

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



**"La Gestión Gerencial Financiera en los
Gobiernos Locales del Departamento de
San Salvador"**

Trabajo de Graduación Presentado por:

Dina Alicia Carballo García
Irma Noemí Estévez Posada
Hugo Antonio Domínguez Carranza

Para optar al grado:

Licenciado en Contaduría Pública

Septiembre 2001

San Salvador, El Salvador, Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaría General : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

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

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

Asesor : Msc. Carlos Roberto Gómez Castaneda

Tribunal Examinador : Lic. Héctor Alfredo Rivas Núñez
: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
: Msc. Carlos Roberto Gómez Castaneda

Septiembre del 2001

San Salvador, El Salvador, Centro América.

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO: Que me concedió sabiduría y bienestar para lograr la realización del trabajo de graduación.

A MI MADRE: María Delia Carballo vda. de López
Le doy las gracias por el apoyo y comprensión recibido durante el desarrollo de mi estudio.

A MI HIJO Y HERMANA: Carlos Armando y Berta Liliam
Con profundo amor y especial cariño.

DINA ALICIA CARBALLO GARCIA

A DIOS Y NUESTRA MADRE LA VIRGEN DE GUADALUPE: Por la sabiduría y fortaleza para cumplir con mi objetivo.

A MI MADRE ROSA VIRGINIA ESTÉVEZ: Quien siempre me apoyó e incentivó a seguir adelante.

A MI ABUELA, HERMANOS Y SOBRINOS: Por contar con su cariño y comprensión.

IRMA NOEMÍ ESTÉVEZ POSADA

DIOS TODOPODEROSO Y LA VIRGEN MARIA: Quienes me prestan la vida y todos los medios espirituales y materiales que me contribuyeron a concretizar el Trabajo de Graduación.

A MI MADRE CARMEN CARRANZA: Que me inculco la iniciativa de superarme, apoyarme y mantener la fe de lograr la carrera.

HERMANOS, FAMILIARES, COMUNIDAD C.C.D.P. Y AMIGOS: Por sus valiosas ayudas, que me permitieron alcanzar el objetivo.

HUGO ANTONIO DOMÍNGUEZ CARRANZA

INDICE

	PÁGINA
Resumen	i
Introducción	iV

CAPITULO I

"MARCO DE REFERENCIA DE LA GESTION GERENCIAL FINANCIERA Y GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS LOCALES".

1.	Marco de Referencia de la Gestión Gerencial	1
1.1.	Conceptos	1
1.1.1.	Gestión	1
1.1.2.	Principios	3
1.1.3.	Funciones de la Alta Gerencia	5
1.1.4.	Fases	8
1.1.5.	Liderazgo, Conocimiento, Habilidad y Capacidad	12
1.1.6.	Niveles de Gestión	13
	A. Estratégica	15
	B. Táctica	16
	C. Operativa	17
1.2.	La Gestión Gerencial Financiera	17

1.2.1.	Organización Financiera	18
1.2.1.1.	Estructura Organizativa de la Unidad Financiera Institucional	19
	A. Definición y Descripción Básica ...	19
	B. Funciones	20
	C. Evaluación del Rendimiento	22
1.2.2.	Planeación Financiera	22
1.2.2.1.	Herramientas Financieras de Planeación	27
	A. Objetivos Financieros	27
	B. Metas Financieras	29
	C. Plan Presupuestal	31
1.2.3.	Control Financiero	35
1.2.3.1.	Herramientas Técnicas de Control Financiero	38
	A. Control Preliminar	38
	B. Control de Retroalimentación	38
2.	Generalidades de Los Gobiernos Locales	44
2.1.	Desarrollo de Los Gobiernos Locales ...	44
2.1.1.	Gestión Gerencial Financiera de Los Gobiernos Locales	47
2.1.2.	Instituciones de Apoyo	52

2.1.3.	Ubicación Geográfica	54
2.1.4.	Aspectos Legales	55
2.1.5.	Importancia	62
2.1.6.	Organización de Los Gobiernos Locales .	65
2.1.6.1.	Deberes y Atribuciones	66

CAPITULO II

"METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN GERENCIAL FINANCIERA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"

1.	Metodología de la Investigación	68
1.1.	Investigación Documental	68
1.2.	Investigación de Campo	69
1.2.1.	Determinación del Universo	69
1.2.2.	Tipo de Estudio	70
1.2.3.	Instrumentos de Investigación	70
2.	Recolección de Datos	72
3.	Procesamiento de la Información Recolectada.....	72
4.	Diagnóstico de la Investigación	73

CAPITULO III

"APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA FORTALECER LA GESTION GERENCIAL FINANCIERA DE LOS GOBIERNOS LOCALES DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"

Generalidades	81
1. Organización Financiera de los Gobiernos Locales del Depto. De San Salvador	82
1.1. Desempeño de la Unidad Financiera Municipal	84
1.1.1. Manual de Funciones y Perfil Del Puesto Tipo	88
1.2. Indices de Medición del Desempeño	100
1.2.1. Método de Escala	101
1.2.1.1. Instructivo para la Utilización Del Formulario de Evaluación del Desempeño	113
1.3. Guía de Operaciones Financieras	117
. Programación de Ejecución Presupuestaria	118
. Previsión Presupuestaria de Egresos .	121
. Comprobante de Egreso Fiscal	124
2. Gestión Gerencial Financiera En los Gobiernos Locales	127
2.1. Técnicas de Gestión	127

2.1.1.	Retribución a Base de Rendimiento	128
2.1.2.	Cómo Delegar Efectivamente	132
2.1.3.	Puertas Abiertas	133
2.1.4.	Supervisión Democrática	134
2.2.	La Toma de Decisiones	135
2.2.1.	Proceso para la Toma de Decisiones	136
	. Técnica de los Nueve Pasos	136
	. Técnica del Grupo Nominal	139
2.2.2.	La Toma de Decisiones Basada	
	En la Calidad Total	141
2.3.	Niveles de Gestión	143
2.3.1.	Estratégico	143
2.3.2.	Táctico	144
2.3.3.	Operativo	145
3.	Los Presupuestos y Otras Herramientas de	
	Gestión en la Planeación Financiera ...	146
3.1.	Planeación Financiera	146
3.1.1.	Objetivos Financieros	147
3.1.1.1.	Objetivo Rentabilidad	147
3.1.1.2.	Objetivo Liquidez	148
3.1.2.	Metas Financieras	149
3.1.3.	Presupuestos	149
3.1.3.1.	Presupuesto de Recursos Humanos	149
3.1.3.2.	Presupuesto de Efectivo	153
4.	Herramientas Técnicas de	

	Control Financiero	157
4.1.	Control Preliminar	157
4.1.1.	Mejorando los Recaudos y Optimizando los Desembolsos	158
4.1.2.	Mantenimiento de Saldo Cero en Los Los Bancos	159
4.2.	Control de Retroalimentación	159
4.2.1.	Estado de Ejecución Presupuestaria	160
4.2.2.	Estado de Situación Financiera	162
4.2.3.	Estado de Rendimiento Económico	163
4.2.4.	Razones Financieras	165
	. Liquidez	165
	. Endeudamiento	166

CAPITULO IV

"CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES"

4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	167
4.1.	CONCLUSIONES	167
4.2.	RECOMENDACIONES.....	172
	BIBLIOGRAFÍA	175
	ANEXOS	180

TABLAS Y FIGURAS

<u>TABLAS</u>	PÁGINA
Tabla No. 1 Fondo Municipal Mensual para las Alcaldías del Departamento de San Salvador. (FISDL).....	51
 <u>FIGURAS</u>	
Figura No. 1 Niveles de Gestión	44
Figura No. 2 Propuesta de Organigrama de la Unidad Financiera Municipal	85
Figura No. 3 Técnica de los Nueve Pasos para la Toma De Decisiones	139

ANEXOS

Anexo No. 1

Municipios del Departamento de San Salvador,
Población, Área y Dirección.

Anexo No. 2

Gráfica de Población de los Municipios del
Departamento de San Salvador.

Anexo No. 3

Población Proyectada de los Departamentos de
El Salvador.

Anexo No. 4

Tabulación, Análisis e Interpretación de los
Resultados.

Anexo No. 5

Cuestionario

RESUMEN

El presente trabajo de graduación, es una propuesta de aplicación de herramientas técnicas para la gestión gerencial financiera en los Gobiernos Locales del Departamento de San Salvador; se consideró este tema después de analizar el desarrollo de la gestión administrativa de los recursos y de la toma de decisiones por parte de los Concejos Municipales; que dado la responsabilidad que asumen ante la comunidad y el Estado, por el apoyo financiero que reciben a través del Fondo para el Desarrollo Económico y Social, que exige a los gestores municipales se desempeñen en forma eficiente y económico.

Se comprobó que la gestión gerencial financiera y la toma de decisiones en las Alcaldías es realizada empíricamente, lo que permite el manejo inadecuado y poco transparente de los fondos y una dirección inefectiva para lograr los objetivos del municipio que conlleven al bienestar social.

En vista de lo anterior, el objetivo principal del trabajo de investigación es de proporcionar herramientas técnicas para la planificación, organización, control y gestión gerencial financiera, que les permita mejorar la actuación y administración a los empleados que ocupan puestos ejecutivos o gerenciales, para que logren fortalecer la eficiencia, eficacia y economía en las actividades que desarrollen.

La metodología utilizada en la investigación para el diagnóstico de la gestión gerencial en los Gobiernos Locales, específicamente en el área financiera, fue el Método Científico Cuantitativo Descriptivo, que permitió conocer las fallas en la operatización de las actividades de obtención, manejo y asignación de fondos; concluyéndose que: no tienen organizado la Unidad Financiera de acuerdo a la Ley AFI, ni utilizan instrumentos de gestión para el desempeño de las actividades ejecutivas y en la toma de decisiones; carecen de capacidad técnica para la planificación en la elaboración de presupuestos y proyectos de desarrollo local; no poseen herramientas técnicas de control que les ayude a evaluar, analizar y medir los resultados de las operaciones financieras y tomar las medidas correctivas pertinentes.

El aporte de este trabajo comprende para la organización financiera: la estructura de la Unidad Financiera Municipal, Manual de Funciones y Perfil de Puestos Tipos, así como Indices de Medición de Desempeño y Guía de Operaciones. En la gestión gerencial se propone: técnicas de gestión que faciliten la toma de decisiones y la actuación que debe de tomar como dirigente de la unidad.

Para que se realice una planificación sistemática que contribuya a la obtención, manejo y distribución de los fondos, se proporciona las herramientas tales como: presupuestos, objetivos y metas; y en la fase del control financiero, la utilización del Control Preliminar, de Retroalimentación y las razones financieras, que les servirá para la medición de los resultados obtenidos.

INTRODUCCIÓN

Los Gobiernos Locales del Departamento de San Salvador en la última década, han recibido mayor apoyo del Estado para el desarrollo y fortalecimiento de la autonomía económica, originando el incremento de empleos y mejora en la atención de la demanda de servicios básicos de la comunidad.

Las Alcaldías, dado las condiciones de escasez de recursos materiales, humanos y financieros con que han venido operando, han presentado problemas de deficiencia operativa, que no les ha permitido alcanzar una economía sostenible, ni el desarrollo en el campo técnico administrativo y de gestión, específicamente en la obtención, manejo y utilización de los fondos. Es por eso, que el presente trabajo de graduación titulado LA GESTION GERENCIAL FINANCIERA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR tiene como objetivo, analizar el área financiera, para detectar las deficiencias en la aplicación de técnicas gerenciales y financieras, que inciden en su desarrollo económico y proponer soluciones teóricas a los problemas que los afectan.

El presente trabajo se divide en 4 capítulos:

El Capítulo I, contiene el Marco Referencial de la Gestión Gerencial Financiera, que comprende conceptos y herramientas que están relacionados con la temática. Asimismo, se plantea las generalidades, desarrollo, ubicación geográfica, aspectos legales e importancia de los Gobiernos Locales; que en conjunto conforman la base teórica, para comprender el rol que representa las municipalidades en los aspectos económicos y sociales en El Salvador.

El Capítulo II, refiere la metodología de la investigación y diagnóstico de la Gestión Gerencial Financiera en los Gobiernos Locales del Departamento de San Salvador, para lo cual se aplicaron técnicas de investigación científica a la gestión gerencial y a las fases de Planeación, Organización y Control Financiero; lo que contribuyó a obtener un diagnóstico objetivo del estado actual de la gestión gerencial.

El Capítulo III, contiene la propuesta de Aplicación de Herramientas Técnicas, para fortalecer la Gestión Gerencial

Financiera de los Gobiernos Locales del Departamento de San Salvador, la cual describe la Organización y Desempeño de la Unidad Financiera; las Técnicas de Gestión Gerencial, la Toma de Decisiones y los Niveles de Gestión. Asimismo, en la fase de Planeación comprende las diferentes herramientas como son los objetivos, metas y presupuestos; en el Control se propone las herramientas del control preliminar y de retroalimentación.

El Capítulo IV, comprende las conclusiones y recomendaciones, que al ser puestas en marcha constituirán un aporte a los Gobiernos Locales para lograr mejorar la gestión gerencial financiera y realizar una administración eficiente y transparente.

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA DE LA GESTION GERENCIAL FINANCIERA Y GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS LOCALES

1.MARCO DE REFERENCIA DE LA GESTION GERENCIAL

1.1.CONCEPTOS

1.1.1.GESTION

Es importante señalar que en toda gestión se identifica el desarrollo de las funciones de planificar, organizar y controlar, interactuándose entre si mediante la función de liderar; según John M. Ivancevich define la Gestión como el **"proceso emprendido por una o más personas, para coordinar las actividades laborales de otros, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier empleado, trabajando solo no podría alcanzar."**

Dentro de este proceso la gestión comprende actividades organizacionales que implican:

- La evaluación del cumplimiento y desempeño de la organización.
- Análisis de los recursos disponibles.

- Adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.
- Establecimiento de metas y objetivos.

En el mundo de la gestión, entender y poner en marcha la acción, tienen la máxima prioridad; la innovación y el mejoramiento constante tienen un valor enorme; esto señala que el gestor directivo debe orientar sus acciones al futuro, inmerso en la búsqueda incesante de cambios acordes al medio ambiente interno y externo; por lo que se define:

GESTION GERENCIAL

Es el accionar del gerente en el que logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad y supervisando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

El gerente debe integrar y orientar los esfuerzos de todos los miembros de la organización para dar a conocer, motivar, promover e influir en alcanzar la misión y visión

de la institución a la que pertenecen; se define la misión como la naturaleza o razón de ser de la organización, en la cual están inmersos e interrelacionados los valores, acciones, los beneficiarios todo ello, hacia la obtención de los mejores resultados en los servicios que se brindan; asimismo, se conceptualiza la visión como la percepción clara del futuro de la organización.^{1/}

1.1.2. PRINCIPIOS

Para la gestión gerencial efectiva, el ejecutivo debe de tomar en su accionar empresarial los principios básicos que le ayudarán a la toma de decisiones y alcanzar los objetivos de la empresa.

A. Coordinación de Intereses

Es el logro del fin común mediante la coordinación y participación de los intereses del grupo.

El gerente coordina y controla el desarrollo de las operaciones según el plan y supervisa las actividades para que se logre los objetivos de la institución.

^{1/} Ivancevich, John M. Gestión, Calidad y Competitividad. McGrawhill/Interamericana de España, S.A. U./Irwin, Edificio Valreaelty, 1ª. Planta, Bassauri, 17, 28023 Aravaca, Madrid, Página 471.

B. Impersonalidad de Mando

Este principio debe de ejercerse en forma impersonal de acuerdo a las necesidades de la empresa y no como resultado exclusivo de la voluntad del que manda, por cuanto más se impersonalice la orden será mejor obedecida. El gerente cuando ejerce una orden debe de actuar de acuerdo a la situación que le exige y a su responsabilidad de escoger el medio de resolverla.

C. Vía Jerárquica

Refiere que al transmitir una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.

Cuando se rompe la vía jerárquica se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de la autoridad, desconcierto en los subordinados y sobre todo, se da lugar a la duplicidad de mando.

D. Resolución de Conflictos

Debe procurarse que los problemas que aparezcan sean resueltos lo más pronto posible y sin lesionar la

disciplina de la organización; representa un obstáculo a la coordinación por lo que el gerente debe resolverlo oportunamente y estratégicamente por afectar la eficacia administrativa.

1.1.3. FUNCIONES DE LA ALTA GERENCIA

En las tareas administrativas, la función del gerente es complicada y difícil, por tener una carga excesiva de obligaciones; sin embargo no es fácil que pueda delegar sus funciones, pues es la persona que está a cargo de la organización o de unidades, ejerciendo autoridad formal de la cual se deriva el status, que conduce a diferentes relaciones interpersonales y de ellas proviene el acceso a la información; ésta a su vez, permite que la jefatura tome decisiones y elija estrategias para la unidad.

La autoridad formal da origen a tres funciones informativas, que permite al dirigente desempeñar las actividades decisivas tales como:

a) Interpersonales: Comprende tareas directivas que tienen su origen en la autoridad formal e incluyen relaciones interpersonales básicas de:

- "Cabeza"; debido a su posición como directivo en la unidad organizativa, el ejecutivo debe realizar ciertas obligaciones de naturaleza ceremoniosa.
- "Líder": Por estar a cargo de la institución, el gerente es responsable del trabajo de las personas que componen la unidad. Debe de motivar y alentar a los empleados. La forma de dirigir determinará en gran medida qué punto alcanzará.
- "Unión": Cuando el directivo pasa cierto tiempo con sus compañeros y otras persona ajenas a la unidad, cultiva contactos para encontrar información.

b) Informativas: Por razones del contacto interpersonal, tanto con los subordinados como con la red de contactos, en donde la información que obtiene origina relaciones de:

- Monitor: Donde el gerente está constantemente buscando información en el medio ambiente.
- Diseminador: Debe compartirla y distribuirla a los subordinados.
- Vocero: Envía parte de ella a personas ajenas a la unidad. Cada jefatura debe proporcionar informes.

c) Decisión: El directivo, como autoridad sólo él puede comprometer a la organización a nuevos cursos de acción importantes, por lo que desarrolla cuatro papeles como persona que toma decisiones de:

- **Empresario:** Busca mejorar la unidad, adaptarla a las condiciones cambiantes del medio ambiente.
- **Persona:** Se hace cargo de las alteraciones; describe al jefe como la persona que involuntariamente responde a presiones.
- **Asigna recursos:** El dirigente tiene la responsabilidad de elaborar la estructura de la unidad, las relaciones formales que determina como será dividido y coordinado el trabajo.
- **A cargo de negociaciones:** Estas son obligaciones de un gerente o ejecutivo; sólo él cuenta con la autoridad suficiente para distribuir los recursos de la organización en el momento oportuno y de la información requerida para los asuntos importantes.

TOMA DE DECISIÓN:

La toma de decisiones en las organizaciones forma parte del proceso de gestión, pero las responsabilidades propias de

ella, se transfieren a los empleados en todos los niveles; ésta implica una combinación compleja de conocimientos, experiencias, creatividad y asunción de riesgos, por lo que **La Toma de Decisiones se precisa como Proceso organizado, riguroso, basado en datos, para elegir entre alternativas.**

TOMA INTUITIVA DE DECISIONES:

Proceso de estimación o conjetura para decidir entre diversas opciones.

1.1.4. FASES

La administración ejecutiva para coordinar los esfuerzos esenciales y alcanzar los resultados planeados debe de ejercer las siguientes fases o etapas en la toma de decisiones:

A. Delegación

Delegar es dar a otra persona autoridad y responsabilidad, para que haga nuestras veces.

Ventajas

- Permite quitarse de detalles para ocuparse mejor de las cosas de mayor importancia

- Aumenta la eficiencia administrativa
- Favorece la especialización de funciones específicas
- Permite que las decisiones sean tomadas con una mayor base sobre la realidad.

Desventajas

- Puede perderse el control y la unidad de Mando
- Da origen a la falta de uniformidad.

Los Sistemas de Delegación, fundamentalmente son dos:

General:

Se concede al jefe toda la autoridad en el departamento, sección o unidad, se le encomienda y señalan los casos de excepción en los cuales no debe decidir, sino que requiere someterlo a sus superiores para que éstos decidan.

Sobre funciones concretas:

Se menciona al ejecutivo los aspectos concretos en el que puede y debe decidir, y queda establecido que en todos los demás que puedan presentarse, deberá acudir a los jefes superiores para que decidan.

B. Autoridad

Es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos.

Tipos de Autoridad:

Se distinguen cuatro tipos que son:

- **Formal:** Es la que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.
- **Operativa:** No se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones.
- **Técnica:** Es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos o prácticos posee en determinada materia.
- **Personal:** La poseen ciertas personas en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, y otras, que lo hacen adquirir en forma ascendente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal ninguna.

C. Comunicación

Es el proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

A través de ella, se busca que los demás sepan bien lo que queremos transmitir; es esencial que exista claridad para que sea comprendida y aceptada por todos.

Las disposiciones generales, las normas, políticas e instrucciones son comunicadas en forma vertical descendente hacia los subalternos; la vertical ascendente es a través de reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas, encuestas, otros. La horizontal, es realizada dentro y fuera de la organización a través de juntas, comités, consejos, cabildos abiertos y consultas populares.

Esta fase de la toma de decisiones, es importante que sea utilizada como instrumento de gestión para la planificación y dirección de las actividades gerenciales y como medio para facilitar la supervisión y control de lo realizado; ya que una buena comunicación evita suspicacias y facilita la toma de decisiones de la dirección.

D. Supervisión

Acto de orientar y controlar en nombre de la autoridad lineal, la ejecución de las actividades con base en las normas de actuación y de trabajo adoptadas.

Fundamenta la base del control, que permite que cada empleado realice desde el principio sus tareas con eficacia, y al mismo tiempo, a plena satisfacción. Desde el punto de vista gerencial, la supervisión sirve también para reducir el despilfarro y para capitalizar el esfuerzo de formación.

El papel de la comunicación es importante en esta etapa, por que incrementa la colaboración y el entendimiento; logra que los directivos consigan ganarse el respeto de sus subordinados, y establece una atmósfera cordial en todos los que han de ejecutar el plan.

1.1.5. LIDERAZGO, CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y CAPACIDAD

El gerente debe reunir ciertas características que le permitan desempeñar la labor de dirección más eficaz, participativa y consultiva, ser capaz de controlar el cambio y preverlo, es uno de sus roles, por lo que:

Liderazgo es el proceso de inducir a otros a actuar en persecución de una meta común.

La función básica de un líder, consiste en establecer la visión fundamental de la organización y especificar el fin

tanto como la estrategia general que permitirá alcanzarlo. El gerente en el desarrollo de la gestión, aplica habilidades personales que son importantes como es la capacidad para escuchar, comunicación oral, construcción de redes, administración del conflicto. Asimismo deberá poseer conocimiento tecnológico, de la organización y el ambiente externo; además saber resolver problemas, buscar oportunidades, adoptar decisiones y determinar metas.

1.1.6. NIVELES DE GESTION

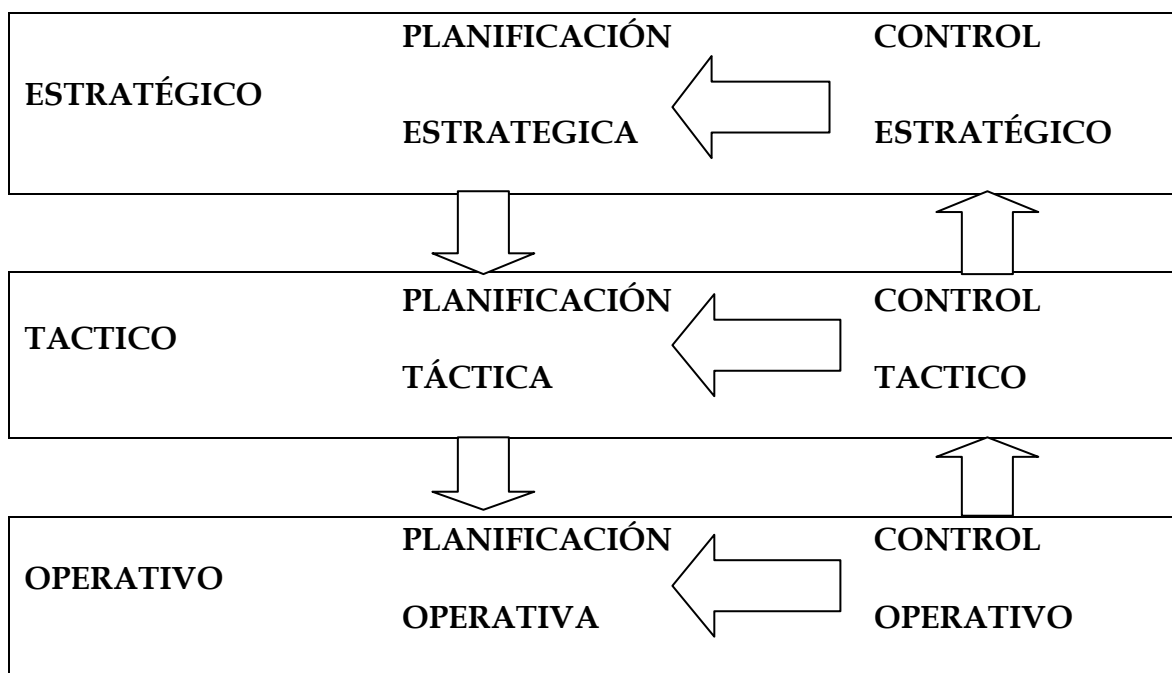
Las decisiones administrativas deben tener propósitos y ser futuristas, es decir preocuparse fundamentalmente con el futuro a largo plazo y no con decisiones momentáneas.

Lo racional y sistemático son características que debe reunir el proceso de toma de decisiones, así como responder al medio ambiente que lo rodea; por lo tanto cada nivel de gestión consiste en manipular las variables controlables pertinentes y aprovechar las no controlables, que pueden influir en el éxito operacional a corto o largo plazo. Los factores controlables son los que pueden ser activamente planeados y manipulados por la administración; lo contrario, los no controlables no pueden ser influenciados,

pero es posible la gestión eficaz; éstos deben ser proyectados y anticipados para aprovechar plenamente sus impactos favorables previstos y para minimizar los desfavorables.

La planeación se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo, por lo que es un proceso de toma de decisiones de orden superior, que pueden ser de nivel operativo, táctico y estratégico. (Ver Figura N°1)

FIGURA No. 1
NIVELES DE GESTION



A. Gestión Estratégica

Es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización a largo plazo, las políticas y estrategias que gobernarán; la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar los objetivos.

Se proyecta al logro de los objetivos generales de la empresa y tiene como finalidad básica el establecimiento de líneas de acción a largo plazo. Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.

Características:

- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de la dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre.
- Normalmente cumple amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

B. Gestión Táctica:

Las actividades en detalle son llevadas a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la labor estratégica.

Este nivel de gestión, parte de los lineamientos estratégicos sugeridos y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa y al empleo efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos dados y específicos.

Características

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la gestión estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los mandos medios (gerentes de división o funcionales).
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

C. Gestión Operativa

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de las unidades de operaciones.

Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la gestión estratégica y táctica.

Características:

- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normales programables.
- Sigue con procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre períodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

1.2. LA GESTION GERENCIAL FINANCIERA

Es el accionar de los niveles superiores de una empresa en la planificación, organización, dirección, ejecución y control de las actividades financieras, para lo cual delega autoridad y responsabilidad a sus colaboradores. Toma decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos de la

planificación de los recursos materiales, financieros y humanos. Verifica el cumplimiento de objetivos y metas y hace correcciones si existe variación.

A la gestión gerencial le compete superar las circunstancias que no estén estipuladas dentro de los planes o cualquier dificultad que se presente ocasionada por diversas causas; con base a ello se diseñan políticas para la adecuada toma de decisiones que determinan en qué se debe invertir, cómo se va a financiar la inversión y en qué manera se han de combinar ambas, con el fin de lograr el máximo objetivo determinado.

1.2.1. Organización Financiera

Organización:

Proceso mediante el cual se estructuran los recursos humanos y físicos con el fin de alcanzar los objetivos que se han marcado.

Estructura Organizativa:

Es el entramado de puestos de trabajo y de departamentos que orienta la conducta de individuos y grupos hacia la consecución de los objetivos de la organización.

Manual de funciones:

Documento en el cual se describe el nombre del puesto, la dependencia jerárquica, la funciones básicas, indicando quién lo debe realizar y qué actividades han de desempeñarse, en forma tal, que se constituye en una guía para el personal que ha de realizarlas.

1.2.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD FINANCIERA**INSTITUCIONAL**

De conformidad al Plan Estratégico del Ministerio de Hacienda para la implantación de las Unidades Financieras Institucionales, establece los elementos que la conforman los cuales son, la estructura jerárquica, definición, descripción y perfil del puesto y su ubicación física.

A. Definición y Descripción Básica:

La Unidad Financiera Institucional, es la responsable de la gestión financiera que incluye la realización de todas las actividades del proceso administrativo financiero en las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad, que deben desarrollarse en forma integrada e interrelacionada.

La gestión financiera institucional, son todas aquellas actividades que se realizan para administrar los fondos asignados a cada institución en la Ley de Presupuesto, a fin de adquirir oportunamente los bienes y servicios para el logro de los objetivos y metas institucionales en el Presupuesto General de la Nación.

El proceso administrativo financiero comprende el desarrollo sucesivo del ciclo presupuestario, el cual se inicia con la etapa de Formulación del Presupuesto Institucional, Ejecución y Liquidación del mismo.

Las operaciones se deben realizar en forma integrada e interrelacionada y en procesos sistematizados, en donde el producto de una etapa, es un insumo para la siguiente y éstas tienen entre sí dependencia e interdependencia durante todo el proceso, evitando así la repetición de actividades.

B. Funciones:

El jefe UFI, tendrá atribuciones gerenciales y del ciclo presupuestario, ya que será el responsable de coordinar, dirigir, gestionar y supervisar actividades financieras y administrativas del ciclo presupuestario institucional en

forma integrada e interrelacionada, velando por el cumplimiento de las normas y reglamentos definidos por el Sistema de Administración Financiera (SAFI) (Ministerio de Hacienda), que según el Art. 16 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI), dependerá jerárquicamente del titular de la Entidad.

Técnico UFI, con funciones de presupuesto: elaborará, asesorará y supervisará (según sea el caso) a las Unidades Presupuestarias, en la elaboración del Proyecto de Presupuesto y todos aquellos documentos pertinentes a la ejecución presupuestaria.

Técnico UFI, con funciones de tesorero institucional: se encargará de gestionar las transferencias de fondos para cumplir con los compromisos adquiridos y el pago oportuno de bienes y/o servicios de las cuentas de los empleados o proveedores.

Técnico UFI, con funciones contables: será el responsable de verificar y validar los respectivos registros contables, generando y analizando los reportes básicos y

presupuestarios mensuales y anuales que servirán para la toma de decisiones.

C. Evaluación del Rendimiento

Es la revisión sistemática de los puntos fuertes y débiles de la persona que tienen relevancia para el trabajo.

Método de Escalas

Es el procedimiento utilizado para evaluar el rendimiento del empleado representado por un formulario que especifica cierto número de cualidades y características, a través de escalas de calificación que se distinguen por la exactitud con que se definen las categorías, las medidas en que la persona interpreta las calificaciones y la exactitud con que el calificador ha definido las dimensiones del rendimiento.

1.2.2. Planeación Financiera

Es el proceso mediante el cual los gestores analizan el entorno interno y externo, se formulan preguntas fundamentales sobre la razón de ser de la organización y expresa la finalidad, metas y objetivos, por lo que la Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción

que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. 2/

Un propósito fundamental de la planificación es proporcionar un proceso de alimentación hacia delante, que provee a cada gerencia pautas para tomar decisiones operacionales en una base cotidiana y son los planes aprobados el elemento primario; por lo que es un proceso de toma de decisiones de orden superior, que requiere tiempo y dedicación administrativa y un enfoque sistemático.

Las decisiones de planificación son ínter actantes y deben repetirse según las subdivisiones operativas y administrativas de la entidad; por eso la planificación sigue las líneas de autoridad y responsabilidad.

Esta subdivisión indica que hay un subconjunto de decisiones de planificación para cada gerente en la entidad

2/Münch Galindo García Martínez. Folleto Fundamentos de Administración, Planeación. Edición Trillas. Venezuela Pag. 17.

(por cada área de responsabilidad o gestión), desde el nivel más alto hasta el administrativo más bajo.

Esto hace posible la aplicación eficaz e integrada del concepto de alimentación hacia adelante.

OBJETIVO

El objetivo principal de la planeación financiera, es la evaluación futura proyectada o estimada; asimismo, facilita la toma de decisiones gerenciales para la obtención y recuperación de fondos.

VENTAJAS

- Revela y aclara los riesgos y las oportunidades futuras.
- Mide el desempeño de la empresa.
- Son medios que facilitan la comunicación.
- Facilita a los ejecutivos la formulación y capacidad de respuesta.
- Exige el establecimiento de objetivos.
- Establece coordinación y participación de todos los niveles administrativos.
- Exige consideración temprana de políticas básicas.

- Requiere una estructura organizacional adecuada y sólida.
- Obliga a todos los miembros de la administración desde arriba hasta abajo a participar en el establecimiento de metas y planes.

LIMITACIONES

- Los planes se basan en estimados.
- Adaptación continua que se ajusta a las circunstancias cambiantes.
- Ejecución no ocurre automáticamente.
- No reemplazan a la gerencia, ni a la administración.

BASES

Los pasos que una empresa debe tomar para establecer una base firme para la iniciación de un programa de planificación se resume a:

- Existencia de compromiso de la alta gerencia con la planificación y el entendimiento de la operación y sus implicaciones.
- Identificación y evaluación de las características de la empresa, así como el ambiente en que opera incluyendo las variables controlables y no

controlables para la toma de decisiones en lo planificado.

- Evaluación de la estructura organizativa y asignación de responsabilidades administrativas e implementación de cambios considerados necesarios para la planificación.
- Evaluación del sistema de contabilidad para que provea información útil y oportuna.
- Determinación de políticas de acuerdo al período de planificación.
- Desarrollo de un programa de educación presupuestaria para todos los niveles administrativos que participan en él.

IMPORTANCIA

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de toda organización, a través de ella se preveen las contingencias y cambios que puede surgir en el futuro, y se establecen las medidas para afrontarlas.

Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación, entre otros están:

- Reducen los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no las elimina.
- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.

1.2.2.1. Herramientas Financieras de Planeación

Son los medios utilizados para determinar y evaluar la situación financiera de una empresa y que ayudan a la acertada toma de decisiones.

Las herramientas financieras permiten analizar en forma objetiva la estructura financiera y entrelazar todas las actividades de los departamentos relacionados, facilitando la coordinación para la realización sistemática de los planes financieros.

A. Objetivos Financieros

Se definen como los que conllevan a la generación de excedentes, mantener con buena liquidez los compromisos de pago adquiridos.

Sobre la base de una evaluación realista de las variables pertinentes y de las fortalezas y debilidades de la Municipalidad, la administración ejecutiva está en posición para especificar los objetivos generales, que deben expresar la misión, visión y el tono ético; ya que tienden a proporcionar identidad, continuidad de propósitos y definición de la institución.

El objetivo Rentabilidad: es optimizar el rendimiento de la inversión a corto plazo, a través del mejor aprovechamiento de los activos de operación; dando por resultado la obtención de mayores beneficios de los recursos financieros empleados.

El objetivo Liquidez: es la capacidad que tiene la empresa para cubrir oportunamente y a medida que venzan sus compromisos de pago; representa los resultados que la empresa espera obtener en un tiempo específico.

La organización debe establecer objetivos financieros de rentabilidad y de liquidez, ya que la consecución de ellos garantiza la continuidad de las operaciones y los cuales

deben ser definidos y divulgados por los líderes, a todo el personal y especialmente a los que están relacionados con el cumplimiento de ellos, para lograr optimizar el rendimiento de la inversión y poseer capacidad económica para cubrir oportunamente los compromisos adquiridos, garantizando buena reputación crediticia y disponibilidad de fondos en el momento que se necesite.

El establecimiento de objetivos financieros es importante porque representa el nivel más fundamental de la toma de decisiones en el proceso de planificación, por representar una expresión del estado futuro deseado y los resultados finales de las actividades de las municipalidades.

B. Metas Financieras

Son fines cuantitativos que persiguen las empresas y que proporcionan resultados positivos, las cuales deben integrarse de tal forma que contribuyan a obtener los objetivos financieros.

El propósito del establecimiento de metas es concentrarse detalladamente en la declaración de objetivos generales y a

la vez ir desde el área de información general a los confines de la administración interna. Este componente da en detalle las metas específicas a corto y largo plazo.

Suministra metas definidas y medibles a la empresa y para cada una de las subdivisiones mayores (centros de responsabilidad), la administración ejecutiva debe ejercer liderazgo en este aspecto, para que haga un marco de referencia realista y articulado, en que se conducirán las operaciones hacia metas comunes y que haya una base para la medición de resultados.

Deben definir metas operacionales tales como la expansión, áreas geográficas, tendencias de crecimiento, ventas y retorno sobre la inversión; son cuantificadas y especificadas para cada subdivisión principal de la empresa.

El establecimiento de éstas por parte de las Municipalidades, deben ser alcanzables para lograr los fines que persiguen, las cuales ayudan a establecer una visión de lo que espera obtener en el tiempo planificado.

C. Plan Presupuestal

Es el proceso de planeación, preparación, control, información y utilización del presupuesto y de los procedimientos relativos. En términos específicos, el plan presupuestal es un plan de operaciones cuantificado, de manera que se puede dar a conocer con facilidad. ^{3/}

Dentro de la planificación está la presupuestación de los recursos financieros, físicos, humanos, de tiempo o de otra índole para cada plan importante con los que cuenta la organización. El gasto de los recursos suele controlarse mediante el presupuesto.

De acuerdo a la definición del autor Steven J. Skinner: Los presupuestos son cantidades predeterminadas de recursos relacionados con una actividad.

La finalidad de los presupuestos es determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez controlar las actividades en términos financieros.

^{3/} Bolten, Steven E. Administración Financiera, Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. Página 98. Balderas 95, México D.F.

La importancia de los presupuestos radica en:

- Es un medio que permite controlar operaciones.
- Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- Sirve como patrón o estándar de ejecución en obras monetarias.
- Determina el límite y alcance de las erogaciones.
- Estipula por centro de responsabilidad, quienes son responsables de su uso y aplicación.
- Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Reduce al mínimo los costos, evitando compras innecesarias y desperdicios de materiales, tiempo.

Los presupuestos, son responsabilidad de los gerentes de los diferentes departamentos que conforman la empresa y deben ser revisados, analizados y ajustados.

Entre los presupuestos que se deben de elaborar están:

Ingresos

Consiste en la estimación del volumen de ingresos, expresada en unidades monetarias que la institución podrá obtener en un periodo futuro determinado; constituye la base principal para la formación de los demás presupuestos.

Efectivo

Es el instrumento de gestión financiero, que permite a la dirección administrar los recursos monetarios, facilitando un control adecuado de los mismos sobre una base mensual y anual, ya que contiene las entradas y salidas que representan efectivo, de tal forma que se puedan identificar los problemas de liquidez de caja y todas aquellas transacciones relacionadas con el manejo de efectivo. 4/

La finalidad de elaborar el presupuesto de efectivo, es poder determinar en algún momento, si la existencia de los recursos son suficientes, para hacer frente a las obligaciones de la institución y así tomar las medidas

4/ Ministerio de Hacienda, Dirección General de Tesorería. Perfil para Desarrollar Seminario -Taller Elaboración de Presupuesto de Efectivo.

correctivas necesarias.

Personal

Es el que permite conocer la demanda de recursos humanos y financieros, las variaciones que se proyectan para el año objetivo para cada unidad organizativa, conforme a las líneas de trabajo definidas en el respectivo plan anual operativo.

El Manual de Procedimientos del Ministerio de Hacienda, establece que el presupuesto de personal consignará información referente a movimientos de personal, título, número de plazas y los salarios a proyectar de conformidad a la política salarial vigente; calculando además, las contribuciones sociales-patronales y los aguinaldos respectivos.

Egresos

El art. 38 del Reglamento de la Ley SAFI, menciona que el Presupuesto de Egresos comprenderá la integración de todos los gastos que se proyectan para un ejercicio fiscal y la sustentación presupuestaria a nivel institucional deberá

justificarse en planes de trabajo que compatibilice propósitos con recursos.

1.2.3. CONTROL FINANCIERO

El control es una de las responsabilidades fundamentales de la dirección, está estrechamente vinculado con los procesos de planificación y de organización; en términos generales la función de control incluye todas las actividades que el gestor emprende con el fin de asegurar que los resultados que se producen sean congruentes con los resultados programados.

Proporciona información constante y oportuna sobre el empleo de los fondos en comparación con lo presupuestado y una apreciación real de la situación de la institución, en lo relativo a necesidades de efectivo, compromisos y obligaciones contraídas. Se inicia desde la formulación de los planes, ejecución y evaluación de los resultados; razón por lo que se considera un sistema de información que permite evaluar el desempeño, adoptar medidas correctivas y reevaluar planes.

OBJETIVO

La función de control, tiene como finalidad asegurar el ajuste a los objetivos y planes predeterminados de la empresa y de cada una de las subdivisiones, el cual está diseñado para verificar la eficacia con que se logran los planes; la administración ejecutiva tiene que saber si se están siguiendo las políticas y planes a través de toda la organización o no; debe tener indicadores (informes) de los defectos en los planes y advertencias tempranas de desviaciones con respecto a las metas establecidas; así el proceso de control, debe ser efectivo si se va a lograr la coordinación de una manera continua.

BASES

El control debe ser diseñado de acuerdo a las bases de la operación siguientes:

- La medición de resultados y comparación con objetivos, planes y estándares preestablecidos.
- La comunicación (informes) de los resultados del proceso de medición a los niveles superiores.

- Un análisis de las desviaciones con respecto a los objetivos, planes, políticas y estándares para determinar las causas fundamentales.
- La consideración de cursos de acción alternativos que pueden seguirse para corregir las deficiencias indicadas.
- La selección e implementación de la alternativa más favorable.
- El seguimiento para establecer la efectividad de la acción correctiva y una retroalimentación de información al proceso de planificación para mejorar los ciclos futuros de planificación y control.

IMPORTANCIA

La importancia del control, es que constituye un instrumento que estimula la planificación, simplifica y fortalece la organización, aumenta la eficiencia del mando y conduce a una mejor coordinación, a través de la comparación y el análisis de lo realizado, en relación con lo estimado. Permite al ejecutivo completar su tarea directiva, ya que por su medio comprueba si los objetivos de la empresa son alcanzados conforme a lo planificado.

1.2.3.1. HERRAMIENTAS TÉCNICAS DE CONTROL FINANCIERO

Técnicas

Son enfoques especiales y métodos de desarrollo de información para uso administrativo en el proceso de toma de decisiones.

Es una pericia o habilidad para aplicar procedimientos. 5/

A. CONTROL PRELIMINAR

Es el método de control centrado en prevenir las desviaciones en la calidad y cantidad de los recursos humanos, materiales y financieros en la organización.

B. CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN

Consiste que la acción correctiva está orientada a la mejora del proceso de adquisición de bienes o de las operaciones en curso.

1)Control Presupuestario

Es la expresión concreta de un plan integrado de operación,

5/ Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Océano Uno. Edición 1993.

que traduce en términos financieros los planes de la institución para un periodo futuro previamente señalado.

El control presupuestario busca las desviaciones con respecto a los estándares aceptables para las razones, por lo que el gerente de finanzas investiga en los cambios que observa en cada presupuesto alguna señal anticipada de problemas. Las variaciones por encima o por debajo de lo esperado aconseja una investigación, para determinar si se requiere acción correctiva o la puesta en marcha de un presupuesto de contingencia.

Para las empresas es muy importante que se realice un control presupuestario, mediante la comparación de lo planificado y lo ejecutado, a la vez son un medio conveniente para detectar donde están ocurriendo las desviaciones e investigar sus causas.

2) Estados Financieros

Son informes contables convencionales denominados Estado de Resultados y Balance General, que se preparan en forma mensual o al final del ciclo contable.

Las Alcaldías deben de realizar informes financieros para períodos determinados, porque constituyen un medio de control del funcionamiento general, que permiten descubrir las tendencias y cambios operados en el transcurso del tiempo analizado; lo mismo que el grado de desarrollo alcanzado. A la vez, facilita al dirigente obtener una apreciación particular sobre la actuación en general.

Balance General:

Es un estado financiero que muestra los activos, pasivos y el capital contable de una empresa a una fecha específica. Este balance para las empresas públicas está representado por el Estado de Situación Financiera.

Estado de Resultados:

Muestra el importe de la utilidad ganada o la pérdida incurrida durante un determinado período.

De acuerdo a la Norma sobre Estados Financieros Básicos, emitidas por la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, este estado se le denomina Estado de Rendimiento Económico.

Estado de Ejecución Presupuestaria:

Es un informe que constituye la movilización de los recursos a efecto de llevar a cabo las acciones y procesos previstos en el Plan de Trabajo, para lograr los resultados en términos de objetivos y metas que figuran en el presupuesto aprobado.

3) Informes Financieros

Son una fuente de información útil para la institución que se expresa fundamentalmente a través de un conjunto de estados financieros. 6/

Programación de Ejecución Presupuestaria:

Es el documento financiero previo, para dar inicio a la movilización de los recursos en cada ejercicio fiscal, el cual consiste en la distribución del presupuesto, tomando como base las metas y los propósitos definidos en el plan anual operativo, el programa de compras y el calendario de pagos.

6/ Tagle Q., Guillermo, Evaluación Privada de Proyectos: Un Enfoque empresarial. Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Administración. Curso CIAPEP 1992. EL Salvador.

Previsión Presupuestaria de Egresos:

Es el documento financiero de respaldo previo a la adquisición de compromisos con terceros, el cual verifica y confirma la disponibilidad de recursos presupuestarios autorizados para un determinado período.

Comprobante de Egreso Fiscal:

Según instructivo No. SAFI-001/96 de la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, es el documento que ampara las erogaciones de fondos para la adquisición de bienes y servicios, el cual es utilizado por todas las unidades ejecutoras del sector público y subvencionadas.

4) Análisis y Evaluación Financiera

El propósito del análisis financiero consiste en ayudar a predecir el futuro, ya sea por comparación, evaluación o por análisis de tendencias.

Entre las herramientas analíticas de uso más frecuente están los ratios o razones financieras y las de comparaciones de estados e informes financieros.

Ratios o Razones Financieras:

El método más importante utilizado para el análisis financiero es el de razones o ratios, que es un procedimiento de análisis consistente en relacionar los distintos renglones del balance y del estado de resultado entre sí. Entre los ratios más utilizados están:

Razón de Liquidez

Refleja la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones en curso a su vencimiento.

Razón de Endeudamiento

Señala el valor del monto de la financiación aportada por los acreedores.

El gerente financiero debe de realizar el análisis con el fin de evaluar el desempeño histórico, la situación actual y predecir el potencial futuro. Los estados financieros proveen básicamente información histórica para conocer la situación financiera, en lo que respecta a su capacidad para cumplir con los compromisos; el grado de eficiencia para obtener utilidades y la habilidad para adaptarse a diversas condiciones futuras.

2. GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS LOCALES

2.1 DESARROLLO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

En las últimas tres décadas del Siglo XX, se le dio gran importancia a las Municipalidades de El Salvador, ya que éstas se han venido desarrollando en situaciones económicas limitadas que no les ha permitido realizar el papel que les compete y obedecía a que estaban regidas por leyes de principio de siglo, que no daban respuesta a las necesidades y evolución de las comunidades locales, por otra parte, el Gobierno Central ejercía tutela sobre ellas y las acciones que ejecutaban; prácticamente, limitaban la autonomía y funcionamiento de los gobiernos locales.

Es en los años 80, que el Gobierno Central tomó la iniciativa de poner en marcha diversas reformas municipales, entre las cuales se tienen:

- Elaboración de una Nueva Legislación Municipal. Código Municipal y Ley de Arbitrios Municipales.
- Creación de Organismos de Apoyo Técnico y de Inversión, y Fortalecimiento de la existente. COMURES E ISDEM.

También se creó el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador, "FODES"; según Decreto Legislativo No. 74 de fecha 8 de Septiembre de 1988, publicado en el Diario Oficial No. 176. Tomo 300 de fecha 23 de Septiembre del mismo año, fue promulgada la Ley de Creación del Fondo Para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, constituyéndose con un aporte anual de Veinticinco Millones de Colones, el que deberá consignarse en el Presupuesto General; el manejo del fondo estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal y el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador.

Asimismo, se gestionó la cooperación externa para el fortalecimiento de COMURES, ayuda que fue otorgada por la Agencia Internacional para el Desarrollo.

El Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador, después de su creación ha tenido varias reformas, la última fue la Decretada por la Asamblea Legislativa en el año de 1998, donde se reforma el aporte

anual del Estado igual al 6 % de los ingresos corrientes del Presupuesto del Estado. 7/

Con la aprobación del Código Municipal y las diferentes reformas legislativas, encaminadas a que las alcaldías tuviesen un rol preponderante entre el Estado y los Municipios, se establecieron mecanismos de comunicación social tales como: la participación de la comunidad en la toma de decisiones a través de los cabildos abiertos, consultas populares, participación de la población en la toma de decisiones, actualización de tarifas de tributos municipales, nuevos sistemas de cobro, aumentaron su base tributaria.

Por lo tanto, las municipalidades han pasado a manejar mayores recursos financieros, por el fortalecimiento económico que han tenido en los últimos años del siglo XX.

7/ Decreto Legislativo No. 217, Artículo 1, DO. de fecha 11 de Feb/1998.

2.1.1.GESTION GERENCIAL FINANCIERA DE LOS GOBIERNOS LOCALES

En los gobiernos locales la gestión gerencial es la esencia de la administración, ya que si es ejercida en forma efectiva, se logra la realización de lo planeado; es el Concejo Municipal el responsable de ejercer esta función. Por atribución conferida en la ley, posee la autoridad para tomar las decisiones, en forma directa o delegando entre sus colaboradores.

El artículo 24 del Código Municipal, establece que el Concejo es la autoridad máxima del municipio, es presidido por el alcalde, quien tiene la responsabilidad del funcionamiento administrativo y financiero de la alcaldía; delega funciones concretas en las diferentes comisiones y personal administrativo, en aquellas que no requiere su intervención y deberá ocuparse en las de mayor importancia, fijará controles apropiados por cada grado de delegación que realice en base a políticas y reglas. Al ocuparse de actividades propias de la gerencia, aumentará la eficiencia administrativa de los recursos materiales y financieros. Recientemente, los municipios han pasado a manejar mayores recursos financieros, a partir de la asignación de fondos

del 6 % del presupuesto general de la nación; el cual es distribuido sobre la base de criterios de población, extensión territorial, equidad y pobreza en los 262 municipios del país. A lo anterior, se agrega que se han incrementado las tasas impositivas y mejorado su captación, cuyos resultados es la obtención y manejo de fuertes cantidades de dinero, que requieren ser administrados con eficiencia, eficacia y economía.

El Concejo Municipal, deberá poseer una visión amplia y general de las operaciones a futuro, elaborando planes a largo plazo, tales como: expansión y descentralización de servicios, adquisición de maquinaria y equipo u otros desembolsos que causaren grandes salidas de efectivo. Deberá seleccionar el curso de acción correspondiente, mediante la aplicación de la Planificación Financiera, que proyecta la obtención de fondos en cuantía, costos y oportunidades, así como la utilización y recuperación de la rentabilidad deseada, con el objeto de optimizar la inversión de los recursos para el desarrollo económico y social.

El manejo inadecuado de los fondos en los Gobiernos Locales puede originar problemas económicos financieros, por no poseer una planificación técnica y sistemática, no estimando posibles repercusiones en los resultados y en la estructura financiera, por lo que el éxito o fracaso depende que el Concejo Municipal realice una verdadera función de planificación financiera en las diferentes unidades que intervienen en el logro de los objetivos.

De acuerdo a la Ley Municipal los municipios están obligados a desarrollar su actuación administrativa financiera a través de un presupuesto de Ingresos y Egresos, que inicia el primero de enero y termina el treinta y uno de diciembre de cada año.

El Presupuesto de Ingresos contendrá, 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 cualquier otro recurso financiero permitido por la Ley.

Entre las fuentes de ingresos están:

- Los impuestos, tasas y contribuciones municipales;
- Del producto de la administración de los servicios públicos municipales;
- De las subvenciones, donaciones y legados que reciba.
- El aporte proveniente del Fondo para el desarrollo económico y social de los Municipios.

El Presupuesto de Egresos, contendrá las partidas correspondientes para la atención de las funciones, actividades y servicios municipales, así como los que comprendan a inversiones y aportes para fundaciones, empresas, sociedades, instituciones municipales autónomas y demás organismos de carácter municipal o intermunicipal.

La vigilancia, fiscalización y control a posterior sobre la ejecución de los presupuestos de las municipalidades, será ejercida por la Corte de Cuentas de la República.

El Instituto de Desarrollo Municipal, publica la asignación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social a administrarse en el año 2000 por las municipalidades del departamento de San Salvador, según detalle:

TABLA No.1

**FONDO MUNICIPAL MENSUAL PARA LAS ALCALDÍAS DEL DEPARTAMENTO
DE SAN SALVADOR (FISDL)**

<u>MUNICIPIO</u>	<u>ENTREGA MENSUAL</u>	<u>SALDO A ENTREGAR AL 31/DIC./2000</u>
San Salvador	¢ 889,135.20	¢ 7,133,0871.60
Ciudad Delgado	329,447.84	2,635,582.72
Mejicanos	347,167.38	2,777,339.04
Soyapango	459,663.19	3,677,305.52
Cuscatancingo	444,086.78	3,552,694.24
San Marcos	461,713.40	3,693,707.20
Ilopango	241,763.92	1,934,111.36
Nejapa	349,891.05	2,799,128.40
Apopa	330,427.66	2,643,421.28
San Martín	470,560.41	3,764,483.28
Panchimalco	431,352.66	3,450,821.28
Aguilares	283,721.11	2,269,768.88
Tonacatepeque	363,307.34	2,906,458.72
Santo Tomas	293,296.26	2,346,370.08
Santiago Texacuango	263,222.08	2,105,776.64
El Paisnal	248,261.26	1,986,090.08
Guazapa	298,663.44	2,389,307.52
Ayutuxtepeque	294,981.97	2,359,855.76
Rosario de Mora	195,770.87	1,566,166.96
TOTALES	¢ 6,996,433.82	¢ 55,991,470.56

Fuente: La Prensa Gráfica, Página 68 del Viernes 19 de Mayo de 2000.

La Corte de Cuentas de La República, en las actividades fiscalizadoras ha detectado deficiencias administrativas y financieras en la mayoría de los municipios del país, esto obedece a que los responsables del manejo de los recursos tienen bajo nivel de preparación, derivándose errores e irregularidades, que hacen que los gobiernos locales sean deficientes operativamente.

Las municipalidades deben de potencializarse en conocimientos técnicos, administrativos y financieros, indispensables para fortalecer la capacidad gerencial en el manejo de los recursos, a fin que les permita mejorar los servicios a la comunidad en una forma eficiente y oportuna, lo que exige que el personal dirigente esté a la vanguardia con los avances tecnológicos, los planes que impulsa el Estado y principalmente con las necesidades de la comunidad.

2.1.2. INSTITUCIONES DE APOYO

COMURES

Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador; ésta es una entidad pública con fines no lucrativos ni partidarista, con personería jurídica otorgada por Acuerdo Ejecutivo No. 1343, de fecha 29 de agosto de 1941, publicado en el Diario Oficial No. 205, Tomo 131 del 16 de septiembre del mismo año.

La finalidad de COMURES, es la defensa de la autonomía y competencia municipal, promoviendo y perfeccionando los principios democráticos y participativos del municipalismo. Desarrolla sus actividades para la representación efectiva

de las municipalidades ante las instancias políticas, económicas y normativas de los órganos centrales del Estado, dentro de tres áreas específicas: En lo gremial, político y legal.

I.S.D.E.M.

Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, creado por Decreto Legislativo N. 616 de fecha 4 de marzo de 1987, publicado en el Diario Oficial No. 52, Tomo 294 del 17 del mismo mes y año; es una institución autónoma de derecho público especializado en el campo de la Administración Municipal.

El ISDEM. tiene como objetivo básico proporcionar asistencia técnica administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones. En el área financiera, concede préstamos a corto, mediano y largo plazo; sirve como intermediario entre las Alcaldías y el Gobierno Central, cuando éste otorga ayuda económica. Por medio de la asistencia de planificación, el ISDEM. colabora en la coordinación u

orientación de las políticas municipales para el desarrollo urbano y rural.

F.I.S.D.L.

Es competencia del Fondo de Inversión Social para el desarrollo Local de El Salvador, la distribución del fondo que otorga el Estado para los proyectos de inversión municipal.

También asistirá en determinar la factibilidad técnica de los proyectos, así como la supervisión y liquidación de los mismos, para lo cual efectuará lo siguiente:

- a) Facilitar asistencia técnica y capacitación en la ejecución de los proyectos.
- b) Transferencia de Fondos provenientes de préstamos externos para complementar el Fondo, de acuerdo al procedimiento respectivo. 8/

2.1.3. UBICACIÓN GEOGRAFICA

La República de El Salvador se divide en catorce departamentos y doscientos sesenta y dos municipios.

8/ Reglamento de la Ley FODES, 1998, Artículo No. 516/ Reglamento de la Ley FODES, 1998, Artículo No. 5

Generalmente están distribuidos en cuatro zonas geográficas, las cuales son: Occidental, Paracentral, Oriental, y la zona Central conformada por los departamentos de Chalatenango, La Libertad, Cuscatlán y San Salvador, éste último sujeto de estudio.

El departamento de San Salvador, está limitado al norte por Chalatenango; al este por Cuscatlán y La Paz; al suroeste por La Libertad y comprende 19 Municipios con sus respectivos cantones y caseríos, los cuales son:

San Salvador, Aguilares, Apopa, Ayutuxtepeque, Cuscatancingo, Ciudad Delgado, El Paisnal, Guazapa, Ilopango, Mejicanos, Nejapa, Panchimalco, Rosario de Mora, San Marcos, San Martín, Santiago Texacuangos, Santo Tomás, Soyapango y Tonacatepeque. 9/

2.1.4. ASPECTOS LEGALES

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE EL SALVADOR

Los Gobiernos Locales sientan sus bases de fundación en el

9/ Dirección General de Estadística y Censos. Ministerio de Economía. San Salvador. Anuario Estadístico 1997

Artículo 202 de la Constitución Política de El Salvador, en donde divide al territorio nacional en departamentos, éstos a su vez en municipios que estarán regidos por Concejos.

Su forma de organización, dirección, funcionamiento y facultades están reguladas en el Artículo 203 de la Constitución, donde establece que los municipios serán autónomos en lo económico, técnico y administrativo, se regirán por un Concejo Municipal.

CÓDIGO MUNICIPAL

El Código Municipal es el instrumento jurídico que regula la estructura y competencia de los gobiernos locales, establece las relaciones de los ciudadanos en el ámbito municipal, determina las atribuciones y poderes del municipio y su ubicación dentro del Estado.

El artículo 2 define que: El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa Primaria dentro de la organización estatal, establecido 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, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

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

Dentro las principales competencias de los municipios tenemos:

- La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales de la localidad;
- Planificación, ejecución y mantenimiento de todo género de obras públicas necesarias al municipio;
- La promoción y financiamiento de programas de viviendas o renovación urbana.

- Autorización y fiscalización de las obras particulares.

El Municipio regulará las materias de su competencia y la prestación de los servicios por medio de ordenanzas, reglamentos, acuerdos; que son de obligatorio cumplimiento por parte de los particulares y de las autoridades nacionales, departamentales y municipales.

El artículo 103 del Código Municipal obliga a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados, autorizados por la Corte de Cuentas de La República. Este artículo está relacionado con el Título VI del Subsistema de Contabilidad Gubernamental de la Ley del AFI.

LEY DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRADA

La Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado en el artículo 2, inciso segundo establece: "...Quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del Gobierno de La República, las Instituciones y Empresas Estatales de carácter autónomo y las Municipalidades, se regirán por las

disposiciones señaladas en el Título V, en los casos de contratación de créditos garantizados; tal disposición es aplicable en el momento que obtienen recursos por la vía del endeudamiento público, recursos que sólo podrán ser destinados al financiamiento de proyectos de inversión; en cuanto a la aplicación de las normas generales de la Contabilidad Gubernamental, las Municipalidades se regirán por el Título VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el Gobierno Central.

Por otra parte, el Ministerio de Hacienda ha creado el Manual General del Subsistema de Contabilidad Gubernamental Municipal, documento que servirá de base para que las Municipalidades uniformen el Sistema Contable.

LEY DE ADQUISICIÓN Y CONTRATACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Esta Ley en concordancia con el artículo 234 de la Constitución Política de El Salvador, determina que las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios que realice el Estado, deberán someterse a licitación pública. Dentro del alcance de esta Ley se encuentran las

Municipalidades, que se regirán por la normativa establecida, ya que son instituciones de la Administración Pública que manejan fondos subvencionados o subsidiados por el Estado. 10/

LEY DEL FONDO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL

La Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, mediante el Decreto Legislativo No. 74, de fecha 8 de Septiembre de 1988, publicado en el Diario Oficial No. 176, Tomo 300, del día 23 del mismo mes y año, y considerando la función que desempeñan las municipalidades decreta la LEY DE CREACION DEL FONDO PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS DE EL SALVADOR, para garantizar el progreso y autonomía de las Alcaldías como responsables de la localidad; fondo que ha sido incrementado mediante reformas posteriores.

La reforma a la Ley del FODES de fecha 22 de enero de 1998, en el artículo No. 1, establece que el fondo estará constituido por un aporte anual del Estado igual a seis por

10/ Ley Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. Art. 2, Decreto Legislativo No.868, Abril 2000.

ciento de los ingresos corrientes netos del Presupuesto del Estado a partir del Ejercicio Fiscal de mil novecientos noventa y ocho, que deberá consignarse en el mismo y entregado en forma mensual, de acuerdo a lo establecido en esta Ley.

El fondo para el desarrollo económico y social podrá financiarse con:

- A) Los aportes y subsidios que le otorgue el Estado,
- B) Aportes y Donaciones,
- C) Préstamos externos e internos,
- D) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.

Las transferencias de fondos que reciban las municipalidades serán utilizados en proyectos de inversión; en el artículo 4 de dicha ley, establece que el monto a distribuir anualmente a los municipios, se asignará proporcionalmente según los siguientes criterios:

Población	50 %
Equidad	25 %
Pobreza	20 %
Extensión Territorial	5 %

Las Municipalidades podrán utilizar del fondo asignado el 80% para los proyectos de obra de infraestructura y el 20% para gastos de funcionamiento.

CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA

La fiscalización de la Hacienda Pública en general y de la ejecución del Presupuesto en particular, es competencia de esta institución; atribución que también es aplicada a las Municipalidades por manejar fondos públicos y los otorgados por el Estado.

La Ley de la Corte de Cuentas de La República, establece que cada entidad y organismo del sector público implementará el control interno financiero y administrativo previo, concurrente y posterior para el cumplimiento de las operaciones con eficiencia, eficacia y economía. Asimismo señala que la Auditoría gubernamental examinará el uso de los recursos públicos. 11/

2.1.5. IMPORTANCIA

SOCIAL

Las municipalidades de la República de El Salvador, son de

11/ Decreto Legislativo No. 438, D.O. 176, Tomo 328 de fecha 25/09/1995.

vital importancia para el desarrollo de la nación; por ser el ámbito donde vive el ciudadano, y por medio de ellas, el Estado llega a la población para satisfacer las necesidades esenciales y procurar el bienestar del pueblo.

Representa a la vez a autoridad directa encargada de promover la dignificación de la persona humana, y orientar la actuación del ciudadano hacia la consecución del bien común de la comunidad.

Dentro de este contexto los Municipios juegan un papel importante de interacción con el Estado, cuando éste le transfiere competencias que le dan el poder político administrativo para ejercer su autonomía; y además promueven la participación popular en asuntos locales. El Código Municipal en su artículo 4, asigna funciones y responsabilidades a las municipalidades tales como:

- La Promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades;
- El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva

de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio;

- 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 servicios;
- La formación del Registro Civil de las personas y de cualquier otro registro público que se le encomendare por Ley;
- Los demás que sean propios de la vida local y los que le atribuyan otras leyes.

ECONOMICA

Dentro del sector público, las municipalidades son las más complejas e importantes, por estar más cerca de la población, hace sentir sus necesidades en una forma directa que cualquier otra institución pública. Son fuentes generadoras de trabajo y muchas de ellas son enlaces comerciales de una población a otra y a la vez fomentan el

desarrollo industrial, comercial y agrícola, artesanal y de servicios. (Mercados, tiangues, mataderos, y otros).

En el departamento de San Salvador, se concentra la mayor actividad comercial y su cabecera departamental lo constituye la ciudad capital; lugar de mayor afluencia poblacional por existir las principales actividades económicas que son fuentes generadoras de empleo. 12/

2.1.6. ORGANIZACIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES

Para el gobierno local, los departamentos se dividen en municipios que son regidos por un Concejo, formado de un alcalde, un síndico y el número de regidores o concejales establecidos de la forma siguiente:

- * Dos concejales o regidores en los municipios que tengan hasta diez mil habitantes.
- * Cuatro concejales o regidores en los municipios que tengan más diez mil hasta veinte mil habitantes. Existirán

12/ San Salvador. Monografía del Departamento y sus Municipios. Dirección General de Estadística y Censos. Ministerio de Economía. San Salvador. Anuario Estadístico 1997.

cuatro concejales o regidores suplentes que pueden asistir a las sesiones con voz pero sin voto.

* Seis concejales o regidores en los municipios de más de veinte mil hasta cincuenta mil habitantes.

* Ocho concejales o regidores de más de cincuenta hasta cien mil habitantes.

* Diez concejales o regidores de más de cien mil habitantes.

2.1.6.1. Deberes y Atribuciones de los Miembros del Concejo Municipal

El artículo 30, faculta al Concejo entre otros los siguientes:

- Nombrar las comisiones que fueren necesarias y convenientes para el mejor cumplimiento de sus facultades y obligaciones que podrán integrarse con miembros de su seno o de particulares.
- Emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para normar el gobierno y la administración municipal.
- Aprobar los contratos administrativos y de interés local cuya celebración convenga al Municipio.

- Elaborar y aprobar el presupuesto de ingresos y egresos del municipio.
- Velar por la buena marcha del gobierno, administración y servicios municipales.

La forma de gobierno de los municipios es autónomo en lo económico, técnico y administrativo; se rige por un código municipal que establece los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

CAPITULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO DE LA GESTION GERENCIAL FINANCIERA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DEL DEPARTAMENTO DE SAN ALVADOR.

1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación fue orientada a conocer, el desarrollo de las actividades gerenciales en lo administrativo financiero de los Gobiernos Locales del departamento de San Salvador, en la cual se aplicaron herramientas técnicas, que proporcionaron información básica para la evaluación y análisis de la gestión gerencial, dando origen al diagnóstico de la investigación.

1.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Previo a realizar el trabajo de campo, fue necesario hacer consultas bibliográfica de la gestión gerencial financiera en forma general, a través de Tesis, Libros, Revistas, Publicaciones, Memorias, Folletos, y datos proporcionados por las diferentes instituciones de gobierno, cuya finalidad es enriquecer el presente trabajo.

1.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El trabajo de campo se realizó en los 19 gobiernos locales del departamento de San Salvador, se entrevistaron organismos gubernamentales que les apoyan técnica y financieramente; obteniéndose información útil para el estudio, que permitió realizar los análisis correspondientes en el campo de aplicación de técnicas administrativas financieras, llegando a conclusiones específicas en las áreas de organización, planificación y control financiero.

La investigación de campo comprendió lo siguiente:

1.2.1. DETERMINACION DEL UNIVERSO

De acuerdo a los registros de la Dirección de Estadística y Censos del Ministerio de Economía, en el departamento de San Salvador existen 19 Municipalidades (Anexo No. 1), las cuales se han distribuidos en cinco zonas geográficas:

Zona Norte

Aguilares
Apopa
El Paisnal
Guazapa
Nejapa
Tonacatepeque

Zona Occidente

Ayutuxtepeque
Cuscatancingo
Ciudad Delgado
Mejicanos

Zona Oriente

Ilopango
San Martín
Soyapango

Zona Sur

Panchimalco
San Marcos
Santiago Texacuango
Santo Tomás
Rosario de Mora

Zona Centro

San Salvador

1.2.2. TIPO DE ESTUDIO

Para efectos de realizar el estudio, se utilizó el método científico cuantitativo descriptivo, partiendo de lo particular a lo general (Inductivo); este método permite ordenar el resultado de las observaciones, conductas, características, factores, procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos.

1.2.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Se usaron bibliografías tales como: libros referidos al tema, trabajos de graduación de Administración de Empresas, Contaduría Pública, Ciencias Políticas, así como también hemorográficas que comprende publicaciones, memorias, revistas, boletines, anuarios y folletos; se realizaron entrevistas a funcionarios públicos relacionados con las Alcaldías, utilizándose los instrumentos siguientes:

A. FICHAS BIBLIOGRÁFICAS

Fueron consultados libros y trabajos de graduación relacionados con el tema en estudio, se prosiguió a la lectura y síntesis de aquellos apartados específicos, de los cuales se elaboraron anotaciones referenciales para conformar el marco teórico del trabajo.

B. FICHAS HEMEROGRÁFICAS

De igual manera, las fichas hemerográficas, se elaboraron haciendo anotaciones sobre aspectos importantes provenientes de revistas, boletines, memorias y folletos, proporcionando estos informes datos actualizados sobre aspectos legales, económicos e históricos.

C. CUESTIONARIO

Se estructuró en cuatro partes: la primera contiene aspectos generales de las municipalidades; la segunda, está relacionada a la organización y funcionamiento de la unidad financiera; la tercera parte, a la gestión gerencial administrativa, y la última dirigida a los controles de la gestión, que determine si la administración municipal utiliza procesos técnicos y herramientas de evaluación financiera.

El cuestionario fue diseñado con preguntas cerradas y abiertas, de tal forma que las respuestas proporcionen la información de cómo los responsables de la administración municipal planifican y controlan los recursos financieros.

D. TABLA RESUMEN

Se elaboró tabla resumen en la que se consolidó la información obtenida, la cual contiene la pregunta, alternativas y el total de respuestas por cada una de ellas, en forma numérica y porcentual, su objetivo, análisis e interpretación.

2. RECOLECCION DE DATOS

Esta fase se desarrolló visitando las 19 municipalidades, para entrevistar y entregar directamente a los responsables de la gestión gerencial financiera de las municipalidades (Alcaldes, Gerentes, Jefes de Departamentos, Administradores, Contadores), explicándose cada pregunta para la obtención de información clara y veraz. En las instituciones gubernamentales se realizaron entrevistas a funcionarios, obteniéndose la información para ser analizada y posteriormente interpretada.

3. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

Con la recopilación de los 19 cuestionarios, se procedió a ordenarlos y codificarlos; anotando en la tabla resumen las respuestas de cada alternativa planteada en la pregunta;

sumando los resultados totales, donde se convirtieron en términos porcentuales; seguidamente, los resultados obtenidos fueron analizados e interpretados para elaborar el diagnóstico de la gestión gerencial financiera en los Gobiernos Locales del departamento de San Salvador.

4. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

En el diagnóstico realizado de la Gestión Gerencial Financiera en los Gobiernos Locales del departamento de San Salvador, se determinó que existen problemas en las siguientes áreas:

ORGANIZACIÓN:

- La mayoría de Alcaldías del departamento de San Salvador, a pesar que manifiestan tener un organigrama que les define los niveles de autoridad y responsabilidad, éstos no están actualizados de acuerdo a los nuevos cargos y departamentos existentes. En la actualidad algunos organigramas se encuentran en proceso de aprobación por los Concejos Municipales.
- El 80 por ciento de las Alcaldías encuestadas del departamento de San Salvador, no tienen un

departamento financiero definido de acuerdo como lo establece la ley AFI.

- El 60 por ciento de las Municipalidades investigadas, respondieron que las líneas de autoridad y responsabilidad no están definidas entre el personal que labora en actividades financieras, éstas son manifestadas de manera verbal.
- Las áreas que conforman el departamento financiero en las Alcaldías lo forman contabilidad, cuentas corrientes y tesorería, así como otras áreas que no son acordes a las actividades financieras.
- El 80 por ciento del personal que labora en el área financiera de las Alcaldías encuestad, el nivel académico es de Educación Media; de ellos la mayoría no reúne los requisitos del puesto que desempeñan, debido a que la especialidad de estudio no está acorde al cargo; lo cual ocasiona que las tareas que realizan sean desarrolladas deficientemente.
- No existe segregación de funciones, ya que una sola persona realiza registros, manejo y custodia de fondos.

- En las Alcaldías investigadas, el 95 por ciento carecen de instrumentos técnicos que faciliten, ordene y defina la labor administrativa financiera. Las herramientas generalizadas que poseen en algunas alcaldías son: los manuales de organización, descripción de puestos y los reglamentos internos; éstos últimos en la mayoría de los gobiernos locales se encuentran en proceso de aprobación por el Concejo. En lo que respecta al área financiera, no tienen manual de descripción y perfil de puestos tipos y una guía de operaciones financieras.

GESTION GERENCIAL FINANCIERA:

- El 40 por ciento de las Alcaldías, manifestaron que existe contradicción en la gestión financiera con otras leyes que regulan la administración pública, tales como, Ley Administración Financiera Integrada (AFI), Ley de Adquisición y Contrataciones de la Administración Pública (ACAP).
- Las Alcaldías no cuentan con técnicas de gestión, que facilite la toma de decisiones a los Ejecutivos y miembros de los Concejos Municipales y orienten la

conducta de los empleados y grupos, hacia la consecución de los objetivos y evaluar los resultados de acuerdo a los objetivos previstos.

- Se encontró que las Alcaldías no tienen objetivos financieros definidos que les ayude a conocer hacia a donde conducirse y optimizar el rendimiento de los activos de operación.
- Así también no cuentan con metas financieras que contribuyan a la consecución de objetivos de las alcaldías.
- Tanto los objetivos como las metas son establecidos empíricamente, ya que no existe la base técnica que asegure su obtención.
- Se detecto que en el 70 por ciento de las Alcaldías del Departamento de San Salvador, existen debilidades en la capacidad técnica administrativa financiera, especialmente en materia de planificación.
- El 95 por ciento de los Gobiernos Locales investigados no tienen establecidos el Sistema de Contabilidad Gubernamental, de acuerdo a la Ley AFI. Todas las alcaldías deben de registrar y controlar sus operaciones para conocer los resultados durante el

periodo contable; estas son registran de manera informal en libros de ingresos y egresos y en algunos casos no se encuentran actualizados.

- La gestión administrativa financiera no se realiza sobre bases técnicas, en la organización, planificación y control de las actividades financieras.
- Existen problemas de limitación y condicionamiento en el manejo, registro, autorización y custodia de los fondos para las alcaldías con mayor grado de complejidad y demanda de trabajo; no así para aquellas que el número de operaciones es menor.
- Se observó que el 70 por ciento de las Alcaldías, la realización de las actividades financieras no se enmarcan dentro de los principios contables y normas de control interno, ya que existe incompatibilidad de funciones, dualidad de mando, conflicto de intereses, registros no actualizados y otras; situaciones que generan la no transparencia en la gestión municipal.
- En los Gobiernos Locales investigados, se observó que el 75 por ciento de ellos enfrentan serios problemas de liquidez, una de las consecuencias es la no

utilización sistematizada del proceso de erogación de fondos, tal como lo establece la ley AFI; ya que las Alcaldías adquieren compromisos sin tener un respaldo presupuestario, ocasionando incumplimiento de pago de las obligaciones contraídas.

- Las alcaldías únicamente elaboran el presupuesto de ingresos y egresos, lo que no les permite identificar y establecer sus objetivos y metas de acuerdo a las actividades administrativas y operativas.
- No existe participación directa de los Concejos Municipales en las actividades financieras, su gestión está orientada solamente a la aprobación del presupuesto de ingresos y el presupuesto de egresos.
- El 95 por ciento de las Alcaldías encuestadas, no se apoyan en Estados Financieros u otras herramientas para el análisis de la situación económica; lo que ocasiona incertidumbre, por desconocer los resultados y las condiciones en que han operado, limitando la toma de decisiones acertadas y oportunas.
- La carencia de herramientas técnicas de planificación y control, tales como: presupuestos de efectivo, presupuesto de personal, estados financieros, razones,

informes de ejecución presupuestaria, así como también control de avances financieros y de cumplimiento de metas y/o resultados, ya que las herramientas que utilizan son elaboradas con la base a la experiencia y costumbre; lo que conlleva a que la gestión gerencial financiera no se desarrolle en forma eficiente, económica, transparente, veraz y oportuna.

- Se determinó que las Alcaldías, no tienen implementado un proceso sistematizado para la adquisición y contratación de bienes y servicios.

Partiendo de lo expresado anteriormente, se determina en forma generalizada que:

Las Alcaldías del Departamento de San Salvador, no tienen un sistema de administración financiera integrado (Presupuesto, Tesorería y Contabilidad), que les permita el desarrollo de la gestión municipal eficiente, transparente en la administración de los recursos y de la actuación como dirigente de la localidad; asimismo, la falta de organización y funcionamiento de una estructura financiera acorde a los avances de modernización y tecnología del Estado, la carencia de herramientas técnicas de

planificación y control, la poca capacidad técnica de los responsables directos e indirectos del manejo y control de los recursos monetarios; limitando a los niveles directivos de las alcaldías a que desarrollen una gestión financiera eficiente, que respondan a las necesidades reales de la comunidad.

CAPITULO III

APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA FORTALECER LA GESTIÓN GERENCIAL FINANCIERA DE LOS GOBIERNOS LOCALES DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

GENERALIDADES

Se considera necesario la aplicación de herramientas técnicas que contribuirán a fortalecer a la gestión gerencial en la organización, planificación y control; elementos esenciales para la Administración Financiera integrado en los Gobiernos Locales del Departamento de San Salvador.

PROPÓSITO

El fin principal es proporcionar a la administración de las Alcaldías, específicamente a los gestores financieros, las técnicas de gestión para la toma de decisiones y el desempeño de las actividades ejecutivas, así como las herramientas para la planificación, organización y control financiero, que aseguren la eficiencia y transparencia en el manejo de los fondos monetarios y el cumplimiento de los

objetivos, lo que conlleva a mejorar la prestación de los servicios a la comunidad.

ALCANCE

La propuesta está dirigida a las alcaldías del Departamento de San Salvador, por tener mayor población, uno de los principales factores en que se basa el Estado para la asignación de fondos y existir concentración de la actividad industrial, comercial y de servicios; lo que hace necesario que éstas posean capacidad de gestión en el manejo de los recursos propios, subvencionados, donaciones y préstamos.

1. ORGANIZACIÓN FINANCIERA DE LOS GOBIERNOS LOCALES DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

La organización en las Unidades Financieras Institucionales de los gobiernos locales del Departamento de San Salvador, debe ser un proceso mediante el cual se estructuren los recursos humanos y físicos, con el fin de alcanzar los objetivos que se han marcado; implica crear relaciones de trabajo y de autoridad, que mejore y mantenga la comunicación y eficiencia en la organización. Por lo tanto,

la función de organizar redunda en la conversión de los planes en acción.

El gerente financiero deberá de integrar y orientar los esfuerzos de sus colaboradores, mediante el establecimiento de la visión y misión, ya que al no poseerlas las actividades se desarrollarán sin una dirección clara que les permita alcanzar los objetivos propuestos.

Tomando en cuenta la importancia de tener definidas la misión y visión, se propone para la Unidad Financiera, las siguientes:

MISION

Administrar con eficiencia, eficacia y economía los recursos de la Municipalidad, mediante el desarrollo del ciclo presupuestario, en forma integrada e interrelacionada, para brindar un mejor servicio a las unidades internas y externas, garantizando la transparencia en el manejo de los fondos, que en cumplimiento con las normativas vigentes y la fiscalización a que están sujetas, permita a las Municipalidades agilizar y simplificar la atención de las operaciones tributarias, presupuestarias, financieras y contables.

VISION

Lograr la satisfacción del usuario interno y externo en la obtención de los bienes y servicios que solicita, mediante la gestión de los recursos financieros y el cumplimiento de los compromisos de fondos en forma ágil y oportuna.

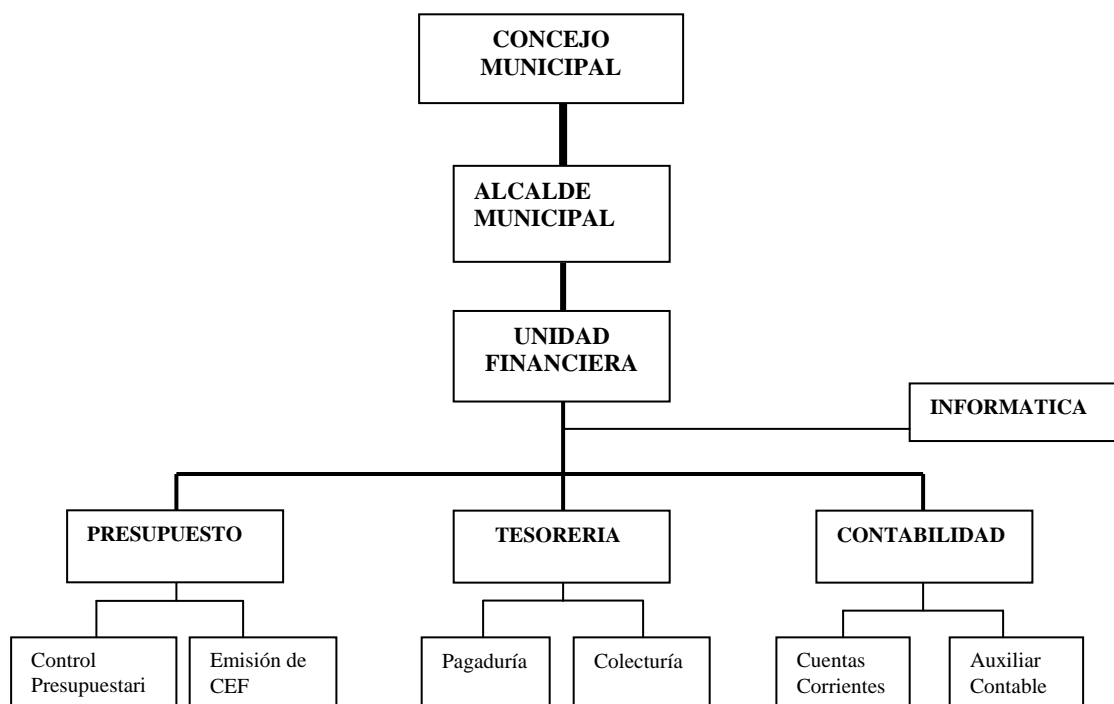
1.1. DESEMPEÑO DE LA UNIDAD FINANCIERA MUNICIPAL.

El desempeño de la gerencia financiera de las alcaldías del Departamento de San Salvador, deberá estar dirigido a la administración de los recursos financieros con los criterios de racionalidad, eficiencia y transparencia en su manejo; por lo que deben de tener una estructura organizativa funcional y desarrollar los procesos en forma sistemática y defina con claridad las relaciones de autoridad y responsabilidad en las diferentes áreas; a través de un organigrama funcional de acuerdo a las líneas jerárquicas establecidas por la Ley AFI; además debe contar con herramientas técnicas, que sirvan de orientación en el desarrollo de las funciones que les competen a los jefes y técnicos UFI para el logro de los objetivos de la institución.

Las funciones financieras en las alcaldías actualmente son desarrolladas en forma aislada, lo que origina ineficiencia operacional, proponiéndose para ello el siguiente organigrama de la Unidad Financiera Municipal.

FIGURA No. 1

PROPUESTA: ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD FINANCIERA MUNICIPAL



En la figura No. 1, se describe las áreas básicas que deberán de existir en la Unidad Financiera de las Alcaldías del Departamento de San Salvador, la cual dependerá jerárquicamente del Titular de la Institución (Alcalde) de acuerdo al artículo 16 de la Ley AFI, representando el

segundo nivel de decisión y el primero, lo forma el Concejo Municipal.

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

Unidad Financiera: será la responsable de gestionar, obtener y administrar los fondos necesarios para el funcionamiento, así como la coordinación e integración de actividades, registros e información con las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad.

El área de presupuesto: tendrá la responsabilidad de la formulación, control, seguimiento y evaluación del presupuesto, asimismo de elaborar los instrumentos técnicos para la ejecución presupuestaria.

El área de Tesorería: es la responsable de la captación, depósito, transferencia, erogación y registro de los recursos financieros de las Alcaldía; contará con las secciones de Pagaduría y de Colecturía.

El área de Contabilidad: su finalidad es integrar las áreas de presupuesto y tesorería en cuanto a las funciones de operación y registro de carácter financiero y presupuestario, para proveer información que permita apoyar la toma de decisiones en las Alcaldías.

La necesidad de establecer la Unidad Financiera dentro de la organización de las alcaldías, se fundamenta en que debe existir una unidad responsable de planificar, coordinar e implementar y controlar los recursos financieros en las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad en forma integrada e interrelacionada para la obtención de la administración financiera eficiente.

Entre las Funciones de la Unidad Financiera Municipal se tiene:

- Gerenciar con los recursos financieros y consolidar la información financiera institucional para la toma de decisiones.
- Orientar los fondos monetarios disponibles para que el presupuesto general municipal y los demás presupuestos

de las diferentes áreas sean consistentes con los objetivos de la Institución.

- Planificar, coordinar, dirigir, integrar, supervisar, controlar y evaluar el desarrollo de las fases del proceso presupuestario.
- Evaluar la ejecución de los presupuestos, aplicando las normas y principios financieros establecidos.
- Presentación de informes de gestión de los resultados financieros de la ejecución presupuestaria, incluyendo recomendaciones de medidas correctivas a desviaciones.

1.1.1. MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO TIPO

Con la finalidad de delimitar claramente las funciones y responsabilidades de los empleados de la Unidad Financiera Municipal y dotarles los parámetros necesarios para el desarrollo eficiente de las actividades, se propone el siguiente manual de funciones y perfil del puesto tipo.

ALCALDÍA MUNICIPAL	
MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO TIPO	
Nombre del Puesto	: JEFE UFI
Dependencia Jerárquica	: Alcalde de la Entidad
Supervisa a	: Técnicos UFI con funciones de Tesorero, Presupuestario y Contador Institucional.
Función Básica	: Tendrá atribuciones gerenciales, de coordinar, dirigir y supervisar las actividades financieras y administrativas en forma integrada e interrelacionada, velando por el cumplimiento de las normas y reglamentos definidos por el Sistema de Administración Financiera y otras leyes vigentes en materia financiera.
Atribuciones Gerenciales	: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentar al Concejo Municipal a través del Jefe Edificio el Proyecto de Presupuesto y el Plan Operativo Anual y los informes financieros mensuales; seguimiento y evaluación del logro de objetivos y metas del Presupuesto Institucional, así como también sobre la ejecución de proyectos financiados con recursos externos y/o propios y sus desembolsos. ➤ Dirigir, coordinar y supervisar el inicio, proceso y finalización del ciclo presupuestario. ➤ Integrar y dirigir el comité de formulación del presupuesto institucional. ➤ Evaluar juntamente con el comité de formulación los resultados obtenidos del año anterior en lo que respecta a los ingresos, gastos, metas y objetivos.
	➤ Determinar los objetivos y metas que se pretenden alcanzar el próximo ejercicio

fiscal en concordancia con las Políticas Municipales y la evaluación de los resultados del ejercicio anterior, con el apoyo del comité de formulación.

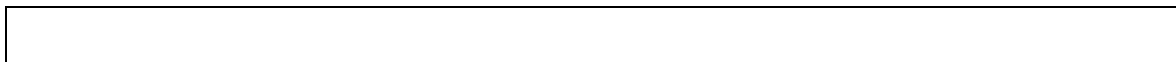
- Elaborar los lineamientos Institucionales para la formulación del Presupuesto del próximo ejercicio fiscal, con la colaboración del comité de formulación presupuestaria.
- Tramitar con autorización del Alcalde, la apertura o cierre de las cuentas para los fondos de la subvención, recursos propios, préstamos externos y donaciones, así como las firmas de Ordenador de Pagos respectiva.
- Elaborar en coordinación con la Unidad de Adquisiciones y contrataciones Institucional, la programación anual de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios de acuerdo al Plan Anual de Trabajo y al Presupuesto Institucional.
- Proporcionar a la UACI, las previsiones presupuestarias de erogaciones previo a la constitución en obligación real para la Alcaldía.
- Y, otras establecidas en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

Requisitos del Puesto:

- Graduado en carreras de Ciencias Económicas o carreras afines al área financiera.
- Experiencia mínima de 3 años en el área financiera.
- Mayor de 30 años. 13/

Conocimientos básicos del Idioma Inglés.

13/ Ministerio de Hacienda, Proyecto SAFI, Estructura Organizacional de las Unidades Financieras Institucionales Subvencionadas. El Salvador, San Salvador, Página No. 32.
Ministerio de Hacienda. Manual de la Estructura Organizacional para las UFI. El Salvador, Diciembre 1998.



Conocimientos y Habilidades:

- Leyes Tributarias, Fiscales, Municipales, de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Corte de Cuentas, Ley AFI.
- Ciclo presupuestarios(presupuesto, contabilidad y tesorería).
- Política gubernamentales y aspectos técnicos de organismos internacionales.
- Capacidad para trabajo bajo presión.
- Habilidad en el manejo de personal.
- Conocimientos básicos en sistemas de computación.
- Habilidad para trabajo en equipo.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad de análisis, síntesis y expresión verbal y escrita.

Actitudes y Valores:

- Dinámico, responsable, honesto.
- Con alto sentido de ética profesional.
- Alto grado de iniciativa.
- Excelentes relaciones interpersonales.

MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO TIPO	
Nombre del Puesto	: TÉCNICO UFI CON FUNCIONES PRESUPUESTARIAS
Dependencia Jerárquica	: Jefe UFI
Supervisa a	: Colaboradores UFI
Función Básica	:
Será el encargado de elaborar, asesorar y supervisar la elaboración del proyecto de presupuesto y todos aquellos documentos pertinentes a la ejecución presupuestaria.	
Atribuciones Básicas	:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar y consolidar el presupuesto operativo (PO). ➤ Elaborar y/o consolidar los planes de trabajo. ➤ Ajustar el presupuesto operativo (PO). ➤ Elaborar el presupuesto de personal con base a la información proporcionada por la Unidad de Recursos Humanos. ➤ Elaborar el presupuesto de inversión. ➤ Elaborar la Programación de la Ejecución Presupuestaria (PEP) Municipal. ➤ Elaborar el Documento de Autorización de Compromisos Presupuestarios (DACP). ➤ Elaborar los informes de control de ingresos de fondos y detalle de gastos a ejecutar. ➤ Elaborar la previsión de fondos para la adquisición y contratación de bienes y servicios. 	

- Realizar modificaciones a la Programación de Ejecución Presupuestaria (PEP) y al Documento de Autorización de Crédito Presupuestario (DACP), ajustes y reprogramaciones y/o elaborar DACP adicionales en caso de ser necesarios.
- Generar el documento de gastos y el registro contable del Devengado, para remitirlo al Técnico con funciones Contables.

Requisitos del Puesto:

- Graduado en carreras de Ciencias Económicas o carreras afines al área financiera.
- Experiencia mínima de 2 años en el área financiera.
- Mayor de 23 años.

Conocimientos y Habilidades:

- Leyes Tributarias, Fiscales, Municipales, Corte de Cuentas, Ley AFI y otras.
- Ciclo presupuestarios(presupuesto, contabilidad y tesorería).
- Capacidad de análisis de estados financieros
- Elaborar informes financieros
- Capacidad para trabajo bajo presión.
- Conocimientos básicos en sistemas de computación.
- Habilidad para trabajo en equipo.

Actitudes y Valores:

- Dinámico.
- Honesto y Responsable.
- Alto grado de iniciativa y creatividad.
- Buenas relaciones interpersonales.

ALCALDÍA MUNICIPAL

MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTO TIPO

Nombre del Puesto	: TÉCNICO UFI CON FUNCIONES DE TESORERO INSTITUCIONAL
Dependencia Jerárquica	: Jefe UFI
Supervisa a	: Colaboradores UFI
Función Básica	: Se encargará de realizar todas las actividades relacionadas con la captación de fondos y el pago oportuno de los compromisos institucionales y de efectuar los controles correspondientes.
Atribuciones Básicas	: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar el requerimiento de fondos con base a los montos autorizados en el Documento de Autorización de Crédito Presupuestario (DAC). ➤ Generar la partida del devengado de ingresos, emitir el comprobante contable, anexas la documentación probatoria y remitir al técnico con funciones contables para su validación, con la documentación de recepción de ingresos. ➤ Mantener actualizada los saldos de las cuentas de los fondos de subvención del Estado, recursos propios, préstamos externos y donaciones. ➤ Emitir el listado de obligaciones devengadas de remuneraciones, bienes y servicios para gestión de pagos. ➤ Efectuar los pagos de planillas de salarios con sus respectivos descuentos. ➤ Elaborar los listados de abono a cuenta de los empleados y remitirlo al banco comercial para su respectivo pago. ➤ Efectuar el pago a proveedores, Instituciones de Seguridad Social y Crediticias por medio de cheques o abono a cuenta. ➤ Elaborar informe de fondos no cobrados por el interesado, para ser reintegrados a

la cuenta comercial.

- Generar la partida contable del pagado, emitir el comprobante contable, anexar la documentación probatoria y remitir al técnico contable para su validación.

Requisitos del Puesto:

- Graduado o Egresado en carreras de Ciencias Económicas o carreras afines al área financiera.
- Experiencia mínima de 2 años en el área financiera.
- Mayor de 23 años.

Conocimientos y Habilidades:

- Leyes tributarias, fiscales, de la Corte de Cuentas, Ley AFI.
- Ciclo presupuestarios(presupuesto, contabilidad y tesorería).
- Capacidad de análisis de estados financieros
- Elaborar informes financieros
- Capacidad para trabajo bajo presión.
- Conocimientos básicos en sistemas de computación.
- Habilidad para trabajo en equipo.

Actitudes y Valores:

- Dinámico.
- Honesto y Responsable.
- Alto grado de iniciativa y creatividad.
- Buenas relaciones interpersonales.

ALCALDÍA MUNICIPAL

MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTO TIPO

Nombre del Puesto	: TÉCNICO UFI CON FUNCIONES CONTABLES O CONTADOR GENERAL
Dependencia Jerárquica	: Jefe UFI
Supervisa a	: Colaboradores UFI
Función Básica	:
<p>Será el responsable de verificar todos aquellos registros efectuados durante el proceso administrativo financiero y generar los reportes contables y presupuestarios que servirán para la toma de decisiones.</p>	
Atribuciones Básicas	:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Validar las partidas y comprobantes contables del devengado del gasto, de ingreso, percibido y pagado generada durante el proceso administrativo-financiero con sus respectivos documentos de respaldo. ➤ Recibir y validar documentos de respaldo para registros de partidas sin afectación presupuestaria. (Descuentos de personal, embargos judiciales, y otros). ➤ Elaborar conciliaciones bancarias mensuales. ➤ Analizar el origen de la inconsistencia y realizar los ajustes pertinentes, así mismo darle seguimiento a la conciliación bancaria. ➤ Verificar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso a la fecha del cierre estén registradas en el sistema e informar al Jefe UFI. ➤ Generar, verificar, firmar y enviar los informes financieros básicos y de ejecución presupuestaria mensuales y anuales, que son requeridos por la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, autoridades superiores y organismos de control. ➤ Realizar las partidas de los ajustes contables requeridos para efectuar el cierre anual. ➤ Efectuar la liquidación de cuentas de ingresos, de egresos, traslado de saldos de cuentas deudores monetarios y acreedores monetarios y del costo contable de las cuentas del grupo de inversiones en proyectos y programas. 	

- Efectuar los análisis financieros respectivos mensuales y anuales para ser remitidos a las autoridades Municipales y a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental de conformidad a los plazos que señala la Ley AFI.
- Aplicar las medidas correctivas que sugiere las Unidades de Auditoría Interna, entes normativos del SAFI, Auditoría Externa y Corte de Cuentas de la República.

Requisitos del Puesto:

- Graduado en la carrera de Contaduría Pública o Contador Público Certificado.
- Experiencia mínima de 3 años en el área financiera.
- Mayor de 23 años.

Conocimientos y Habilidades:

- Leyes tributarias, fiscales, de la Corte de Cuentas, Ley AFI.
- Ciclo presupuestarios (presupuesto, contabilidad y tesorería).
- Capacidad de análisis de estados financieros
- Capacidad para trabajo bajo presión.
- Conocimientos básicos en sistemas de computación.
- Habilidad para trabajo en equipo.

Actitudes y Valores:

- Dinámico, honesto y responsable
- Alto grado de iniciativa y creatividad.
- Buenas relaciones interpersonales.

ALCALDÍA MUNICIPAL

MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTO TIPO

Nombre del Puesto : TÉCNICO INFORMATICO

Dependencia Jerárquica : JEFE UFI

Función Básica :

Administrar, garantizar y mantener el funcionamiento del sistema computacional de la Unidad Financiera Municipal con la finalidad de apoyar la gestión de esa Unidad, para que se genere información consistente, veraz y oportuna.

Atribuciones Básicas :

- Garantizar la integridad de los sistemas.
- Velar por el cumplimiento de los programas de mantenimiento para el equipo informático.
- Administrar la red computacional, los sistemas, copias de respaldo y gestionar la revisión de cableado.
- Contar con un plan de contingencia para poder brindar apoyo técnico en períodos de emergencia.
- Capacitar a los usuarios del sistema en el lugar de trabajo.
- Reportar oportunamente las fallas en los equipos para los correctivos pertinentes.
- Mantener copias de respaldo actualizadas de toda la información generada por la Unidad Financiera.
- Incorporar al sistema computacional de la UFI los programas adicionales que se requieran de acuerdo al tipo de operaciones que se efectúe y mantener actualizados

los programas de antivirus.

Requisitos del Puesto:

- Graduado o Egresado en la carrera de Ingeniería o Licenciatura en Ciencias de la Computación o carreras afines.
- Experiencia mínima de 2 años en el desarrollo de sistemas.
- Mayor de 23 años.

Conocimientos y Habilidades:

- Redes de computadoras personales.
- Conceptos básicos sobre comunicación electrónica de datos.
- Conceptos básicos sobre base de datos relacionales.
- Sistema operativo Windows.
- Paquetes para oficina en ambiente Windows.
- Diagnóstico de fallas de hardware.
- Habilidad para trabajo en equipo.
- Capacidad de análisis, síntesis y expresión verbal y escrita.

Actitudes y Valores:

- Dinámico.
- Honesto y Responsable.
- Alto grado de iniciativa y creatividad.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Ordenado.

1.2. INDICES DE MEDICION DEL DESEMPEÑO

Es importante que el Gerente Financiero de las alcaldías del Departamento de San Salvador, evalúe periódicamente la eficiencia de la Unidad, controlando y midiendo los procesos que desarrolla cada área para determinar si se están logrando los objetivos propuestos.

Para realizar la medición del desempeño al personal de la Unidad financiera, el gerente o Jefe UFI deberá tomar en cuenta la objetividad, validez y confiabilidad para que al momento de aplicar los índices de evaluación sea independiente, justo y real.

El jefe UFI será el encargado de evaluar al personal bajo su cargo; la recopilación, procesamiento de datos, análisis de la información generada de cada evaluación y elaboración de la tabla salarial será función del Administrador, Jefe de Recursos Humanos o el que haga las veces según designación del Concejo Municipal.

1.2.1. METODO DE ESCALAS

Se propone aplicar para la medición del desempeño en la Unidad Financiera, el **Método de Escalas**, por adaptarse a los puestos y estructura organizativa de las Alcaldías, el cual consiste en:

Se Calificará a los jefes de áreas y colaboradores de la Unidad por medio de un formulario para jefatura y otro para los colaboradores administrativos en relación a una escala de factores de evaluación, como son para la jefatura: Planificación y Organización, logro de metas y objetivos, capacidad de dirección, toma de decisiones, responsabilidad, iniciativa y creatividad, relaciones laborales; y para los colaboradores serán: Calidad de trabajo, Productividad, Responsabilidad, Iniciativa y Creatividad, Cumplimiento de Normas e Instrucciones, Relaciones Laborales y Discreción, cada factor estará representado horizontalmente y estará evaluado por letras de la A a la D; cada una de ellas con una escala de valores de menor a mayor puntaje; a fin de que la colocación de una marca en la letra indicará el puntaje asignado al factor evaluado.

Al finalizar la valuación de todos los factores, se sumará el total de los puntos de cada letra, determinándose el rango de puntaje y el grado de evaluación a que se ha hecho poseedor el empleado.

Se presentan dos modelos de formulario de evaluación del desempeño:

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

I - DATOS GENERALES

Nombre del Empleado: _____	Código: _____
Cargo que desempeña: _____	A partir: _____
Fecha de Ingreso: _____	Sueldo: ₡ _____
Área: _____	
Nombre del jefe inmediato: _____	Puesto: _____
Periodo comprendido de _____ a _____ de _____	

II- EVALUACIÓN GENERAL POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO

1. CALIDAD DE TRABAJO			
Se refiere al cuidado, nitidez y exactitud con que realiza su trabajo, utilizando adecuadamente los recursos y eliminando el desperdicio en términos materiales, tiempo y costo.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Casi siempre es necesario que rectifique su trabajo. Necesita mucha supervisión.	Eventualmente comete errores, que son fácilmente corregidos. Necesita poca supervisión.	No comete errores. Trabaja con precisión y oportunidad No necesita supervisión directa.	Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud.
2. PRODUCTIVIDAD			
Se evalúa el rendimiento de trabajo efectivo generado por el empleado durante un tiempo estipulado, de conformidad con las asignaciones que recibe, maximizando el uso de los recursos y eliminando pérdida de tiempo.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Con frecuencia no alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo asignado. Siempre está atrasado. En repetidas ocasiones se le proporciona adiestramiento.	Cumple con el trabajo que le es asignado, algunas veces se atrasa. Eventualmente necesita adiestramiento, en alguna etapa de su trabajo.	Cumple con los trabajos asignados. Siempre está al día. Utiliza adecuadamente los recursos, conoce bien su trabajo y no necesita adiestramiento.	Conoce a la perfección su trabajo, lo que le permite realizarlo en menor tiempo del asignado a la vez que maximiza los recursos. Realiza tareas adicionales a las encomendadas.
3. RESPONSABILIDAD			
Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la Institución misma.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Generalmente no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés. Necesita que se le incentive	Cumple sus funciones, sin embargo a veces no logra concluir las oportunamente.	Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo.	Cumple con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas.

4. INICIATIVA Y CREATIVIDAD			
Evalúa la capacidad del empleado para proponer cambios que mejoren los métodos de trabajo, enfrentar y resolver problemas, aportando soluciones a los mismos. Puede considerarse también, la forma en que actúa para afrontar situaciones no rutinarias.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
No aporta nuevas ideas ni demuestra interés por mejorar el trabajo, por lo general se guía por la rutina.	Algunas veces aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo. Tiene capacidad, pero es necesario que su jefe inmediato le presione.	Aporta ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar su trabajo y solucionar problemas no requiere de presiones para su potencialidad.	Permanentemente propone cambios, aporta ideas y sugerencias prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones a su trabajo y al de otras áreas.
5. CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES			
Es el cumplimiento de normas institucionales e instrucciones emanadas por los jefes. En general de todas las disposiciones reglamentarias y de la aplicación de las mismas, con especial apego a la puntualidad en el horario de trabajo.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Reincide en incumplir algunas normas y reglamentos, especialmente, la puntualidad a los horarios de su jornada laboral.	Cumple ordenes e instrucciones, en algunas ocasiones presenta problemas de disciplina y puntualidad en su jornada laboral.	Cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad, acata las ordenes e instrucciones que recibe. No presenta problemas de incumplimiento de horarios ni disciplina.	Su acatamiento de las normas e instrucciones es ejemplar, así como la disciplina (asistencia, permanencia y puntualidad en su jornada laboral y conducta), es intachable.
6. RELACIONES LABORALES			
Es la forma de comportarse del empleado con respeto, consideración, buena disposición y prestando ayuda en las relaciones laborales con jefes, compañeros de trabajo y/o los visitantes de la institución.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Presenta dificultades en las relaciones con sus jefes, compañeros y/o los visitantes, adopta actitudes negativas. Tiene poca disposición con sus jefes y presta muy poca ayuda a sus compañeros.	Tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o los visitantes, algunas veces presenta dificultades que son fácilmente manejables.	Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y/o los visitantes. Tiene muy buena disposición con sus jefes y al solicitarle colaboración la presta con gusto.	Desarrolla su trabajo en total armonía con sus jefes, compañeros y/o los visitantes. Mantiene total disposición con sus jefes y presta colaboración a sus compañeros sin que le sea solicitada.
7. DISCRECION			
Actitud del empleado para actuar con moderación, sensatez y tacto en el manejo de la información relacionada con su puesto de trabajo y de la institución en general.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Indiscreto con la información relacionada con su trabajo y con información institucional que llega a su puesto.	Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y la de la institución, eventualmente comete alguna indiscreción.	Es reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la institución, no comete indiscreción.	Totalmente reservado en el manejo de información de su trabajo y de la institución, por lo que siempre se considera digno de confianza.

TABLA DE VALORACIÓN

FACTOR	A	B	C	D
1- Calidad de Trabajo	0	7	14	21
2- Productividad	0	6	12	18
3- Responsabilidad	0	5	10	15
4- Iniciativa y creatividad	0	4	8	12
5- cumplimiento de normas e instrucciones	0	3	6	9
6- Relaciones Laborales	0	2	4	6
7- Discreción	0	1	2	3

CALIFICACIÓN POR PUNTOS Y RANGOS

Excelente	De 73 a 84 puntos
Muy Bueno	De 56 a 72 puntos
Bueno	De 28 a 55 puntos
Insatisfactorio	Menos de 27 puntos

III. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tiempo de Supervisar al Evaluado _____

Con base en la evaluación realizada el empleado merece una calificación de:

Excelente Muy Bueno Bueno Insatisfactorio

Comentarios: _____

SELLO _____
Firma del evaluador

Fecha

SELLO _____
Firma del Jefe inmediato Superior

Fecha

IV. COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN AL EVALUADO.

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma.

Comentarios: _____

Firma del Evaluado

Fecha

V. ACCIONES ACORDADAS CON EL EMPLEADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO EN EL PROXIMO PERIODO A EVALUAR, U OTRAS OBSERVACIONES:

Firma del Evaluado

Fecha

**REGISTRO INDIVIDUAL DE INCIDENTES CRITICOS DE DESEMPEÑO PARA
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____ PUESTO QUE OCUPA: _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ PUESTO QUE OCUPA: _____

FACTORES QUE SE OBSERVARON:

1. Calidad de Trabajo		
2. Productividad	3. Responsabilidad	4. Iniciativa y Creatividad
5. Cumplimiento de Normas e Instrucciones	6. Relaciones Laborales	7. Discreción

FECHA	FACTOR N°.	F D	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO

F Incidentes Favorables
D Incidentes Desfavorables

OBSERVACIONES: _____

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL DE JEFATURAS

I - DATOS GENERALES

Nombre del Empleado: _____	Código: _____
Cargo que desempeña: _____	A partir: _____
Fecha de Ingreso: _____	Sueldo: € _____
Área: _____	
Nombre del jefe inmediato: _____	Puesto: _____
Periodo comprendido de _____ a _____	de _____

II- EVALUACIÓN GENERAL POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO

1. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
Se refiere a la capacidad de formular y desarrollar planes, así como la habilidad para coordinar y distribuir el trabajo del personal bajo su cargo.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
No cuenta con un plan de trabajo definido, y no sabe distribuir ni coordinar el trabajo de sus subalternos.	Si cuenta con un plan concreto de trabajo, pero se le dificulta coordinar y distribuir el trabajo del personal bajo su cargo.	Cuenta con planes bien definidos de trabajo, sabe coordinar y distribuir el trabajo del personal bajo su cargo. Pero algunas veces presenta dificultades que se rectifican fácilmente.	Cuenta con planes perfectamente definidos, coordina con precisión y exactitud el trabajo que realiza el personal bajo su cargo.
2. LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS			
Es la capacidad que tiene el jefe para formular y desarrollar metas y objetivos y la habilidad que tiene para involucrar a su personal en la consecución de los mismos.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Logra los resultados esperados en un 40%, no formula correctamente los objetivos y las metas a alcanzar y no logra que su personal se involucre en la consecución de los mismos, frecuentemente necesita la reformulación de metas y objetivos.	Logra en un 60% los resultados esperados. A pesar que formula correctamente los objetivos y metas, no logra que todo su personal se involucre en la consecución de las mismas, necesita integrar a todo su personal.	Formula correctamente los objetivos y metas de trabajo y consigue que su personal se involucre, pero existen dificultades, superable, en la ejecución de los mismos, logra resultados mayores al 80% de lo planeado.	Formula los objetivos y metas perfectamente y su personal está totalmente integrado logrando resultados esperados en un 100%, con exactitud y menor tiempo posible.
3. CAPACIDAD DE DIRECCION			
Es la habilidad que tiene el jefe para conducir al personal bajo su cargo en forma sistemática e integrada al logro de los resultados esperados.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
El personal se siente desorientado, no logra integrarse a fin de conseguir los resultados esperados. Siempre ejerce presión en sus subalternos para realizar las tareas encomendadas.	Se logra con dificultad los resultados esperados, no involucra a todo el personal en la consecución de los mismos. Generalmente somete a trabajar bajo presión al personal bajo su cargo.	El personal está bien orientado, sabe hacia donde va y está integrado. Ocasionalmente somete a presión a su equipo de trabajo en pro de los resultados oportunos.	El personal sabe perfectamente hacia donde va y cómo lograr los resultados esperados con agilidad y oportunidad, involucrando el mínimo de esfuerzo.

4. TOMA DE DECISIONES			
Es la capacidad de proponer las posibles alternativas de solución y seleccionar de entre ellas la mejor a fin de alcanzar los resultados esperados con precisión y oportunidad.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Inseguridad al momento de tomar decisiones generadas por situaciones no previstas, lo que conlleva al entorpecimiento de los resultados esperados.	En algunas ocasiones delega la toma de decisiones, aunque alcanza los objetivos, no es oportuno.	Siempre se responsabiliza de la toma de decisiones y propone alternativas que facilitan el logro de los resultados. Algunas veces comete errores que puede rectificar.	No se equivoca en la toma de decisiones siempre propone la mejor alternativa de solución y se logran los resultados esperados con exactitud, precisión y oportunidad.
5. RESPONSABILIDAD			
Es la capacidad que tiene el jefe para cumplir con los deberes y obligaciones inherentes a su cargo y el grado de compromiso que involucra en la consecución de los resultados esperados.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
No cumple con las obligaciones relacionadas con su cargo, muestra apatía y desinterés.	Generalmente cumple las obligaciones relacionadas con su cargo, sin embargo a veces presenta problemas.	Cumple únicamente con las responsabilidades y exigencias de su cargo, en forma oportuna.	Altamente responsable con las actividades relacionadas con su puesto y otras que le son encomendadas, las cuales desarrolla con suma eficiencia y oportunidad.
6. INICIATIVA Y CREATIVIDAD			
Capacidad para proponer y ejecutar nuevas metodologías de trabajo que mejoren las ya existentes, optimicen recursos y tiempo o resuelvan problemas que se presenten en el desarrollo del trabajo.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
No aporta nuevas ideas ni demuestra interés por mejorar el trabajo, se guía por la rutina. Necesita proponer nuevos métodos de trabajo e incentivar el cambio.	Algunas veces aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo y optimizar los recursos, necesita incorporar mejoras a los métodos existentes.	Generalmente aporta ideas y sugerencias que contribuyen a solucionar problemas e introducir nuevos métodos de trabajo.	Permanentemente aporta ideas y sugerencias prácticas que permiten solución de problemas e innovaciones al trabajo. Es visionario y prevé los cambios.
7. RELACIONES LABORALES			
Es la actitud que tiene el jefe en las relaciones laborales con otros jefes, subalternos y/o visitantes; el grado de respeto y consideración para con ellos; asimismo, el uso que hace de los canales de comunicación, fomentando así un clima organizacional propicio y el fomento del trabajo en equipo.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Tiene actitudes negativas en sus relaciones con las demás personas, no utiliza adecuadamente los canales de comunicación y obstaculiza el trabajo en equipo.	Mantiene buenas relaciones con las demás personas, no siempre utiliza adecuadamente los canales de comunicación lo que obstaculiza en alguna medida el trabajo en equipo.	Casi siempre mantiene una actitud positiva con los demás. Generalmente utiliza en forma adecuada los canales de comunicación, propicia un buen clima organizacional y de trabajo en equipo.	Siempre mantiene actitud positiva, sabe utilizar los canales de comunicación por lo que propicia un excelente clima organizacional y de trabajo en equipo.

TABLA DE VALORACIÓN

FACTOR	A	B	C	D
1- Planificación y Organización	0	7	14	21
2- Logro de objetivos y Metas	0	6	12	18
3- Capacidad de Dirección	0	5	10	15
4- Toma de decisiones	0	4	8	12
5- Responsabilidad	0	3	6	9
6- Iniciativa y creatividad	0	2	4	6
7- Relaciones Laborales	0	1	2	3

CALIFICACIÓN POR PUNTOS Y RANGOS

Excelente	De 73 a 84 puntos
Muy Bueno	De 56 a 72 puntos
Bueno	De 28 a 55 puntos
Insatisfactorio	Menos de 27 puntos

III. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tiempo de Supervisar al Evaluado _____

Con base en la evaluación realizada el empleado merece una calificación de:

Excelente Muy Bueno Bueno Insatisfactorio

Comentarios: _____

SELLO _____
Firma del evaluador

Fecha

SELLO _____
Firma del Jefe inmediato Superior

Fecha

IV. COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN AL EVALUADO.

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma.

Comentarios: _____

Firma del Evaluado

Fecha

V. ACCIONES ACORDADAS CON EL EMPLEADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO EN EL PROXIMO PERIODO A EVALUAR, U OTRAS OBSERVACIONES:

Firma del Evaluado

Fecha

REGISTRO INDIVIDUAL DE INCIDENTES CRITICOS DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____ PUESTO QUE OCUPA: _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ PUESTO QUE OCUPA: _____

FACTORES QUE SE OBSERVARON:

2. Planificación y Organización		
2. Logro de Metas Objetivos	4. Capacidad de Dirección	5. Toma de Decisiones
6. Responsabilidad	7. Iniciativa y Creatividad	8. Relaciones Laborales

FECHA	FACTOR N°.	F D	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO

F Incidentes Favorables
D Incidentes Desfavorables

OBSERVACIONES:

1.2.1.1. INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Para facilitar la aplicación del formulario propuesto, se describe su utilización:

I. DATOS GENERALES

En esta sección el evaluador se encargará de llenar las casillas correspondientes, que se refieren a aspectos personales del empleado evaluado.

Nombre del empleado evaluado: Anotar el nombre y apellidos completos.

Código: Escribir el código de empleado.

Cargo que desempeña: Nombre del cargo que desempeña.

A partir de: Colocar fecha en que fue asignado a esa función.

Fecha de ingreso: Anotar día, mes y año de ingreso o reingreso a la municipalidad.

Sueldo: El sueldo mensual que percibe.

Área: Nombre de la dependencia ó establecimiento en el cual desempeña sus funciones.

Nombre del Jefe inmediato: Nombre del jefe inmediato.

Puesto: Cargo que ocupa el jefe inmediato.

Periodo de evaluación: Periodo que se está evaluando.

Ejemplo: enero-junio de 200_ ó julio-diciembre de 200_ .

II. EVALUACIÓN GENERAL POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO.

Con el fin de facilitar la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño, se diseñó dos tipos de formularios: para personal administrativo y de jefaturas, los cuales están dirigidos a los cargos existentes de la Unidad de Finanzas. Cada uno de los formularios, incluye factores de acuerdo a la naturaleza de las actividades que desarrollan los empleados y el grado de responsabilidad asignada.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Con este tipo de formulario deberá de evaluarse todos los empleados que desempeñen cargos administrativos.

FACTORES A EVALUAR:

1-Calidad de Trabajo

2-Productividad

3-Responsabilidad

4-Iniciativa y Creatividad

5-Cumplimiento de normas e instrucciones

6-Relaciones Laborales

7-Discreción

PERSONAL DE JEFATURAS

Comprende a los empleados que desempeñan puestos cuyas funciones implican responsabilidad de dirección y supervisión, tales como: Jefes o técnicos U.F.I. de Contabilidad, Tesorería y Presupuestos

FACTORES A EVALUAR:

1-Planificación y organización

2-Logro de metas y objetivos

3-Capacidad de Dirección

4-Toma de decisiones

5-Responsabilidad

6-Iniciativa y creatividad

7-Relaciones Laborales

III. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En este apartado se anotará el tiempo de supervisar al evaluado en años, meses y el resultado final de la

evaluación, marcando una de las cuatro opciones que se presentan: INSATISFACTORIO, BUENO, MUY BUENO Y EXCELENTE; de acuerdo al total de los puntos que haya acumulado en la misma. El evaluador deberá firmar, fechar y sellar el formulario.

El jefe inmediato superior del evaluador, analiza la evaluación del desempeño y la calificación que le ha sido asignada al empleado; la ratifica y si es necesario hace comentarios acerca de la misma. Debe firmarla, sellarla y anotar la fecha.

IV. COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN AL EVALUADO

El empleado evaluado recibe el formulario de la evaluación con la calificación efectuada por su jefe inmediato y jefe Inmediato Superior, el cual deberá firmarlo y fecharlo en señal de conformidad.

V. ACCIONES ACORDADAS CON EL EMPLEADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO EN EL PROXIMO PERIODO A EVALUAR, U OTRAS OBSERVACIONES.

En este apartado deberá anotarse las medidas acordadas con el evaluado, sobre aspectos en los que la calificación

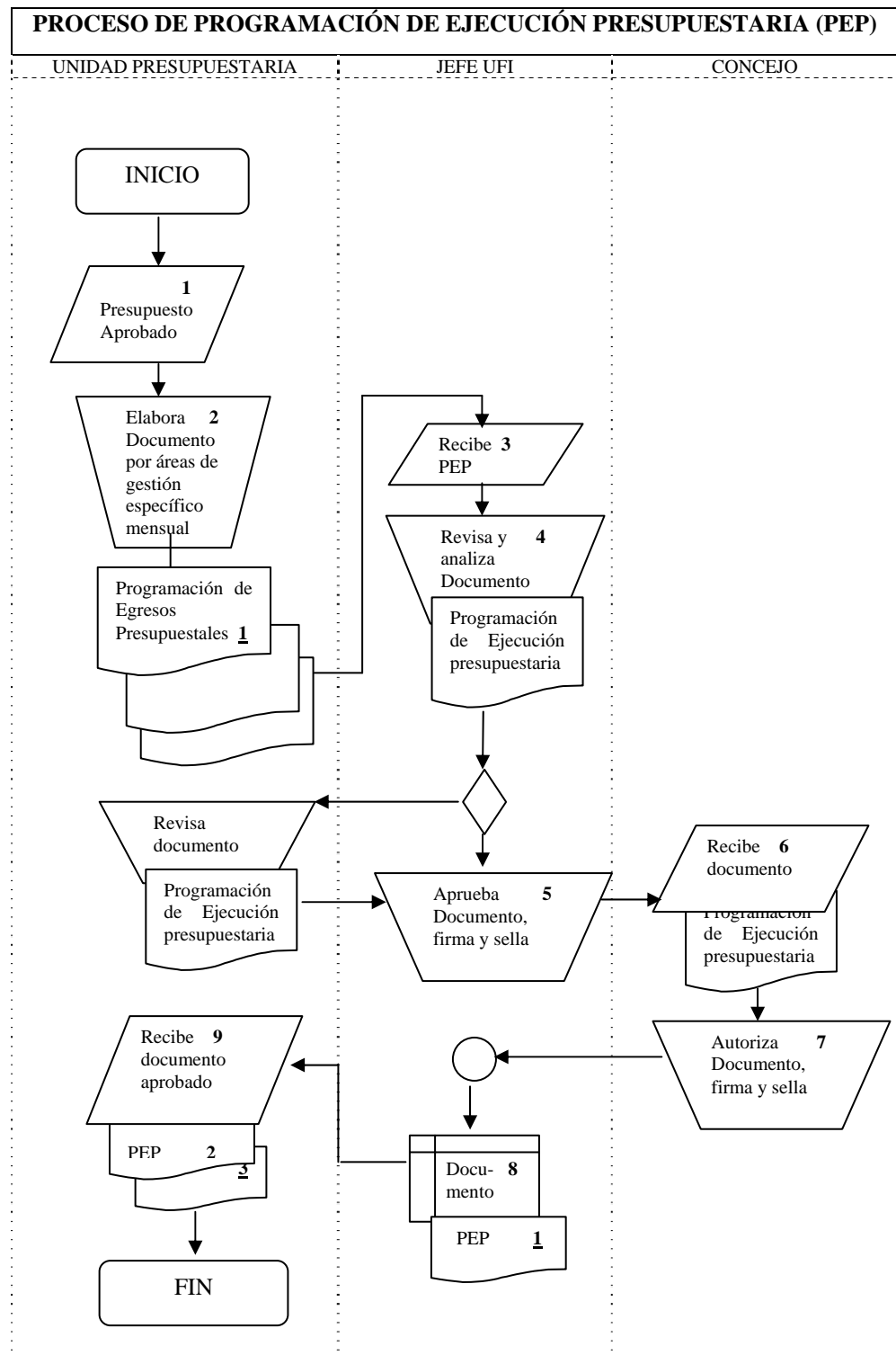
resultó baja, y de los cuales el evaluado se compromete a mejorar. Dichas medidas se acordarán auxiliándose de la hoja de Registro Individual de Incidentes Críticos de Desempeño. Podrán efectuarse otras observaciones que se consideren convenientes.

1.3. GUIA DE OPERACIONES FINANCIERAS

La falta de guías para las operaciones financieras en las Alcaldías del Departamento de San Salvador, permite que se tomen decisiones sin ninguna base firme, originando inseguridad en el accionar; y para contribuir a que estas deficiencias se superen, se propone la Guía de Operaciones Financieras, que la puesta en marcha mejorará la administración financiera.

GUIA DE OPERACIÓN FINANCIERA		
AREA : FINANCIERA		
PROCEDIMIENTO : PROGRAMACIÓN DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA		
UNIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
PRESUPUESTO	<p>1- Recibe el Presupuesto aprobado por el Concejo Municipal.</p> <p>2- Elabora la Programación de ejecución presupuestaria de los compromisos adquirir, en el mes que se estima retribuir financieramente al suministrante. Programar por área de gestión y Por el específico del gasto, se remite al Jefe de la Unidad Financiera.</p>	Jefe de Área.
Jefe UFI	<p>3- Recibe la PEP</p> <p>4- Revisa y analiza el documento, de acuerdo a los lineamientos del Concejo Municipalidad.</p> <p>5- Aprueba la programación, firma, sella de es conforme y remite al Alcalde.</p>	Jefe UFI
Alcalde (Concejo Municipal)	<p>6- Recibe programación de ejecución presupuestaria (PEP) y la presenta al Concejo para su análisis y aprobación.</p> <p>7- El Concejo remite el documento autorizado para su ejecución, el Alcalde lo envía al Jefe UFI.</p>	Alcalde

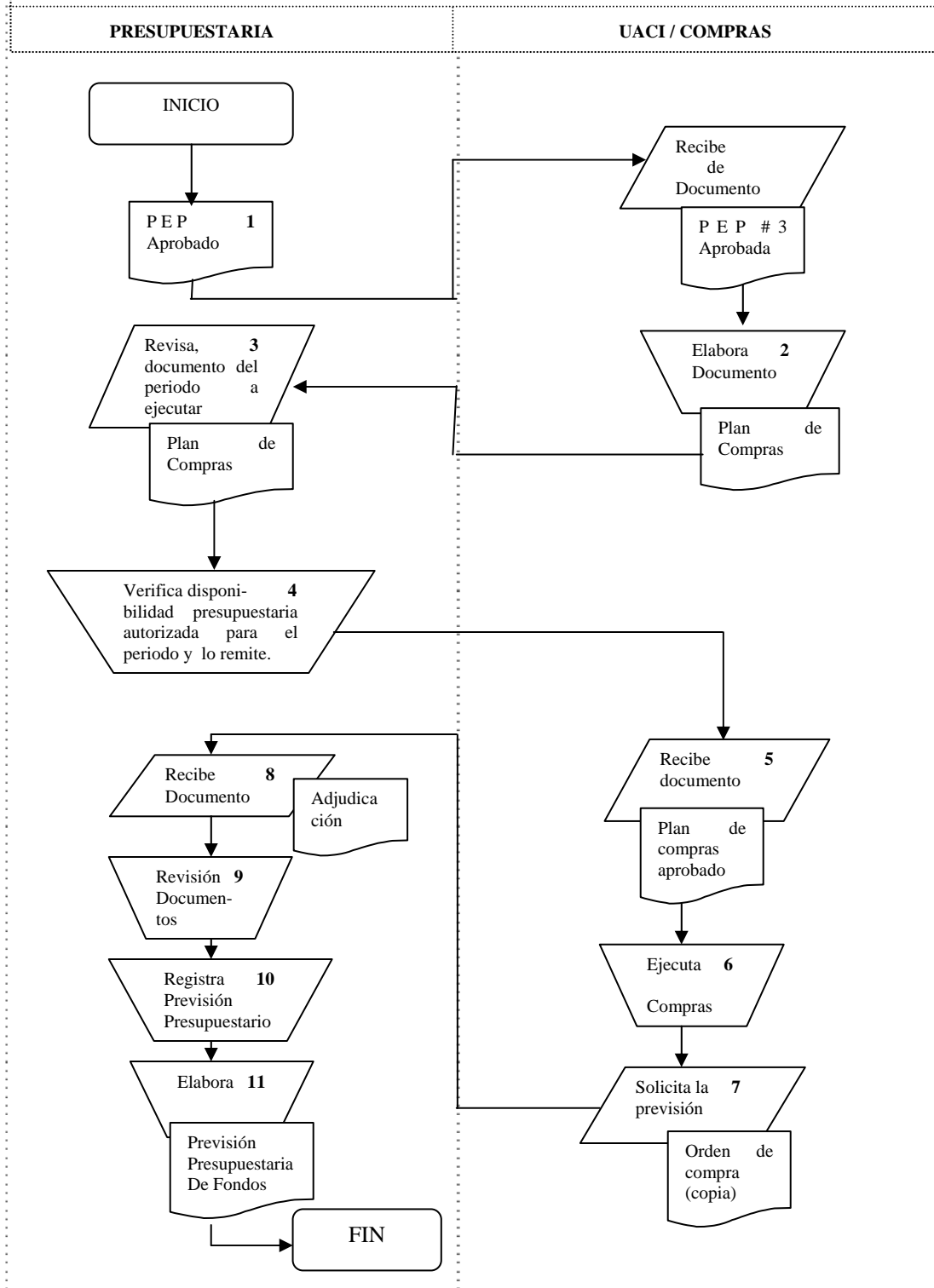
Jefe UFI	8- Recibe documento autorizado, archiva original y remite copias a Presupuesto.	
PRESUPUESTO	9- Recibe y registra la Programación de Ejecución autorizada, e inicia la Movilización de los recursos presupuestarios.	Técnico UFI



GUIA DE OPERACIÓN FINANCIERA		
AREA : FINANCIERA		
PROCEDIMIENTO : PREVISIÓN PRESUPUESTARIA DE EGRESOS		
UNIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
PRESUPUESTO	1-Comunica las Disponibilidades Presupuestarias a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Municipal o el Encargado de Compras, para que este elabore el Plan de Compras.	Técnico UFI
COMPRAS	2- Elabora la Programación Anual de Compras, Adquisiciones y Contrataciones De obras bienes y servicios acuerdo a las necesidades de cada área de gestión.	Encargado de Compras
PRESUPUESTO	3- Recibe y revisa el plan de compras para el período a ejecutar. 4- Verifica la asignación presupuestaria autorizada y si está de acuerdo avala el documento, lo remite a Compras.	Técnico UFI
COMPRAS	5- Recibe documento avalado para dar inicio a los trámites correspondientes. 6- Realiza el proceso de adquisición de los bienes y servicios. 7- Procede a solicitar la Previsión Presupuestaria para el devengado, para ello envía copia de la Orden de Compra u otro documento.	Encargado de Compras.

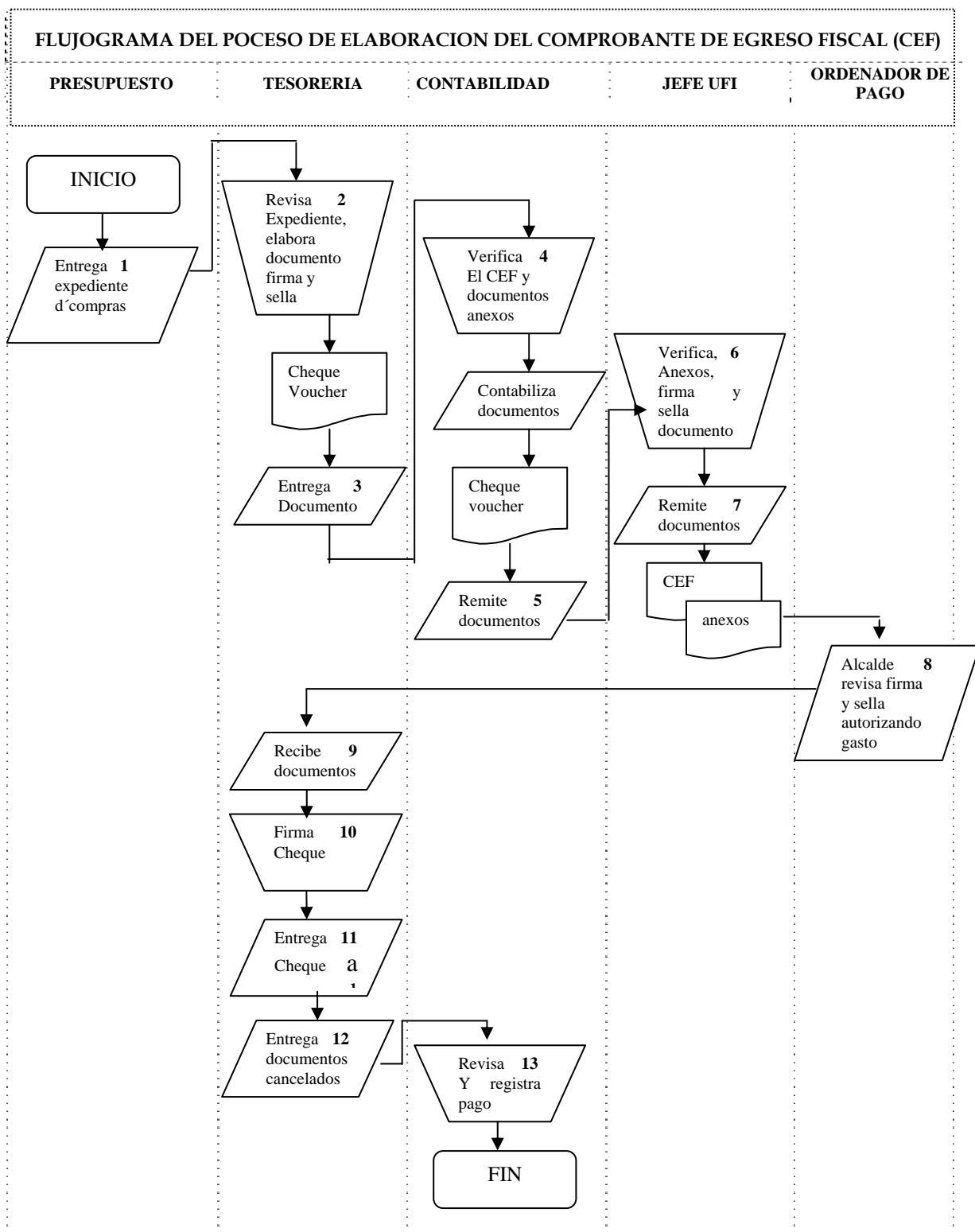
GUIA DE OPERACIÓN FINANCIERA		
AREA : FINANCIERA		
PROCEDIMIENTO : PREVISIÓN PRESUPUESTARIA DE EGRESOS		
UNIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
PRESUPUESTO	<p>8- Recepción de documentos de adjudicación.</p> <p>9- Revisa documento, si está correcta y completa.</p> <p>10- Registra la previsión presupuestaria aplicándolo al área de gestión que efectúa el gasto.</p> <p>11- Emite la previsión presupuestaria para respaldar la obligación y la remite a compras.</p>	Técnico UFI

FLUJOGRANA DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA PREVISIÓN PRESUPUESTARIA DE EGRESOS



GUIA DE OPERACIÓN FINANCIERA		
AREA : FINANCIERA		
PROCEDIMIENTO : COMPROBANTE DE EGRESO FISCAL(CEF)		
UNIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
PRESUPUESTO	1-Entrega expediente de compra a la Unidad de Tesorería.	Técnico UFI
TESORERIA	2- Revisión de expediente de compra y elabora CEF's o Cheque Voucher, firma y sella. 3- Entrega CEF's al jefe Contable.	Técnico UFI
CONTABILIDAD	4- Recibe y verifica que el comprobante de Egreso fiscal (CEF's), con la Documentación que justifica el gasto. Si Los documentos reúnen los requisitos Legales, fiscales y administrativos y Procede a su contabilización. 5- Remisión del documento registrado al Jefe de la Unidad Financiera.	Técnico UFI.
JEFATURA UFI	6- Recibe y verifica anexos y registros al cheque voucher o CEF's, firma y sella. 7- Remisión de documentos (Expediente de compra y CEF's), para autorización del gasto al ordenador de pago.	Jefe
ORDENADOR DE PAGO	8- Recibe y revisa documentación, firma y sella en señal de autorización del gasto.	Alcalde

GUIA DE OPERACIÓN FINANCIERA		
AREA : FINANCIERA		
PROCEDIMIENTO : COMPROBANTE DE EGRESO FISCAL(CEF)		
UNIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
TESORERIA	<p>9- Recibe expediente de compra y cheque voucher.</p> <p>10- Firma cheque y gestiona la firma del refrendario de la cuenta.</p> <p>11- Entrega cheque al Proveedor contra la presentación del quedan o comprobante de recepción. Verifica si el Proveedor ha firmado en voucher o CEF's.</p> <p>12- Entrega a la Unidad Contable la documentación legalizada y cancelada.</p>	
CONTABILIDAD	13- Recibe documentos, revisa y registra el pago.	Técnico UFI.



2. GESTION GERENCIAL FINANCIERA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

El gerente financiero es responsable de planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de obtención, asignación, manejo y recuperación de los fondos municipales y de la Hacienda Pública, quien debe poseer conocimientos, cualidades y habilidades que le permitan desempeñarse en los diversos roles de gestión como interpersonales, de información y decisión.

2.1. TÉCNICAS DE GESTIÓN

Se hace necesario la utilización de técnicas de gestión, que ayude al gerente financiero ejercer una verdadera dirección, incentivar a sus colaboradores para el logro de los objetivos específicos y generales de su unidad y de la Alcaldía.

Tomando como base la normativa del Régimen del Personal de las Municipalidades y el artículo 219 de la Constitución Política de El Salvador, que establece la Carrera Administrativa a los empleados municipales, a través de

promociones y ascensos con base a méritos y aptitudes; se presenta la siguiente técnica que ayudará al gerente financiero cómo hacer para motivar al personal bajo su cargo:

2.1.1. RETRIBUCIÓN A BASE DE RENDIMIENTO

Esta técnica facilitará al gerente financiero en su actuación de líder, a inducir a los empleados UFI a actuar en persecución de una meta común; la cual consiste en:

- El gerente financiero deberá establecer un índice de medición del rendimiento de los empleados.
- Deberá elaborar un plan de retribución según el rendimiento obtenido por empleado.
- El plan deberá contener una escala de niveles de rendimiento y de retribución; cuanto más alto sea el nivel de rendimiento alcanzado, más alto será el nivel de retribución que le corresponde.
- El gerente financiero deberá diseñar diferentes tipos de retribución, de acuerdo a los recursos con que cuenta la Alcaldía.

- Las retribuciones pueden ser materiales (dinero, especies), simbólicas (trofeos, diplomas, placas), sociales (reconocimiento, viajes) y de trabajo (ascensos, delegación de autoridad y responsabilidad en tareas específicas).

Ya establecido el Método de Escalas, como índice de medición del desempeño en la fase de la organización financiera; el Plan de retribución según el rendimiento deberá ser a base de méritos, el cual debe contener y aplicarse de la siguiente forma:

Plan de Retribución

I. OBJETIVO

Crear un sistema de compensación financiera directa a base de rendimiento por méritos, que proporcione oportunidades de desarrollo y crecimiento económico, así como estimular la superación permanente y la eficiencia de los servicios que presten.

II. ORGANIZACION

Para la aplicación del sistema de retribución por rendimiento se deberá establecer la siguiente comisión:

- El Alcalde o su representante.
- El Gerente o Jefe UFI
- Un miembro del Concejo

Los miembros de la comisión serán los responsables de velar por el cumplimiento del sistema de retribución y del buen uso de los instrumentos técnicos de evaluación.

III. INSTRUMENTOS TÉCNICOS PARA LA REGULACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.

Para la regulación y funcionamiento del sistema de evaluación a base de méritos, se hará uso de los siguientes instrumentos técnicos:

-Manual de Clasificación de Puestos: el cual contendrá las políticas y normas reguladoras del sistema de evaluación a base de méritos, así como los procedimientos a seguir para la clasificación de los puestos.

-Escalas Salariales: deberá contener las políticas, normas y procedimientos, que servirán de base para gestionar la fijación de salarios de las diferentes categorías y puestos de los empleados y funcionarios municipales, teniendo en

cuenta el nivel de conocimiento, experiencia, dificultad y responsabilidad que cada puesto requiere para el desempeño.

-Instrumento de Evaluación por Mérito Personal: deberá contener las disposiciones que permitan calificar el rendimiento del empleado.

IV. CATEGORÍAS Y SU PONDERACION

- Excelente 8%
- Muy Bueno 5%
- Bueno 3%

El porcentaje relativo a la antigüedad, será del 2% y será aplicable al personal que tenga 3 años de trabajo en los servicios municipales.

V. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION

Se aplicará por el sistema de incentivos por mérito personal, el cual se basará en evaluaciones que se realizarán semestralmente y se regularán de la forma siguiente:

- Cada empleado será evaluado en dos períodos.
- El promedio de las evaluaciones obtenidas determinarán cual es la ubicación dentro de las categorías establecidas.
- Se le sumará el 2% por antigüedad, en caso el empleado

tenga más de 3 años.

- El nuevo salario será determinado por la aplicación del porcentaje de la categoría que obtenga.

2.1.2. Cómo Delegar Efectivamente.

Para que el gerente financiero y los jefes o técnicos UFI, realicen una delegación efectiva en el área bajo su responsabilidad, deberán poner en práctica la técnica que se detalla:

- Se debe elaborar una lista de responsabilidades del trabajo diario que se dejaría de hacer.
- Se identificará y anotará por escrito, a los empleados cualificados de la Unidad, que se harán cargo de la responsabilidad.
- Se comunicará al empleado seleccionado la tarea que realizará y la responsabilidad que asumirá.

Al poner en práctica esta técnica, los jefes de la unidad financiera, les permitirá no ocuparse de actividades operativas rutinarias y descuidarse de las funciones propias del puesto, como es la planificación, obtención de

fondos, coordinar, organizar y supervisar que se estén cumpliendo las metas y objetivos planteados.

Tareas que puede delegar la gerencia financiera:

- ✓ Tareas recurrentes.
- ✓ Acopio de información.
- ✓ Trabajo pormenorizado.
- ✓ Representación en las reuniones dependiendo de la finalidad.
- ✓ Responsabilidades futuras.

Tareas que no debe delegar la gerencia financiera:

- ✓ Proceso de la delegación.
- ✓ Evaluación de actuaciones de los empleados.
- ✓ Acciones disciplinarias.
- ✓ Consejos y problemas morales.
- ✓ Planificación y previsión.
- ✓ Tareas Confidenciales.
- ✓ Asignación específica de tareas.
- ✓ Situaciones complicadas y delicadas.

2.1.3. Puertas Abiertas

Esta técnica, para el dirigente financiero es un instrumento necesario para la planificación, dirección, supervisión y el control de lo realizado con lo llevado a cabo; ya que por su medio se consigue la cooperación voluntaria, el espíritu de equipo, disminuye la resistencia al cambio, facilita la toma de decisiones y mejora la eficiencia y calidad dentro de la organización.

El proceso que deberá seguir el gestor financiero en la aplicación de esta técnica es la siguiente:

- Mantener abierta la puerta de los despachos.
- Accesibilidad de los gestores a los colaboradores.
- Debe existir interacción diaria con los colaboradores.
- Derribo de las barreras y de la resistencia al cambio.
- Saber escuchar.
- Informar permanentemente al personal de la Unidad.
- Uso de lenguaje sencillo.

2.1.4. SUPERVISIÓN DEMOCRÁTICA

En la gestión gerencial financiera, la técnica de la supervisión democrática juega una función muy importante,

ya que al aplicarla en la Unidad Financiera, proporcionará el medio para que los colaboradores puedan mejorar y aumentar el índice de entusiasmo hacia el trabajo, así como incentivar la responsabilidad y la iniciativa.

Para ejercer de manera efectiva la supervisión, se propone que el gerente financiero ponga en práctica los siguientes mecanismos de actuación:

- Ser guía e instructor para los Técnicos o Colaboradores UFI.
- Debe ser ejecutor de Ideas: de las propias, de sus superiores o de sus Técnicos UFI.
- Mediador, ante conflictos entre sus colaboradores.
- Deberá asignar responsabilidad y autoridad para que los colaboradores se sientan sus propios jefes del trabajo que realizan.

2.2 LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones en la organización de los gobiernos locales, se ha dado en las operaciones ordinarias como en situaciones inesperadas, lo que ha llevado a tomar decisiones a través de juicios, intuiciones y

estimaciones, y no en una forma sistemática, afectando grandemente a la organización.

La gestión de la gerencia financiera requiere de la toma de decisiones programadas, ya que para la obtención, manejo y asignación de fondos, la Ley AFI establece procedimientos definidos y rutinarios, por lo que las decisiones gerenciales deben ser en forma sistematizada, lo que exige la fijación clara de los objetivos, información relevante, participación de ideas y creatividad basada en equipos de trabajo, orientada al consenso y la correspondiente ejecución y evaluación.

2.2.1. PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES

Para la acertada toma de decisiones en las Unidades Financieras de los Gobiernos Locales, la gerencia deberá utilizar las siguientes técnicas, que consisten en:

Técnica de los Nueve Pasos

- I. **Establecer objetivos y metas específicas:** La toma de decisiones en las Unidades Financieras, se deberá realizar en el contexto de las metas y objetivos

económicos y sociales, ya que ellos mismos determinarán los resultados.

- II. **Identificar y definir el problema:** se determinan los niveles de rendimiento deseados, y deberá de identificar y definir los problemas que se le presenten, cuando exista la discrepancia de los resultados obtenidos con los deseados.
- III. **Fijar Prioridades:** El gerente financiero determinará el grado de importancia de cada problema, de acuerdo a la urgencia, impacto y la tendencia a su agravamiento por orden de prioridades.
- IV. **Determinar las causas del problema:** Una vez identificado el problema, deberá buscarse las causas que lo originaron, ya que puede ser por una causa común o especial.
- V. **Elaborar alternativas de solución:** En la unidad financiera, el jefe responsable debe elaborar alternativas de solución para el problema; para lo

cual recopilará información e ideas del entorno interno y externo de la alcaldía. Planteará al Concejo Municipal la situación existente y las probables soluciones.

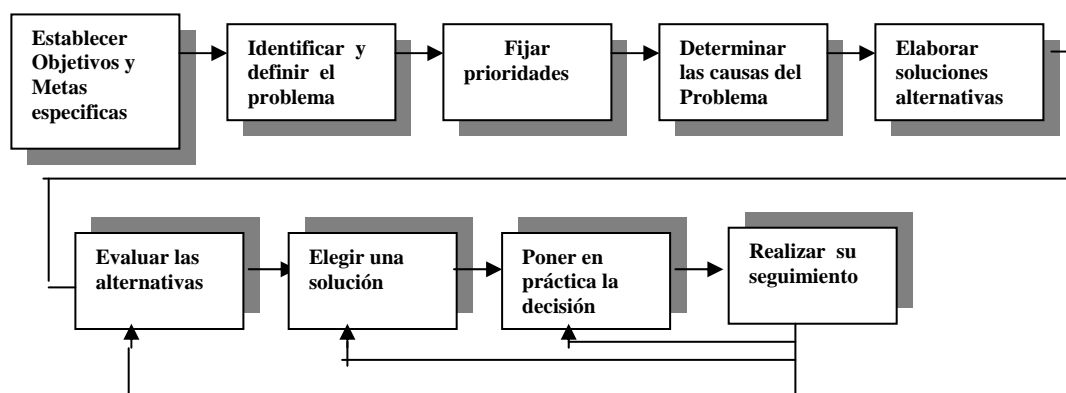
- VI. **Evaluar las alternativas:** El gerente financiero juntamente con el Concejo Municipal analizarán, evaluarán las alternativas y seleccionarán las que le producirán los resultados más favorables y los menos favorables; para alcanzar los objetivos o metas propuestos.
- VII. **Elegir una solución:** Una vez seleccionadas, el Concejo deberá elegir la alternativa más favorable que dará solución al problema existente, para alcanzar el objetivo predeterminado. Debe de incluirse la ejecución y el seguimiento.
- VIII. **Poner en práctica la decisión:** El gerente deberá poner en práctica la decisión elegida por el Concejo, ejecutándola eficazmente, a fin de alcanzar el objetivo financiero para el que fue adoptada.

IX. **Seguimiento:** deberá realizar la medición periódica de los resultados, comparando lo realizado con los planeado. Si existen desviaciones habrá que realizar los cambios necesarios.

El gestor financiero periódicamente dará informes a la autoridad superior del seguimiento de la ejecución de lo encomendado.

FIGURA No. 2

TÉCNICA DE LOS NUEVE PASOS PARA LA TOMA DE DECISIONES



Rutas para la retroalimentación

Técnica de Grupo Nominal (TGN)

Otra técnica que puede ser utilizada para fortalecer la toma de decisiones gerenciales en la Unidad Financiera, es

la técnica de Grupo Nominal (TGN), la cual se deberá desarrollar de la forma siguiente:

- I. El equipo de gestión deberá estar conformado por: el Jefe UFI o Gerente financiero y los Técnicos o Jefes UFI de las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad.
- II. El equipo de gestión se deberá sentar entorno a una mesa sin comunicarse verbalmente.
- III. Cada miembro del equipo deberá expresar la idea por escrito.
- IV. Posteriormente cada uno participa estructurando la idea.
- V. Se deberá seleccionar a una persona del grupo que actuará como coordinador.
- VI. El facilitador, anotará las ideas en una tabla de gráficos a la vista de los presentes hasta que se agoten.
- VII. El número de propuestas deberá ser entre 10 y 15.
- VIII. Deberán ser analizadas estructuradamente.
- IX. Cada miembro del grupo consistirá la idea y dará las aclaraciones al respecto.

- X. Se pedirá el apoyo para cada una de ellas enlistadas en la tabla.
- XI. Se votará en forma independiente y en privado las prioridades.
- XII. La decisión del grupo será el resultado de los votos individuales.

2.2.2. La Toma de Decisiones basado en la Calidad Total

El gerente financiero debe de orientar toda la gestión en la calidad de las labores y servicios que presta, lo que origina la mejora continua de las operaciones en pro del logro de los objetivos y metas.

La toma de decisiones basada en la calidad deberá darle atención a:

- **Mejora Continuada:** En la Unidad Financiera de las alcaldías del Departamento de San Salvador, el gerente deberá establecer un proceso constante y progresivo de introducción de mejoras en los sistemas y métodos de trabajo de la unidad, que permitirá la participación en decisiones importantes de los empleados del área de gestión.

- **Gestión basada en los hechos:** El jefe financiero debe ser capaz de buscar, recolectar y de procesar información en forma eficaz para poder llegar a una decisión satisfactoria en las labores que desempeña.

- **Trabajo en Equipo:** para implementar el proceso de mejora continua, deberá formar equipos de trabajo comprometidos con el logro de objetivos que se reunirán regularmente para identificar y resolver problemas.

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, la gerencia financiera, deberá formar equipos de trabajo de Dirección y de Gestión; el primero, estará integrado por el Concejo Municipal y Jefaturas de las Unidades Organizativas, quienes establecerán los objetivos, metas, políticas y lineamientos institucionales, para la elaboración de planes, presupuestos y proyectos.

El equipo de gestión estará constituido por el jefe UFI, los jefes o técnicos UFI en el área de presupuesto, contabilidad y tesorería, quienes le informarán

directamente al jefe UFI. Este equipo recibirá información del equipo de Dirección sobre los problemas identificados para su aclaración.

2.3. Niveles de Gestión

Los Concejos Municipales como responsables del funcionamiento y rendimiento de los recursos que poseen las alcaldías, delegan autoridad y responsabilidad en forma vertical a las jefaturas Financieras, las funciones de planificar, organizar, dirigir y coordinar a los mandos intermedios como son los jefes o técnicos UFI; quienes a su vez, asignan funciones operativas a los colaboradores o auxiliares UFI; identificándose de esta forma los niveles de gestión siguientes:

2.3.1. Estratégico

La gestión estratégica debe ser desarrollada por los Concejos Municipales, ya que ellos en su carácter representativo de la localidad, son los que determinan los mayores objetivos, las políticas y estrategias que gobernarán la recaudación de fondos, el uso y disposición

de los recursos materiales y financieros a fin de lograr los objetivos de la Municipalidad.

Son las autoridades locales, que a través de su gestión municipal, deberán orientar las líneas generales de acción con una visión de futuro sobre los proyectos y planes de inversión social y económica, con una perspectiva de crecimiento y desarrollo; tomando en cuenta que los Concejos Municipales son el nexo directo con la comunidad, deberán impulsar la participación ciudadana en la identificación y realización de obras y servicios públicos, en el diseño de planes encaminados a la autogestión.

2.3.2. Táctico

Deberá ser conducido por el gerente financiero, por ser el que ejecuta los lineamientos emitidos por los Concejos Municipales y por otras instituciones relacionadas en materia financiera, por lo que la orientación y coordinación del empleo de los recursos financieros en forma efectiva y eficiente recae en su gestión.

Es el gerente financiero quien selecciona, coordina y supervisa los medios a utilizar por los jefes o técnicos UFI de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería en el desarrollo del trabajo, con el objeto que los recursos financieros estén en el momento oportuno o disponibles para cualquier situación contingencial que se presente y que demande la realización de ajustes o reprogramaciones; será el puente con las dependencias internas y externas en el cruce de información que genera las áreas de presupuesto (previsiones presupuestarias, documento de autorización de compromisos presupuestarios), contabilidad (cierres contables y emisión de informes financieros) y tesorería (requerimientos de fondos y pagos de obligaciones).

2.3.3. Operativo

La asignación previa y control de las actividades normales programadas, serán ejecutadas por los colaboradores en cada una de sus unidades de operaciones, por los Jefes o Técnicos UFI de las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería, quienes conducirán diariamente la tramitación de documentos tales como la elaboración de comprobantes de créditos fiscal, emisión de cheques, registro de

operaciones de control presupuestarios y contables, el pago de salarios al personal, a los proveedores y a los acreedores; todo ello bajo el seguimiento de procedimientos y reglas definidas con precisión por los entes normatizadores (Concejo Municipal, Alcalde, Ministerio de Hacienda, FISDL, Corte de Cuentas de La República y otros), con el fin de alcanzar la eficiencia en las operaciones que realizan.

3. LOS PRESUPUESTOS Y OTRAS HERRAMIENTAS DE GESTION EN LA PLANEACION FINANCIERA

3.1. PLANEACION FINANCIERA

La capacidad para asignar recursos de acuerdo con un plan, garantiza que las Unidades Financieras Municipales serán capaces de hacer frente a las necesidades de fondos para el funcionamiento normal en la atención de la demanda de servicios y proyectos a realizar.

Entre las herramientas de la planeación factibles de aplicarse están:

3.1.1. OBJETIVOS FINANCIEROS

Para que las Unidades Financieras Institucionales de las Alcaldías del Departamento de San Salvador alcancen los objetivos financieros, tienen que administrar el efectivo en forma eficiente, optimizar la utilización de los recursos y garantizar la continuidad de las operaciones; para lo cual es necesario que persigan los objetivos financieros siguientes:

3.1.1.1. Objetivo Rentabilidad

El ejecutivo como responsable del área, debe perseguir el máximo aprovechamiento en el uso de los activos de operación, que conlleven a prestar un mejor servicio y a la vez satisfacer las demandas de la población.

3.1.1.2. Objetivo Liquidez

Establecer el objetivo liquidez, permite a la gerencia financiera poseer el efectivo necesario para cumplir con las obligaciones a corto y mediano plazo y para alcanzarlo, es necesario mantener un saldo mínimo de caja, elaborar programas de cuentas por cobrar y por pagar y efectuar dichos pagos en las fechas de su vencimiento, lo

que les permitirá disponer de fondos en el momento en que se necesiten, garantizando con ello buena reputación crediticia.

Entre los objetivos financieros que pueden alcanzar las Unidades Financieras están:

- Generar internamente suficientes fondos para las operaciones de la Alcaldía, a través de la mejora en la prestación de servicios a la comunidad.
- Establecer un plan de control de gastos operativos y administrativos por áreas de gestión.
- Buscar alternativas de contratación de servicios y arrendamiento de bienes depreciables de administración y de producción (Locales, Maquinaria y Equipo y otros).

3.1.2. METAS FINANCIERAS

Con la utilización de esta herramienta, el gestor financiero alcanzará los fines cuantitativos que persigue la Unidad Financiera orientados a la obtención de los objetivos financieros de la organización.

Las metas financieras que deben establecer para obtener resultados positivos, pueden ser:

- Obtener en la recuperación de mora un 10% mayor que el año anterior.
- Disminuir en un 15% los gastos administrativos y operativos.
- Aumentar en 14 horas a la semana la atención al público en la venta de servicios.
- Que las disponibilidades de efectivo sean colocadas en inversiones de fácil recuperación.

3.1.3. PRESUPUESTOS

3.1.3.1. PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS.

La finalidad del presupuesto de recursos humanos es determinar las necesidades de recursos humanos y financieros y le compete al gerente financiero asegurar el financiamiento del salario de los empleados de la Alcaldía y los gastos colaterales que de ello se emane.

Se detalla:

PASOS REQUERIDOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE
RECURSOS HUMANOS .

PASO No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	UFI Y Unidad de Recursos Humanos	Coordinar los lineamientos generales para la elaboración del presupuesto de recursos humanos de conformidad a la política municipal.
2	Unidad Financiera	Revisión de plazas por áreas de gestión de la municipalidad y por los sistemas de pagos. Verifica y valida los montos salariales, nombre y número de plazas. Solicita a la Unidad de Recursos humanos o al responsable, los movimientos administrativos de las plazas(plazas nuevas, renunciaciones, traslados).
3	Unidad de Recursos Humanos o responsable.	Envía a la UFI la información solicitada.
4	Unidad Financiera	Revisa y hace los cambios o movimientos de plazas en las áreas de gestión.
5	Unidad Financiera	<p>Casilla No.1 Consolida la información necesaria y procede a clasificar las plazas por orden jerárquico, escalas salariales y áreas de gestión.</p> <p>Casilla No. 2 Representa el número de plazas por áreas de gestión.</p> <p>Casilla No.3 Representa el salario mensual por plaza.</p> <p>Casilla No. 4 Multiplica el número de plazas por el salario mensual por doce meses, estableciéndose el monto anual.</p> <p>Casilla No. 5 Multiplica el número de plazas por el aguinaldo vigente.</p>

PASO No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
5	Unidad Financiera	<p>CASILLA No. 6 Suma el monto anual de salarios por plazas y áreas de gestión (casilla No. 4), más el monto anual de aguinaldo por plazas y áreas de gestión (casilla No. 5) determinándose el monto total.</p> <p>CASILLA No. 7 Es la sumatoria del total del plazas por áreas de gestión.</p> <p>CASILLA No. 8 Representa la sumatoria total del monto anual de salarios por plazas y por áreas de gestión.</p> <p>CASILLA No. 9 Es la sumatoria anual de los aguinaldos de plazas por áreas de gestión.</p> <p>CASILLA No. 10 Indica la suma total anual de los montos de salarios más aguinaldos anuales por plazas y áreas de gestión.</p> <p>CASILLA No. 11 Es el resultado de multiplicar el total del monto anual de salarios anuales por plazas y áreas de gestión (casilla No. 8) por el porcentaje vigente de cada Organismo de Seguridad Social.</p> <p>CASILLA No. 12 Representa la sumatoria de las contribuciones patronales a los diferentes Organismo de Seguridad Social.</p> <p>CASILLA No. 13 Es la sumatoria del total anual de salarios más aguinaldos por plazas y áreas de gestión (casilla No. 10) más la sumatoria de las contribuciones patronales. Representa el Total General del Presupuesto de Recursos Humanos de la Alcaldía.</p>

MODELO No. 1**PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS**

EJERCICIO FISCAL: _____ FUENTE DE FINANCIAMIENTO _____

(1) Detalle Área de Gestión Nombre de la Plaza	(2) N°. Plazas	(3) Salario Mensual	(4) Monto Anual	(5) Monto Aguinaldo	(6) Monto Total
Total	(7)		(8)	(9)	(10)

(11) CONTRIBUCIONES PATRONALES	
ISSS AFP OTROS	
(12) Total	

(13) Total General	(10)+(12)
---------------------------	------------------

3.1.3.2. PRESUPUESTO DE EFECTIVO

La finalidad del presupuesto de efectivo, es determinar las necesidades de fondos a corto plazo, ya que contiene las entradas y salidas de efectivo, permitiendo identificar los problemas de liquidez.

PASOS PARA LA REALIZACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO O FLUJO DE CAJA.

PASO N o.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Unidad Financiera	<p>Contar con la información de ingresos y egresos estimados del periodo,, de la siguiente forma:</p> <p><u>ACTIVIDADES OPERACIONALES:</u></p> <p>Ingresos: Determinar los ingresos de efectivo presupuestados, tales como: Impuestos Municipales, Tasas y Derechos, Transferencias y otros Ingresos.</p> <p>Solicitar al encargado de cobros las estimaciones de recuperación de cuentas por cobrar del periodo en estudio.</p> <p>Egresos: Solicitar a las correspondientes áreas de gestión administrativa y de compras las estimaciones de gastos fijos y variables tales como: Servicios Básicos, Mantenimiento, Salarios, Compras en general y otros que incurran en salidas de efectivo.</p>

PASO No .	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		<p>Determinar los documentos y cuentas pendientes de pago.</p> <p>Establecer las compras de Activos Fijos.</p> <p>Determinar los gastos y costos estimados de los proyectos en ejecución.</p>
2	Unidad Financiera	<p>Realizar la sumatoria de todos los ingresos estimados del periodo (1), menos, los egresos estimados del periodo (2), la cantidad resultante de la operación, puede ser sobrante o faltante de efectivo neto del periodo en las actividades de operación (3).</p>
3	Unidad Financiera	<p>Sumar o Restar el saldo de efectivo neto del periodo anterior (4) al saldo neto de efectivo establecido en las actividades de operación que se está analizando (3); el resultado de esta operación puede ser positivo o negativo. Este resultado será el saldo de efectivo, casilla (5), el cuál será el inicial del siguiente periodo.</p> <p>Si es positivo, indica que contará con liquidez para afrontar los compromisos y obligaciones del siguiente periodo.</p> <p>Si es negativo, indica iliquidez de efectivo, por lo que deberá buscarse las fuentes de financiamiento.</p>
4	Unidad Financiera	<p>FINANCIAMIENTO DE TERCEROS NETO (6)</p> <p>En este apartado debe de consignarse como ingreso los préstamos bancarios y otras fuentes; menos, comisiones y gastos bancarios, dando como resultado el financiamiento de terceros neto.</p>

PASO No .	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
5	Unidad Financiera	<p>RESULTADO NO OPERACIONAL NETO (7)</p> <p>Comprende los ingresos provenientes de actividades no generadas del funcionamiento propio de la Alcaldía tales como intereses de cuentas bancarias, ventas de activos fijos y otros, menos, los egresos que no corresponden a las actividades propias del funcionamiento, tales como pago de cuotas por préstamos, intereses por préstamos u otros. Dando el resultado no operacional neto positivo o negativo.</p>
6	Unidad Financiera	<p>DISPONIBILIDAD FINAL DEL PERIODO (8)</p> <p>Es el resultado de sumar el saldo de efectivo al final del periodo casilla No.5, más el financiamiento de terceros neto, casilla No. 6, más o menos el Resultado No Operacional Neto(7). Esta disponibilidad del período será el inicial del siguiente.</p>

MODELO No. 2

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

	PERIODO A	PERIODO B
<u>INGRESOS DE OPERACION</u> Impuestos Tasas y Derechos Venta de Bienes y Servicios Transferencias Corrientes Venta de Activos Fijos Transferencias de Capital Deudores Monetarios		
TOTAL DE INGRESOS	(1)	
<u>EGRESOS DE OPERACION</u> Bienes Depreciables Bienes no Depreciables Gastos en Bienes de Consumo y Servicio Gastos en Bienes Capitalizables Gastos en Personal Costos de Venta y Cargos Calculados Acreedores Monetarios		
TOTAL DE EGRESOS	(2)	
SOBRANTE O FALTANTE DE EFECTIVO NETO DE OPERACIÓN	(3) = (1)-(2)	
SALDO DE EFECTIVO DEL PERIODO ANTERIOR	(4)	
SALDO DE EFECTIVO	(5) = (3)+(4)	
FINANCIAMIENTO DE TERCEROS NETO Préstamos (menos) Comisiones y Gastos Bancarios	(6)	
RESULTADO NO OPERACIONAL NETO Ingresos no Operacionales (menos) Egresos no Operacionales	(7)	
DISPONIBILIDAD FINAL	(8)=(5)+(6)+(7)	

4. HERRAMIENTAS TÉCNICAS DE CONTROL FINANCIERO

Siendo el control una de las funciones de vital importancia para la toma de decisiones efectiva, el gerente financiero deberá controlar las operaciones, la calidad con que se realizan, las actitudes y el rendimiento de los empleados de la Unidad, a través de la utilización de herramientas técnicas que contribuyan al logro de los objetivos.

En la Unidad de Finanzas de las Alcaldías del Departamento de San Salvador, el control deberá ejercerse fundamentalmente en la obtención, manejo y asignación del efectivo.

4.1. CONTROL PRELIMINAR

La utilización de esta técnica de control, ayudará a la prevención de desvíos y la cantidad de recursos empleados, el cual va encaminado a los resultados obtenidos que se comparen favorablemente con los planeados.

En los gobiernos locales, la gerencia financiera deberá utilizar las herramientas de control propuestas para poder disponer en forma oportuna y en las cantidades monetarias

necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones contraídas y entre las cuales se mencionan:

4.1.1. Mejorando los Recaudos y Optimizando los Desembolsos

Esta técnica deberá implementar el gerente financiero, realizando los dos pasos siguientes:

A- **Mejorando los Recaudos:** para este caso, deberá disminuir o acortar el tiempo de trámites internos para remesar los ingresos, no pasar más de 24 horas después de haberse recibido el efectivo, ya que tiene que tomar en cuenta el tiempo de compensación bancaria para los depósitos por medio de cheques propios o ajenos.

B- **Optimizando los Desembolsos:** Se deberá prolongar el tiempo que se toma en pagar las obligaciones. Esto quiere decir, que el jefe financiero cuando recibe el comprobante de egreso fiscal para la aprobación del gasto deberá seleccionar aquellas obligaciones que pueda prolongar su pago y que cuando emite un cheque la Tesorería, internamente el área contable ha registrado de inmediato el débito del pago que se

efectuará, dejando que la disponibilidad de efectivo permanezca ociosa en el banco, por el tiempo que transcurre para el correspondiente cobro; al utilizarse esta técnica debe de considerarse no afectar la credibilidad y prestigio de la alcaldía.

El objeto de esta técnica es mejorar el sistema de recaudación y demorar en forma razonable los pagos.

4.1.2. Mantenimiento de Saldo Cero en los Bancos.

Consiste que el manejo del efectivo por medio de cuenta corriente, mantenga la cuantía requerida del uso de la caja diaria de la Alcaldía y en caso de saldo rojo, negociar los sobregiros automáticos. Con esta forma, la Unidad de Finanzas asegurará la disponibilidad de fondos, ya que la negociación de sobregiro, deberá de tener el mismo costo de los créditos ordinarios y poder responder oportunamente aquellos pagos que se presentan de inmediato, por otro lado tener efectivo ocioso no es rentable.

4.2. CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN

Implementar el control de retroalimentación ayudará a la gerencia a mejorar el proceso de adquisición de recursos

humanos y materiales o al desarrollo de las operaciones, ya que este se centra en los resultados finales de las actividades de un periodo. Para ejercer este control, se tiene que auxiliar del análisis de estados e informes financieros, por medio de las herramientas que a continuación se describen:

4.2.1. Estado de Ejecución Presupuestaria

De conformidad al Código Municipal, los municipios están obligados a desarrollar su actuación administrativa y de gobierno por medio de un presupuesto de ingresos y egresos que iniciará el 1º de Enero y finalizará el 31 de Diciembre de cada año, a los cuales deberá realizarse un control de retroalimentación a través del estado de ejecución presupuestaria trimestral, semestral o anual.

El objetivo de la elaboración del estado de ejecución presupuestaria, es de comparar los ingresos y egresos presupuestados con los realmente ejecutados y la variación debe expresarse en términos porcentuales. Es recomendable realizar las comparaciones por específico de gasto.

MODELO No. 3

ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

DEL _____ AL _____ .

(EN MILES DE DOLARES)

RUBRO	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	VARIACION	%
INGRESOS DE OPERACION: * Impuestos Municipales * Tasas y Derechos * Venta de Serv. Públicos * Ingresos Financieros * Transferencias Corrientes * Otros Ingresos Corrientes INGRESOS DE CAPITAL: * Venta de Activos Fijos * Ingresos compensatorios por pérdidas o daños de bienes muebles o inmuebles. * Transferencias de Capital recibidas. * Reembolsos de préstamos concebidos. * Préstamos directos Internos y Externos. DÉFICIT PRESUPUESTARIO: <u>TOTAL DE INGRESOS:</u> EGRESOS DE OPERACIÓN: * Remuneraciones. * Adquisiciones de Bienes y servicios. EGRESOS DE CAPITAL: * Gastos financieros y Otros. * Inversiones en Activos Muebles e Inmuebles * Amortización de endeudamiento Público * Inversiones Financieras SUPERÁVIT PRESUPUESTARIO: <u>TOTAL DE EGRESOS:</u>				

El análisis del estado de ejecución presupuestaria, indicará si se ha cumplido los objetivos planeados; la variación resultante de la comparación de lo presupuestado con lo ejecutado, determinará aquellos rubros que tienen una desviación significativa en donde el gerente financiero puede establecer las medidas correctivas e investigar las razones que dieron origen a esa desviación.

4.2.2. Estado de Situación Financiera

Es un estado financiero, que muestra la cantidad de recursos y obligaciones con terceros a una fecha determinada, que será al 31 de diciembre de cada año.

El estado de situación financiera, presenta en un mismo documento la información necesaria para tomar decisiones en las áreas de inversión y de financiamiento. Dicho estado, parte de la idea de que los recursos con que cuenta, deben estar correspondidos directamente con las fuentes necesarias para adquirirlos.

MODELO No. 4

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Al 31 de Diciembre de _____.

(EN MILES DE DOLARES)

Cuentas	Saldo Actual	Saldo Anter.	Cuentas	Saldo Actual	Saldo Anterior
RECURSOS Fondos Disponibilidades Deudores Monetarios Anticipos de Fondos Inversiones Financieras Inversiones Temporales Inversiones Permanentes Inversiones en Préstamos Deudores Financieros Inversiones Intangibles (-) Amortización acumulada Inversiones No Recuperables (-) Estimaciones Inversiones en Existencia Existencias de Consumo Existencias de Producción Inversiones en Bienes de Uso Bienes Depreciables de Administración. (-) Depreciación Acumulada Bienes Depreciables de Producción (-) Depreciación Acumulada Bienes No Depreciables Inversiones en Proyectos y Programas.			OBLIGACIONES Deuda Corriente Depósitos de Terceros Acreedores Monetarios Financiamiento de Terceros Títulos Valores Financiamiento Interno Financiamiento Externo Acreedores Financieros SUB TOTAL		
TOTAL DE RECURSOS			PATRIMONIO ESTATAL Patrimonio Reservas Detrimento Patrimonial Resultados Ejercicios Anteriores Resultado del Ejercicio. TOTAL DE OBLIGACIONES		

4.2.3. ESTADO DE RENDIMIENTO DE ECONOMICO

El estado de rendimiento económico determina el monto por el cual los ingresos superan a los gastos y costos. Al remanente se le llama resultado del ejercicio, el cual

puede ser positivo o negativo. Si es positivo se le llama superávit y si es negativo se le llama déficit.

El estado de rendimiento económico, resume los resultados de las operaciones de la institución durante un período comprendido del 1º de Enero al 31 de Diciembre de cada año.

MODELO No.5

ESTADO DE RENDIMIENTO ECONOMICO

DEL _____ AL _____

(En miles de Dólares)

CUENTA	CTE.	ANT.	CUENTA	CTE.	ANT.
GASTOS			INGRESOS		
GASTOS DE GESTION			INGRESOS DE GESTION		
Gastos de Inversiones Públicas			Ingresos de Tributarios		
Gastos Previsión			Ingresos Financieros y Otros		
Gastos en Personal			Ingresos por Transferencias		
Gastos en Bienes de Consumo y Servicios			Corrientes Recibidas		
Gastos en Bienes Capitalizables			Ingresos por Trasferencias de Capital Recibidas		
Gastos Financieros y Otros			Ingresos por Venta de Bienes y Servicios		
Costos de Venta y Cargos Calculados			Ingresos por Actualización y Ajuste		
Gastos de Actualización y Ajuste					
TOTAL DE EGRESOS			TOTAL DE INGRESOS		
RESULTADO DEL EJERC. (SUPERÁVIT)			RESULTADO DEL EJERC. (DÉFICIT)		
TOTALES			TOTALES		

4.2.4. Razones Financieras

Son herramientas valiosas para el análisis financiero, que la gerencia deberá utilizar para medir los resultados del periodo y conocer el estado económico-financiero en que se encuentra la municipalidad y entre las cuales están:

Liquidez

Este índice reflejará la capacidad de la Alcaldía para cumplir con las obligaciones a corto plazo. Entre las razones de liquidez de fácil aplicación y análisis esta el **coeficiente de liquidez a corto plazo o ratio de tesorería**, que relaciona, sólo los activos líquidos (activo circulante con exclusión de las existencias y los gastos pagados por anticipados) con el pasivo circulante, comparándolo un año con otro. El estándar de control deberá ser de un mínimo de 2 a 1 y de un máximo de 3 a 1.

$$\frac{\text{Activo Circulante – Existencia y Gastos Pagados por Anticipado}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Es una medida del grado en que el efectivo y las partidas casi equivalente a efectivo, cubren los pasivos circulantes; es decir, por cada dos colones invertidos se posee un colón de obligaciones u compromisos.

Endeudamiento

Utiliza el monto total de deudas (Acreedores Monetarios y préstamos internos y externos) con el valor total del pasivo más capital (total de activos), para determinar el grado de endeudamiento.

$$\frac{\text{Total de Deuda}}{\text{Pasivos más Patrimonio}}$$

El resultado indica el porcentaje de deuda con los Acreedores, al comparar un año con otro se determinará si ha existido una mejora en la reducción de las deudas o un incremento en el endeudamiento.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El diagnóstico realizado ha permitido establecer conclusiones y plantear recomendaciones, que al ser consideradas constituyen un aporte a los gobiernos locales, para lograr mejorar la gestión gerencial financiera y realizar una administración efectiva.

4.1 CONCLUSIONES

ORGANIZACIÓN

- Las alcaldías del departamento de San Salvador, no tienen organizado el departamento financiero de acuerdo a las áreas que establece la ley de Administración Financiera Integrada, ya que éstos poseen otras áreas que no son afines a las funciones financieras.
- La falta de una estructura organizativa financiera, dificulta a los niveles jerárquicos la asignación de funciones, autoridad y responsabilidad del manejo y

control de los recursos financieros, asimismo la toma de decisiones acertada y oportuna.

- De acuerdo a lo establecido en el Código Municipal, las alcaldías gozan de autonomía para legislar, dirigir y administrar sus propios asuntos; actualmente con las nuevas leyes en materia financiera y administrativa, esta autonomía se ve condicionada y limitada su actuación.
- Las alcaldías no cuentan con instrumentos informativos tales como: manuales de organización, de funciones, de procedimientos, de análisis, que les permite orientar las acciones y facilitar el desarrollo de las operaciones financieras.
- Los gestores financieros no utilizan instrumentos de gestión para el desempeño de las actividades ejecutivas y en la toma de decisiones.

PLANEACIÓN

- Las Municipalidades del departamento de San Salvador no realizan la planeación financiera en forma sistematizada.

- No existe claridad para la determinación de metas y objetivos financieros, ya que únicamente los relacionan con el aspecto social.
- En la mayoría de las Alcaldías carecen de herramientas técnicas de planificación financiera, que les ayude a la determinación de necesidades de fondos, así como ha proyectar resultados estimados de las operaciones del periodo planeado.
- Los gobiernos locales desarrollan sus actividades administrativas y operativas por medio de un presupuesto de ingresos y egresos, que son elaborados en base a la experiencia, lo que origina no tener un control efectivo de los fondos en los diferentes rubros, uso inadecuado de los recursos e irregularidades en su manejo.
- El personal responsable del desarrollo de las actividades financieras, poseen limitada capacidad técnica para la planificación, por lo que no realizan

proyecciones con una visión de desarrollo y crecimiento local.

CONTROL

- El control que realizan las municipalidades es deficiente, por carecer de instrumentos técnicos que les ayuden a prevenir las desviaciones en el uso de los recursos.
- No tienen implementado el Sistema de Contabilidad Gubernamental que exige la ley de Administración Financiera Integrada (AFI), ya que las operaciones son registradas de manera informal, no utilizando los libros e informes contables de acuerdo a lo que establece el Código Municipal y la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, necesario para ejercer un buen control de las transacciones.
- Existe incumplimiento a las leyes y normativas en materia contable y administrativa por parte de los

servidores municipales, por mala interpretación o aplicaciones inadecuadas a determinada ley.

- La participación de los Concejos Municipales en las actividades financieras, es limitada tanto en la supervisión como en el seguimiento de éstas, lo que origina deficiencias en el cumplimiento de las funciones.
- No existe un proceso sistemático para la erogación de fondos, lo que hace que las alcaldías se encuentren con serios problemas de liquidez y no puedan determinar los pasivos adquiridos; lo que conlleva a la existencia de fondos subutilizados o mal orientados.
- Carecen de herramientas de control presupuestario que les sirva de base para comparar lo realizado con lo planeado a fin de alcanzar los objetivos previstos.

4.2 RECOMENDACIONES

ORGANIZACIÓN

- La creación de la Unidad Financiera en las Alcaldías del Departamento de San Salvador, de conformidad a lo que establece la Ley de Administración Financiera Integrada.
- Que en la organización y funcionamiento de la Unidad Financiera Municipal, se estructure e implemente las herramientas técnicas de organización propuestas: Manual de Funcionamiento y Perfil de Puestos Tipos para las áreas de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad e Informática; indicadores de desempeño y guía de operaciones financieras, que oriente y facilite la ejecución de las actividades, la medición y evaluación del rendimiento laboral en la Unidad Financiera.
- Que el dirigente o jefe financiero utilice las herramientas técnicas de gestión gerencial propuestas, a efecto de que la toma de decisiones y la conducción de las acciones que realizan los colaboradores

financieros, se dirijan hacia un objetivo común de la Unidad y la Municipalidad.

PLANEACION

- Que la Unidad Financiera Municipal, defina los objetivos y metas orientados al aspecto económico y social de la Comunidad, los cuales deben ser difundidas por escrito e instruirlos para facilitar su cumplimiento.
- Que se utilicen las herramientas de planificación planteadas, las que contribuirán a la obtención oportuna, manejo y uso de los recursos financieros.
- Que los Concejos Municipales en la planificación de proyectos de inversión tomen en cuenta la participación ciudadana, ya que a través de ella pueden identificar las necesidades prioritarias de los sectores de la municipalidad.

CONTROL

- Que se implemente el control preliminar, utilizando las técnicas de Mejorando los Recaudos y Optimizando

los Desembolsos, así como Mantenimiento de Saldo Cero en Bancos.

- La utilización de las herramientas de control de retroalimentación, por parte del gestor financiero le apoyará a evaluar, analizar los resultados y corregir las variaciones resultantes.
- Que el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) en coordinación con el Ministerio de Hacienda - Dirección General de Contabilidad Gubernamental, promuevan y capaciten a las Alcaldías en la implementación y puesta en marcha del sistema de contabilidad gubernamental; a fin de uniformar, registrar y controlar las operaciones y actividades propias de las Municipalidades, que les facilite la toma de decisiones y reflejen su situación económica y financiera.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Arias, Galicia Fernando. 1980. Administración de Recursos Humanos. 2ª. Edición. Editorial Trillas, S.A. av. Río Churubusco. México.

Brand, Salvador Osvaldo. Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativas.

Covey, Stephen R. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. La Revolución Ética en la Vida Cotidiana y en la Empresa. Editorial Paidós. México.

Fiedler, Fred Edward. 1989. Liderazgo y Administración Efectiva. 2ª. Edición. Editorial Trillas, S.A. de C.V. Col. Pedro María Amaya. México.

Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho. 1997. 4ª. Edición. Editorial Fespad. Pag. 194.

Grupo Océano. 1994. Biblioteca Práctica de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa. Editorial Grupo Océano, S.A. Barcelona. España.

Gutiérrez Morulanda, Luis Fernando. 1992. Finanzas Prácticas para Países en Desarrollo. Editorial Norma, S.A. Bogotá. Colombia.

- Hefes, Gabriel.** 1994. Auditoria de los Estados Financieros. Técnicas y Aplicaciones Modernas. Editorial Iberoamericana, S.A. de C.V. San Rafael. México.
- Ivancevich, John M.** 1997. Gestión. Calidad y Competitividad. Mc Graw- Hill /Interamericana de España, S.A.
- Locke, Edwin A.** 1994. Sea un Gran Líder. Las Cuatro Claves para el Éxito. Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Ministerio de Hacienda.** 1999. Dirección General de Contabilidad Gubernamental. Manual General del Subsistema de Contabilidad Gubernamental Municipal. San Salvador. El Salvador.
- Nelson, Robert B.** 1995. Biblioteca de Negocios. Cómo Delegar Funciones al Personal para Lograr una Mejor Gerencia. Coyacán. México.
- Rodríguez Salazar, Manuel.** 1995. Lo que Cuestan los Malos Jefes. Cómo Enfrenta La Falta de Liderazgo. Editorial Grijalbo. S.A. de S.V. San Bartolo Naucalpán. México.

Rojas Soriano, Raúl. 1985. Guía para Realizar Investigaciones Sociales. 8ª. Edición. Universidad Autónoma de México. Ciudad Universitaria. México.

TESIS

Amaya Medrano, Cristian Omar y Otros. Diseño de Programas de Auditoria Operativa para las Municipalidades. Caso Práctico. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador, 1999.

Ascencio Penado, Ana Mirian y Otros. Propuesta de Un Plan de Modernización Administrativa de las Alcaldías de la Región Central de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador, 1997

Cabrera Lemus, Samuel Ernesto y Otros. Diseños de Procedimientos de Control Interno, para la Tasación de Impuestos Municipales en la Sección de Registros y Control Tributario de la Alcaldía Municipal de Santa Ana. Caso Práctico. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador, 1999

Merino Moreno, Sandra Patricia y Otros. Control Interno Contable Aplicable a las Municipalidades de El Salvador. Caso Práctico. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador, 1997.

REVISTAS

Corte de Cuentas de la República de El Salvador. 1e. Forum
De Transparencia de la Gestión Pública. 1999.

Ministerio de Economía. 1997. Dirección General de
Estadística y Censos. Anuario Estadístico. San
Salvador. El Salvador.

Ministerio de Hacienda. SAFI. Estructura
Organizacional de las Unidades Financieras
Institucionales Subvencionadas. San Salvador.
El Salvador.

Comisión para la Modernización del Estado. 1999. Bases
para el Plan de Nación. Temas Claves para el Plan de
Nación. Consulta Especializada. Pag. 299.

Comisión Nacional de Desarrollo. 1999. Acciones Iniciales
Del Plan de Nación. Hagamos de El Salvador como
Todos lo Queremos.

Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM.
Primer Foro Nacional Transparencia en la Gestión
Pública. Un Compromiso de Nación. San Salvador El
Salvador.

LEYES

Asamblea Legislativa. 1998. Decreto No. 217. Ley de Creación para el Desarrollo Económico y Social de Los Municipios. San Salvador. El Salvador.

Asamblea Legislativa. 1997 Decreto No. 172. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado y Sus Reformas. San Salvador. El salvador.

Asamblea Legislativa. 1986. Decreto No. 438. Código Municipal. San salvador. El Salvador.

Asamblea Legislativa. 2000. Decreto No. 868. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. San Salvador. El Salvador.

Asamblea Legislativa. 1998. Decreto No. 35. Reglamento de La Ley de Creación para El Desarrollo Económico y Social de los Municipios. San Salvador. El Salvador.

Ministerio de Hacienda. Instructivo No. SAFI-002/98. Sistema de Administración Financiera Integrado. Normas Sobre la Organización y Operatividad para las Unidades Financieras Institucionales. El Salvador.

Ministerio de Hacienda. Instructivo No. SAFI-001/96. Dirección General de Contabilidad Gubernamental. Normas y Procedimientos Sobre el Uso del Comprobante De Egreso Fiscal. San Salvador. El Salvador.

ANEXOS

Anexo No. 1

Municipios del Departamento de San Salvador, población, área y dirección.

Anexo No. 2

Gráfica de Población de los Municipios del Departamento de San Salvador.

Anexo No. 3

Población proyectada de los Departamentos de El Salvador.

Anexo No. 4

Tabulación, análisis e interpretación de los Resultados.

Anexo No. 5

Cuestionario.

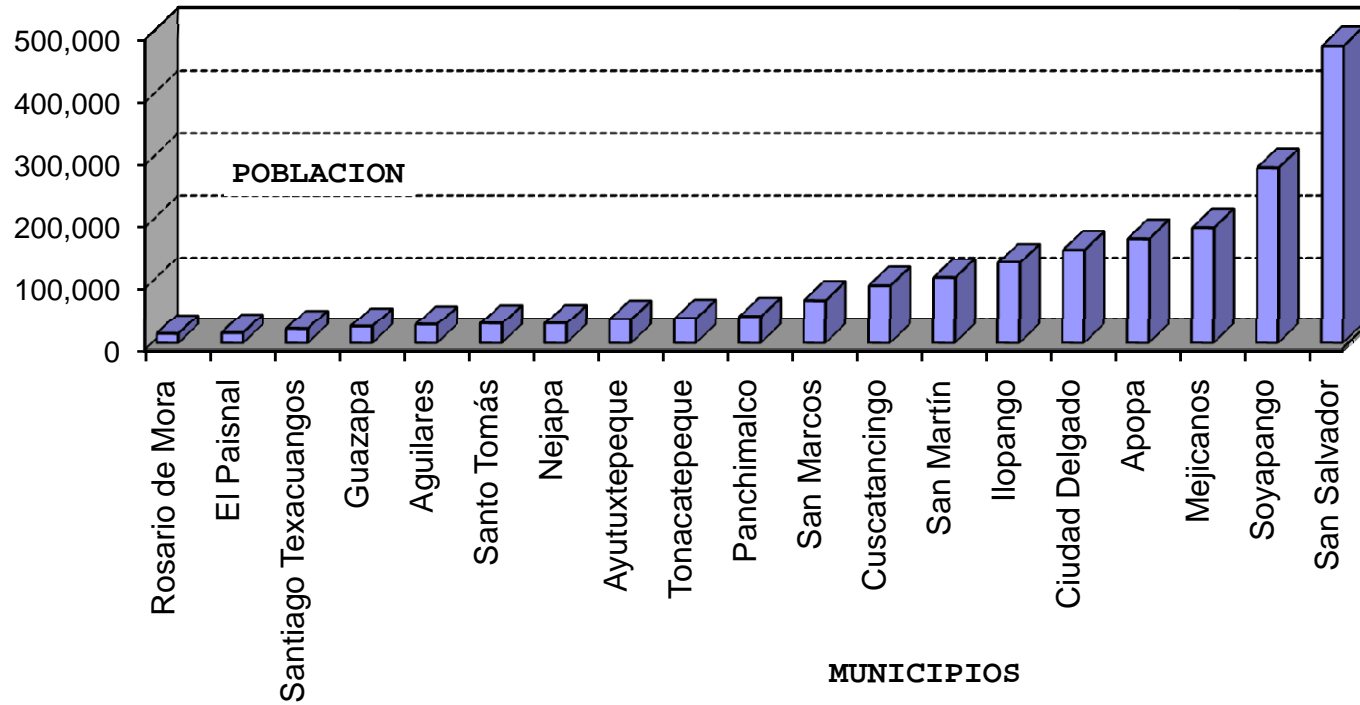
ANEXO No. 1

MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, POBLACIÓN,
ÁREA Y DIRECCIÓN

No.	MUNICIPIOS	AÑO 2000		AREA (Km2)	DIRECCION
		POB.PROY.	%		
1	Rosario de Mora	15,180	0.70	39.23	C. La Ronda, Bo. El Centro Tel 282-8011.
2	El Paisnal	16,345	0.80	125.5	Carret.Troncal del Nte.Km.4 Bo. El Centro, Tel. 309-0010
3	Santiago Texacuangos	23,212	1.20	30.52	Fte. A Plaza Pública. Tel. 220-8228
4	Guazapa	26,996	1.40	63.65	Av. 41 de diciembre, Fte. Al Parque Central, Tel. 324-0001
5	Aguilares	30,184	1.50	33.72	Fte al Parque, Tel. 331-4005
6	Santo Tomás	31,969	1.60	24.32	Carret.Antigua a Zacatecoluca Fte.Plaza Pública.Tel. 220-9015
7	Nejapa	32,172	1.60	83.36	Av. Norberto Morazan, Bo. El Centro # 1, Tel. 201-0112
8	Ayutuxtepeque	39,953	2.00	8.41	1a. Calle Ote.# , Tel. 272-6244
9	Tonacatepeque	41,277	2.10	57.55	2a. Av. Sur, Bo.San Nicolas. Tel. 322-0143
10	Panchimalco	44,425	2.20	89.97	Calle principal, Bo. San Esteban Tel. 280-8035
11	San Marcos	70,610	3.60	14.71	Parque Industrial, Local Bicasa Tel. 220-3855
12	Cuscatancingo	94,062	4.70	5.40	Calle El Calvario # 48 Tel. 276-5077
13	San Martín	107,212	5.40	55.84	Av. Morazán y Calle 5 de nov. Tel. 258-4266
14	Ilopango	132,231	6.70	34.63	Av. 5 de Nov. Y Calle Francisco Menéndez, Tel. 295-0332
15	Ciudad Delgado	153,350	7.70	33.42	Calle Morazán y Av. Aculhuatán # 20, Tel. 276-3123
16	Apopa	171,833	8.70	51.84	2a. Av. Sur y 2a. Calle Pte. # 2 Tel. 216-6892
17	Mejicanos	189,392	9.50	22.12	2a. Calle Pte. # 12, Tel. 282-1167
18	Soyapango	285,286	14.40	29.72	Bo. El Centro, Calle Roosevelt, Pte. Y 1a. Av.sur, Tel 277-5500
19	San Salvador	479,605	24.20	72.25	Alameda Juan Pablo II y 9a. calle Pte. Tel. 221-0600
TOTAL		1985,294	100.00		

Dirección General de Estadística y Censos, DIGESTYC. 1996

ANEXO No. 2
GRAFICO DE LOS MUNICIPIOS DEL
DEPARTAMENRO DE SAN SALVADOR Y SUS
POBLACIONES

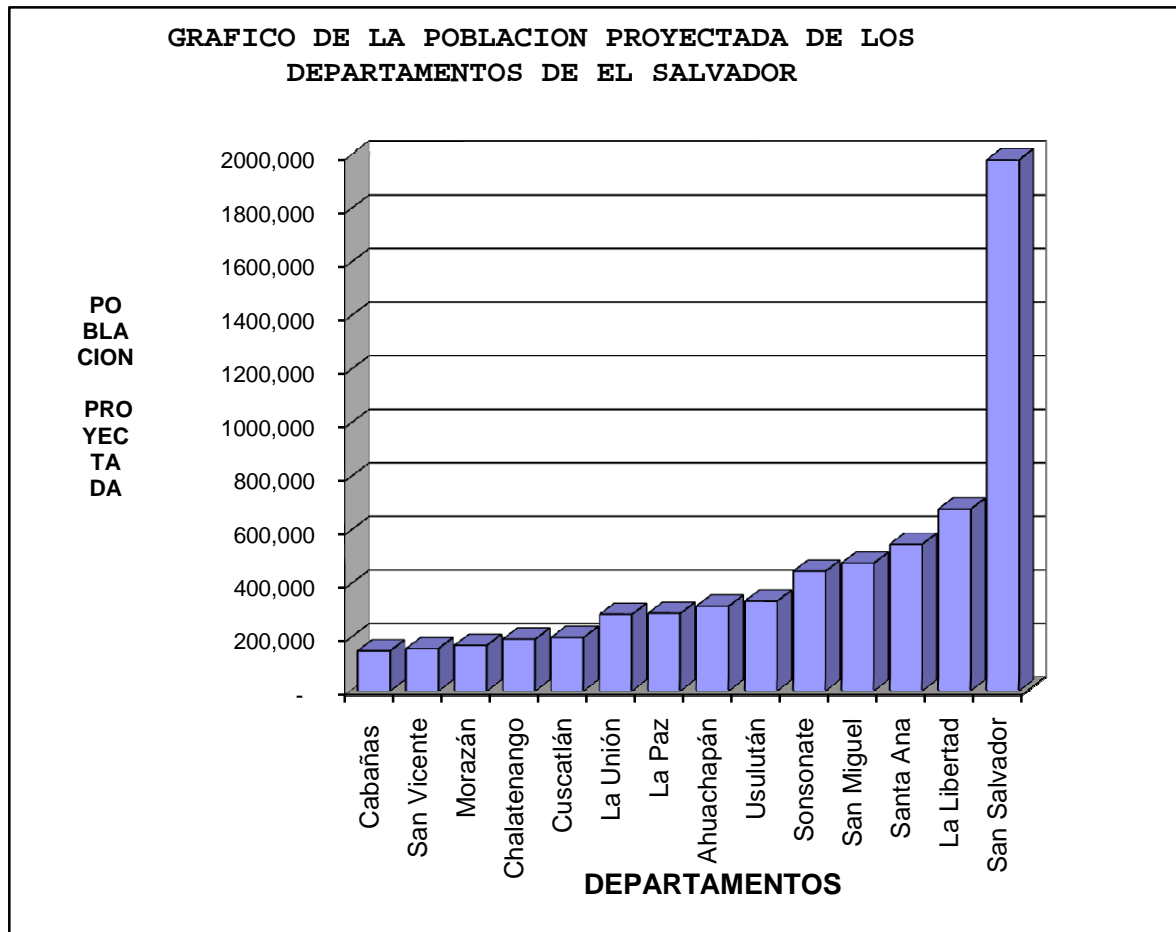


ANEXO No. 3

POBLACION PROYECTADA DE LOS DEPARTAMENTOS DE EL SALVADOR

No.	DEPARTAMENTO	POBLACION	%
1	Cabañas	152,842	2.40
2	San Vicente	161,105	2.60
3	Morazán	173,499	2.70
4	Chalatenango	196,583	3.10
5	Cuscatlán	202,951	3.20
6	La Unión	289,021	4.60
7	La Paz	292,887	4.70
8	Ahuachapán	319,780	5.10
9	Usulután	338,332	5.40
10	Sonsonate	450,116	7.20
11	San Miguel	480,276	7.70
12	Santa Ana	551,259	8.80
13	La Libertad	682,092	10.90
14	San Salvador	1,985,294	31.60
		6,276,037	100.00

Dirección General de Estadística y Censos, DIGESTYC. 1996



ANEXO No. 4

TABULACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ASPECTOS GENERALES

1. ¿Posee la gerencia un organigrama que identifique las líneas de autoridad y responsabilidad de cada nivel jerárquico?

OBJETIVO:

Conocer el nivel organizativo de las municipalidades del departamento de San Salvador.

TABLA No. 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	79%
NO	4	21%
TOTAL	19	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Los resultados obtenidos de las encuestas, demuestran que el 79% de las alcaldías, cuentan con organigrama que les determina las líneas de autoridad y responsabilidad entre las diferentes jefaturas; el 21% manifestó no poseer organigrama.

A pesar que la mayoría manifestó poseer organigrama, no se constató su veracidad, ya que al solicitar una copia de ésta, no la proporcionaron.

2. ¿ Está definido para cada nivel jerárquico la autoridad y responsabilidad?

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia tiene definido los niveles de autoridad y responsabilidad.

TABLA No. 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	79%
NO	4	21%
TOTAL	19	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 79% de las alcaldías encuestadas manifestaron que tienen definidos los niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad, el restante 21% no los tiene definidos.

No obstante, las alcaldías que respondieron que sí, al realizar cambios de puestos, los niveles de autoridad y responsabilidad son comunicados en forma verbal.

3. ¿ El marco legal que regula la autonomía municipal, es consistente con el trabajo actual de la municipalidad?

OBJETIVO:

Conocer si el Código Municipal está acorde o responde a la gestión de desarrollo local actual.

TABLA No. 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	58%
NO	8	42%
TOTAL	19	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

La matriz número 3, refleja que el 58% de las alcaldías manifestaron que el Código Municipal es consistente con la gestión actual y el 42% indica que existen contradicciones con otras leyes que les condicionan su gestión.

ESTRUCTURA DE LA UNIDAD FINANCIERA.

4. ¿Cuenta la institución con un departamento financiero definido?

OBJETIVO:

Conocer si la municipalidad tiene definida una estructura financiera que le permita el logro de sus objetivos y facilite la toma de decisiones.

TABLA No. 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	37%
NO	12	63%
TOTAL	19	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Los resultados reflejan, que el 37% de las alcaldías manifiestan que si tienen definido el departamento financiero y el 63%, no cuentan con un departamento financiero definido.

Si la respuesta es positiva, conteste la siguiente.

5. ¿ Cuáles son las áreas que posee el departamento financiero?

OBJETIVO:

Determinar si la municipalidad en su estructura organizativa tiene definida las áreas básicas según la ley AFI (Tesorería, Contabilidad y Presupuestos), que ordene las actividades y facilite la obtención de los propósitos de la institución.

TABLA No. 5

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
➤ Contabilidad	19	100%
➤ Tesorería	19	100%
➤ Colecturía	2	11%
➤ Cuentas Corrientes	13	68%
➤ Presupuesto	3	16%
➤ Proveduría	1	5%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Las diecinueve alcaldías encuestadas manifiestan, que el departamento financiero está conformado con las áreas que manejan, registran y controlan los fondos municipales están conformadas por: el 100% cuenta con las áreas de Contabilidad y Tesorería, el 11% tiene Colecturía; y el 68% de ellas poseen Cuentas Corrientes; el 16% tienen la unidad de presupuesto y sólo el 5% de las alcaldías tiene Proveeduría dentro del departamento financiero. En resumen, 3 de las alcaldías encuestadas tienen conformado el departamento financiero, de conformidad a lo que establece la Ley AFI.

6. ¿Están definidas las líneas de autoridad y responsabilidad en el departamento financiero?

OBJETIVO:

Conocer si el departamento financiero tiene definidas las líneas de autoridad y responsabilidad por áreas de gestión que facilite la coordinación de las actividades.

TABLA No. 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	37%
NO	12	63%
TOTAL	19	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Los resultados de la tabla resumen indican que el 37% de las alcaldías tienen definidas las líneas de autoridad y responsabilidad, el 63% no la tienen definida.

7. ¿ Mencione el cargo y nivel académico del personal que labora en el departamento financiero?

OBJETIVO:

Conocer si el personal que labora en el departamento financiero posee un nivel de estudio acorde a su función.

TABLA No. 7

CARGO	FRECUEN CIA	%	EDUC. BASICA	%	EDUC. MEDIA	%	EDUC. SUPERIOR	%
Contador	19	100%			15	79%	4	21%
Auxiliar contable	7	37%			7	100%		
Tesorero	19	100%	2	10%	14	74%	3	16%
Colector	3	16%			3	100%		
Cuentas Corrientes	11	58%			10	92%	1	8%
Presupuesto	3	16%			2	67%	1	33%
Proyectos	1	5%			1	100%		
Proveedor	1	5%			1	100%		
Gerente Financiero	5	26%			2	40%	3	60%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La tabla No. 7, refleja que el 100% de las alcaldías encuestadas cuenta con un contador y un tesorero, y un 16% con un Encargado de Presupuesto con relación a lo que establece la Ley AFI; de este personal su nivel académico es de Educación Media.

Además el departamento financiero que tienen organizado algunas alcaldías, están formados con otros puestos, como son: Proveedor, Encargado de Proyectos, que no son acordes a las funciones y atribuciones de Finanzas.

GESTION GERENCIAL ADMINISTRATIVA.

8. ¿ Induce la gerencia a cambios organizacionales y procesos de trabajo ?

OBJETIVO:

Conocer si participa la gerencia en la acción organizativa y la frecuencia con que realiza cambios.

TABLA No. 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	79%
NO	4	21%
TOTAL	19	100%

ALTERNATIVA	PERIODOS	PORCENTAJE
Trimestral	8	42%
Semestral	6	32%
Más de un año	1	5%
No Realizan Cambios	4	21%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Los resultados manifiestan que el 79% de las municipalidades realizan cambios administrativos en lo referente al personal y en algunos casos metodologías de trabajo; el 21% contestó que no induce cambios en las unidades organizativas, ni en los procesos de trabajo.

En cuanto a los periodos de realización, la frecuencia es que el 42% de las Alcaldías los cambios los hacen cada trimestre, el 32% lo hacen en forma semestral.

Los cambios realizados por las alcaldías se debe más que todo por la escasez de recursos humanos por lo que se ven en la necesidad de moverlos de un puesto a otro.

9. ¿ Cuáles son los documentos que posee la gerencia para normar y regular las actividades?

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia posee documentos que le ayuden en su gestión gerencial.

TABLA NO. 9

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
➤ Manuales de Organización	5	26%
➤ Organización Contable	1	5%
➤ Manual de Procedimientos	1	5%
➤ Manual de descripción de puestos.	5	26%
➤ Reglamentos	6	32%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Los resultados obtenidos indican, que el 26% de las instituciones encuestadas poseen Manuales de Organización, el 5% tienen Organización Contable y Manual de Procedimientos, el 26% Manual e Descripción de Puestos y el 32% de las Alcaldías cuenta con Reglamento Interno.

10. ¿Existen objetivos financieros definidos?

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia tiene definidos objetivos financieros, que orienten las actividades.

TABLA NO. 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	26%
NO	14	74%
TOTAL	19	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Las encuestas reflejan que el 26% de las municipalidades tienen objetivos financieros definidos y el 74% no los tiene definidos.

Es de mencionar que las alcaldías que respondieron que poseen objetivos financieros éstos son establecidos en forma empírica, y que no son del conocimiento de todo el personal, por lo que generalmente no son alcanzados.

Conteste la siguiente pregunta si la respuesta es afirmativa.

11. ¿ Señale los objetivos financieros que persigue la municipalidad:

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia tiene definidos los objetivos financieros de acuerdo a la razón de ser ó naturaleza de la institución.

TABLA No. 11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
➤ Obtener Excedentes	1	5%
➤ Mayor Liquidez	3	16%
➤ Mayor rendimiento en los activos operativos.	1	5%
➤ Reducción de gastos financieros.	1	5%
➤ Reducción de gastos administrativos.	5	26%
➤ Mayor recaudación en arbitrios municipales.	5	26%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 26% de las Alcaldías manifestaron que poseen objetivos financieros y los más utilizados tenemos: Reducción de Gastos Financieros y Mayor Liquidez. El 84% contestó no poseerlos, las alcaldías que manifestaron que sí, los objetivos son establecidos empíricamente, ya que no existe la base técnica que asegure su obtención. El conocimiento de objetivos financieros por parte de los Gobiernos Locales, les permite conocer hacia a donde conducirse.

Mencione las metas principales que posee la institución:

12. Mencione las principales Metas Financieras que posee la Institución ?

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia establece metas de acuerdo a los planes de trabajo.

TABLA No. 12

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
▪ Mayor desarrollo en el municipio.	3	16%
▪ Transparencia en la administración de los recursos municipales.	2	10%
▪ Ampliar la cobertura de servicios básicos.	2	10%
▪ Incrementar la recaudación de impuestos.	8	42%
▪ Modernizar la Administración de la municipalidad.	2	10%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

La tabla refleja que de las diecinueve alcaldías encuestadas, únicamente el 42% persigue la meta financiera de incrementar la recaudación de impuestos. Ya todas las alcaldías sus metas están orientadas al desarrollo social.

Se observó que las personas que están a cargo de las unidades financieras no tienen claramente definidos el concepto de meta financiera.

13. ¿Participan los jefes de departamentos en la preparación de planes y proyecciones financieras.

OBJETIVO:

Conocer si los jefes departamentales participan en la preparación de los planes y proyecciones.

TABLA No. 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	59%
NO	8	41%
TOTAL	19	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Los resultados muestran que en once alcaldías, existe la participación de las jefaturas en la preparación de planes y proyecciones financieras y en ocho alcaldías no participan; ya que existe un solo recurso con la responsabilidad en la preparación de planes.

Es de aclarar que únicamente la proyección financiera son los ingresos y egresos anuales.

14. ¿Tiene la gerencia implementado el sistema de Contabilidad Gubernamental?

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia a implementado el sistema de Contabilidad Gubernamental o se auxilia de otro sistema.

TABLA No. 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	5%
NO	18	95%
TOTAL	19	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

La respuesta de la pregunta es que el 95% de las alcaldías no tiene implementado el sistema de contabilidad gubernamental; únicamente el 5% tiene puesto en marcha dicho sistema.

En la información proporcionada, el Ministerio de Hacienda tiene en ejecución un Plan Piloto de 50 alcaldías, a quienes se les ha capacitado e instalado el sistema contable, por lo que tres alcaldías de las encuestadas están dentro de ese Plan y esperan que para el año 2001, ponerlo en marcha.

15. Realiza Estados Financieros Proyectados el departamento financiero ?

OBJETIVO:

Conocer si en la institución realizan estados financieros proyectados.

TABLA No. 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	5%
NO	18	95%
TOTAL	19	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 95% de las alcaldías encuestadas manifestaron que no realizan estados financieros proyectados; únicamente hacen liquidación de presupuesto de egresos. El 5% respondió que si lo realiza.

Cuando no se elaboran proyecciones financieras, las alcaldías no saben cuál será la situación que van a tener en el futuro, ya que no tienen bases firmes que les indiquen como han operado en periodos anteriores, para tomar medidas de acuerdo a los resultados y así prever el futuro.

Si la respuesta es positiva conteste lo siguiente.

16. Señale para qué período realiza los estados financieros proyectados.

OBJETIVO:

Conocer los periodos de elaboración de los estados financieros para determinar la situación financiera de las alcaldías.

TABLA No. 16

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	1	5%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Un año	0	0%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De acuerdo a la tabla resumen de datos puede observarse que el 95% de las Alcaldías no elaboran proyecciones financieras para ningún periodo; y solo el 5% los elaboran. Esto implica que al no proyectar desconocen el periodo en que los flujos de entradas y salidas de fondos se llevaran a cabo y para cuando necesitaran fondos adicionales para realizar sus operaciones.

17. Señale en cuales de las actividades financieras participa el Concejo Municipal ?

OBJETIVO:

Conocer si el Concejo Municipal participa en actividades de planificación y organización financiera, que conlleven a la obtención, aplicación y recuperación de fondos en forma eficiente.

TABLA No. 17

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
▪ Determinar las necesidades de fondo.	5	26%
▪ Realizar análisis financieros correspondientes.	1	5%
▪ Determinar las diferentes fuentes de financiamiento.	5	26%
▪ Designar recursos financieros necesarios a las diferentes unidades.	9	47%
▪ Establecer los controles necesarios.	1	5%
▪ Elaborar y aprobar el presupuesto de ingresos y gastos.	19	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De acuerdo a los resultados el 100 % de las alcaldías investigadas, los Concejos Municipales participan en la aprobación del presupuesto de ingresos y egresos; tal como lo señala el Código Municipal; en las otras actividades financieras, el concejo municipal no las realiza de manera sistemática.

Al no hacer análisis de los fondos, en cuanto a la determinación de necesidades de dinero, las alcaldías desconocerán el periodo y la cantidad de recursos financieros ha necesitar para el normal desarrollo de las operaciones.

CONTROLES DE LA GESTION.

18. ¿Cuáles son las herramientas financieras que utiliza la gerencia para tomar decisiones?

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia se auxilia de herramientas financieras para analizar la situación económica financiera, que le facilite la toma de decisiones.

TABLA No.18

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
➤ Estados Financieros	1	5%
➤ Análisis Presupuestal	5	26%
➤ Morosidad	2	10%
➤ Informe Analítico de Gastos	14	74%
➤ Informe de captación de recursos propios.	14	74%
➤ Flujo de Caja.	1	5%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Los resultados de las encuestas demuestran que el 74% se auxilia de los informes de gastos y de captación de recursos propios; dentro de ese porcentaje, cinco alcaldías utilizan el análisis presupuestal; dos el informe de morosidad y una los estados financieros y flujo de caja.

Se determina que el 95% de las alcaldías no se apoyan en los Estados Financieros, del Flujo de Caja ni de otra herramienta financiera para el análisis de la situación económica.

La falta de elaboración de Estados Financieros mensuales, les ocasiona incertidumbre por desconocer los resultados obtenidos y las condiciones en que han operado, obstaculizando la toma de decisiones acertadas y oportunas.

19. Aplica el proceso presupuestario para la erogación de fondos establecido por la Ley AFI?

OBJETIVO:

Conocer si la gestión gerencial financiera se realiza en forma sistemática de acuerdo al proceso presupuestario, establecido por la Ley AFI.

TABLA No. 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	26%
NO	14	74%
TOTAL	19	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 26% de las alcaldías manifestaron que sí aplican el proceso presupuestario en la erogación de fondos; el 74% no lo realizan, por existir intervención de los altos niveles al adquirir compromisos sin estar respaldados presupuestariamente, lo que ocasiona incumplimiento de pago de las obligaciones contraídas.

20. De los siguientes presupuestos ¿Cuáles elaboran?

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia utiliza la técnica del presupuesto en su planificación, para analizar las metas propuestas.

TABLA No. 20

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
➤ Inversión de Capital.	1	5%
➤ De Personal	3	16%
➤ Ingresos	19	100%
➤ Efectivo	1	5%
➤ Egresos	19	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de las alcaldías encuestadas contestaron que elaboran Presupuesto de Ingresos y Egresos, por ser de estricto cumplimiento de Ley; tres de ellas realiza Presupuesto de Personal y una elabora Inversión de Capital y de Efectivo.

Como puede observarse la mayoría de las alcaldías encuestadas no realizan los presupuestos de Capital, de Efectivo y de Personal.

Al no elaborar presupuestos las alcaldías no pueden determinar las necesidades fondos, por lo que es probable que incurran en problemas de liquidez; así como también carecen de guías de control de avances de las actividades y no saben si cumplirán las metas propuestas.

21. ¿Posee la gerencia, sistema de controles presupuestales?

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia realiza comparaciones periódicas de lo presupuestado con lo ejecutado, a fin de detectar la existencia de desviaciones que puedan afectar la ejecución de los planes.

TABLA No. 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	32%
NO	13	68%
TOTAL	19	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

La tabulación de la pregunta No. 21, sintetiza que el 32% de las alcaldías posee controles del Presupuesto de Ingresos y Egresos, comparando lo presupuestado con lo ejecutado en el año; el 68% contestó que no posee controles presupuestales.

Al no contar con guías para la ejecución de sus actividades se facilita el uso irracional de los recursos y no permite controlar los avances para la consecución de las metas; lo que conlleva a no contar con parámetros, que determine si lo realizado es de acuerdo a lo planeado, para poder tomar medidas correctivas si existieran desviaciones.

22. ¿Se revisa y ajusta el presupuesto en forma regular y oportuna?

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia corrige las desviaciones presupuestarias y aplica medidas tendientes a corregir las deficiencias observadas, para mantener en equilibrio lo presupuestado y lo ejecutado.

TABLA No. 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	32%
NO	13	68%
TOTAL	19	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 32% de las encuestadas, manifestaron que se revisa y ajusta el presupuesto de ingresos y egresos al final del año, o en el momento que registran los gastos, sin analizar los resultados del porqué existen esas desviaciones, en los específicos de gastos que les permita la toma de medidas correctivas; el 68% manifestó que no revisa ni ajusta los presupuestos.

Los ajustes en los presupuestos los operan por medio de transferencias de fondos a los específicos con saldos en rojo o son trasladados para el siguiente año.

23. Utiliza la gerencia razones financieras para evaluar la situación económica-financiera?

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia se auxilia de razones financieras para evaluar la situación económica, que le permita tener capacidad de cumplir con los compromisos de fondo.

TABLA No. 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	5%
NO	18	95%
TOTAL	19	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 95% de las alcaldías investigadas no utilizan razones financieras, lo que no permite hacer análisis final de los resultados financieros obtenidos, en cuanto a liquidez y rentabilidad, por no contar con la información necesaria para realizarlo, esto conlleva a que las municipalidades no pueden establecer parámetros apropiados ni medir la capacidad productiva.

24. ¿ Cuáles son los procedimientos que aplica el encargado de compras, para la adquisición y contratación de bienes y servicios ?.

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia tiene guías que oriente y ordene las acciones de compra, que ayude a la toma de decisiones.

TABLA No. 24

PROCEDIMIENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aprobación previa de la necesidad	1	5%
Formación de Carpeta o Expediente.	6	32%
Aprueba oferta y adjudica el Alcalde o Concejo.	19	100%
El Tesorero efectúa la compra directamente.	2	10%
Se efectúa la compra por el responsable.	17	90%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De la tabla anterior se concluye que el 100% de las Alcaldías investigadas, consideran que la erogación de fondos debe ser acordadas y autorizadas previamente por el Concejo; el 32% realiza el proceso de formación de expediente del suministro a adquirir. El 10% de ellas contestó que es el tesorero el que realiza directamente la compra.

El Código Municipal establece que las erogaciones para ejecución de obras, prestación de servicios por medio de terceros y adquisición de suministros superiores a ¢500,000.00 colones, se deberán realizar previa licitación pública.

25. ¿ Está respaldada toda adquisición y contratación de bienes y servicios con una previsión presupuestaria ?.

OBJETIVO:

Conocer si toda erogación de fondos esta respaldada con una previsión presupuestaria.

TABLA No. 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	26%
NO	14	74%
TOTAL	19	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Los resultados demuestran que el 26% de las Alcaldías en estudio, en la realización de las compras tienen el respaldo presupuestario correspondiente; el 74% respondió que no consideran la previsión presupuestaria en las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios que establece la Ley AFI y la Ley ACAFP; ya que las autoridades superiores no toman en cuenta esta disposición y obtienen compromisos de pago, sin confirmar si existe disponibilidad presupuestaria.

ANEXO No. 5

ASPECTOS GENERALES

1. ¿Posee la gerencia un organigrama que identifique las líneas de autoridad y responsabilidad de cada nivel jerárquico?

SI

NO

OBJTIVO:

Conocer el nivel organizativo de las municipalidades del departamento de San Salvador.

2. ¿ Está definido para cada nivel jerárquico la autoridad y responsabilidad?

SI

NO

Explique su respuesta:

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia tiene definido los niveles de autoridad y responsabilidad.

3. ¿ El marco legal que regula la autonomía municipal, es consistente con el trabajo actual de la municipalidad?

SI

NO

Explique su respuesta: _____

OBJETIVO:

Conocer si el código municipal esta acorde o responde a la gestión de desarrollo local actual.

ESTRUCTURA DE LA UNIDAD FINANCIERA.

4. ¿Cuenta la institución con un departamento financiero definido?

SI

NO

OBJETIVO:

Conocer si la municipalidad tiene definida una estructura financiera que le permita el logro de sus objetivos, y facilite la toma de decisiones.

Si la respuesta es positiva, conteste la siguiente.

5. ¿Cuáles son las áreas que posee el departamento financiero?

OBJETIVO:

Determinar si la municipalidad en su estructura organizativa tiene definida las áreas básicas según la ley AFI (Tesorería, Contabilidad y Presupuestos), que ordene las actividades para facilitar la obtención de los propósitos de la institución.

6. ¿Están definidas las líneas de autoridad y responsabilidad en el departamento financiero?

SI

NO

Explique su respuesta: _____

OBJETIVO:

Conocer si el departamento financiero tiene definidas las líneas de autoridad y responsabilidad por áreas de gestión que facilite la coordinación de las actividades.

7. ¿ Mencione el cargo y nivel académico del personal que labora en el departamento financiero?

Cargo	Nivel Académico
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

OBJETIVO:

Conocer si el personal que labora en el departamento financiero posee un nivel de estudio acorde a su función.

GESTION GERENCIAL ADMINISTRATIVA.

8. ¿ Induce la gerencia a cambios organizacionales y procesos de trabajo ?

SI NO

Trimestral Semestral Más de un año

OBJETIVO:

Conocer si participa la gerencia en la acción organizativa y en que frecuencia realiza cambios.

9. ¿ Cuáles son los documentos que posee la gerencia para normar y regular las actividades?

Manuales de Organización	<input type="checkbox"/>	Manual de descripción de puestos	<input type="checkbox"/>
Organización Contable	<input type="checkbox"/>		
Manual de Procedimientos	<input type="checkbox"/>	Reglamentos.	<input type="checkbox"/>

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia posee documentos que le ayuden en su gestión gerencial.

10. ¿Existen objetivos financieros definidos?

SI

NO

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia tiene definidos objetivos financieros, que orienten las actividades.

Conteste la siguiente pregunta si la respuesta es afirmativa.

11. ¿ Señale los objetivos financieros que persigue la municipalidad:

Obtener Excedentes.	<input type="checkbox"/>	Reducción de gastos financieros.	<input type="checkbox"/>
Mayor Liquidez.	<input type="checkbox"/>	Reducción de gastos administrativos.	<input type="checkbox"/>
Mayor Rendimiento en los		Mayor recaudación de arbitrios	
activos operativos	<input type="checkbox"/>	municipales.	<input type="checkbox"/>

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia tiene definidos los objetivos financieros de acuerdo a la razón de ser ó naturaleza de la institución.

12. Mencione las metas principales que posee la institución: _____

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia establece metas de acuerdo a los planes de trabajo.

13. ¿Participan los jefes de departamentos en la preparación de planes y proyecciones.

SI

NO

Explique su respuesta: _____

OBJETIVO:

Conocer si los jefes departamentales participan en la preparación de los planes y proyecciones.

14. ¿Tiene la gerencia implementado el sistema de Contabilidad Gubernamental?

SI

NO

Explique su respuesta: _____

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia a implementado el sistema de Contabilidad Gubernamental o se auxilia de otro sistema.

15. Realiza estados financieros proyectados el departamento financiero.

SI

NO

Cuales son: _____

Si la respuesta es positiva conteste la siguiente.

16. Señale para qué período realiza las proyecciones financieras:

Mensual Trimestral Semestral 1 año

OBJETIVO:

Conocer si la municipalidad realiza proyecciones financieras para estimar los ingresos y egresos en el período determinado.

17. Señale en cuales de las actividades financieras participa el Concejo Municipal:

Determinar las necesidades de fondo

Realizar análisis financieros correspondientes.

Detectar las diferentes fuentes de financiamiento

Designar recursos financieros necesarios a las diferentes unidades.

Establecer los controles necesarios

Elaborar y aprobar el presupuesto de ingresos y gastos.

OBJETIVO:

Conocer si el Consejo Municipal participa en actividades de planificación y organización financiera, que conlleven a la obtención, aplicación y recuperación de fondos en forma eficiente.

CONTROLES DE LA GESTION.

18. ¿Cuáles son las herramientas financieras que utiliza la gerencia para tomar decisiones?

Estados Financieros	<input type="checkbox"/>	Informe Analítico de Gastos	<input type="checkbox"/>
Análisis Presupuestal	<input type="checkbox"/>	Informe de Captación de Recursos Propios.	<input type="checkbox"/>
Morosidad	<input type="checkbox"/>	Flujo de Caja.	<input type="checkbox"/>
Otros, mencione:			

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia se auxilia de herramientas financieras para analizar la situación económica financiera, que le facilite la toma de decisiones.

19. Se aplica el proceso sistematizado para la erogación de fondos:

SI NO

Explique su respuesta: _____

OBJETIVO:

Conocer si la gestión gerencial financiera se realiza en forma sistemática de acuerdo al proceso presupuestario, establecido por la Ley AFI.

20. De los siguientes presupuestos ¿Cuáles elaboran?

Inversión de Capital	<input type="checkbox"/>	Efectivo	<input type="checkbox"/>
De Personal	<input type="checkbox"/>		
Ingresos	<input type="checkbox"/>	Egresos.	<input type="checkbox"/>

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia utiliza la técnica del presupuesto en su planificación, para analizar las metas propuestas.

21. ¿Posee la gerencia, sistema de controles presupuestales?

SI

NO

Explique su respuesta: _____

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia realiza comparaciones periódicas de lo presupuestado con lo ejecutado, a fin de detectar la existencia de desviaciones que puedan afectar la ejecución de los planes.

22. ¿Se revisa y ajusta el presupuesto en forma regular y oportuna?

SI

NO

Explique su respuesta: _____

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia corrige las desviaciones presupuestarias y aplica medidas tendientes a corregir las deficiencias observadas, para mantener en equilibrio lo presupuestado y lo ejecutado.

23. Utiliza la gerencia razones financieras para evaluar la situación económica-financiera?

SI

NO

Explique su respuesta:

OBJETIVO:

Conocer si el Concejo se auxilia de razones financieras para evaluar la situación económica para tener la capacidad de cumplir con los compromisos de fondo.

24. ¿ Cuáles son los procedimientos que aplica el encargado de compras, para la adquisición y contratación de bienes y servicios ?

OBJETIVO:

Conocer si la gerencia tiene guías que oriente y ordene las acciones de compra, que ayude a la toma de decisiones.

25. ¿ Está respaldada toda adquisición y contratación de bienes y servicios con una previsión presupuestaria ?

SI

NO

ENCUESTADOR	
FECHA	