

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL
DE ULUAZAPA, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MELGAR PORTILLO, MEYLIN CELINA
RODRÍGUEZ CARBAJAL, ROXANA PATRICIA
VILLALTA BENÍTEZ, CARMEN DE LA PAZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO DE 2004

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez.
Secretaria : Licda. Lidia Margarita Muñoz.

Decano de la Facultad
de Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos.

Secretario de la Facultad
de Ciencias Económicas : Ing. José Ciriaco Gutiérrez.

Coordinador de Seminario
de Graduación : Lic. Rafael Arístides Campos.

Docente Director : Lic. Oscar Noé Navarrete Romero.

Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez.

Febrero de 2004

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todopoderoso y a su hijo Jesucristo, por haberme brindado serenidad, valor y sabiduría.

A mi Mamá, Marta Julia, cuyo ejemplo ha sido fuente de infinita inspiración en mi vida.

A don Armando, por ser como un padre, al haberme brindado orientación y apoyo incondicional.

A mis Hermanas, Marilyn, Karina y a mi sobrina Emely por su motivación y comprensión.

A mis compañeras y amigas Paz, Paty y Reina por su apoyo y esfuerzo.

A mis familiares que de alguna u otra forma ayudaron para alcanzar este triunfo. GRACIAS.

Meylin Celina Melgar Portillo.

A Dios Todopoderoso, por haberme iluminado por alcanzar mis metas.

A mis padres, Manuel Rodríguez y María Carbajal por su apoyo incondicional.

A mis hermanos, Lorena y Manuel por su apoyo y comprensión.

En memoria de mis abuelos, por su amor incondicional.

A mi esposo Roberto Carlos Rosa por su comprensión.

A mis amigas Paz, Meylin, Reina, Ilza, Yesenia, Claudia, Flor, Tania, Karina.

y demás familiares que de una u otra manera influyeron en mi desarrollo.

Roxana Patricia Rodríguez Carbajal.

Agradezco a Dios, poder universal, vértice central de mi existencia, por ser el creador y el timonel de mi vida.

A mi Madre Espiritual, por escucharme e interceder por mí.

A mi madre Dominga del Carmen Benítez, quien siempre estuvo presente en mis triunfos y fracasos, quien a pesar de su partida me supo guiar con su luz y amor hasta el final de mi carrera.

A mi Padre Ricardo Villalta, por su amor incondicional y ser el sostén de mi vida.

A mis hermanos, Ricardo y Reina, por su apoyo incondicional.

A mis amigos, Patricia, Meylin, Flor, Ilza, Yesenia, Claudia, Tania, Leticia, Cristian, Iris, Gladis, Karina, Isis, Nelson, Marlon Roberto, Juana y el Grinch por su apoyo y comprensión.

A mi tía, Gloria Alfaro por estar siempre a mi lado.

Y demás conocidos que de alguna forma influyeron en mi desarrollo personal.

Carmen de la Paz Villalta Benítez.

INDICE

Contenidos	N° Pag.
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I	
1.- GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA, ASPECTOS TEORICOS Y BASE LEGAL SOBRE LAS NORMAS TECNICAS DE CONTROL Y INTERNO ADMINISTRATIVO.	
1. Municipio.....	14
1.1 Conceptos.....	14
1.2 Antecedentes.....	16
1.2.1 El Municipio de Uluazapa.....	16
1.3 Situación Actual.....	17
1.3.1 Organización.....	19
1.3.2 Descripción de la Estructura Organizativa.....	21
1.4 Aspectos legales de las municipalidades.....	24
1.4.1 Objetivos de las Municipalidades.....	29
1.4.2 Importancia de las municipalidades.....	29
1.5 Control.....	31
1.5.1 concepto.....	31
1.6 Importancia del control.....	31
1.7 Proceso del control.....	32
1.8 Tipos de control.....	33

	Nº Pag.
1.9 Normas Técnicas de Control Interno.....	34
1.9.1 Concepto.....	34
1.9.2 Objetivos.....	34
1.9.3 Componentes del Control Interno.....	35
1.9.4 Técnicas de Control Interno.....	36
1.9.5 Control Interno Administrativo.....	37
1.9.6 Control administrativo (Código Municipal)...	38
1.9.7 Planificación.....	39
1.9.7.1 Determinación de Objetivos, Políticas y prioridades.....	39
1.9.7.2 Plan Estratégico Institucional.....	39
1.9.7.3 Plan Anual de Trabajo.....	39
1.9.8 Organización.....	40
1.9.9 Dirección.....	41
1.9.10 Control.....	43

CAPITULO II

2.- DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA.

2.1. Alcances Y Limitaciones.....	45
2.2 Métodos Y Técnicas De Investigación.....	45
2.2.1 Recopilación De La Información.....	45

	Nº Pag.
A) Población.....	45
B) Método.....	46
C) Técnicas.....	47
D) Instrumentos.....	47
2.3 Descripción Del Diagnóstico.....	66
2.3.1 Planeación.....	66
2.3.2 Organización.....	67
2.3.3 Dirección.....	68
2.3.4 Control.....	69
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	72
 CAPITULO III	
3.- DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO	
ADMINISTRATIVO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL	
DE ULUAZAPA	
3.1 Planeación.....	74
3.1.1 Guía Técnica para elaborar el Plan Operativo.....	74
3.1.2 Instrucciones para elaborar el Plan Operativo.....	75

	Nº Pag.
3.2 Planeación Estratégica.....	76
3.3 Organización.....	79
3.3.1 Descripción de la Estructura Organizativa Propuesta.....	79
3.3.2 Estructura Organizativa Propuesta para la Alcaldía Municipal de Uluazapa.....	81
3.3.3 Guía Técnica para la elaboración del Manual de Descripción de Puestos	82
3.3.3.1 Manual de Descripción de Puestos del síndico.....	84
3.3.3.2 Alcalde.....	85
3.3.3.3 Auditor Interno.....	86
3.3.3.4 Secretaria.....	87
3.3.3.5 Jefe de Proyección Social.....	88
3.3.3.6 Jefe de Servicios Comunitarios.....	89
3.3.3.7 Jefe de Administración y Finanzas.....	90
3.3.3.8 Contador.....	91
3.3.3.9 Auxiliar de Contabilidad.....	92
3.3.3.10 Tesorero.....	93
3.3.3.11 Jefe de la UACI.....	94
3.3.3.12 Jefe del Registro de Estado Familiar.....	95
3.3.4 Guía Técnica para la Elaboración de un Manual de Procedimiento.....	96

	Nº Pag.
3.3.4.1 Instructivo para el llenado de la descripción de operaciones.....	99
3.3.4.2 Esquema del Manual de Procedimiento.....	101
3.3.4.3 Ejemplificación del Manual de Procedimientos.....	102
3.4 Control.....	112
3.5 Plan de Implementación.....	112
3.5.1 Objetivos.....	113
3.5.2 Actividades.....	113
3.5.3 Cronograma.....	114
3.5.4 Recursos.....	114
3.5.5 Presupuesto del Modelo.....	115
3.5.6 Seguimiento y Control.....	116
Bibliografía.....	117
Glosario.....	119
Anexos	

RESUMEN

Las municipalidades constituyen un factor de gran importancia dentro del proceso de desarrollo local, ya que estas instituciones se encargan de dirigir, regular y controlar las actividades de beneficio social en las comunidades, mediante la prestación de servicios públicos municipales y la ejecución de proyectos.

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado al ver la necesidad que presenta la Alcaldía Municipal de Uluazapa de contar con un modelo de control interno administrativo, que contribuya a la agilización de los servicios que presta la alcaldía.

La alcaldía juega un rol muy importante para el desarrollo local del municipio, por ello se necesita el desarrollo de un instrumento que respalde a las autoridades municipales el desempeño de los objetivos de la alcaldía.

Para la realización del presente trabajo se hace necesario la base teórica, por tanto se hace referencia a los conceptos generales de la administración, después mediante el uso de la entrevista, una lista de cotejo y

la observación directa se determina la situación administrativa actual determinándose las principales deficiencias que esta presenta luego se determinan las conclusiones y recomendaciones para lograr una eficiente toma de decisiones y mejorar la gestión municipal en beneficio de los habitantes del municipio de Uluazapa.

Ante esto, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa se hace necesario el diseño de un modelo de control interno administrativo que comprende los siguientes documentos:

- Plan Operativo.
- Plan Estratégico.
- Estructura organizativa propuesta.
- Manual de descripción de puestos.
- Manual de procedimientos.
- Plan de implementación.

INTRODUCCION

El presente trabajo de graduación ha sido elaborado con el propósito de proporcionar a la alcaldía Municipal de Uluazapa, un modelo de control interno administrativo que sirva como herramienta administrativa de dirección para incrementar la eficiencia en la gestión municipal.

El contenido del trabajo se presenta en tres capítulos, denominados y detallados a continuación:

En el desarrollo del **Capítulo I**, Generalidades de la alcaldía municipal de Uluazapa, aspectos teóricos y base legal sobre las normas técnicas de control interno administrativo, se definen los aspectos generales sobre la municipalidad, conceptualizando lo que es municipio, antecedentes, situación actual, estructura organizativa, descripción de las funciones de los departamentos, aspectos legales sobre la municipalidad y sus principales objetivos e importancia.

Además se define lo que es el control, importancia, proceso y tipos de control.

En el **Capítulo II**, Diagnóstico de la situación actual del control interno administrativo en la alcaldía municipal de Uluazapa, se hace una breve reseña de los alcances y

las limitaciones que se presentaron al recopilar la información primaria, además, se detallan las técnicas e instrumentos que se utilizaron al obtener los datos investigados.

También se efectuó la descripción del diagnóstico donde se especificaron como se encuentran actualmente las diferentes fases administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control, tanto al nivel de dirección administrativas como en el nivel Operativo en la municipalidad.

Después de realizar el análisis del diagnóstico se efectuaron las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el **Capítulo III**, Diseño de un modelo de control interno administrativo para la alcaldía municipal de Uluazapa, se ha elaborado tomando en cuenta las necesidades y problemas existentes, razón por la cual se diseñaron diferentes guías administrativas para facilitar a la municipalidad en desarrollo eficiente de sus operaciones. Entre las guías propuestas se encuentran: el plan operativo, el plan estratégico, manual de descripción de puestos y manual de procedimientos, en general se definieron los objetivos de cada una de las guías y sus instrucción de uso y para su mayor comprensión se

ejemplificaron cada una de las guías, de igual manera se presenta un plan de implementación que indicara y facilitara la puesta en marcha de dicha propuesta.

Se espera finalmente que con este esfuerzo la alcaldía municipal de Uluazapa incremente la eficiencia en la prestación de servicios públicos municipales, así como en el nivel administrativo para una mejor gestión municipal.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ULUAZAPA, ASPECTOS TEÓRICOS Y BASE LEGAL SOBRE LAS NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

Aspectos básicos de la Alcaldía Municipal de Uluazapa.

1. Municipio

1.1 Conceptos

El municipio es jurídicamente, una persona de Derecho Público, constituida por una comunidad humana, asentada en territorio determinado, que administra sus propios y determinados intereses y que depende siempre de un entidad pública superior.^{/1}

El Municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno. ^{/2}

^{/1} Osorio, Manuel, Diccionario de ciencias políticas y sociales, Editorial Heliastás, Buenos Aires, 1997, Pág. 632.

^{/2} Editorial Jurídica Salvadoreña, Código Municipal (con sus reformas), decreto n° 274, Pág. 3.

Generalmente los Municipios realizan algunas de las siguientes disposiciones:

- La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbano y rural de la localidad;
- El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público;
- La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación de las ciencias y las artes;
- La regulación y supervisión de espectáculos públicos y publicidad comercial en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales;
- La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población;
- La promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola, artesanal y de los servicios;
- La prestación del servicio de aseo, barridos de calle, recolección y disposición final de basuras;
- La prestación del servicio de cementerios y servicios funerarios. ^{/3}

^{/3} Ídem Pág.5

1.2 ANTECEDENTES

1.2.1 El Municipio de Uluazapa, pertenece al departamento de San Miguel. Está limitado por los siguientes municipios: al Norte por Comacarán; al Este por Yucuayquín y Yayantique (ambos del departamento de La Unión); al Sur y al Oeste por San Miguel.

El nombre de Uluazapa significa peñasco de los Uluás etimológicamente se compone de la siguiente manera:

Uluà: es el nombre de una tribu.

APA: que significa piedra, roca, peñasco.

Las actividades principales de Uluazapa son: Los productos agrícolas y los de mayor cultivo son: los granos básicos, plantas hortenses y frutícolas. Hay crianza de ganado vacuno, porcino, caballar, mular y aves de corral. El Municipio de Uluazapa cuenta con una población de 5207 habitantes de los cuales 2779 constituye el área Urbana y 2428 pertenece al área Rural.^{/4}

El Municipio se divide en 3 cantones y 17 caseríos.

^{/4} www.monografias.com

Por Decreto Legislativo del 23 de Enero de 1824 durante la Administración del Presidente Dr. Rafael Saldivar, obtuvo el Título de Villa; el 12 de Junio de 1877 pasó a formar parte del Municipio y Departamento de San Miguel.^{/5}

1.3 Situación Actual

Principales Funciones que Desempeña la Alcaldía.

La Municipalidad, como ente rector, unidad ejecutora de proyectos de desarrollo y unidad encargada de impulsar políticas del Gobierno Central encaminadas al bienestar de la Población, tiene como principales funciones las siguientes:

- a) De Gobierno.
- b) Prestación de Servicios.

Las Funciones de Gobierno son irrenunciables y definen el carácter de Gobierno Local.

Entre las principales funciones de Gobierno se mencionan las siguientes:

^{/5} Guzmán, Pablo Arnoldo, Monografía de San Miguel, Instituto Geográfico Nacional, San Salvador, Vol. 14, 1997, Pág.85

- Velar por los intereses de la comunidad.
- Dirigir y orientar el desarrollo del municipio.
- Impulsar proyectos que tengan como objetivo beneficiar a la población.
- Incentivar a los ciudadanos de los municipios a que participen en la toma de decisiones en toda obra de interés común.
- Gestionar ayuda estatal y de otras instituciones sean internas o externas.

Funciones de Prestación de Servicios.

La municipalidad tiene como función especial proporcionar los servicios de interés social necesarios para el desarrollo de la comunidad y sea por una administración directa o por medio de otros organismos sean públicos o privados.

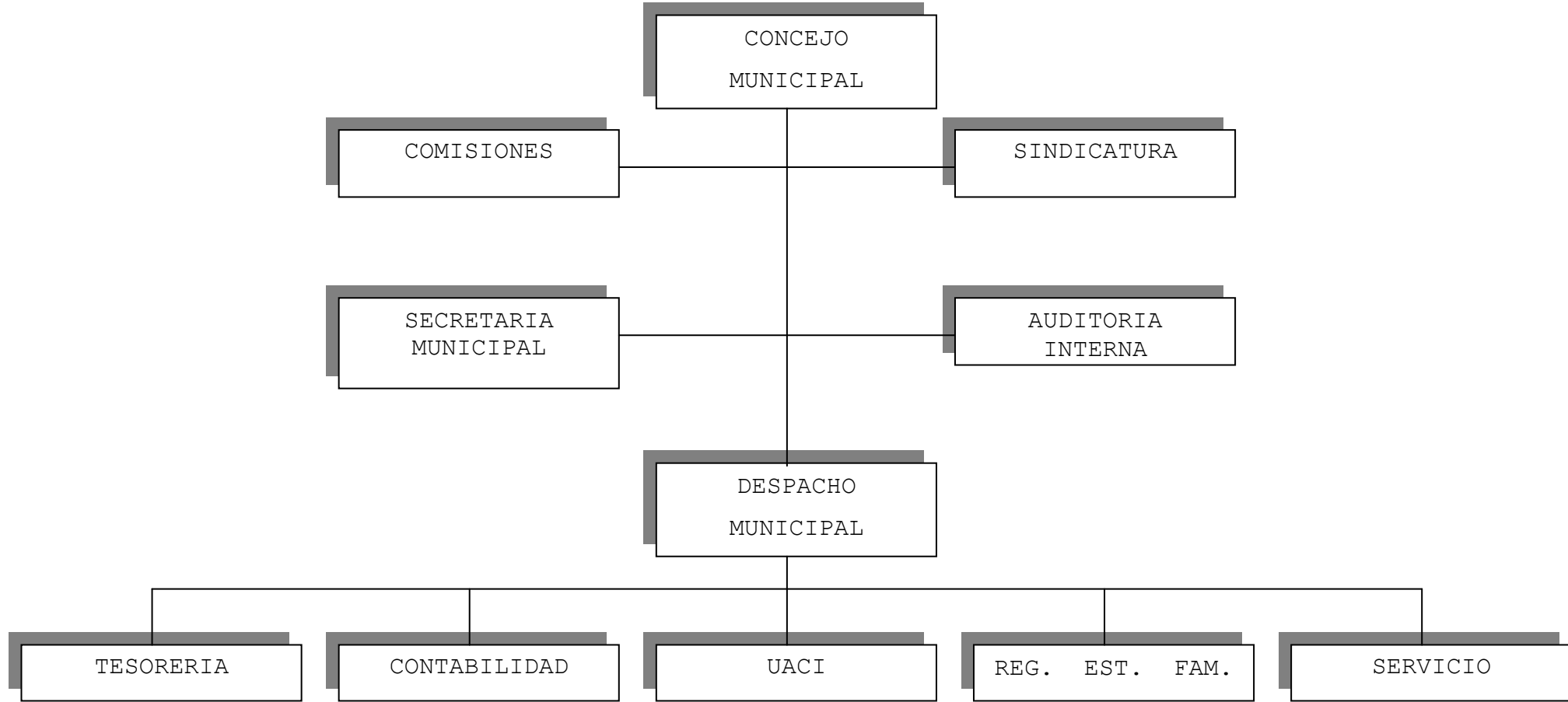
Entre las funciones de prestación de servicios se mencionan las siguientes: Ayudar a resolver problemas sociales, Registro Civil de la Población, Recolección de basura, Instalación y mantenimiento de alumbrado eléctrico, Mantenimiento de parques y áreas verdes y

funciones encaminadas al control de desarrollo local.^{/6}

1.3.1 Organización: La estructura organizativa de la Municipalidad, se encuentra conformada de la siguiente manera:

^{/6} Flores Arévalo, Ilsi Yesenia y otros, Diseño de un Sistema Administrativo para la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Apopa, Departamento de San Salvador, UES, Año 2000, Pág. 15

Organigrama de la Alcaldía Municipal de Uluazapa



Fecha de elaboración: 25/5/00
Elaborado por: Alcaldía municipal de Uluazapa.

Los empleados por departamento se detallan a continuación:

DEPARTAMENTOS	# DE EMPLEADOS
CONCEJO MUNICIPAL	1 ALCALDE* 1 SINDICO 6 CONCEJALES (4) PROPIETARIOS (2) SUPLENTE
DESPACHO ALCALDE	
SECRETARIA MUNICIPAL	1 SECRETARIA
AUDITORIA INTERNA	1 ENCARGADO
TESORERÍA MUNICIPAL	*TESORERO (EJERCIDO POR EL ALCALDE)
UACI	1 ENCARGADO
CONTABILIDAD	1 ENCARGADO
REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	1 ENCARGADO
SERVICIO SOCIAL	1 ENCARGADO
SERVICIO MUNICIPAL	1 ORDENANZA
TOTAL	15

1.3.2 Descripción de la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Uluazapa.

A continuación se hace una breve descripción de las funciones de los diferentes niveles existentes en la alcaldía.

Nivel Directivo

- **Concejo Municipal**, ejerce la dirección del Municipio y constituye la máxima autoridad, posee carácter normativo, deliberativo y decisorio, esta integrado por el alcalde, él sindico y seis concejales.
- **Alcalde Municipal**, representa legal y administrativamente el municipio, es el titular del gobierno y de la administración municipal.
- **Síndico**, asesora al concejo municipal y alcalde, representa y defiende judicial y extrajudicialmente los requisitos legales en las operaciones y transacciones municipales.
- **Comisiones**, se encargan de apoyar la planificación, organización, ejecución y seguimiento de las áreas de trabajo definidas por el concejo municipal colaborando en la investigación y recolección de información para que el concejo tome las mejores decisiones.
- **Secretaria Municipal**, se encarga de tramitar, manejar y archivar toda la correspondencia recibida y enviada por el alcalde.

- **Auditoría Interna**, asesora al concejo municipal acerca de la razonabilidad y confiabilidad de los asuntos presupuestarios y del manejo financiero.

Nivel Operativo

- **Departamento de Tesorería**, este departamento se encarga de recibir del contribuyente los fondos provenientes de la cancelación del pago de impuestos y tasas municipales, así como de elaborar los informes de recaudación solicitados para el control de egresos.
- **Departamento de Contabilidad**, se encarga de dirigir y coordinar el funcionamiento del sistema y proceso contable de la municipalidad.
- **Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI)**, se encarga de revisar el perfil y todas las bases de licitación, además supervisa y verifica los proyectos desde su inicio hasta su final.
- **Departamento de Registro del Estado Familiar y Ciudadano**, se encarga de elaborar y registrar las partidas de nacimiento, defunción, matrimonio, cambio de nombre y los actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles de las personas.

- **Departamento de Servicios Municipales**, realiza las funciones de aseo en las diferentes unidades organizativas. ^{/7}

1.4 Aspectos legales de las municipalidades

Existen varias normativas que regulan las municipalidades:

- a) La Constitución de la República.
- b) El Código Municipal.
- c) Otras leyes, normas y reglamentos.

a) La Constitución de la República de El Salvador:

La Asamblea Constituyente asignó ciertas características de los municipios con la aprobación de la Constitución de la República de El Salvador del 1983 según decreto No. 38, D.O. No. 234, tomo No. 281 dentro las cuales se destacan:

Art. 202 inciso primero el cual dice: para el gobierno local los departamentos se dividen en Municipios, que están regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población.

^{/7} COMURES, Modelo de Manual de Organización y Función de Puestos (Administración y Finanzas), año 2000.

Art. 203 en el primer inciso menciona que: los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un código municipal que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercido de sus facultades autónomas.

Art. 204 se refiere a la autonomía que posee el municipio en cuanto a crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas; elaborar su presupuesto de ingreso y egreso, decretar ordenanzas y reglamentos locales, gestionar libremente en las materias de su competencia y elaborar su tarifa de impuesto y las reformas a las mismas.

Art. 206 manifiesta que los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el concejo municipal respectivos; y las instituciones del estado deberán colaborar con la municipalidad en el desarrollo de los mismos.

Art. 207 hace referencia a los fondos municipales los cuales serán administrados por el concejo municipal y fiscalizados por la corte de cuenta de la república; dichos fondos serán utilizados para el desarrollo económico y social del municipio.

b) El Código Municipal:

Decreto No. 274 La Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, en uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa del Presidente de la República por medio del Ministro del Interior, Decreta el siguiente CODIGO MUNICIPAL.

Art. 1 El presente Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

c) Otras leyes, normas y reglamentos.

- Reglamento de la Ley Orgánica Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

DECRETO No 65.

Art. 2 El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, es un ente destinado a prestar servicios de asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación a las municipalidades, para el mejor desempeño de funciones y atribuciones.

Art. 3 El ISDEM promoverá las políticas y lineamientos para fortalecer los gobiernos locales y proporcionar con eficiencia, los servicios básicos a los municipios.

- Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).

DECRETO No 35.

Art. 2 La Administración de la distribución del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los municipios provenientes de los aportes del estado, es competencia del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal y del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador.

- Ley General Tributaria Municipal.

DECRETO No 86.

Art. 1 La presente ley tiene como 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 Art. 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República.

- Decreto de Creación de la Corporación de Municipios de la República de El Salvador (COMURES).

DECRETO No 66.

Art. 1 Las municipalidades de la República deberán, en nombre de sus respectivos municipios, integrar una corporación encargada de velar por sus generales intereses

y que se denominara Corporación de Municipios de la República de El Salvador (COMURES).

Art. 3 Facúltase a las municipalidades para que, de sus propios fondos, eroguen la cantidad con que, proporcionalmente a sus capacidades económicas, habrán de contribuir para el sostenimiento de la corporación aludida.

- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).

DECRETO No. 868.

Art. 1 La presente ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la administración pública para el cumplimiento de sus fines, entendiéndose por los alcances y efectos de éstas, que la regulación comprende además los procesos enunciados en esta ley.

1.4.1 Objetivos de las Municipalidades.

Los objetivos primordiales de las municipalidades son las siguientes:

- Involucrar a los ciudadanos de los diferentes estratos sociales en las actividades y decisiones del gobierno local.
- Velar por el desarrollo equitativo de la población en relación con el desarrollo nacional.
- Representar y defender los intereses locales.
- Mejorar el nivel de vida de la población urbana y rural.
- Contribuir con el fortalecimiento del sistema democrático de la nación.

1.4.2 Importancia de las municipalidades

En El Salvador, los municipios están estructurados de tal manera que su desarrollo está íntimamente relacionado con el que hacer propio de la comunidad. Como ente jurídico son de vital importancia para el desarrollo de la nación, debido a que constituyen la base del estado y su finalidad

es el bienestar del pueblo a través de sus gobiernos locales.

El municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en ésta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del gobierno municipal. /⁸

/8 Constitución de la Republica de El Salvador Explicada, Cuarta Edición, Decreto No. 38,

1.5 Control

1.5.1 concepto

El proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollen conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente. ^{/9}

Es un sistema que permite conocer las realizaciones, comparadas con las metas y planes, establecer normas de autoevaluación y tomar la acción correctiva más adecuada. ^{/10}

De los conceptos anteriores podemos definir el control de la siguiente manera:

Es el medio por el cual se verifica si lo que se estableció en la planeación se está realizando o es necesario corregirlo.

1.6 Importancia del control

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración.

^{/9} Robbins Stephens P., Administración teoría y práctica, 4° edición, PrenticeHall Hispanoamericana S.A., México 1994, Pág. 7.

^{/10} Jiménez Castro, Wilburg, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Limusa, 1° Edición, México 1987, Pág. 245.

Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no, facilita la integración de las actividades verificando los puntos débiles y los posibles errores para corregirlos.

El valor específico de la función control, radica en su relación con la planificación y delegación de actividades.

1.7 Proceso del control

Este consiste en tres pasos:

- Medición del desempeño real, para determinar cual es el desempeño, el administrador debe de obtener información acerca de este y de esta forma conocerá la realidad de las cosas.
- La comparación, determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar, se puede esperar una fluctuación en todas las actividades por tanto es crucial determinar esta parte del proceso.
- Tomar una acción administrativa, generalmente se puede escoger entre tres cursos de acción:
 - Puede no hacer nada
 - Puede corregir el desempeño real o
 - Puede revisar el estándar.

1.8 Tipos de control

La Administración puede implantar controles antes que comience una actividad, mientras se desarrolla, o después de que está se termina, los tipos de control son:

- Control Previo, previenen los problemas de manera anticipada, son deseables porque permite a la administración evitar problemas en lugar de solucionarlos posteriormente.
- Control Concurrente, tiene lugar mientras se desarrolla una actividad, la forma más común de representarlo cuando el administrador supervisa en forma directa.
- Control Posterior, impuesto después que se desarrolla la acción. ^{/11}

/11 Op. Cit. Pág. 599

1.9 Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República. (NTCI).

1.9.1 Concepto

Art. 1 El conjunto de NTCI constituye las regulaciones establecidas por la Corte de Cuentas de la República, aplicadas a entidades y organismos del sector público y sus servidores, así como en aquellas que no siendo públicas reciban recursos públicos, asignaciones, privilegios o participaciones ocasionales en la República de El Salvador.

1.9.2 Objetivos del Control Interno (CI).

Los objetivos del CI son:

1. Fomentar la buena administración de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos al servicio del sector público.
2. Velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicadas a sus operaciones.
3. Promover la transparencia, eficiencia, efectividad y economía en la ejecución de las operaciones técnicas, administrativas y financieras de las entidades.

4. Buscar la obtención de productos y servicios de calidad acorde con la misión que las entidades deben cumplir.
5. Promover información exacta, veraz, completa y oportuna de las operaciones de las entidades.

1.9.3 Componentes del Control Interno

El control Interno de cada entidad contendrá los siguientes elementos:

1. Planes Operativos y estratégicos de las actividades de la entidad.
2. Planes de contingencia para el resguardo y protección de personas, bienes e información.
3. Plan de Organización que prevea una delimitación apropiada de funciones y responsabilidades.
4. Personal idóneo, según las responsabilidades del cargo.
5. Auditoría interna como mecanismo para la evaluación y mejoramiento continuo del control interno.
6. Mecanismos de autorización, ejecución, custodia, registro y control de las operaciones para el uso razonable de los recursos y el cumplimiento de las obligaciones.

7. Practicas en la ejecución de los deberes y funciones de cada unidad y servidor de la entidad.

1.9.4 Técnicas de Control Interno

Las técnicas de control interno estarán integradas en los procedimientos y acciones normales de la entidad. Se clasifican así:

1. De validación, que comprende los mecanismos de autorización, comparación, verificación de la pertinencia y legalidad.
2. De aseguramiento, incluye procedimientos de control tendientes a reducir errores que pueden producirse durante la ejecución de las actividades de la entidad.
3. De reejecución, se refiere a la verificación durante el proceso de ejecución.
4. De especialización funcional, están dadas por la segregación de funciones, el acceso restringido, la supervisión y la auditoría interna.

Las técnicas de control interno comprenden los instrumentos, mecanismos y medidas que deben ser construidos e integrados, dentro de la secuencia de las

operaciones de cada entidad y estar incorporadas de las normas y manuales de la entidad.

1.9.5 Control Interno Administrativo

Está constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión, que traducen a la autorización de las transacciones por parte de los niveles jerárquicos superiores, de tal manera que fomenten la eficiencia en las operaciones, la observancia de políticas y normas prescritas y el logro de las 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. Puede abarcar el análisis estadístico, estudios de tiempo y movimiento, informes de rendimiento, programas de capacitación de funcionarios, entre otros aspectos. ^{/12}

^{/12} ídem. Pág. 5.

1.9.6 Control Administrativo (Código Municipal)

Art. 108 además, de lo previsto en este código, la Corte de Cuentas de la República ejercerá la vigilancia, fiscalización y control a sobre la ejecución del presupuesto de las municipalidades, para lo cual aplicará las normas sobre la materia establecidas en la ley. ^{/13}

Art. 109 El resultado de las investigaciones que practique la Corte de Cuentas de la República en la administración de las municipalidades y organismos que de ellos dependa, le será informado al concejo municipal con indicación de las omisiones, negligencia, violaciones a ley, faltas o delitos que puedan haberse cometido, señalando el procedimiento adecuado para corregir las negligencias. ^{/14}

1.9.7 Planificación.

Las entidades y organismos del sector público, deberán realizar un proceso analítico y de toma de decisiones a efecto de orientar adecuada y oportunamente los recursos asignados, para el logro de los objetivos institucionales.

^{/13} Código Municipal (con sus reformas), Editorial jurídica Salvadoreña, San Salvador 2003 Pág. 34.

^{/14} ídem. Pág.

El proceso de planificación deberá culminar con la elaboración y puestas en marcha de un plan estratégico y plan anual de trabajo.

1.9.7.1 Determinación de Objetivos, políticas y prioridades.

Cada entidad establecerá de forma clara los objetivos, políticas y prioridades considerando las disposiciones legales aplicables y los lineamientos formulados por los organismos encargados de orientar la gestión gubernamental.

1.9.7.2 Plan Estratégico Institucional.

Las entidades deberán formular un plan estratégico que comprende la determinación de objetivos a largo plazo y la identificación de estrategias, que le permitan anticiparse a los cambios que puedan afectar su capacidad para alcanzar los resultados previstos.

1.9.7.3 Plan Anual de Trabajo.

El plan anual de trabajo se formula con base a los objetivos, políticas y prioridades determinadas por el titular o máxima autoridad de la entidad y lo establecido en el plan estratégico institucional. Comprenderá entre otros, los objetivos, políticas, metas, programación de

actividades en que se indique a los responsables de ejecutarlas y la determinación de los costos estimados.

La formulación de metas debe realizarse de manera precisa, factible, y medible de forma cualitativa o cuantitativa; de tal forma que pueda ejercerse un seguimiento y evaluación objetivos sobre su cumplimiento.

1.9.8 Organización.

Se establecerá una estructura organizativa flexible que defina claramente las competencias y responsabilidades de cada unidad, niveles de autoridad, líneas de mando y comunicación; de tal manera que se cumplan con los objetivos y metas institucionales.

La organización administrativa de las entidades públicas guardará conformidad con los enfoques y principios generales de organización moderna.

Para diseñar la organización es necesario:

1. Definir funciones generales que reúnan actividades similares.
2. Dividir el trabajo en unidades simples, susceptibles de inducir a la especialización y de esta manera a la eficiencia (departamentalización).

3. Asignar funciones y responsabilidades. Es decir, definir y delimitar autoridad y líneas de comunicación.
4. Establecer las jerarquías y el ámbito de control supervisión.
5. Centralizar o descentralizar. Unificar las funciones y actividades en departamentos.

1.9.9 Dirección

Las entidades y sus servidores deberán orientar al personal bajo su cargo para que conforme a la visión y misión institucional, se alcancen los objetivos de la entidad, mediante la implementación de un plan y ambiente apropiado de trabajo.

Los ejecutivos de las entidades deberán ejercer liderazgo para que los servidores se esfuercen en forma voluntaria y entusiasta, para el logro de las metas de la entidad y del grupo de trabajo.

Principios de la Dirección:

1. Principio de la Coordinación de Intereses, alcanzar la meta común de la empresa será más fácil si se coordinan efectivamente los intereses de los participantes con los de la empresa.
2. Principio de la Impersonalidad del Mando, la aceptación de las órdenes será factible, cuando estas parezcan una necesidad de la empresa y no una imposición por parte del jefe.
3. Principio de la Vía Jerárquica, se trata de exaltar la importancia que tiene el respeto a los canales de autoridad establecido.
4. Principio de la Resolución de los Conflictos, este debe de ser resuelto inmediatamente, evitando así, que se convierta en un obstáculo para la administración.
5. Principio del aprovechamiento del conflicto, además de resolver rápidamente, se debe tratar de aprovechar su presencia, a través de la búsqueda de soluciones optimas y tomando medidas para que no se repitan.

1.9.10 Control.

Las entidades deben efectuar mediciones y correcciones de los resultados con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y planes estratégicos y operativos diseñados para alcanzarlos, determinando las desviaciones y ejecutando las acciones oportunas para corregirlas.

Los ejecutivos de las entidades deben establecer estándares para el desempeño y posteriormente comparar el desempeño real con estos estándares y en el caso de determinar desviaciones, deben diseñarse y aplicarse controles preventivos para evitar que se continúen generando discrepancias significativas. ^{/15}

/15 ídem. Pág. 15.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ULUAZAPA.

Para realizar el diagnóstico de este capítulo se presenta la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de Uluazapa.

IMPORTANCIA.

Es importante para conocer las principales deficiencias en las áreas administrativas donde se aplican el control interno administrativo, para poder establecer las conclusiones y recomendaciones.

OBJETIVOS.

- Conocer la opinión de los empleados con relación al control interno administrativo de la alcaldía.
- Conocer las diferentes deficiencias sobre el control interno administrativo en la Alcaldía Municipal de Uluazapa.
- Conocer el desempeño del personal en la alcaldía.

2.1 Alcances Y Limitaciones

Los alcances y limitaciones que se presentaron al realizar la investigación de campo se expone a continuación.

Se considera como **alcance**, La información que se obtuvo en dicha investigación la cual fue obtenida a través de las respuestas brindadas por los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Uluazapa.

Una de las **Limitaciones** a considerar fueron las constantes visitas al municipio de Uluazapa como consecuencia de la ausencia del alcalde (por sus múltiples ocupaciones) y los miembros del concejo municipal.

Otra limitante fue la falta de conocimiento de los empleados administrativos al contestar algunas preguntas relacionadas con el control interno administrativo.

2.2 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

2.2.1 RECOPIACION DE LA INFORMACION

A) POBLACIÓN

La población de la cual se recopiló la información necesaria para la realización de la investigación fue:

Al nivel de dirección administrativa: El alcalde, El síndico, la secretaria, seis miembros del concejo municipal

y al nivel de personal operativo: cuatro empleados de la alcaldía municipal de Uluazapa.

B) MÉTODO

El método de investigación utilizado es el deductivo, ya que mediante este método se logró separar en forma adecuada el total de la información, los elementos específicos que deben considerarse para el desarrollo del diagnóstico y su análisis.

C) TÉCNICAS

-Observación Directa

Esta consistió en la recopilación de datos a través de la observación, crítica y detallada sobre las acciones y efectos, por medio de un instrumento que se ha denominado lista de cotejo la cual se utilizó para corroborar la veracidad de la documentación existente en la alcaldía municipal de Uluazapa (Ver Anexo I).

-Entrevista

Para poder realizar la entrevista se empleó una guía de preguntas abiertas que permitieron obtener información fidedigna del nivel de dirección administrativa y nivel operativo de la alcaldía municipal de Uluazapa.

D) INSTRUMENTOS

-Guión de Preguntas

Para implementar la técnica de la entrevista se utilizó una guía de preguntas abiertas y cerradas que permitieron recabar información lográndose así, ampliar y profundizar las opiniones de los entrevistados (Ver Anexo II).

-Tabulación y Procesamiento

Para la tabulación de datos se diseñaron cuadros de doble entrada las cuales sólo se tabularon las preguntas cerradas y de las preguntas abiertas se realizaron solo comentario, los cuales forman parte del análisis de los datos.

El análisis e interpretación de la información se desarrolló de la siguiente manera:

- Se establecieron frecuencias por cada grupo de encuestas comunes, expresándolas en porcentaje de acuerdo a la parte que representa el todo, siendo el todo el total de entrevistados.
- Por cada frecuencia obtenida se hizo un análisis y comentarios de los resultados y su respectiva conclusión.

A continuación se presenta los consolidados de las entrevistas dirigidas al nivel de dirección administrativa y al nivel operativo de la alcaldía municipal de Uluazapa.

CONSOLIDADO DE LA ENTREVISTA AL NIVEL DE DIRECCIÓN

ADMINISTRATIVA

A continuación se detalla el consolidado de la entrevista dirigida al nivel de dirección administrativa, los cuales está conformado por: alcalde, síndico y seis concejales.

1. ¿Cuenta la alcaldía con un plan de trabajo para el presente año?

OBJETIVO: Evaluar si el concejo municipal ha elaborado un plan de trabajo para el presente año 2003.

OPCIÓN	N°	PORCENTAJE %
SI	8	100%
NO		
TOTAL	8	100%

Comentario: El 100% de los entrevistados respondió afirmativamente que la alcaldía cuenta con un plan de trabajo para el año en curso.

2. ¿Que contiene el plan de trabajo?

OBJETIVO: Evaluar que conocen el concejo municipal sobre el Plan de trabajo.

Comentario: El 100% respondió que se refiere a las actividades, acciones y otras funciones que serán de beneficio para la población del municipio.

3. ¿Cuenta la alcaldía con un plan de trabajo del 2004 al 2006?

OBJETIVO: Conocer si el concejo municipal ha proyectado sus actividades en años posteriores en un plan de trabajo.

OPCIÓN	N°	PORCENTAJE %
SI		
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

Comentario: El 100% de los entrevistados respondió negativamente, ya que el plan de trabajo se realiza anualmente.

4. ¿Cuáles son los elementos o acciones principales que contiene el plan de trabajo 2003?

OBJETIVO: Evaluar si el concejo municipal conoce el contenido de las acciones establecidas en el plan de trabajo 2003.

OPCIÓN	N°	PORCENTAJE %
SI	7	87%
NO	1	13%
TOTAL	8	100%

Comentario: El 87% respondió que contiene las actividades de bienestar para la comunidad no obstante el personal no dio detalle de las acciones principales, el 13% tiene un desconocimiento del contenido del plan.

5. ¿Quién supervisa y controla que estos programan se realicen adecuadamente?

OBJETIVO: Saber cuales son los organismos que supervisan y controlan la ejecución adecuada del programa.

Comentario: Las entidades que supervisan y controlan al concejo municipal son: COMURES, FISDL Y La Corte de Cuentas de la República de El Salvador.

6. ¿Cuenta la alcaldía con un organigrama?

OBJETIVO: Determinar si la alcaldía municipal de Uluazapa tiene organigrama.

OPCIÓN	N°	PORCENTAJE %
SI	8	100%
NO		
TOTAL	8	100%

Comentario: El total de los entrevistados respondió que la alcaldía si tiene un organigrama.

7. ¿Cuenta la Alcaldía con manuales actualizados?

OBJETIVO: Saber si la alcaldía posee manuales actualizados.

OPCIÓN	N°	PORCENTAJE %
SI	8	100%
NO		
TOTAL	8	100%

Comentario: El nivel administrativo de dirección afirma que la alcaldía cuenta con manuales actualizados.

8. ¿Qué tipo de manuales posee la alcaldía?

OBJETIVO: Conocer cuales son los tipos de manuales que posee la alcaldía.

Comentario: El 100% respondió que existen los siguientes manuales actualizados: Manual de Organización y Funciones, Manual de Tesorería, Manual de Procedimiento de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales Y Manual de Selección y Contratación de Personal.

9. ¿Qué mecanismos de control interno utiliza?

OBJETIVO: Conocer qué tipos de mecanismos de control interno utiliza.

Comentario: El 100% de los entrevistados respondió que utilizan los que ellos eligen, pero no detallaron los métodos utilizados.

10. ¿Las operaciones administrativas son elaboradas de acuerdo a lo planeado?

OBJETIVO: Determinar si la alcaldía realiza las operaciones administrativas conforme a lo establecido en el plan de trabajo.

OPCIÓN	N°	PORCENTAJE %
SI	8	100%
NO		
TOTAL	8	100%

Comentario: El 100% de los entrevistados respondió que las operaciones que se realizan en la administración son ejecutadas de acuerdo a lo planeado.

11. ¿Qué mecanismos de control interno se aplican en la alcaldía?

OBJETIVO: Conocer cuales son los mecanismos de control interno que se aplican en la alcaldía.

Comentario: El 100% respondió que son los definidos por el concejo municipal pero no especificaron cuales eran.

CONSOLIDADO DE LA ENTREVISTA DEL NIVEL OPERATIVO.

A continuación se presenta el consolidado de la entrevista dirigida al personal operativo de la alcaldía municipal de Uluazapa, con la excepción de que dos de sus miembros no se encontraban por estar en capacitaciones fuera de la alcaldía.

1. ¿Conoce la misión de la Alcaldía?

OBJETIVO: Saber si conocen la misión los empleados de la alcaldía municipal.

OPCIÓN	N°	PORCENTAJE %
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Comentario: El 75% del personal entrevistado sabe que existe una misión, pero no conocen su contenido y el 25% si conoce su contenido.

2. ¿Conoce la visión de la alcaldía?

OBJETIVO: Evaluar si conocen la visión los empleados de la alcaldía municipal.

OPCIÓN	N°	PORCENTAJE %
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Comentario: El 75% del personal entrevistado sabe que existe una visión, pero no conocen su contenido y un 25% si conocen su contenido.

3. ¿Conoce los Objetivos de la Alcaldía?

OBJETIVO: Evaluar si el personal operativo conocen la existencia de los objetivos y el contenido de los mismos en la alcaldía municipal.

OPCIÓN	N°	PORCENTAJE %
SI		
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Comentario: El 100% del personal no sabe la existencia de los objetivos y por tanto no conocen de su contenido.

4. ¿Conoce las políticas de la alcaldía?

OBJETIVO: Evaluar si el personal operativo conocen la existencia de las políticas y el contenido de los mismos en la alcaldía municipal.

OPCIÓN	N°	PORCENTAJE %
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Comentario: El 100% del personal entrevistado no conocen de la existencia de las políticas.

5. ¿Conoce las estrategias de la alcaldía?

OBJETIVO: Evaluar si el personal operativo conocen las estrategias de la alcaldía municipal.

OPCIÓN	N°	PORCENTAJE %
SI		
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Comentario: El 100% del personal entrevistado no conocen de la existencia de las estrategias.

6. ¿Cuenta la alcaldía con un organigrama?

OBJETIVO: Determinar si la alcaldía municipal de Uluazapa tiene organigrama.

OPCIÓN	N°	PORCENTAJE %
SI	4	100%
NO		
TOTAL	4	100%

Comentario: El total de los entrevistados respondió que la alcaldía si tiene un organigrama.

7. ¿El concejo municipal dicta por escrito las políticas internas a seguir en todos los departamentos de la alcaldía municipal?

OBJETIVO: Conocer si el concejo municipal dicta por escrito las políticas internas de los departamentos de la alcaldía municipal.

OPCIÓN	N°	PORCENTAJE %
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Comentario: El 75% de los empleados externaron que el concejo municipal no dicta por escrito las políticas de la alcaldía, mientras que un 25% dice conocerlas.

8. ¿Cuáles son las funciones en su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Determinar las funciones específicas de cada empleado.

CARGO	NOMBRE	FUNCIONES
Auxiliar de tesorería	Laura Angelina Vargas	Llevar libros de ingreso, liquidación de proyectos, colecturía, registros de libros de especie municipal (cedulas, cartas de ventas, carné de minoridad, archivar recibos, etc.)
Jefe de registro	Dinora Yaneth Nieves	Registro familiar (actas de matrimonio, defunción,

		divorcios.), cartas de ventas.
Secretaria municipal	Milagro Evelin Canales	Asistir a las reuniones de concejo, levantar actas, archivar correspondencias, certificar acuerdos del concejo y emitir resoluciones del concejo.
Contador	Elmer Edenilson Saravia Argueta	Contador municipal, auxiliar del contador, cobro de impuestos, recuperación de mora, encargado de cuenta corriente, hacer el Presupuesto

		municipal, superávit financiero, libro de egreso, informes de partidas presupuestarias, contabilidad de partidas dobles, informes trimestrales y financieros.
--	--	--

Comentario: En cada cargo respondieron de manera diferente, motivo por el cual no se puede tabular.

Se observa que hay empleados que no tienen bien definidas sus funciones ya que presentan duplicidad de las mismas.

9. ¿Qué tipos de informes, reportes y registros elaboran en su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Conocer los tipos de informes, reportes y registros que utilizan los empleados sobre las actividades administrativas.

CARGO	NOMBRE	FUNCIONES
Auxiliar de tesorería	Laura Angelina Vargas	Registro de libro diario y de ingreso, registro de especie municipal.
Jefe de registro	Dinora Yaneth Nieves	Reporte mensual de ganadería, Registro mensual de estadística y censo de nacidos vivos, actas de divorcios, actas

		de matrimonio y actas de defunción.
Secretaria Municipal	Milagro Evelin Canales	Levantamiento de acta de reuniones del concejo municipal.
Contador	Elmer Edenilson Saravia Argueta	Reportes trimestrales de financiero, de censo del FODE, informes de las partidas presupuestarias, informes de contribución a los contribuyentes.

Comentario: Cada uno de los empleados realiza los informes, reportes y registros de acuerdo al cargo que desempeñan.

10. ¿Cada cuanto tiempo elaboran los informes, reportes y registros?

OBJETIVO: Determinar cada cuanto tiempo realizan informes, reportes y registros en la alcaldía.

OPCIÓN	N°	PORCENTAJE %
QUINCENAL	1	25%
MENSUAL	2	50%
TRIMESTRAL	1	25%
TOTAL	4	100%

Comentario: El periodo para la elaboración de los informes, reportes y registros es determinado por el grado de importancia y el tipo de este.

11. ¿Le han evaluado su desempeño en la Alcaldía?

OBJETIVO: Conocer si evalúan el desempeño de los empleados.

OPCIÓN	N°	PORCENTAJE %
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Comentario: El 50% de los empleados operativos ha sido evaluado, mientras que el otro 50% externa no haber sido evaluado.

Si su respuesta es afirmativa ¿En que período fue evaluada?

OBJETIVO: Determinar cada cuanto tiempo es evaluado el personal.

OPCIÓN	N°	PORCENTAJE %
ANUAL	2	100%
TOTAL	2	100%

Comentario: El 100% de los empleados que afirma haber sido evaluado, expresan que la evaluación la realizan cada año.

12. ¿En que consiste la evaluación?

OBJETIVO: Conocer los puntos que retoman para la evaluación a los empleados.

Comentario: La evaluación la realizo la Corte de Cuenta de la República y consistió en conocer el grado de conocimiento que se tiene en sus respectivas áreas administrativas y control interno administrativo en la alcaldía.

13. ¿Para que sirvió la evaluación?

OBJETIVO: Conocer el nivel de conocimiento administrativo.

Comentario. El 100% de los empleados dijo no conocer el motivo de la evaluación realizada por la Corte de Cuentas de la República.

14. ¿Cada cuanto tiempo evalúan su desempeño?

OBJETIVO: Conocer cada cuanto tiempo evalúan el desempeño del personal operativo.

Comentario: El 100% de los empleados no sabe cada cuanto tiempo evalúan el desempeño del personal.

2.3 DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO.

A continuación se presenta el diagnóstico del estudio realizado.

2.3.1 PLANEACIÓN.

NIVEL DE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVO.

La ausencia de Objetivos, Políticas y estrategias por escrito dificultan el control de las actividades ejecutadas en la alcaldía, así como también no permiten controlar la eficiencia de sus operaciones por no existir planes que les ayuden al correcto funcionamiento de la misma.

La alcaldía municipal de Uluazapa cuenta con un Plan participativo de desarrollo e inversión del municipio, no existiendo en ella un plan estratégico ni un plan operativo, ya que los funcionarios no tienen una clara definición de términos administrativos.

Actualmente la alcaldía cuenta con una parte del plan estratégico (Misión y Visión), pero este se encuentra incluido dentro del plan participativo.

Dentro del plan participativo con que cuenta la alcaldía se encuentran aspectos generales, diagnóstico de la sesión administrativa y financiera, actualización del plan participativo de desarrollo e inversión, etc.

Los manuales existentes se encuentran desarrollados con la asesoría técnica del FISDL, siguiendo los lineamientos de las normas del control interno administrativo.

Dentro de los manuales existentes con que cuenta la alcaldía están:

- Manual de análisis y descripción de puestos.
- Manual de organización y funciones.
- Manual de procedimientos de la unidad de adquisiciones y contrataciones institucionales.
- Manual de procedimientos de tesorería.
- Manual de selección y contratación de personal.

Los empleados de la alcaldía conocen la existencia de la misión, visión y manuales pero no saben el contenido de los mismos, ya que estos no intervienen directamente en la elaboración de los documentos.

2.3.2 ORGANIZACIÓN.

NIVEL DE DIRECCION ADMINISTRATIVA Y OPERATIVO.

Estructura Organizativa.

La alcaldía posee un organigrama, los cuales representan los niveles de autoridad, responsabilidad y los niveles jerárquicos existentes en dicha institución sin embargo no

están bien diseñados, por lo tanto no existe una definición clara de lo antes mencionado (ver Anexo IV).

Funciones Básicas.

En el nivel operativo se determinó que no tienen claramente definidas las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo por lo cual estos realizan duplicidad de funciones.

2.3.3 DIRECCIÓN.

NIVEL DE DIRECCION ADMINISTRATIVA Y OPERATIVO.

En la actualidad la Alcaldía no se aplica ninguna técnica para motivar a los empleados, por lo tanto, esto no impide que los empleados desarrollen sus actividades de manera eficiente.

La comunicación existente en la alcaldía se realiza de una manera inadecuada ya que no posee canales de información formales (instructivos, órdenes de reportes, manuales, etc.).

En la alcaldía municipal de Uluazapa existe la supervisión por parte de COMURES y la asesoría técnica del FISDL en combinación con el concejo municipal, estos brindan los lineamientos que deben seguirse para la elaboración de los planes y programas administrativos ha utilizar en la alcaldía.

2.3.4 CONTROL.

NIVEL DE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVO.

Haciendo referencia a las herramientas de control interno de la alcaldía se puede decir que hacen uso de los informes, reportes y registros estos se utilizan para el control del trabajo ejecutado por los empleados y estos son presentados de manera escrita.

En lo que respecta al área administrativa la única entidad que regula y supervisa que las actividades se realicen adecuadamente es la Corte de Cuentas de la República de El Salvador.

CONCLUSIONES

Para realizar las respectivas conclusiones partiendo de los resultados obtenidos en la lista de cotejo y la guía de entrevista se determinó:

1. La Alcaldía Municipal de Uluazapa no cuenta con un diseño de modelo de control interno administrativo que facilite el cumplimiento de los objetivos generales establecidos en las normas de control interno.
2. El plan operativo no está plasmado por escrito en la municipalidad.
3. La deficiencia que posee el concejo municipal es que no se tiene una clara definición de términos administrativos.
4. La Alcaldía cuenta con una parte del plan estratégico pero este se encuentra incluido dentro del plan participativo de desarrollo e inversión.

5. El plan Estratégico se ha elaborado sin aplicar los lineamientos establecidos en las NTCI.

6. Los manuales de descripción de puestos y el manual de procedimientos no se encuentran actualizado ni desarrollado con base a las NTCI.

7. La Alcaldía no cuenta con un organigrama actualizado y funcional que refleje claramente las unidades, líneas de autoridad y responsabilidad en la municipalidad.

8. RECOMENDACIONES

Después de elaborar una serie de conclusiones se establecen las respectivas recomendaciones:

1. Implantar el modelo de control interno administrativo para que facilite el cumplimiento de los objetivos generales establecidos en las normas técnicas de control interno.
2. Diseñar una guía técnica y actualizada donde se establezcan los parámetros básicos establecidos por las NTCI para elaborar el plan operativo.
3. Capacitar al concejo municipal en lo que respecta al contenido de los diferentes documentos que debe poseer la alcaldía municipal de Uluazapa.
4. Separar de manera adecuada del plan participativo de desarrollo e inversión la parte estructurada del plan estratégico.

5. Diseñar el plan estratégico conforme a los parámetros establecidos por las NTCI.
6. Diseñar los manuales de análisis y descripción de puestos y el manual de procedimientos conforme a lo establecido a las NTCI.
7. Rediseñar el organigrama de forma que presenten claramente los niveles de jerarquía, líneas de autoridad y responsabilidad.

CAPITULO III

3. DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ULUAZAPA.

Para el desarrollo de la propuesta se tomarán en cuenta las etapas básicas de la administración, ya que en ellas se presenta lo fundamental y entre los aspectos relevantes están:

3.1 PLANEACION

3.1.1 GUIA TECNICA PARA ELABORAR EL PLAN OPERATIVO

Es necesario que todas las empresas sean públicas o privadas cuenten con una guía para elaborar su plan operativo cuya duración por lo general es de un año y la Alcaldía Municipal de Uluazapa no es la excepción.

Objetivos de la guía técnica para elaborar el plan operativo.

- Definir las metas anuales que desea alcanzar.
- Crear mecanismos que nos ayuden a alcanzar las metas.
- Establecer un calendario fiscal.

3.1.2 INSTRUCCIONES PARA ELABORAR EL PLAN OPERATIVO

Definición de las metas anuales:

Consiste en hacer un listado sobre las actividades prioritaria que la municipalidad debe terminar al culminar el año, asignar responsabilidades personales a cada uno de los empleados de la municipalidad y además asignarles fechas de cumplimiento. Ejemplo.

Atender de forma eficiente a cada uno de los usuarios de la alcaldía.

Mecanismos para alcanzar las metas.

Una vez que sean definidos las metas es necesario pensar que es lo que vamos hacer para alcanzarlas y para empezar nos hacemos las siguientes interrogantes:

¿Esta mal utilizado el personal?

¿Están limitando su responsabilidad?

¿Necesitan capacitación?

Es necesario revisar el organigrama, si esta mal estructurado modificarlo de acuerdo a las líneas de autoridad y se establecerá si es necesario, capacitar al personal para su eficiencia.

Establecer un calendario fiscal

Es necesario definir el tipo de calendario fiscal que debe utilizar la municipalidad y se usará la forma mas común de clasificar los calendarios fiscales donde cada mes se toma de 28 días, como cualquier institución gubernamental.

3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Toda organización necesita planes generales y específicos para lograr el éxito, la etapa de planeación incluye establecer metas y diseñar estrategias.

Misión

“Somos una alcaldía dedicada a la prestación de servicios municipales, para satisfacer las necesidades y deseos inmediatos de los habitantes”

Visión

"Hacer de nuestra municipalidad una institución dedicada a servir con esfuerzo, transparencia y honestidad a los habitantes de nuestro municipio"

Objetivos

General: Lograr que el municipio de Uluazapa tenga un desarrollo local para el beneficio de sus habitantes.

Específicos:

- Prestar los servicios públicos básicos en forma eficiente.
- Simplificar los procesos administrativos para la prestación de servicios.
- Contar con un personal capacitado e idóneo que desempeñe su trabajo de acuerdo a las perspectivas de cambio.
- Optimizar el uso de los recursos disponibles dentro de la municipalidad.

Políticas

- Optimizar la administración de los recursos humanos tendientes a reducir costos administrativos relacionados con la prestación de servicios.
- Crear un programa permanente de capacitación de servidores municipales con la colaboración de instituciones públicas.
- Fomentar el manejo de los recursos de acuerdo a las demandas generadas en las reformas y procesos de cambio.

Estrategias

- Gestionar ayuda nacional e internacional para la adquisición de equipo computarizado, que contribuya a la modernización de la institución.
- Gestionar programas de capacitación y formación de los recursos humanos.
- Orientar los recursos disponibles hacia áreas o sectores que contribuyan al desarrollo local del municipio.

3.3 ORGANIZACION

3.3.1 Descripción de la estructura organizativa propuesta.

Es importante que el organigrama propuesto a la Alcaldía Municipal de Uluazapa, esté estructurado y actualizado acorde a las necesidades reales de la alcaldía, en la cual se definen con claridad los diferentes niveles existentes para prestar un mejor servicio comunitario y aprovechar de la mejor manera posible el recurso humano.

Unidad de Dirección

Es el nivel de decisión en la alcaldía, encargada de ejecutar los diferentes planes, programas y proyectos en la municipalidad.

Este se encuentra conformado por: el concejo municipal y alcalde municipal.

Unidad de Asesoría

La conforman la sindicatura, las comisiones municipales, y cualquier otra que tenga como función principal aconsejar o asesorar a los niveles de dirección en la municipalidad.

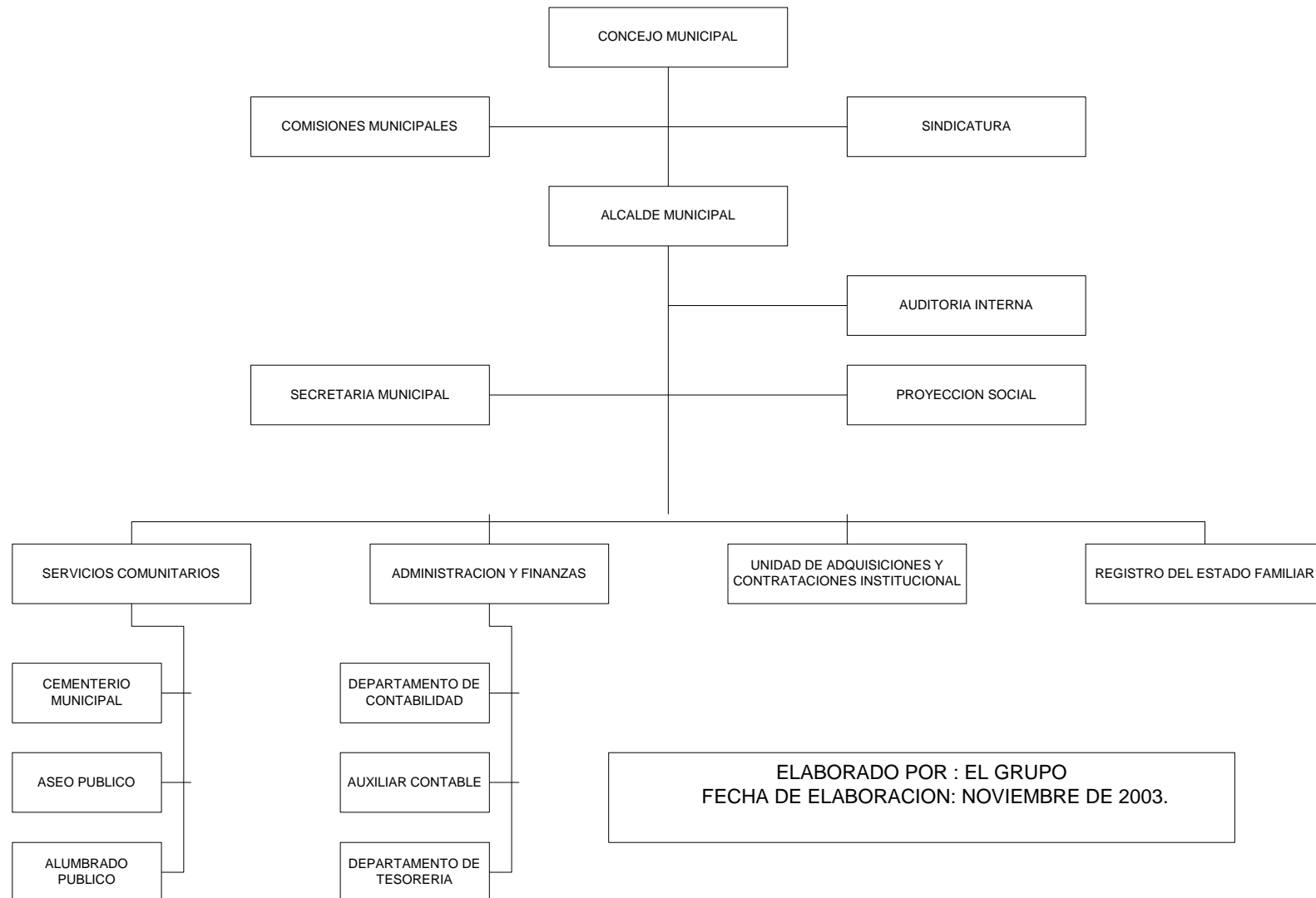
Unidad de Apoyo

Su función principal es de unidades asesoras ya que ejecutan actividades complementarias en lo referente a procedimientos internos, de servicio y ayuda material. reforzando las diferentes unidades, apoyándolas para que cumplan sus funciones. Está conformado por la secretaría municipal, auditoría interna y proyección social.

Nivel Operativo

A este nivel le corresponde la ejecución de las operaciones y funciones de la alcaldía que permitan alcanzar las metas y objetivos propuestos en los diferentes planes municipales. Se encuentran conformado por los siguientes departamentos: Servicios Comunitarios, Administración y Finanzas, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales y Registro del Estado Familiar.

3.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LA ALCALDIA DE ULUAZAPA



3.3.3 GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Introducción

La presente guía técnica para la elaboración del manual de descripción de puestos se ha elaborado con el objetivo de proporcionar a la Alcaldía Municipal de Uluazapa un documento actualizado que muestre en forma clara y detallada las funciones y responsabilidades de cada uno de los departamentos que conforman a la municipalidad.

Objetivos del Manual

- Definir de manera específica todas y cada una de las funciones y actividades en los diferentes departamentos y unidades de la municipalidad.
- Establecer las líneas de autoridad para definir el jefe inmediato los departamentos y unidades de la municipalidad.
- Aclarar el tipo de educación o conocimiento que deben conocer cada empleado de la municipalidad para desempeñar adecuadamente su trabajo.

Instrucciones del uso del manual

La guía técnica para elaborar el manual de descripción de puesto deberá contener:

- Un encabezado donde llevará: el nombre de la alcaldía, el nombre del manual, el escudo de la alcaldía y el escudo de El Salvador.

- Un cuerpo que llevará: el título del puesto, el jefe inmediato, la descripción general, la descripción del puesto y los requisitos del puesto.

A continuación se presenta el esquema propuesto del manual de puestos de la Alcaldía Municipal de Uluazapa.

de

Uluazapa.

OBJETIVO: Obtener información que permita incorporar al Diseño del Modelo de Control Interno Administrativo los conocimientos del Personal Operativo de la Alcaldía.

ASPECTOS GENERALES DE LA GUÍA.

PUESTO: _____

TIEMPO DE SERVICIO:

PUESTOS ANTERIORES:

GÉNERO: F _____ M _____

¿QUIÉN ES SU JEFE INMEDIATO?

1. ¿Conoce la Misión de La Alcaldía,
SI _____ NO _____, si responde
afirmativamente, pudiese mencionar dicha Misión?

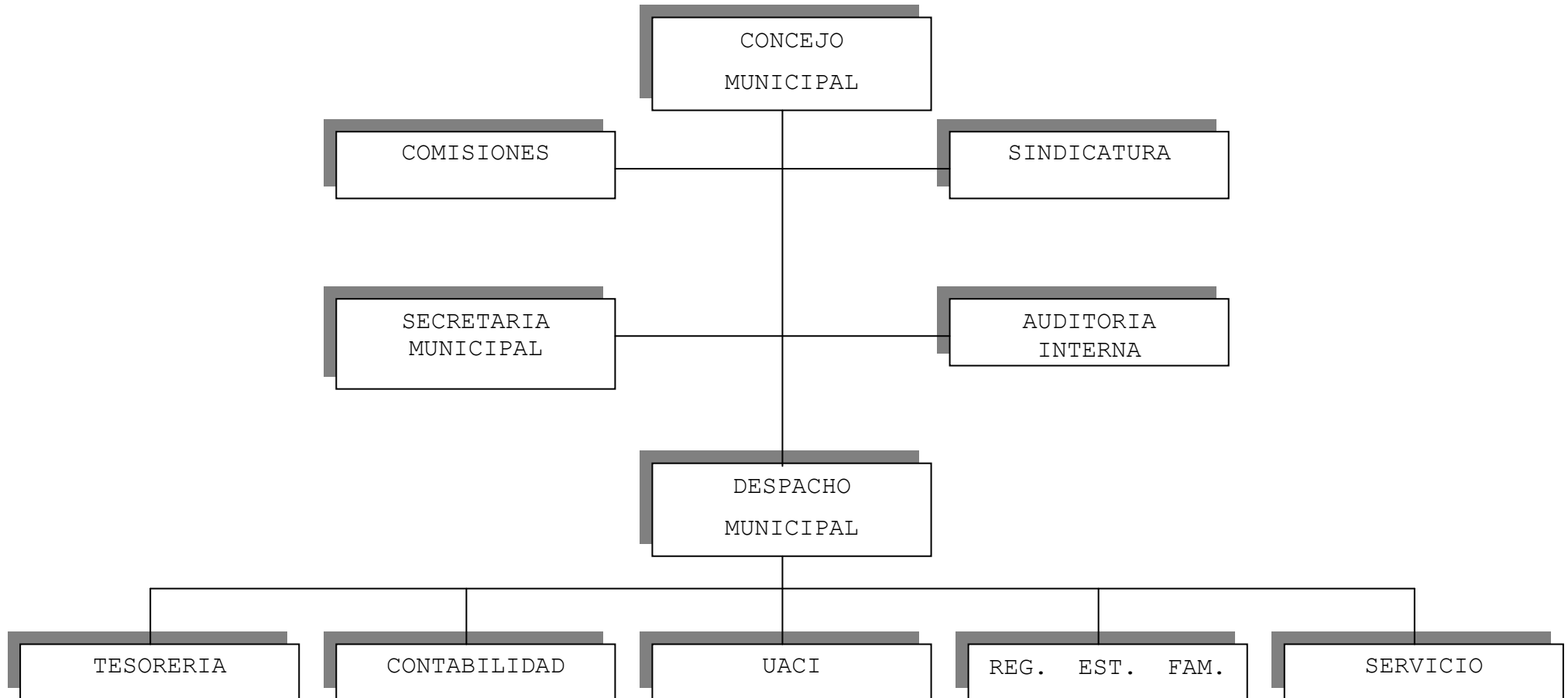
2. ¿Conoce la Visión de la Alcaldía, SI _____
NO _____, si responde afirmativamente, pudiese

mencionar dicha Visión?

3. ¿Conoce los Objetivos de la Alcaldía, SI _____
NO _____, si responde afirmativamente pudiesen

mencionar dichos Objetivos?

ANEXO IV Organigrama de la Alcaldía Municipal de Uluazapa



Fecha de Elaboración: 25/5/00

Elaborado por: Alcaldía Municipal de Uluazapa