

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



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**“FORTALECIMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA GARANTIZAR LA TRANSPARENCIA  
FINANCIERA DE LA ALCALDÍA DE SAN JULIÁN, DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE”.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**SALGUERO FLORES, CARLOS ANTONIO  
TICAS TOBAR, WALTER ROLANDO  
VELÁSQUEZ CHACÓN, JOSUÉ OVIED**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOVIEMBRE DE 2011**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

### FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICE-DECANO : LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO : M.A.E. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS : ING. ROBERTO ERNESTO RODRÍGUEZ SANTELIZ

DOCENTE DIRECTOR : LIC. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA MENÉNDEZ

COORDINADOR DEL SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

NOVIEMBRE DE 2011

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

### **CARLOS ANTONIO SALGUERO FLORES**

Agradezco a Dios todopoderoso y a su hijo Jesucristo, por la fortaleza, por la valentía, por la sabiduría, por la perseverancia, por la protección, las bendiciones espirituales y materiales que me han dado a lo largo de mi vida, todo lo puedo en Cristo que me fortalece (Filipenses 4:13) a mis padres, a mi esposa, a mis hijos y a mis sobrinos por la alegría que día a día me brindaron con sus besos y abrazos y por la comprensión en mis ausencias por el estudio, por último agradezco al Lic. Magaña y al Lic. Arístides Campos.

### **WALTER ROLANDO TICAS TOBAR**

Primeramente, agradezco a Dios, luego le doy gracias a mis padres, que me han apoyado en todas mis decisiones y han financiado este esfuerzo. Hago también una mención especial a mi tía Alba Campos y la Sra. Lidia Haydee Chicas por apoyarme en la última de mi formación profesional. Agradezco además al Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez, por aceptar de ser nuestro asesor de tesis y también al Lic. Arístides Campos, por apoyarnos y sacar de muchas de las dudas, durante la realización de la investigación.

### **JOSUÉ OVIED VELÁSQUEZ CHACÓN**

Agradezco a DIOS, doy gracias seguidamente a mi padre LEANDRO GUILLERMO VELÁSQUEZ, el que me educo y me inculco todos mis principios religiosos, rindo las gracias a mi esposa, por estar conmigo, también le rindo mis más sinceros agradecimientos a nuestro Docente Director Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez, que de forma incondicional nos brindo todo su profesionalismo al asesorarnos en nuestra tesis, a mi hija Nicolle Abigail Velásquez Gómez, y a mi tía amada, Maxingerin Belteton Chacón.

## INDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>“MARCO DE REFERENCIA DE LA ALCALDÍA DE SAN JULIÁN, DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE, GENERALIDADES RELACIONADAS CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO, LA TRANSPARENCIA FINANCIERA, OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN Y EL CONTROL INTERNO” .....</b>	<b>1</b>
A. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JULIÁN, DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE.....	1
1. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO .....	1
2. DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA.....	2
3. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ALCALDÍA DE SAN JULIÁN.....	2
a) MISIÓN .....	3
b) VISIÓN.....	3
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	4
B. CONCEPTOS GENERALES .....	5
1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	5
a) PLANEACIÓN.....	5

b) ORGANIZACIÓN .....	5
c) DIRECCIÓN .....	6
d) CONTROL .....	6
2. OBJETIVOS .....	6
3. ESTRATEGIAS .....	6
4. POLÍTICAS .....	7
5. COMUNICACIÓN .....	7
6. MOTIVACIÓN .....	7
7. LIDERAZGO .....	7
8. TRANSPARENCIA .....	8
9. FINANZAS .....	8
C. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	8
1. VENTAJAS .....	8
2. DESVENTAJAS .....	9
D. OBJETIVOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA TRANSPARENCIA FINANCIERA .....	10
1. OBJETIVOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	10
2. OBJETIVOS DE LA TRANSPARENCIA FINANCIERA .....	10
3. NECESIDAD DE TRANSPARENCIA FINANCIERA EN LOS MUNICIPIOS .....	11
a) CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN .....	13

b) BENEFICIOS DE LA TRANSPARENCIA.....	13
E.    GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA .....	15
1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MUNICIPAL.....	15
2. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA ALCALDÍA.....	17
F.    IMPORTANCIA DEL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL MUNICIPIO DE SAN JULIÁN .....	18
1. PLANIFICACIÓN.....	18
2. ORGANIZACIÓN .....	19
3. DIRECCIÓN.....	19
4. CONTROL .....	19
G.    GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO .....	20
1. DEFINICIÓN .....	20
2. ENFOQUE COSO.....	21
3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.....	21
4. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	22
H.    MARCO LEGAL .....	23
1. EL CÓDIGO MUNICIPAL.....	23
2. LA LEY DE TRANSPARENCIA FINANCIERA.....	26
3. LA LEY DE LA CORTE DE CUENTAS .....	26

4. LA LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (LACAP).....	27
5. LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR .....	28
6. LAS NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO .....	30
7. LA LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO (AFI).....	31
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>33</b>
<b>“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LAS FINANZAS DE LA ALCALDÍA DE SAN JULIÁN, DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE” .....</b>	<b>33</b>
A. IMPORTANCIA .....	33
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
1. GENERAL.....	34
2. ESPECÍFICOS.....	34
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
a) DEDUCTIVO.....	35
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	36
3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	36
a) PRIMARIAS .....	36

b) SECUNDARIAS .....	37
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	37
a) ENCUESTA .....	37
b) ENTREVISTA .....	38
c) OBSERVACIÓN DIRECTA .....	38
6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	38
a) UNIVERSO .....	38
b) MUESTRA .....	39
7. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
a) ALCANCE .....	43
b) LIMITACIONES .....	43
8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	44
a) RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE LA ALCALDÍA DE SAN JULIÁN .....	45
b) RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA CIUDADANÍA DEL MUNICIPIO DE SAN JULIÁN .....	68
c) ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS .....	84
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO ACTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JULIÁN .....	87

1. PLANEACIÓN.....	87
a) OBJETIVOS.....	87
b) POLÍTICAS.....	87
c) ESTRATEGIAS.....	88
2. ORGANIZACIÓN.....	88
a) DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	88
b) FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS PRINCIPALES.....	93
3. DIRECCIÓN.....	98
a) COMUNICACIÓN.....	98
b) MOTIVACIÓN.....	98
c) LIDERAZGO.....	98
d) SUPERVISIÓN.....	99
4. CONTROL.....	99
a) ESTADOS FINANCIEROS.....	100
b) RAZONES FINANCIERAS BÁSICAS.....	108
c) ANÁLISIS FINANCIERO GENERAL DE LA ALCALDÍA DE SAN JULIÁN.....	110
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
1. CONCLUSIONES.....	112
2. RECOMENDACIONES.....	113

<b>CAPÍTULO III</b> .....	114
<b>“PROPUESTA DE REFORZAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA GARANTIZAR LA TRANSPARENCIA DE LAS FINANZAS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JULIÁN, DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE”</b> .....	114
A. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	114
1. PRESENTACIÓN.....	114
2. JUSTIFICACIÓN.....	115
3. OBJETIVOS.....	116
a) GENERAL.....	116
b) ESPECÍFICOS.....	116
B. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	116
C. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA .....	117
1. ALCANCE .....	117
2. LIMITACIONES.....	118
D. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE TRANSPARENCIA Y MECANISMOS DE CONTROL INTERNO APLICADOS AL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JULIÁN, DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE.....	118
1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	118
a) PLANIFICACIÓN MUNICIPAL.....	118

b) ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL .....	120
2. ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO.....	121
a) ESTABLECIMIENTO DE UN COMITÉ DE AUDITORÍA .....	121
b) ACTIVIDADES DE CONTROL.....	127
c) MONITOREO .....	129
3. PROPUESTA DE NORMAS DE CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO .....	129
a) SEPARACIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES .....	130
b) COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS .....	130
c) DOCUMENTACIÓN .....	131
d) NIVELES DEFINIDOS DE AUTORIZACIÓN .....	131
e) REGISTRO OPORTUNO Y ADECUADO DE LAS TRANSACCIONES Y HECHOS.....	132
f) ACCESO RESTRINGIDO A LOS RECURSOS, ACTIVOS Y REGISTROS .....	132
g) ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LAS TAREAS CLAVES.....	133
h) CONTROL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN .....	133
4. ESTRATEGIAS DE TRANSPARENCIA FINANCIERA .....	135
a) MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....	135
b) ESTABLECIMIENTO DE UNA OFICINA DE INFORMACIÓN Y RESPUESTA (OIR) .....	137
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	141
1. RECURSOS.....	142

a) MATERIALES .....	142
b) FINANCIEROS .....	143
2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MUNICIPAL PROPUESTA.....	144
3. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE INFORMACIÓN Y RESPUESTA (OIR) .....	145
BIBLIOGRAFÍA .....	146
<b>ANEXOS</b> .....	149
ANEXO N° 1            CUESTIONARIOS	
ANEXO N° 2            ESTADOS FINANCIEROS	
ANEXO N° 3            MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	
ANEXO N° 4            FOTOGRAFÍAS	

## RESUMEN

La presente investigación surge, a partir de la necesidad de la entidad de implementar iniciativas, en forma de mecanismos y estrategias, que le permitan a la alcaldía de San Julián, del departamento de Sonsonate garantizar a sus habitantes, la transparencia financiera, además de proponer normas de control interno basadas en el enfoque COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras), para que esta entidad, mejore otros aspectos administrativos que tienen deficiencias, entre las que se incluyen la comunicación, control de los sistemas de información, entre otros que se consideran que debe mejorar esta institución, este enfoque pretende contribuir a mejorar el proceso administrativo, todo esto con el objeto de hacer más eficiente los procesos y la prestación de servicios de la alcaldía municipal.

Entre los objetivos específicos que posee la investigación, se encuentran los siguientes:

- Conocer las deficiencias del proceso administrativo, en la fase de control interno que limita la transparencia financiera de la alcaldía de San Julián.
- Promover estrategias de control interno que sean innovadoras, para mejorar el proceso administrativo de la gestión municipal, que permitan la transparencia en el uso de los recursos municipales.
- Proponer la implementación de normas y políticas que permitan el funcionamiento dinámico y eficaz de la finanza municipal.

Para la realización de la investigación se utilizó el método científico, el cual consiste en formular interrogantes sobre una realidad existente, que permita darle respuesta a la problemática planteada.

El método científico que se aplicó en la investigación, es el hipotético-deductivo, puesto que este parte de datos generales aceptados ya como científicos y con ello pueden deducirse algunas suposiciones.

Algunos de los resultados que se obtuvieron dentro de la entidad municipal, en la realización de la investigación se pueden mencionar:

- La alcaldía posee estrategias financieras definidas, que se orientan en su mayor parte al área tributaria.
- Los mecanismos más utilizados por la alcaldía municipal, para garantizar la transparencia de las finanzas, según los empleados son el cabildo abierto y la consulta ciudadana.
- La mayoría de los habitantes, desconocen la temática de transparencia en el uso de los recursos financieros, por parte de la alcaldía.

Entre algunas conclusiones más destacadas, se pueden enunciar las siguientes:

- No existe mucha difusión por parte de la alcaldía, de iniciativas con la que la alcaldía pueda garantizar verdaderamente la transparencia de las finanzas de la alcaldía.
- La entidad tiene deficiencia en su proceso administrativo, ya que gran cantidad de habitantes se quejó del servicio que la alcaldía les brinda, la percepción que ellos tienen de la actual gestión nos es muy buena.

En consecuencia a lo anterior se hace a la alcaldía municipal las siguientes recomendaciones relevantes:

- La entidad debe utilizar estrategias mejor definidas, para difundir sus iniciativas, muchos de los habitantes, desconocen los tipos de proyectos que la alcaldía realiza a su beneficio.
- Debe mejorar su proceso administrativo, la atención al ciudadano y la transparencia de la alcaldía, esto parte de la premisa de la buena gestión, que este organismo debe siempre fomentar.

## INTRODUCCIÓN

El proceso administrativo, es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma, se interrelaciona, además, forma un proceso integral, para cualquier entidad la ejecución de sus operaciones. Estas se basan en cuatro principios básicos, los cuales son; planeación, organización, dirección y control. La investigación, trata de una propuesta de estrategias administrativas y de control interno basadas en el enfoque del Comité de Organizaciones Patrocinadoras, conocido como COSO (por sus siglas en inglés), para fortalecer el proceso administrativo de la alcaldía de San Julián, del departamento de Sonsonate, con el objeto que la entidad, pueda garantizar la transparencia en la utilización de fondos públicos de manera eficiente y eficaz, que justifique las cifras financieras en proyectos para el beneficio de sus habitantes y de esta manera evitar especulaciones sobre mala gestión edilicia.

Entre las propuestas que se incluyen son normas de control interno, basadas en el enfoque antes mencionado, además del establecimiento del comité de autoría interna y el establecimiento de una Oficina de Información y Respuesta (OIR), para mejorar los aspectos de deficiencias administrativas que la alcaldía municipal, posee en su proceso, que las estrategias planteadas pretende mejorar.

En el Capítulo I se describe el marco de referencia de la municipalidad de San Julián, en la que se incluyen; las generalidades del municipio, su división política administrativa, la misión y visión, algunos conceptos básicos, el proceso administrativo de la alcaldía, generalidades del control interno y por ultimo, el marco legal con el que se rige la entidad municipal, entre estas se encuentran; el Código Municipal, la Ley de Transparencia Financiera, Ley de Corte de Cuentas, la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la

Administración Pública (LACAP), la Constitución de la República, las Normas Técnicas de Control Interno y la Ley Orgánica de Administración Financiera (AFI).

El Capítulo II, hace referencia, acerca del diagnóstico de la situación actual del proceso administrativo y las finanzas de la alcaldía, en el desarrollo de este se describe la importancia, objetivos, metodología, las técnicas e instrumentos de investigación, la determinación del universo con su respectiva muestra, alcance y limitaciones, la tabulación que se realizó, a partir de dos cuestionarios destinados al personal administrativo-financiero de la entidad municipal, y la población de la entidad, la última parte de este apartado, se describe todo el proceso administrativo de la entidad, datos que se obtuvieron en parte a partir de estos formularios escritos.

En el Capítulo III se incluye, la propuesta que se hace en la investigación, en la que se incluyen estrategias administrativas, como las de control interno, fundamentadas en el enfoque antes enunciando, el establecimientos del Comité de Auditoría Interna, y la Oficina de Información y Respuesta (OIR), al final de este, se plantea la forma de cómo implementarlo, describiendo los respectivos costos de los recursos necesarios para llevarlo a cabo, y su cronograma.

Por último, está investigación contiene anexos, que son partes importantes que quedaron fuera del trabajo, pero a la vez relevantes para fundamentar la investigación, como lo son el formato de los cuestionarios como las encuestas una orientada al personal de la institución y la otra orientada a los habitantes de San Julián, la entrevista con el gerente de la alcaldía, el manual de organización y funciones de la entidad, los estados financieros sellados de 2009-2010 y al final las fotografías que se tomaron de la municipalidad de San Julián, Departamento de Sonsonate.

## **CAPÍTULO I**

**“MARCO DE REFERENCIA DE LA ALCALDÍA DE SAN JULIÁN, DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE, GENERALIDADES RELACIONADAS CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO, LA TRANSPARENCIA FINANCIERA, OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN Y EL CONTROL INTERNO”**

**A. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JULIÁN, DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE.**

### **1. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO**

San Julián, obtiene el título de villa el 24 de abril de 1912 y el de ciudad el 22 de julio de 1966, según el Decreto Legislativo número 46.

El municipio de San Julián, está ubicado en el departamento de Sonsonate, que limita en los márgenes de la región conocida con el nombre de la costa del bálsamo, fronterizo con el departamento de La Libertad. El nombre autóctono de San Julián es Cacaluta que significa “Lugar de Guaras”, de origen pipil.

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda de 2009, tiene 18.648 habitantes; dividido de la manera siguiente<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Proyectos y Planificación S.A. (Epypsa).2009. “Plan de Desarrollo Territorial para la región de Sonsonate. Elaborado por Estudios Sociales de la Alcaldía de San Julián”.

**CUADRO N° 1**

<b>URBANA</b>	<b>RURAL</b>	<b>TOTAL</b>
9,460	9,188	18,648

Su población por sexo está conformada de la siguiente forma:

**CUADRO N° 2**

<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>TOTAL</b>
9,265	9,383	18,648

## **2. DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA**

San Julián, está limitado al norte con el municipio de Izalco, al sur con Santa Isabel Ishuatán y Cuishnáhuat, al este con Armenia y Tepecoyo (Departamento de La Libertad) y al oeste con Caluco; se divide en 9 cantones y 30 caseríos, ubicado a 40 Km de la capital.

## **3. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ALCALDÍA DE SAN JULIÁN**

La misión y visión que posee la alcaldía municipal de San Julián, son la esencia y la razón de ser de la entidad y se enuncian a continuación<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> CODEIN. Consultores para el Desarrollo Integral. "Plan Estratégico Participativo de San Julián" 2010.

### **a) MISIÓN**

Somos una municipalidad comprometida con la participación ciudadana, la equidad de género de las y los habitantes de San Julián en la toma de decisiones, en la gestión y realización de las acciones de desarrollo local. Que provee servicios de calidad eficientes a la población, realiza una gestión transparente, el desarrollo de proyectos y programas de beneficio social, la seguridad ciudadana, recreación, educación y salud, para mejorar las condiciones de vida de las y los habitantes, en equilibrio con el medio ambiente.

### **b) VISIÓN**

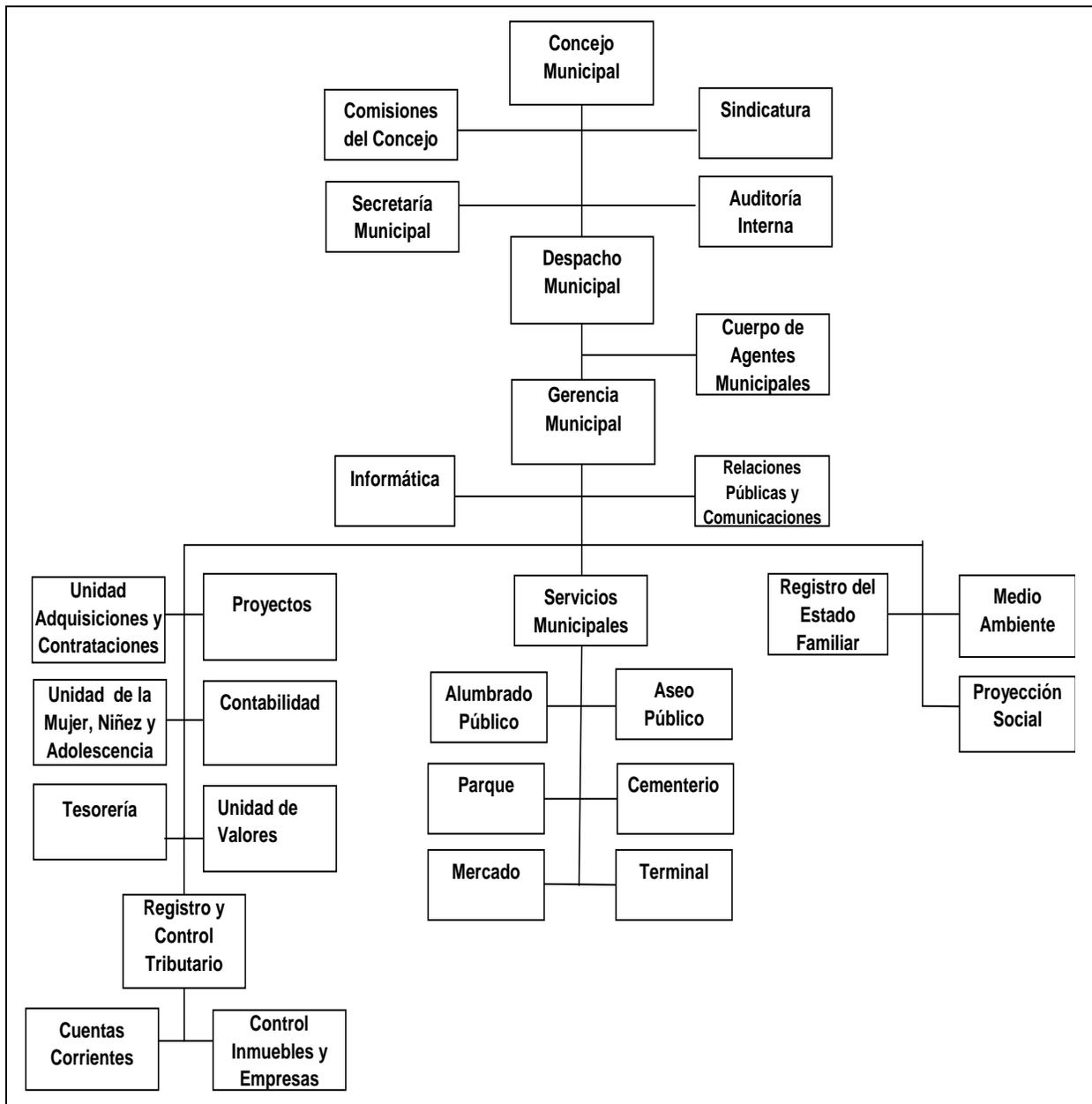
Ser un municipio que sea reconocido por sus niveles de desarrollo local, con capacidad de generar calidad de vida de sus habitantes, donde la población cuente con los servicios básicos necesarios.

Una alcaldía moderna, dinámica, con una organización de la comunidad fortalecida, con infraestructuras sostenibles; a través del fomento de la equidad de género, la protección de la niñez y la adolescencia. Una comuna, con altos niveles de participación ciudadana, capacitación permanente y actualizada de su personal y de las y los líderes comunitarios, tomando en cuenta el rescate y preservación del patrimonio histórico, cultural y ambiental; la potenciación del desarrollo turístico y del empleo.

#### 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura orgánica de la alcaldía de San Julián, departamento de Sonsonate se compone de la forma siguiente:

FIGURA N° 1



## **B. CONCEPTOS GENERALES**

Dentro de los conceptos generales se mencionan los siguientes:

### **1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar el recurso humano, técnicos, materiales, etc. con los que cuenta la entidad<sup>3</sup>.

Sus fases son las siguientes:

#### **a) PLANEACIÓN**

Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir, determina lo que va a hacerse.

#### **b) ORGANIZACIÓN**

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, de autoridad y responsabilidad y de comunicación para coordinar las diferentes funciones.

---

<sup>3</sup> Chiavenato Idalberto. 2006 "Fundamentos de Administración" México. Mc Graw Hill Octava Edición.

### **c) DIRECCIÓN**

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, motivación, comunicación y coordinación de esfuerzos de dirección en las que se incluye: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

### **d) CONTROL**

Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en el establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas<sup>4</sup>.

## **2. OBJETIVOS**

Representan los resultados que una entidad espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.<sup>5</sup>

## **3. ESTRATEGIAS**

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en condiciones ventajosas<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> STONER J., WANKEL C. 1996. "Administración". México, Prentice-Hall. Cuarta Edición.

<sup>5</sup> STONER J., WANKEL C. 1996. "Administración". México, Prentice-Hall. Cuarta Edición.

<sup>6</sup> Droveta, Mavel Susana. 1995. "Diccionario de Administración y Ciencias Afines". México D.F. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

#### **4. POLÍTICAS**

Son guías de acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Facilitan la delegación de autoridad motivan y estimulan al personal, al dejar libre de voluntad ciertas decisiones.

#### **5. COMUNICACIÓN**

Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos<sup>7</sup>.

#### **6. MOTIVACIÓN**

Factores que encausan la conducta de una persona, la canalizan y la sostienen. También se puede definir como un factor entre varios que interviene en el desempeño del personal, puede ser utilizado por los gerentes para ordenar las relaciones laborales en las organizaciones<sup>8</sup>.

#### **7. LIDERAZGO**

Proceso para dirigir e influir en actividades, relacionadas con las tareas de los miembros del grupo<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> STONER J., WANKEL C. 1996. "Administración". México, Prentice-Hall. Cuarta Edición.

<sup>8</sup> STONER J., WANKEL C. 1996. "Administración". México, Prentice-Hall. Cuarta Edición.

<sup>9</sup> STONER J., WANKEL C. 1996. "Administración". México, Prentice-Hall. Cuarta Edición.

## **8. TRANSPARENCIA**

Es un mecanismo que evita el mal uso de los recursos públicos, el secreto, la improvisación, la ineficiencia, la discrecionalidad arbitraria y el abuso en el ejercicio de dicha función. Esto se da mediante la información veraz, oportuna y sistemática acerca del ejercicio de la función pública en materia económica y fiscal.

Además, mediante la transparencia se fortalece y promueve la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos<sup>10</sup>.

## **9. FINANZAS**

Las finanzas estudian múltiples aspectos y elementos relacionados con todo el proceso de la obtención y administración del dinero o capital. Además esta busca mejorar las fuentes de las que se obtiene el capital y busca optimizar su utilización, que se puede derivar en su gasto o inversión<sup>11</sup>.

## **C. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **1. VENTAJAS**

Entre algunas ventajas del proceso administrativo se pueden mencionar:

- Ofrece un marco de trabajo conceptual.

---

<sup>10</sup> Mandler M (1999) "Diccionario Económico" Estados Unidos. Universidad de Oxford Pres. Volumen 1, pp. 116-124. Cuarta Edición.

<sup>11</sup> Droveta, Mavel Susana. 1995. "Diccionario de Administración y Ciencias Afines". México D.F. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la ciencia antes mencionada.
- Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- Estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

## **2. DESVENTAJAS**

Entre algunas desventajas del proceso administrativo se encuentran:

- El proceso administrativo representa un intento por crear un futuro deseable, sin olvidar el pasado y el presente.
- Ejercita una época histórica y concreta, es el reflejo de ella.
- Esta actividad, es un ejercicio cuyas consecuencias y repercusiones surgen con el paso del tiempo.

## **D. OBJETIVOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA TRANSPARENCIA FINANCIERA**

### **1. OBJETIVOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Entre los objetivos más relevantes del proceso administrativo se pueden enunciar<sup>12</sup>:

- Presenta una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procesos.
- Precisa la responsabilidad operativa del personal en cada área orgánica de trabajo.
- Describe sistemáticamente los procesos de una entidad.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **2. OBJETIVOS DE LA TRANSPARENCIA FINANCIERA**

Los objetivos de esta estrategia integral están orientados, básicamente, a generar los incentivos necesarios para que exista una gestión pública transparente y que la sociedad civil debidamente empoderada se constituya en el principal supervisor de una gestión pública al servicio del ciudadano, mediante la mayor transparencia en la gestión financiera de la comuna y que influya además sobre todas las acciones que lleva a cabo esta institución, en particular en materia económica.

---

<sup>12</sup> STONER J., WANKEL C. 1996. "Administración". México, Prentice-Hall. Cuarta Edición

Algunos objetivos son los que a continuación se enuncian:

- Refleja la ejecución presupuestal de la comuna municipal a través del sistema que integra la administración financiera del estado e incorpora a todos los sectores de alguna municipalidad.
- Muestra al público estados financieros.
- Ayuda a verificar el estado de la deuda pública de la comuna.
- Se realizan las proyecciones financieras.
- Muestra el inventario de inmuebles del municipio.
- Contribuye al planeamiento estratégico de la municipalidad.

### **3. NECESIDAD DE TRANSPARENCIA FINANCIERA EN LOS MUNICIPIOS**

La transparencia, está referida a la capacidad de las instituciones públicas como una alcaldía, para dejar ver a los ciudadanos el conjunto de sus actos de su gestión<sup>13</sup>.

En una gestión municipal transparente, las responsabilidades, procedimientos, las reglas con las cuales se desempeña, se establecen, además se informan de manera clara y abierta, esto genera un clima de confianza, ya que esta se desarrolla en un sistema de relaciones multilaterales entre la entidad edilicia con el ciudadano.

También esta capacidad del organismo edilicio, es una forma eficiente del manejo de los asuntos públicos, una propiedad, cualidad o característica del buen gobierno, funciona también como un instrumento para el control ciudadano.

---

<sup>13</sup> USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) El Salvador. 2007. "Construyendo la Transparencia en los Municipios". Diagnóstico y líneas programáticas para promover la transparencia a nivel local en El Salvador.

Una política de transparencia financiera en alguna institución, también es un instrumento clave para administrar las expectativas y reducir la incertidumbre sobre el resultado de las medidas de política financieras. La teoría financiera enseña que para que las decisiones de los agentes puedan ser eficientes, (en el caso de la alcaldía este papel es ejecutado por los empleados de la comuna) estos deben estar bien informados. Buena parte de la información relevante para esa toma de decisiones corresponde al ámbito público y debe ser proporcionada por el Estado. Si los agentes económicos no cuentan con información adecuada y oportuna sobre la evolución de las principales variables fiscales y tributarias, pueden neutralizar en la práctica cualquier intento de reactivación a partir de políticas expansivas de gasto. De ahí la necesidad de incorporar en el marco institucional que apoya la ejecución de la política mecanismos que aseguren el acceso ciudadano a la información financiera y fiscal.

Una mayor transparencia financiera y fiscal contribuye al empoderamiento de la ciudadanía, pues la información con la que contará el ciudadano le da una mejor capacidad para fiscalizar a sus autoridades y para participar en la vida pública. La democracia funciona en la medida que los ciudadanos participen de forma efectiva en los asuntos públicos, no cada 3 años, sino de manera permanente y para ello se requiere que los pobladores de un municipio puedan acceder fácilmente y libremente a la información de alguna comuna. Por otro lado, transparencia financiera facilita y mejora la relación de las autoridades edilicias con los habitantes, en la medida que sus decisiones bien comunicadas serán mejor entendidas y contarán con mejor respaldo y legitimidad.

### a) CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN

Características que debe tener la información que las municipalidades deben proveer a los ciudadanos pueden de ser las que a continuación se mencionan:

- i. **Relevante:** Provee los elementos claves, para poder evaluar el desempeño público.
- ii. **Oportuna:** Se proporciona en el momento adecuado, cuando tiene valor para su uso y para tomar medidas correctivas.
- iii. **Veraz:** De ser posible auditada.
- iv. **Comprensiva:** Se debe asegurar que se proporciona toda la información necesaria para una visión de todos los aspectos claves que se desea evaluar; es decir, la información debe comprender áreas, tiempos y actores.
- v. **Entendible:** Debe ser comprensible para la mayoría de las personas, este punto es muy importante pues a veces se proporciona la información en un lenguaje y en formatos que el común de los ciudadanos no entiende. La información resulta entonces inútil o genera mayores confusiones, lo cual tiene un efecto negativo en la gestión edilicia.

### b) BENEFICIOS DE LA TRANSPARENCIA

La transparencia, busca mejorar el desempeño de la administración pública de la alcaldía, los funcionarios y las autoridades del organismo, cuyo fin es el buen uso de los recursos financieros e incrementar la legitimidad de las instituciones sobre la base de la confianza de los ciudadanos, una crítica generalizada a las autoridades de la entidad en general, es que adoptan decisiones claves a puerta cerrada, que ejercen sus cargos de modo

abusivo, lejos o de espaldas al ciudadano. Con ello la autoridad pierde legitimidad y respeto, la gestión transparente busca reducir la distancia entre la alcaldía y los ciudadanos, así, esta no se promueve o implementa para reducir el poder de la autoridad o el funcionario, sino para ayudar a gobernar mejor, usar los recursos públicos del modo más eficiente posible para ganar legitimidad. Entre algunos beneficios de la herramienta se encuentran:

**i. Reglas de juego claras**

Para que haya transparencia, se necesitan reglas de actuaciones claras, estables, conocidas por todos establecidas por los órganos competentes sobre la base de la racionalidad, la búsqueda de la eficiencia, la simplicidad y la economía en los procedimientos.

Las reglas de juego permiten que todos sepamos a qué atenernos y cómo participar en el proceso del buen gobierno para el desarrollo local.

**ii. Mejora la calidad de la gestión**

En la medida que la herramienta mencionada permite medir, constatar los resultados de la gestión, estimula la mejora de los servicios, la eficiencia de la administración, la calidad de las decisiones y de la relación con la comunidad además del uso de los recursos. Sin transparencia es sumamente difícil controlar la prestación de los servicios públicos municipales y el funcionamiento de la administración, su organización, su costo, sus reglas, cómo consecuencia, el rendimiento con la calidad van disminuyendo. Este instrumento ayuda eficazmente a ganar la confianza de la ciudadanía.

### **iii. Desempeño financiero**

En el uso de los recursos financieros, disminuye la posibilidad de comisiones ilegales, se consiguen mejores precios, mejor calidad de los productos y los servicios adquiridos. Para esto se hacen concursos y licitaciones públicas cuando se va realizar algún proyecto de bien público y social como la construcción de algún parque. Esta genera también, una disposición favorable de los contribuyentes, ya que contribuye a incrementar las contribuciones de los habitantes de una alcaldía. La falta de información respecto de los recursos recibidos, recaudados o la ausencia de rendición de cuentas generan en muchas ocasiones retracción en los contribuyentes, evasión tributaria, no pago.

## **E. GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA**

El sistema administrativo de la alcaldía de San Julián esta compuesto por la misma estructura de la administración municipal. Estas ejercen funciones de administración de fondos públicos, así mismo involucra a los respectivos funcionarios y las actividades desempeñadas por la función pública.

### **1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MUNICIPAL**

El municipio de San Julián como ente administrativo se ubica dentro de un esquema organizativo de índole nacional, el cual desarrolla y gestiona actividades para su sostenibilidad, buscando el bienestar social.

La administración municipal está organizada por el Concejo Municipal, Tesorería, Contabilidad, Auditoría Interna, Unidad de Proyectos, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) entre otras; el alcalde es quien ejerce la dirección y el control directo de varias de estas dependencias apoyándose en

ellas, de igual forma en el Concejo Municipal, Servicios Municipales demás entidades territoriales. Actualmente existe en el municipio El Concejo Municipal, está creado con el fin de promover la participación ciudadana para integrarlo y desarrollar funciones inherentes, de igual forma se ha creado una área conocida como servicios municipales en la que una de sus funciones principales es la de promover los deportes y cultura en la comuna. La administración debe ejercer funciones municipales locales fundamentadas en el desarrollo de las actividades propias del proceso administrativo basadas en un nivel directivo, administrativo y operativo.

El nivel directivo de la administración municipal se relaciona con las funciones del concejo municipal, el despacho, la gerencia y el alcalde, cuya función principal de este último es la de identificar las condiciones de la municipalidad, se establecen políticas a corto y mediano plazo fijando programas y proyectos orientados a la satisfacción de las necesidades de la comunidad en general.

En el nivel administrativo se da una integración de las actividades internas, desarrollándose acciones de coordinación con diferentes entes del territorio local en la prestación de servicios públicos. Los programas y proyectos son enfocados a la condición cambiante, fundamentándose el alcance de los objetivos, actuando sobre los recursos que son escasos y sobre restricciones fijadas ya sea por la misma administración ó por la alta gerencia de la comuna edilicia.

Finalmente, en el nivel operativo se llevan a cabo las actividades que tienen que ver con la realidad técnica conllevando a la eficacia y eficiencia de los recursos asignados, entre los cuales se pueden mencionar las unidades de informática, relaciones públicas y comunicaciones, proyectos, mercado municipal, alumbrado público.

La alcaldía de San Julián, en su funcionamiento interno presenta algunas anomalías de carácter funcional, ya que el personal administrativo, padece deficiencias en sus funciones, falta un control interno donde se procure que todas las actividades, operaciones y actuaciones y así como la administración de información y recursos se realicen de acuerdo a las normas constitucionales y legales vigentes, no hay un comité que funcione como proveedor de las actividades administrativas, los funcionarios no se apropian con responsabilidad de las funciones inherentes al cargo, carecen de principios de pertenencia.

Es necesario organizar la administración municipal, para así conseguir la eficiencia administrativa y lograr mantener vínculos con todas las dependencias, para lograr el cumplimiento eficiente de las funciones por parte de los empleados y en consecuencia la mejor prestación de los servicios a la comunidad.

Como consecuencia de lo anterior, se presenta en el municipio anomalías administrativas, que se pueden resumir en: la recaudación de impuestos, los ciudadanos morosos no tienen ninguna medida coercitiva para estar al día con los impuestos y los servicios, por lo que existe la necesidad de actualizar y ordenar el proceso administrativo y financiero de la entidad.

## **2. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA ALCALDÍA**

La administración de los recursos financieros de la comuna es ejercida en su mayor parte por el departamento de tesorería, entre algunas de sus funciones principales se pueden mencionar:

- Revisión de la documentación que sustenta el pago de proveedores y compromisos por la Alcaldía Municipal.
- Elabora el flujo de caja para la toma de decisiones acerca de la disponibilidad de fondos.

- Se coordina internamente con las entidades bancarias, para disponibilidad del pago de las remuneraciones, viáticos, horas extraordinarias, indemnizaciones, bonos alimenticios, bonos de maternidad y planillas de carga social, generadas por las remuneraciones al personal.
- Revisa y autoriza las conciliaciones de las cuentas bancarias.
- Verifica los saldos de caja y bancos, controla los ingresos y egresos, también el saldo de cuenta de los proyectos.

## **F. IMPORTANCIA DEL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL MUNICIPIO DE SAN JULIÁN**

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como una cuestión para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. Esto se aplica en la municipalidad de San Julián, ya que esta planifica sus operaciones, el alcalde dirige y controla la institución, para que esta mantenga con un orden lógico y preciso en sus funciones.

A continuación se enuncian las fases del proceso administrativo y las actividades que en cada una de ellas ejecuta la comuna de San Julián, para fortalecer sus respectivas etapas.

### **1. PLANIFICACIÓN**

En esta etapa se define cuáles son las metas de la organización edilicia a largo plazo, describe las estrategias, además se establecen las mejores formas para lograr los objetivos a corto plazo establecidos ella incluye elementos como: Las metas, los objetivos y los planes estratégicos financieros.

## **2. ORGANIZACIÓN**

Esta fase, delimita qué nivel de centralización o descentralización debe adoptarse, se diseñan las tareas y los puestos de la institución edilicia, establece quiénes son las personas idóneas para ocuparlos y su respectivo diseño del trabajo.

## **3. DIRECCIÓN**

En esta nivel, la comuna dirige el talento de las personas, además se establece el estilo de conducción adecuado, también del nivel de autoridad o responsabilidad asignado a cada persona para inducirlos hacia un cambio, ayuda a solucionar los problemas y los conflictos, algunos elementos de esta nivel son: motivación, liderazgo, comportamiento y comunicación individual y de grupo.

## **4. CONTROL**

En esta etapa, la alcaldía describe las actividades que necesitan ser controladas, además enuncia los medios de control que deben utilizarse para controlar, se observa también las herramientas o técnicas que se pueden utilizar para medir el desempeño y ver elementos relevantes que deben controlarse, entre los que se encuentran las normas de transparencia financiera de las municipalidades.

Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta ciencia es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo público, aunque lógicamente sea necesaria en los grupos más grandes, esto simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad en la municipalidad.

La productividad y la eficiencia en el manejo de los recursos financieros de la comuna están en relación directa, con la aplicación de una buena administración y a través de sus principios contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos de diversa índole, lo antes mencionado tiene múltiples connotaciones en diversas actividades de los empleados de la alcaldía de San Julián.

## **G. GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO**

### **1. DEFINICIÓN**

El Control Interno es un proceso integrador y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el concejo directivo, la administración y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías<sup>14</sup>.

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

---

<sup>14</sup> Catácora, F. (1996). Sistemas y Procedimientos Contables. México. Editorial McGraw Hill. Primera Edición.

## 2. ENFOQUE COSO

La definición de Control Interno, se toma desde la perspectiva del denominado "INFORME COSO" publicado en EE.UU. en 1992, que surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida<sup>15</sup>.

COSO, proviene de las siglas (Committee of Sponsoring Organizations) que significa Comité de Organizaciones Patrocinadoras, algunas de las organizaciones que representaban este comité se encuentran:

- Asociación de Contabilidad Americana (American Accounting Association AAA)
- Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (American Institute of Certified Public Accountants AICPA)
- Instituto Ejecutivo Financiero (Financial Executive Institute FEI)
- Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors IIA)

## 3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Entre los objetivos del control interno se pueden mencionar los siguientes:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por malversación, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.

---

<sup>15</sup> Mantilla, Samuel Alberto. (2007) "Control Interno: Informe COSO" Bogotá. Editorial ECOE Edición. 4ª Edición.

- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

#### 4. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El control interno, esta compuesto por cinco componentes o mecanismos interrelacionados, se integra al proceso administrativo estos componentes son los siguientes<sup>16</sup>.

- **Ambiente de control:** Este elemento define que la esencia de cualquier negocio es su gente, sus atributos individuales incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia además del ambiente en que ella opera.
- **Valoración de Riesgos:** Aquí, la entidad debe ser consiente de riesgos de enfrentarlos.
- **Actividades de Control:** En este, se deben establecer, ejecutar políticas y procedimientos para asegurar que se estén aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias, para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

---

<sup>16</sup> Mantilla, Samuel Alberto. (2007) "Control Interno: Informe COSO" Bogotá. Editorial ECOE Edición. 4ª Edición.

- **Información y comunicación:** Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la institución, a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar las operaciones.
- **Monitoreo:** Monitorea el proceso total, considera como necesario hacer modificaciones, de esta forma el sistema puede reaccionar dinámicamente cambiando a medida que las condiciones lo justifican.

El sistema de control debe incorporarse de manera armónica con las actividades operativas de la organización, esto ayuda a que se fomente la calidad de la delegación de poderes, se eviten pérdidas y haya una respuesta rápida ante los cambios

## H. MARCO LEGAL

### 1. EL CÓDIGO MUNICIPAL<sup>17</sup>

Es importante referirse a un escenario de mucha relevancia en El Salvador, como es el sector municipal, o gobiernos locales que tiene todo un desarrollo normativo, en el código municipal, establece en el Art. 7 que los ciudadanos domiciliados en determinado municipio tienen derecho a:

- Solicitar información por escrito a los concejos municipales y a recibir respuesta de manera clara y oportuna.
- Ser informados de las decisiones gubernamentales que afecten al desarrollo local.
- Conocer el funcionamiento del gobierno municipal y del manejo de su administración.

---

<sup>17</sup> "Código Municipal". Decreto Legislativo N° 274. Publicado en el Diario Oficial N° 23. Tomo 290. 5 de Febrero de 1986.

- Ser tomados en cuenta por las autoridades municipales en la aplicación de las políticas públicas locales.
- Recibir informe anual de rendición de cuentas y ejercer contraloría a través del comité respectivo, en la ejecución de obras de infraestructura.

Este código además promueve la participación ciudadana, los artículos de esta ley que rigen este aspecto son los siguientes:

El art. 115 enuncia, que es obligación de los gobiernos municipales promover la participación ciudadana, para informar públicamente de la gestión municipal, tratar asuntos que los vecinos hubieren solicitado y los que el mismo concejo considere conveniente.

El art. 116, define diversos mecanismos de participación ciudadana, entre los cuales se encuentran:

- i. Sesiones Públicas del Concejo.
- ii. Cabildo Abierto.
- iii. Consulta Popular.
- iv. Consulta Vecinal Sectorial.
- v. Plan de Inversión Participativo.
- vi. Comités de Desarrollo Local.
- vii. Concejos de Seguridad Ciudadana.
- viii. Presupuesto de Inversión Participativa.
- ix. Y Otros que el Concejo Municipal estime conveniente.

El art. 117 establece, que en la consulta popular, se tomará en cuenta únicamente a los ciudadanos domiciliados en el respectivo municipio y podrá efectuarse por decisión de la mayoría calificada de concejales propietarios electos, o a solicitud escrita de al menos el cuarenta por ciento (40%) de los ciudadanos del municipio habilitados para ejercer el derecho al sufragio, éstas serán para fortalecer las decisiones del concejo municipal y políticas públicas locales, sin obstaculizar el ejercicio y conformación del gobierno local.

Además el art. 118 de la presente ley da la facultad a los habitantes de las comunidades en los barrios, colonias, cantones y caseríos, podrán constituir asociaciones comunales para participar organizadamente en el estudio, análisis de la realidad social y de los problemas y necesidades de la comunidad, así como en la elaboración e impulso de soluciones y proyectos de beneficio para la misma. Las asociaciones podrán participar en el campo social, económico, cultural, religioso, cívico, educativo y en cualquiera otra que fuere legal y provechoso a la comunidad.

También el art. 119 hasta el 123 hablan de las asociaciones comunales, estas tendrán personalidad jurídica otorgada por el concejo respectivo y otras disposiciones que estipula el código municipal sobre este tipo de asociación.

Se define como transparencia en la gestión municipal; a las políticas y mecanismos que permiten el acceso público a la información sobre la administración municipal lo anterior se estipula en el artículo 125 del código municipal, de los numerales 125 A hasta el 125 F.

## **2. LA LEY DE TRANSPARENCIA FINANCIERA<sup>18</sup>**

El art. 14 define, que para efectos de contar con información útil, adecuada, oportuna, confiable para el proceso de toma de decisiones y la transparencia, las municipalidades deberán contar con un Sistema de Administración Financiera que integre principalmente las áreas o funciones de presupuesto, tesorería, contabilidad, control de la inversión, financiamiento, la gestión de compras y adquisiciones, para lo cual la autoridad superior deberá garantizar el cumplimiento de las medidas de interrelación e integración que faciliten a los funcionarios un desempeño coordinado de la ejecución de la gestión financiera municipal.

La administración a que se refiere el artículo anterior, deberá ser organizada tomando en cuenta las características, necesidades de cada municipalidad y en apego a lo establecido en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, respecto a la formación de Unidad Financiera, para lo cual el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República le proporcionarán la asesoría y asistencia técnica necesaria.

## **3. LA LEY DE LA CORTE DE CUENTAS<sup>19</sup>**

El art 26 de la ley de la corte de cuentas, establece que cada entidad y organismo del sector público establecerá su propio sistema de control interno, financiero y administrativo, previo, concurrente y posterior, para tener, además proveer una seguridad razonable en el cumplimiento de sus objetivos con eficiencia, efectividad, y economía, la transparencia de la gestión, confiabilidad de la información, y la observancia de las normas aplicables.

---

<sup>18</sup> “Ley de Transparencia Financiera”. Decreto Legislativo N° 70. Publicado en el Diario Oficial N° 205. Tomo 391. 8 de Abril de 2011.

<sup>19</sup> “Ley de la Corte de Cuentas”. Decreto Legislativo N° 478. Publicado en el Diario Oficial N° 176. Tomo 328. 25 de Septiembre de 1995.

El control Interno previo y concurrente se efectuará por los servidores responsables del trámite ordinario de las operaciones y no por unidades especializadas, cuya creación para ese objeto está prohibida.

El control interno posterior, que evalúa la efectividad de los otros controles, se hará profesionalmente por la unidad de auditoría interna, de acuerdo con lo que establezcan las normas técnicas de auditoría gubernamental, estipulado en la ley de la corte de cuentas art 27 y 28.

#### **4. LA LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (LACAP)<sup>20</sup>**

Este cuerpo normativo se relacionada con las municipalidades, ya que el artículo 9 de esta ley da la facultad a los municipios de poder asociarse para crear una UACI, la cual tendrá las funciones y responsabilidades de las municipalidades que la conformen. Podrán estar conformadas por empleados o por miembros de los Concejos Municipales, así como por miembros de las Asociaciones Comunales, debidamente registradas en las municipalidades.

El art. 18 habla acerca de la autoridad competente para la adjudicación de los contratos y para la aprobación de las bases de licitación o de concurso o pena de nulidad, esta será el titular, la Junta o Concejo Directivo de las respectivas instituciones de que se trate o el Concejo Municipal en el caso; asimismo, serán responsables de la observancia de todo lo establecido en esta Ley.

La autoridad competente podrá designar con las formalidades legales a otra persona, para adjudicar las adquisiciones y contrataciones que no excedan del monto de las de libre gestión. No obstante, lo dispuesto en los incisos anteriores, cuando las leyes de creación de las instituciones y empresas estatales de

---

<sup>20</sup> "Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública" (LACAP). Decreto Legislativo N° 868. Publicado en el Diario Oficial N° 88. Tomo 347. 15 de Junio de 2000.

carácter autónomo, faculden al concejo o junta directiva designar autoridad para facilitar su gestión, podrán establecer, de conformidad a su estructura orgánica y monto presupuestario, una estructura jerárquica para la adjudicación de los contratos y aprobación de las bases de licitación o de concurso.

El Fiscal General de la República representará al Estado en los contratos sobre adquisición de bienes inmuebles en general y de los muebles sujetos a licitación, asimismo, velará porque en las concesiones de cualquier clase otorgadas por el Estado, se cumpla con los requisitos, condiciones y finalidades establecidas en las mismas y ejercer al respecto las acciones correspondientes. En el resto de los contratos será competente para su firma el titular o la persona a quien éste designe con las formalidades legales, siempre y cuando la persona designada no sea la misma que gestione la adquisición o contratación. Cuando se trate de las municipalidades, la firma de los contratos corresponderá al Alcalde Municipal y en su ausencia a la persona que designe el Concejo. En todo caso los firmantes responderán por sus actuaciones.

La responsabilidad por la actuación del designado, siempre recaerá en el titular que hace la designación, seguimiento y responsabilidad.

## **5. LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR<sup>21</sup>**

Los artículos que hablan de las municipalidades en la Constitución de la República son los siguientes:

El art 202, enuncia que para el gobierno local, los departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos por concejos, formados de un alcalde, un síndico y dos o más regidores, cuyo número será

---

<sup>21</sup> "Constitución de la República de El Salvador" Decreto Legislativo N° 38. Publicado en el Diario Oficial N° 234. Tomo 281. 15 de Diciembre de 1983.

proporcional a la población. Los miembros de los concejos municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos, estos serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

En el art. 203, faculta la autonomía de las entidades antes enunciadas, en lo referente a lo económico, técnico, administrativo, además se regirán por el código municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

El art. 204, da los criterios de la autonomía de la alcaldía municipal, entre estas se encuentran: la creación, modificación de impuestos, da la facultad de suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas, decreta su presupuesto, nombra y remueve a los funcionarios y empleados de la entidad y se encarga de elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la asamblea legislativa.

Además el art. 205, enuncia que ninguna ley ni autoridad, podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

También en el art. 206, formula que los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el concejo y las instituciones del estado deberán colaborar con la municipalidad en el desarrollo de los mismos.

Al final el art. 207, determina que los fondos municipales no se podrán centralizar en el fondo general del estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los municipios.

## 6. LAS NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO<sup>22</sup>

Las alcaldías como la de San Julián, así como todas las instituciones estatales, se rigen por las normas técnicas de control interno, elaboradas por la Corte de Cuentas de la República, a continuación se enuncian los artículos más importantes:

El art. 1, enuncia que las normas técnicas de control interno constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.

En el art. 2, se define lo que es el Sistema de Control Interno, que se entiende como el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

Además, el art. 3, determina que se deben cumplir los siguientes objetivos en la entidad municipal:

- Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones,
- Obtener confiabilidad y oportunidad de la información,
- Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

También los artículos 4, 5 y 6 de esta ley, hablan tanto de los componentes orgánicos del sistema de control interno, los responsables de este y la seguridad razonable para el cumplimiento de objetivos.

---

<sup>22</sup> “Normas Técnicas de Control Interno”. Decreto de Corte de Cuentas N° 4. Publicado en el Diario Oficial N° 180. Tomo 364. 29 de Septiembre de 2004.

Esta ley se divide en 7 capítulos, donde los primeros 5, se estipulan la aplicación de los componentes del informe del Comité de las Organizaciones Patrocinadoras conocido por sus siglas en inglés como “COSO” a las operaciones de las entidades estatales, entre estos componentes que se mencionan se encuentran los siguientes:

- Ambiente de Control
- Valorización de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo

Los últimos dos capítulos solo son disposiciones finales de esta ley, en las que se incluye la fecha de creación y aprobación, al final incluye un glosario de términos relacionados con lo que es el Control Interno dentro de las instituciones estatales, en la que se incluye las de la alcaldía antes mencionada.

## **7. LA LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO (AFI)<sup>23</sup>**

El art. 1, enuncia que la presente ley tiene por objeto, normar y armonizar la gestión financiera del sector público; además, establecer el sistema de administración financiera integrado, que comprenda los subsistemas de presupuesto, tesorería, inversión y crédito público.

---

<sup>23</sup> “Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI)”. Decreto Legislativo N° 516. Publicado en el Diario Oficial N° 7. Tomo 330. 11 de Enero de 1996.

En el art. 2 enuncia la cobertura de estas medidas, que incluyen todas las entidades del estado entre las que se incluyen las instituciones de carácter autónomo como lo son las alcaldías municipales

Las alcaldías se regirán por las disposiciones señaladas en el título V de esta ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el estado y cuando desarrollen proyectos, programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del sector público, sujetas a las disposiciones de la ley. 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.

Al final en el art. 83, estipula que el subsistema de inversión y crédito público rige para todas las entidades e instituciones del sector público. También rige para las municipalidades, cuando el gobierno central sea el garante o contratante este subsistema se caracteriza porque, a diferencia de los otros subsistemas de la administración, las decisiones y operaciones referidas al endeudamiento público están supeditadas a procesos centralizados de autorización, negociación, contratación y legalización.

## **CAPÍTULO II**

### **“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LAS FINANZAS DE LA ALCALDÍA DE SAN JULIÁN, DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE”**

#### **A. IMPORTANCIA**

Dado la importancia del papel que las alcaldías desempeñan en el desarrollo económico, social, cultural y legal de cada uno de los municipios; la presente investigación se enfoca a la alcaldía municipal de San Julián, del departamento de Sonsonate.

El trabajo es relevante, dado que con la aplicación del fortalecimiento de los procesos administrativos se proporciona ciertas herramientas a la municipalidad de San Julián, para garantizar la transparencia financiera; logrando así, el manejo óptimo de los recursos para el beneficio del ciudadano.

Asimismo, la investigación realizada pretende mejorar el servicio de la atención al cliente, el tiempo de realización de las tareas que ejecuta el personal, dinamizar los procesos largos y complejos y proporcionar un recorrido lógico a todas las operaciones.

Al Concejo Municipal, le permite conocer la percepción de la población del municipio, para que de esta manera, tome mejores decisiones en su gestión, de tal forma que se ejecuten proyectos diversos, promoviendo la transparencia financiera.

También, el alcalde fue beneficiado ya que con el proyecto, se le proporciona un material teórico como insumo, para que el edil pueda orientar mejor sus políticas, administrativas y financieras que le permitan tener un mayor compromiso con sus empleados y el pueblo de San Julián, quienes lo han elegido para que dirija de mejor manera la municipalidad.

Los empleados de la alcaldía se favorecen además, ya que con esta propuesta se pretende mejorar su proceso administrativo, planteando diversas herramientas y estrategias con el fin de dinamizar su labor al beneficio siempre del ciudadano.

Para los habitantes, es relevante esta investigación, ya que ellos conocerán de manera más certera el uso que se dan a los fondos asignados para la ejecución de proyectos sociales y públicos que garantice la transparencia en su respectiva ejecución.

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. GENERAL**

Fortalecer el proceso administrativo, mediante la aplicación de controles internos que garanticen la transparencia financiera de la alcaldía municipal de San Julián, departamento de Sonsonate.

### **2. ESPECÍFICOS**

- Conocer las deficiencias del proceso administrativo, en la fase de control interno que limita la transparencia financiera de la alcaldía de San Julián.

- Promover estrategias de control interno que sean innovadoras, para mejorar el proceso administrativo de la gestión municipal, que permitan la transparencia en el uso de los recursos municipales.
- Proponer la implementación de normas y políticas que permitan el funcionamiento dinámico y eficaz de la finanza municipal.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización de la presente investigación se utilizó el método científico, el cual consiste en formular interrogantes sobre una realidad existente, que permita darle respuesta a la problemática planteada.

El problema identificado en la alcaldía de San Julián, consiste en la falta de fortalecimiento de los procesos administrativos que no permite garantizar la transparencia financiera. El método científico que se aplicó en la investigación será el siguiente:

#### **a) DEDUCTIVO**

El uso del método hipotético-deductivo se utilizó, puesto que este parte de datos generales aceptados ya como científicos y con ello pueden deducirse algunas suposiciones. La presente investigación se enunció de la forma siguiente: Cómo al fortalecer el proceso administrativo se va a garantizar la transparencia financiera de la gestión municipal de San Julián, Sonsonate.

## **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación realizada se creó a través del estudio explicativo, el cual consiste en establecer la causa de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Su interés se centra en explicar porqué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, por consiguiente el arribo a conclusiones y recomendaciones con el propósito de generalizarlas a la población investigada.

## **3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño es un plan o una estrategia que se desarrolló para lograr la obtención de información que se requiere en una investigación científica, la metodología que se utilizó en esta investigación no permite la manipulación de variables, ni la asignación aleatoria a participantes u objetos, así como tampoco intervenir en el desarrollo de los procesos administrativos observados, es por ello que determinó el uso del diseño experimental. Por consiguiente, el tipo de diseño utilizado fue la observación y se aplicó cuando se visitaron las instalaciones de la comuna de San Julián, todo ello para detectar las deficiencias del proceso administrativo y su influencia en el área financiera.

## **4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **a) PRIMARIAS**

Para el proceso de recolección de datos mediante fuentes primarias, estos fueron obtenidos a través de un cuestionario tanto a los empleados como a los habitantes del municipio de San Julián y una entrevista; que

se realizó al edil de la municipalidad así también, se obtuvieron datos partiendo de la observación directa de las actividades relacionadas con las actividades administrativas y financieras de la alcaldía, con dicha recolección de información.

#### **b) SECUNDARIAS**

Se tomó en cuenta además, información relacionada con el diseño de herramientas de planeación financiera y control interno (COSO), esta fue obtenida mediante libros, documentos, páginas Web, revistas, tesis de la Universidad de El Salvador; la cual fue de mucha utilidad para el desarrollo de la investigación.

### **5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de investigación, es un conjunto de reglas y operaciones que orientan para el manejo de instrumentos y que auxilian al investigador en la aplicación del método seleccionado para su estudio. Procesa y analiza los datos de manera que faciliten su posterior interpretación. Para el desarrollo de la investigación el grupo utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de recopilación de información:

#### **a) ENCUESTA**

Esta técnica se reforzó por medio de dos cuestionarios diferentes, con la finalidad de ayudar a identificar las variables y relaciones, contenía preguntas cerradas, la cual se dirigió a los empleados de las unidades administrativas y financieras de la entidad y otro dirigido a los ciudadanos de la comuna de San Julián.

### **b) ENTREVISTA**

La información recolectada para la realización de la investigación, se hizo a partir de un instrumento en forma de guía de preguntas, que se preparó con anticipación por el grupo investigador; la cual fue destinada a la persona encargada de supervisar los procesos administrativos y financieros de la alcaldía de San Julián, del departamento de Sonsonate.

### **c) OBSERVACIÓN DIRECTA**

Esta técnica, tiene como finalidad realizar observaciones confiables de la problemática en estudio, mediante la presencia de los integrantes del grupo de trabajo, quienes desarrollaron este proceso haciendo anotaciones y utilizando recursos electrónicos.

## **6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA**

### **a) UNIVERSO**

El universo es el conjunto de los elementos de interés de una investigación. Asimismo, la población es el conjunto de todos los individuos y medidas u objetos de utilidad. Para el caso de la investigación se tomó dos universos, el primero consta de 8,835 habitantes, que constituyen parte del total de la población del municipio de San Julián de 18 a 60 años (Dato según el Censo DIGESTYC 2007), el otro representa los 57 empleados de la institución edilicia que serán partícipes del trabajo de investigación.

## b) MUESTRA

Muchas veces por razones de escasez de recursos, especialmente económicos y de tiempo, se vuelve muy difícil hacer un censo, entonces es generalmente recomendado y científicamente demostrado que si se selecciona técnicamente, una parte lo suficientemente representativa de la población, una muestra en la que obtendrá los mismos resultados que si hubiere utilizado la técnica mencionada anteriormente. La muestra se extrae de una población previamente delimitada<sup>24</sup>.

Para encontrar la muestra del primer universo se hizo mediante la utilización de la fórmula finita, puesto que se conoce la población total de San Julián que es de 18,648. Además, se utilizó el criterio de la bibliografía mencionado en el pie de página, este determina que si se conoce con certeza características específicas de la población, como es el rango de edad, se debe calcular la muestra de la forma antes enunciada, por esto la fórmula aplicada fue la siguiente:

---

Dónde:

n: es la muestra a determinar.

N: la población que se conoce.

Z: es el nivel de confianza requerido para generalizar los resultados hacia la población de la cual se extrajo la muestra.

p. q: es la variabilidad del problema de estudio.

p: sucesos que se esperan teóricamente.

---

<sup>24</sup> Meléndez, Maymo Rasiel. 2008. "Como Preparar el Anteproyecto de Investigación y Tesis de Graduación". Edición Mayvision. Octava Edición.

q: Eventos negativos que teóricamente esperan que suceda.

e: Error muestral aceptado de antemano.

Los valores a utilizar serán los siguientes:

N: 8,835

Z: con el 93% de Confianza (1.81)

p: 0.8

q: 0.2

e: 0.07

El valor de  $p=0.80$  y  $q=0.20$  se ha establecido certeramente, ya que se indagó previamente en la alcaldía de San Julián acerca de sus procesos administrativos que promueve la transparencia financiera, la investigación no parte de estimaciones subjetivas, por ello los valores de p y q representan lo siguiente:

p= Que contesten que la alcaldía no es transparente

q= Que contesten que la comuna es transparente

Si "p" se cumple entonces la investigación es correcta de lo contrario, no tiene sentido su realización.

El error de la muestra (e), indica la cantidad de error que se está dispuesto aceptar o tolerar en la estimación de porción de la población, Ej: Si  $e= 7\%$  entonces el intervalo de confianza es  $\pm 7\%$  de la proporción poblacional<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Bonilla, Gildaberto. (1992) Estadística II "Métodos Prácticos de Inferencia Estadística". El Salvador. UCA Editores. Segunda Edición.

Sustituyendo la fórmula:

---

---

105.7067549

106

Según los resultados del tamaño de la muestra, se estableció que se encuestarían a 106 ciudadanos del municipio de San Julián por medio de un cuestionarios diferente al de los empleados, con el objeto de indagar sobre aspectos administrativos y financieros que servirán para conocer la situación actual de la institución.

Para la encuesta de los empleados de la alcaldía, se estableció que se indagará con este formulario solamente las personas encargadas de las unidades funcionales relacionadas con las funciones administrativas y financieras principales de la entidad.

La muestra para los empleados (Ver anexo N°1), se determinó que será de 10 personas, ya que aunque existen más unidades en la entidad, no todos los empleados de la institución, conocen características específicas de las áreas requeridas para realizar el trabajo de investigación que se han mencionado anteriormente, es por ello, que solo se tomó en cuenta unidades de nivel gerencial y operativo más importantes de la institución edilicia, que se establecieron en el cuadro siguiente:

**CUADRO N° 3**

<b>UNIDADES A ENCUESTAR</b>	<b>CANTIDAD DE PERSONAS</b>
Sindicatura Municipal	1
Auditoría Interna	1
Despacho Municipal	1
Gerencia Municipal	1
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI)	1
Proyectos	1
Contabilidad	1
Tesorería	1
Registro y Control Tributario	1
Cuentas Corrientes	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Para la encuesta para el ciudadano (Ver Anexo N°1), se estipuló que se sondearía a 106 personas de 18 años a 60 años, también se estableció que se pasará 10 cuestionarios a los empleados, haciendo un total de 116 personas consultadas, para realizar un análisis de la situación actual de la alcaldía, respecto a los aspectos antes mencionados, que servirá para realizar la propuesta para mejorar las deficiencias encontradas en la alcaldía.

**CUADRO N° 4**

<b>TOTAL DE HABITANTES (18-60 AÑOS)</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>CIUDADANOS</b>
8,835	57	8,778
<b>MUESTRA A ENCUESTAR TOTAL: n= 116</b>	<b>10</b>	<b>106</b>

## **7. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a) ALCANCE**

Entre el alcance que la investigación pretende lograr se pueden mencionar los siguientes aspectos:

- i. La investigación, será un conjunto de propuestas administrativas y financieras, que se espera que apoye en gran medida a la toma de decisiones de la entidad.
- ii. También el trabajo, proporciona una visión de cómo los empleados y el ciudadano percibe el manejo de los recursos administrativos y financieros de la entidad.
- iii. De acuerdo a las necesidades manifestadas por los empleados de la institución edilicia, se proporcionan también herramientas de control interno y transparencia para tener un mayor control del recurso financiero de la institución.

### **b) LIMITACIONES**

Entre las limitaciones que la investigación podría tener, al momento de ejecutar las propuestas planteadas en el presente trabajo se pueden enumerar las siguientes:

- i. La subjetividad en las respuestas del cuestionario que se les paso tanto a los ciudadanos como a los empleados de la alcaldía de San Julián, dificulta conocer las falencias administrativas y financieras que la institución posee, para poder realizar las propuestas de las posibles soluciones a esas deficiencias.

- ii. Las deficiencias del proceso administrativo, afectan diversos aspectos de la alcaldía como el recurso financiero, la ejecución de las propuestas diseñadas, se podrían ver dificultadas por la falta de apoyo de la alta administración de la entidad.
- iii. La resistencia a los cambios por parte de los empleados, es un factor determinante al llevar a cabo alguna propuesta formulada en la investigación.
- iv. La falta de conocimientos de los trabajadores de la alcaldía, acerca de las herramientas de transparencia y control interno para fortalecer el proceso administrativo de la institución.

## **8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Se presenta a continuación, los datos recolectados a través de los cuestionarios realizados tanto al jefe de cada una de las unidades administrativas y financieras más importantes de la entidad, así como a los ciudadanos de la alcaldía municipal de San Julián, Sonsonate.

Para ambos, el procesamiento de la información se efectuó por medio del paquete utilitario de Excel, los cuales se presentan a través de cuadros de resultados expresados en términos absolutos y relativos, así como la elaboración de las gráficas que fueron necesarias para presentar y resumir la información.

a) RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE LA ALCALDÍA DE SAN JULIÁN

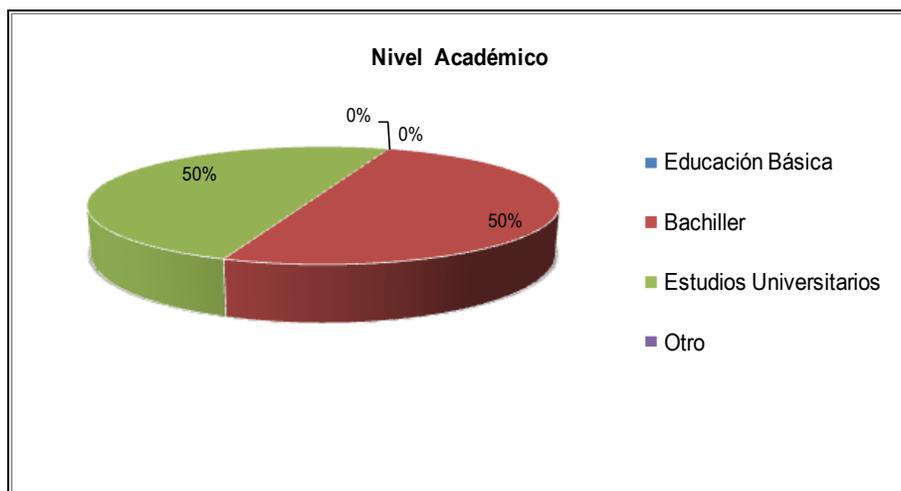
**PREGUNTA N° 1**

Nivel Académico:

**Objetivo:** Conocer el nivel académico de los empleados de la alcaldía de San Julián.

**CUADRO N° 5**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Educación Básica	0	0%
Bachiller	5	50%
Estudios Universitarios	5	50%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



**Comentario:**

Los empleados que laboran en la alcaldía poseen un nivel académico mínimo de bachillerato hasta educación superior o universitaria con un porcentaje de 50% y 50% respectivamente.

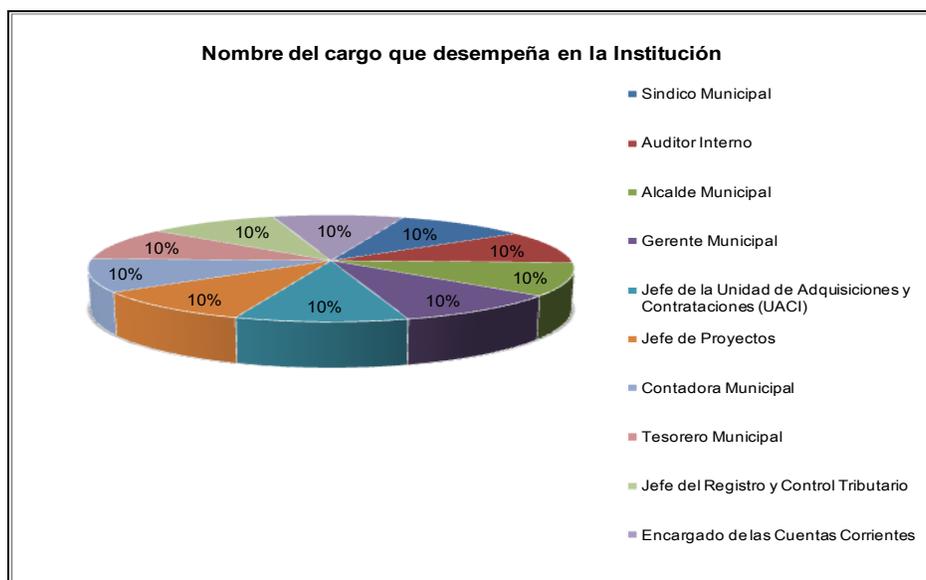
**PREGUNTA N° 2**

Nombre del cargo que desempeña en la institución

**Objetivo:** Establecer los cargos a los cuales se encuestó con el instrumento de recolección de datos.

**CUADRO N° 6**

CARGO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Sindico Municipal	1	10%
Auditor Interno	1	10%
Alcalde Municipal	1	10%
Gerente Municipal	1	10%
Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI)	1	10%
Jefe de Proyectos	1	10%
Contadora Municipal	1	10%
Tesorero Municipal	1	10%
Jefe del Registro y Control Tributario	1	10%
Encargado de las Cuentas Corrientes	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



**Comentario:**

Se encuestó solamente a los empleados de la alta administración, cuyas funciones administrativas y financieras poseen mayor relevancia dentro de la entidad municipal, cada uno representa el 10% del total de los empleados.

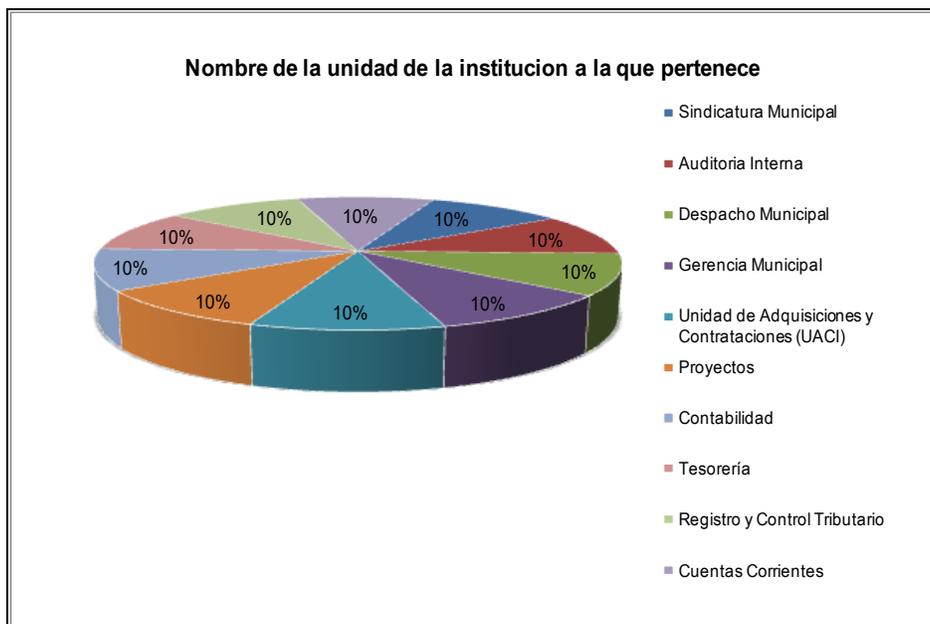
**PREGUNTA N° 3**

Nombre de la unidad de la institución a la que pertenece

**Objetivo:** Determinar la unidad administrativa a la que pertenece el empleado que se encuestó.

**CUADRO N° 7**

NOMBRE DE LA UNIDAD	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Sindicatura Municipal	1	10%
Auditoría Interna	1	10%
Despacho Municipal	1	10%
Gerencia Municipal	1	10%
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI)	1	10%
Proyectos	1	10%
Contabilidad	1	10%
Tesorería	1	10%
Registro y Control Tributario	1	10%
Cuentas Corrientes	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

Aquí se ubican las unidades que influyen mayormente en las actividades administrativas y financieras de la entidad, cada una unidades consultadas representan un 10% del total.

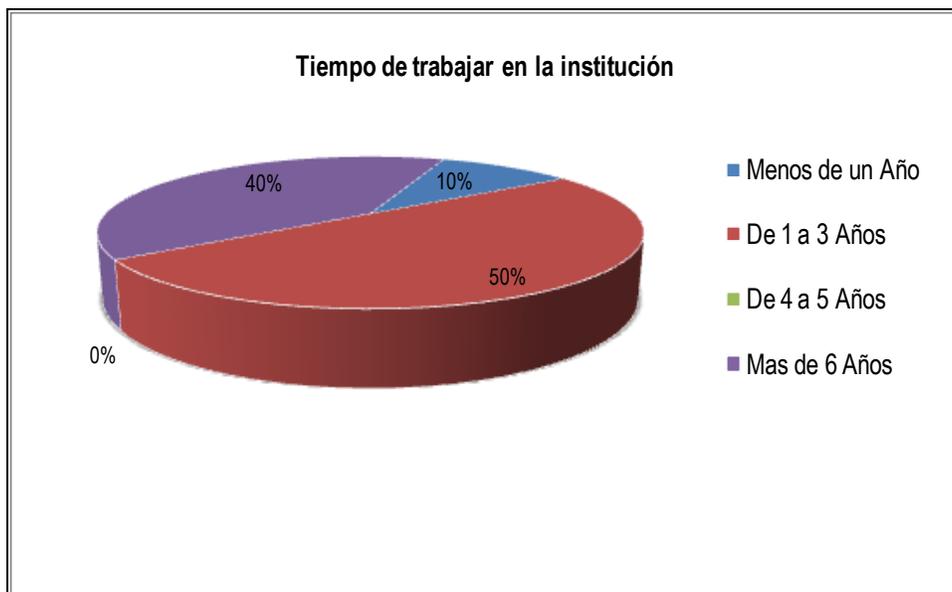
**PREGUNTA N° 4**

Tiempo de trabajar en la institución

**Objetivo:** Identificar el tiempo que los empleados de la alcaldía encuestados labora en la institución.

**CUADRO N° 8**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Menos de un Año	1	10%
De 1 a 3 Años	5	50%
De 4 a 5 Años	0	0%
Mas de 6 Años	4	40%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

El tiempo que tienen de laborar la mayor parte de los empleados indagados de la alcaldía municipal, está comprendido entre los rangos de 1 a 3 años, con un porcentaje de 50% y la opción de más de 6 años, con un 40% del total de los empleados que fueron parte del estudio.

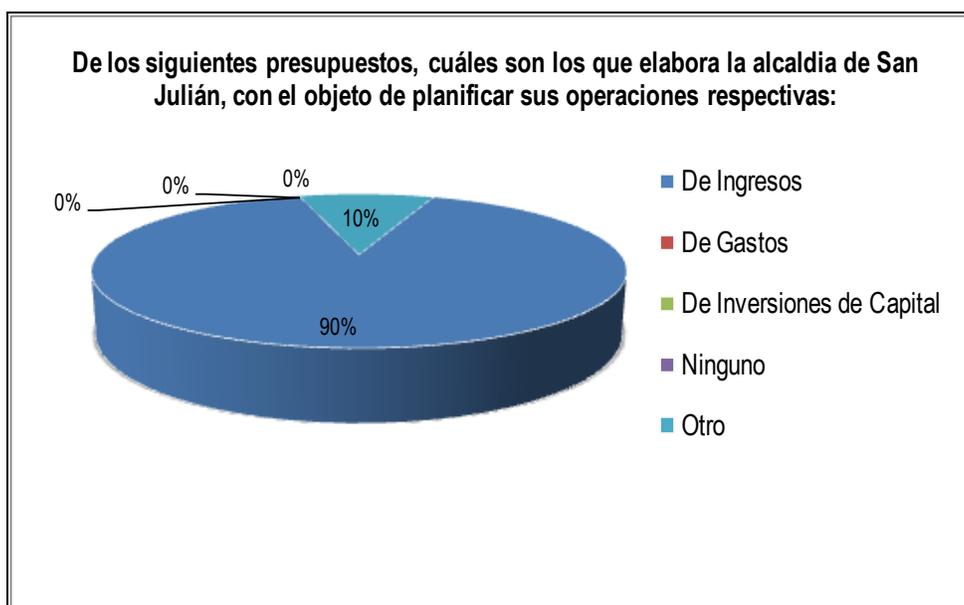
**PREGUNTA N° 5**

De los siguientes presupuestos, cuáles son los que elabora la alcaldía de San Julián, con el objeto de planificar sus operaciones respectivas:

**Objetivo:** Conocer si la alcaldía realiza presupuestos para la planificación financiera de cada área de la entidad.

CUADRO N° 9

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
De Ingresos	9	90%
De Gastos	0	0%
De Inversiones de Capital	0	0%
Ninguno	0	0%
Otro	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

Los empleados encuestados que forman parte de la investigación, mencionaron con un porcentaje del 90% que el presupuesto que se elabora para planificar el financiamiento las diversas operaciones de la institución es el presupuesto de ingresos.

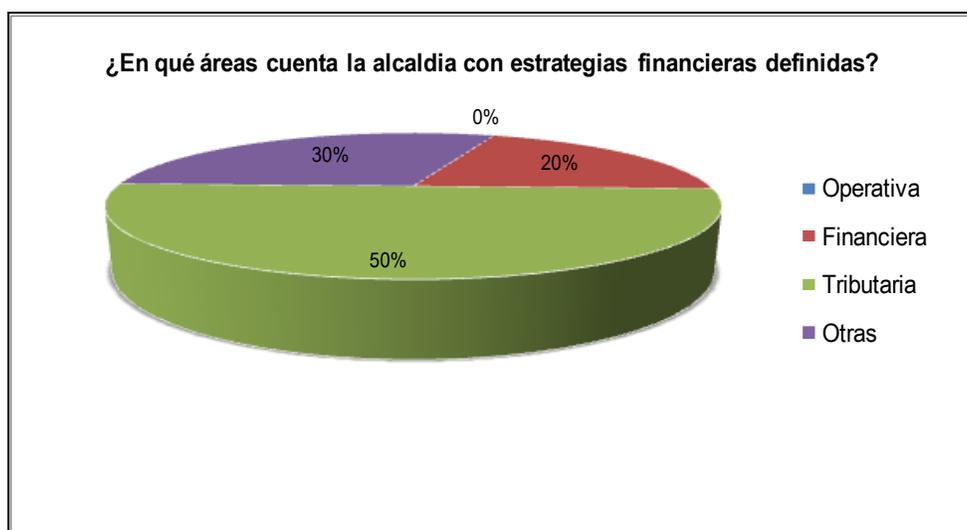
**PREGUNTA N° 6**

¿En qué áreas cuenta la alcaldía con estrategias financieras definidas?

**Objetivo:** Determinar en qué áreas se tienen diseñadas estrategias financieras.

**CUADRO N° 10**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Operativa	0	0%
Financiera	2	20%
Tributaria	5	50%
Otras	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

El área en la cual la alcaldía cuenta con estrategias financieras definidas es la tributaria, ya que la mayor parte de los empleados eligió esa opción, con un porcentaje del 50%; el 30% de los empleados mencionaron que las tres estrategias nombradas en el cuadro, son las que posee la alcaldía, las cuales la institución le pone énfasis.

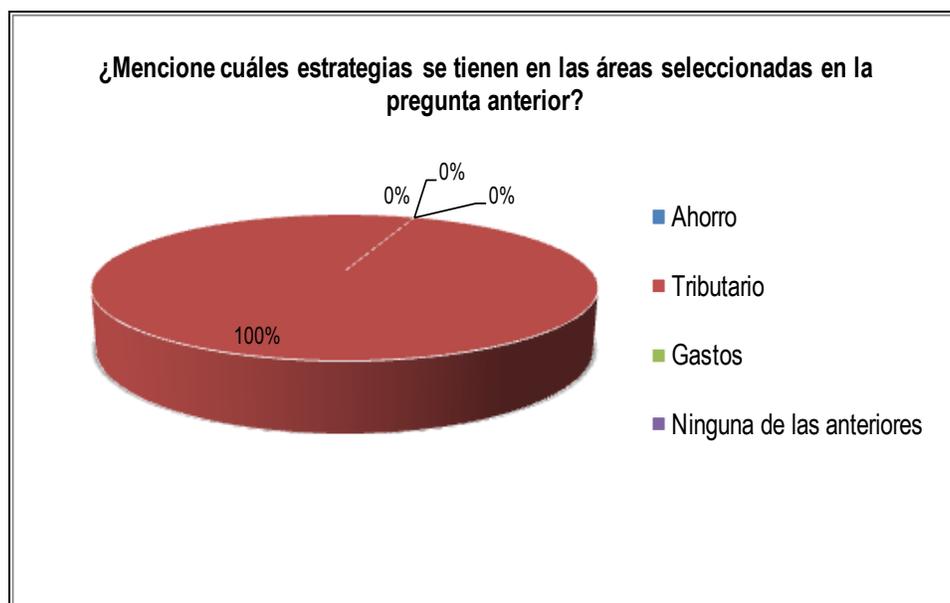
**PREGUNTA N° 7**

¿Mencione cuáles estrategias se tienen en las áreas seleccionadas en la pregunta anterior?

**Objetivo:** Conocer en qué áreas están definidas estrategias financieras.

**CUADRO N° 11**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Ahorro	0	0%
Tributario	10	100%
Gastos	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

La estrategia más relevante de la alcaldía es la tributaria, está es la que seleccionó el 100% de los empleados, ya que es por medio de está, se financian importantemente los proyectos que ejecuta la alcaldía en beneficio de sus habitantes.

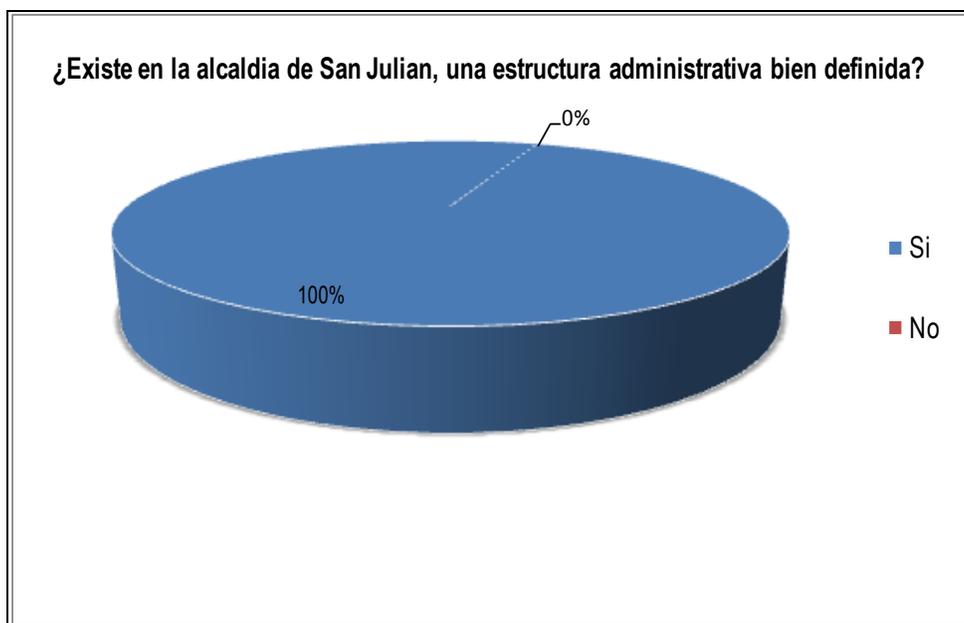
**PREGUNTA N° 8**

¿Existe en la alcaldía de San Julián una estructura administrativa bien definida?

**Objetivo:** Establecer si existe una estructura formal en la alcaldía de San Julián Sonsonate.

**CUADRO N° 12**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	10	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

El 100% de los trabajadores municipales, opinaron que la alcaldía tiene una estructura administrativa bien definida, según los principios administrativos.

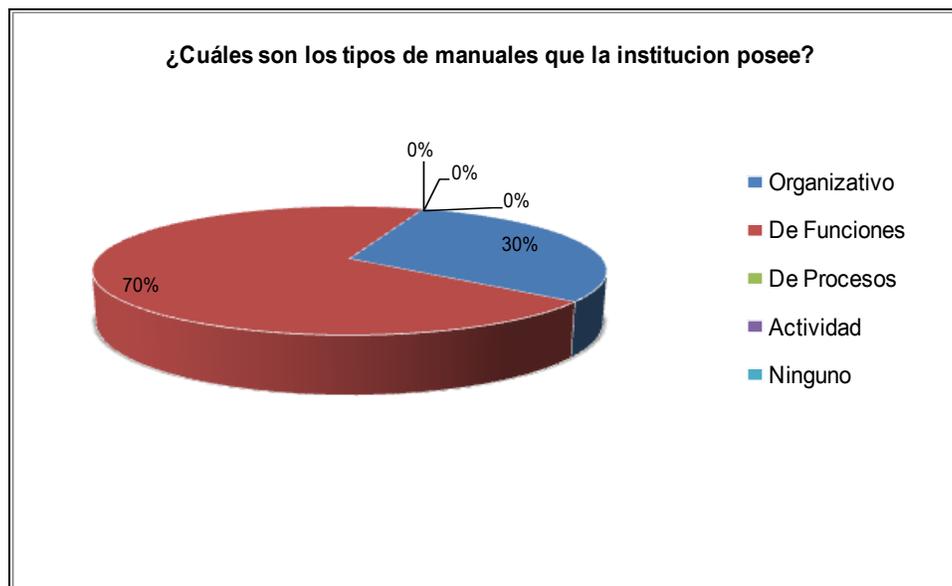
**PREGUNTA N° 9**

¿Cuáles son los tipos de manuales que la institución posee?

**Objetivo:** Conocer la existencia de manuales en la alcaldía de San Julián.

**CUADRO N° 13**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Organizativo	3	30%
De Funciones	7	70%
De Procesos	0	0%
Actividad	0	0%
Ninguno	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

Según los resultados de la encuesta, el 70% de los empleados, expresaron que el manual que la institución posee es el de funciones, un 30% mencionó que es el organizativo.

**PREGUNTA N° 10**

De las siguientes políticas, cuáles son las que usted cree que la institución le da mayor relevancia y que están establecidas en la entidad edilicia:

**Objetivo:** Identificar que políticas posee la comuna municipal.

**CUADRO N° 14**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Administrativas	1	10%
Financieras	0	0%
Tributarias	0	0%
Todas las Anteriores	9	90%
Ninguna	0	0%
Otras	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

El 90% de los trabajadores indagados, opinaron que las estrategias que la alcaldía le da mayor relevancia son las administrativas, financieras y tributarias, todas en conjunto ya que estas son fundamentales para el buen funcionamiento de la institución.

**PREGUNTA N° 11**

¿Cuáles de las siguientes formas de comunicación organizacional es la más utilizada en la institución municipal?

**Objetivo:** Indagar sobre las formas de comunicación que se da en la alcaldía.

**CUADRO N° 15**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Ascendente	1	10%
Descendente	9	90%
Mismo nivel jerárquico	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

Los empleados opinaron, que la forma de comunicación más utilizada dentro de la institución edilicia es la descendente, es decir de jefe a subalterno que representa un porcentaje del 90%.

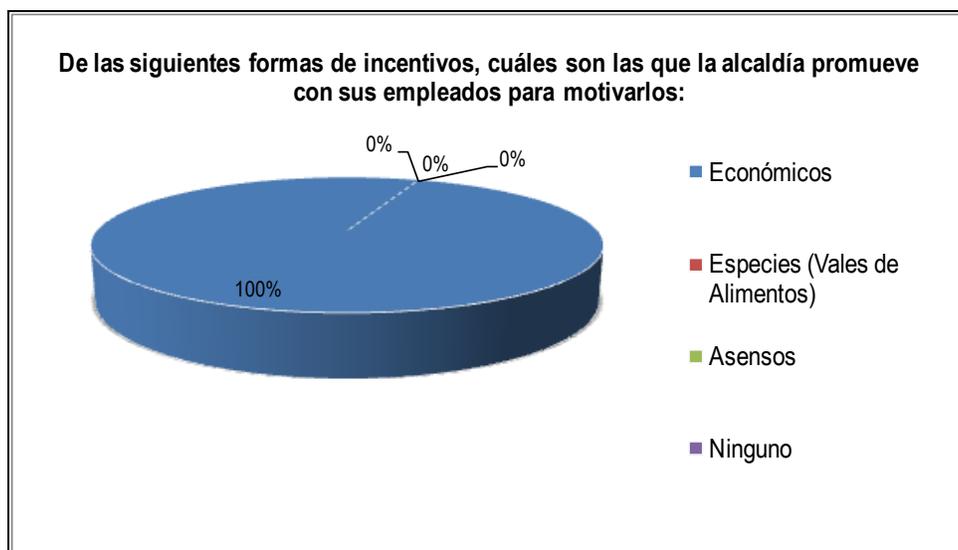
**PREGUNTA N° 12**

De las siguientes formas de incentivos, cuáles son las que la alcaldía promueve con sus empleados para motivarlos.

**Objetivo:** Conocer si la alcaldía utiliza incentivos para motivar a los empleados.

**CUADRO N° 16**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Económicos	10	100%
Especies (Vales de Alimentos)	0	0%
Asensos	0	0%
Ninguno	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

El 100% de los empleados expresaron, que el tipo de incentivo que la alcaldía brinda a sus empleados es el económico ya que este ayuda mucho al trabajador de la institución a mejorar sus condiciones básicas de vida.

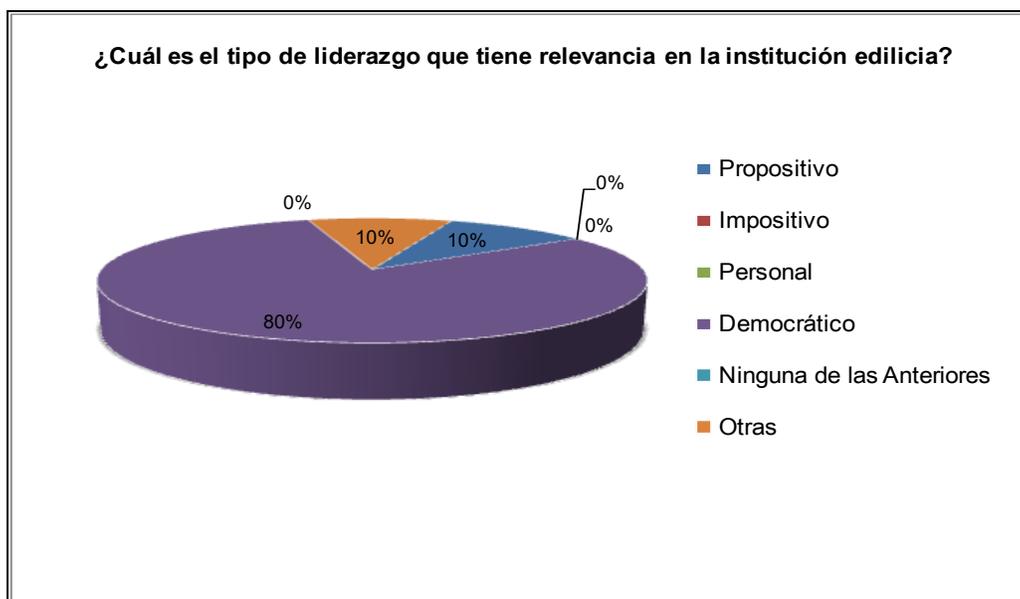
**PREGUNTA N° 13**

¿Cuál es el tipo de liderazgo que tiene relevancia en la institución edilicia?

**Objetivo:** Establecer los tipos de liderazgos más utilizados en la alcaldía.

**CUADRO N° 17**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Propositivo	1	10%
Impositivo	0	0%
Personal	0	0%
Democrático	8	80%
Ninguna de las Anteriores	0	0%
Otras	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

Según los resultados del cuestionario, el tipo liderazgo que más promueve la alcaldía es el democrático, en este se aceptan sugerencias de los empleados, incluso la entidad permite a estos a participar en decisiones trascendentales de la unidad a la que pertenece el empleado.

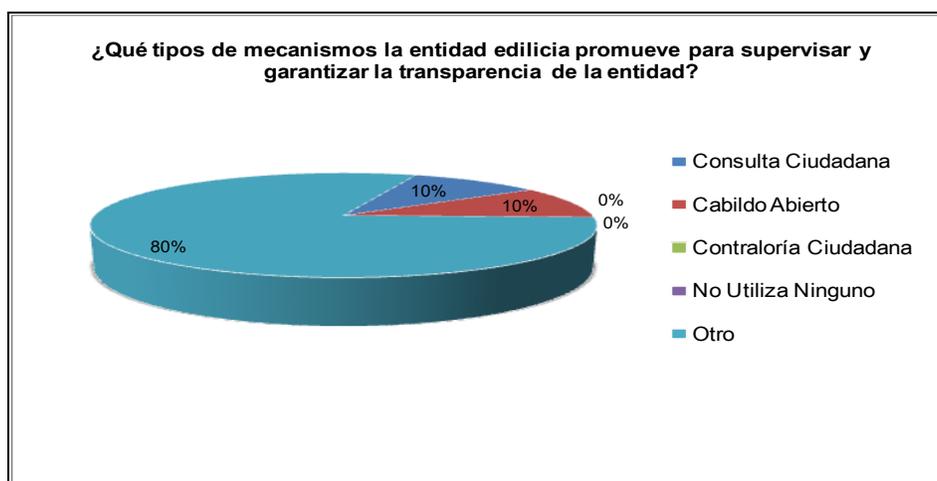
**PREGUNTA N° 14**

¿Qué tipos de mecanismos la entidad edilicia promueve para supervisar y garantizar la transparencia de la entidad?

**Objetivo:** Identificar los tipos de mecanismos específicos que la alcaldía utiliza para promover la transparencia financiera en la gestión municipal.

**CUADRO N° 18**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Consulta Ciudadana	1	10%
Cabildo Abierto	1	10%
Contraloría Ciudadana	0	0%
No Utiliza Ninguno	0	0%
Otro	8	80%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

Los empleados eligieron la opción de otras, en esta mencionaron que los dos mecanismos que utiliza más la alcaldía, para promover la transparencia es el cabildo abierto y la consulta ciudadana en conjunto, con un porcentaje del 80% del total de los empleados entrevistados.

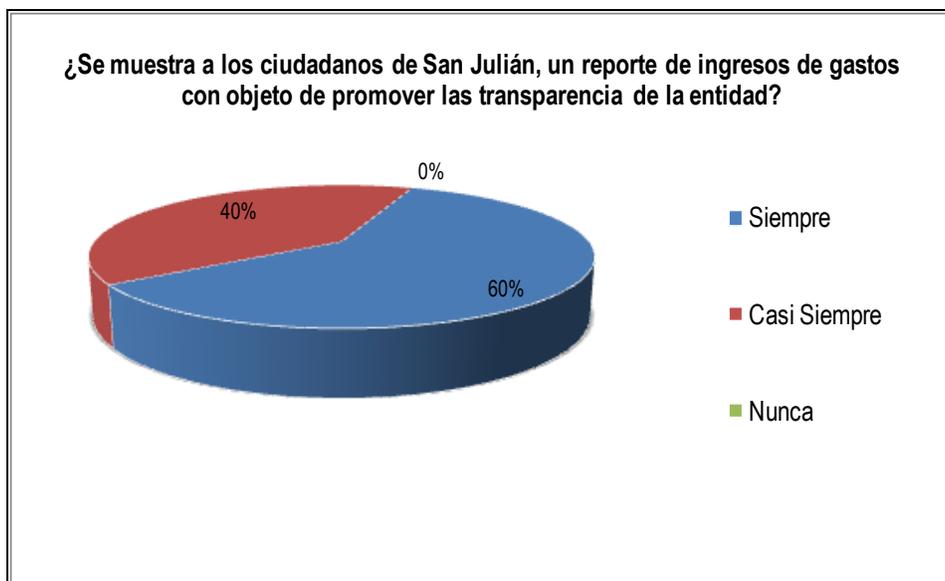
**PREGUNTA N° 15**

¿Se muestra a los ciudadanos de San Julián, un reporte de ingresos y gastos con objeto de promover la transparencia en la entidad?

**Objetivo:** Determinar si el ciudadano de San Julián conocen con certeza la situación financiera de la alcaldía.

**CUADRO N° 19**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Siempre	6	60%
Casi Siempre	4	40%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

El 60% de los empleados, opinaron que siempre se brinda un informa a la población, sobre la situación financiera de la entidad edilicia, el resto expreso que casi siempre se hace este tipo de iniciativas dentro de la institución.

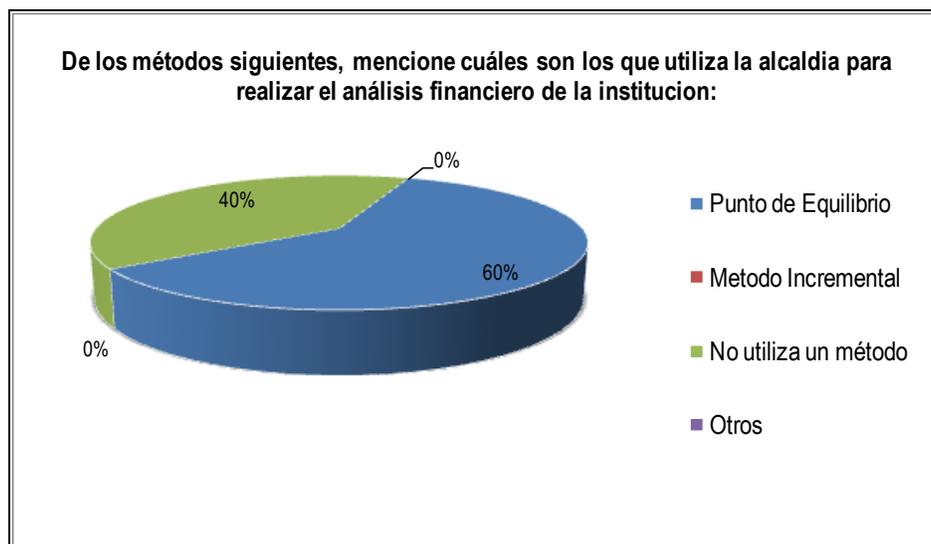
**PREGUNTA N° 16**

De los métodos siguientes, mencione cuáles son los que utiliza la alcaldía para realizar el análisis financiero de la institución.

**Objetivo:** Identificar qué métodos son utilizados para determinar la situación financiera de la alcaldía.

**CUADRO N° 20**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Punto de Equilibrio	6	60%
Método Incremental	0	0%
No utiliza un método	4	40%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

Según los resultados del cuestionario, el 60% de los encuestados mencionaron que el método para utilizarlo para hacer el análisis financiero es el punto de equilibrio, que consiste en encontrar un punto en el cual no exista pérdidas ni ganancias en las finanzas, mientras que el 40% restante opinó que la institución no utiliza ningún método en particular para el análisis financiero.

**PREGUNTA N° 17**

¿Qué tipo de control realiza la alcaldía en sus operaciones financieras?

**Objetivo:** Conocer el tipo de control que maneja la alcaldía de San Julián.

**CUADRO N° 21**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Interno	3	30%
Externo	0	0%
Preventivo	0	0%
Ninguno	0	0%
Otros	7	70%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

Los empleados de la alcaldía opinaron, que los controles más utilizados por la institución son los internos y externo en conjunto con un porcentaje del 70%, ya que eligieron la opción otros; en esta los trabajadores expusieron lo antes mencionado.

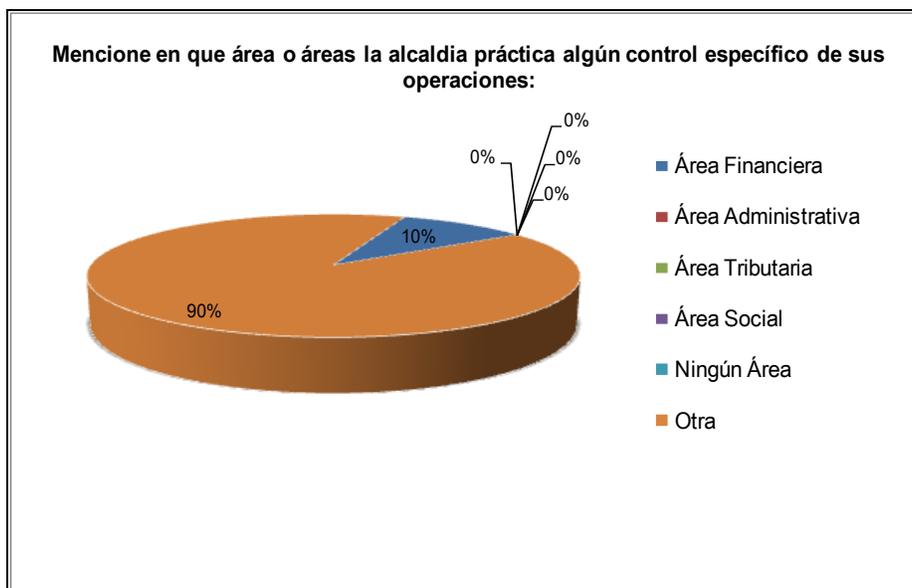
**PREGUNTA N° 18**

Mencione en área o áreas la alcaldía práctica algún control específico de sus operaciones.

**Objetivo:** Analizar en qué áreas específicas la alcaldía utiliza algún control de sus operaciones.

**CUADRO N° 22**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Área Financiera	1	10%
Área Administrativa	0	0%
Área Tributaria	0	0%
Área Social	0	0%
Ningún Área	0	0%
Otra	9	90%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

El 90% de los empleados indagados, enunció que las áreas en las cuáles se práctica controles son las financiera, administrativas, tributaria y social en conjunto, ya que la opción seleccionada de otras, se mencionó que abarca todos estos aspectos.

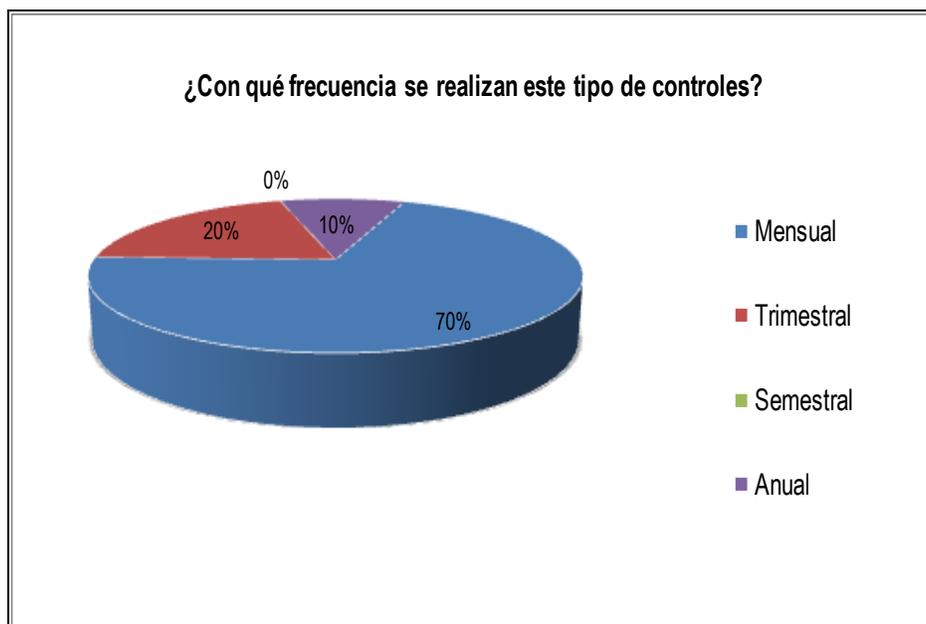
**PREGUNTA N° 19**

¿Con que frecuencia se realizan este tipo de controles?

**Objetivo:** Determinar la frecuencia en la alcaldía implementa controles internos en sus finanzas.

**CUADRO N° 23**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Mensual	7	70%
Trimestral	2	20%
Semestral	0	0%
Anual	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

La frecuencia con la que se da más la aplicación de estos controles es la mensual, todo esto según el 70% de los empleados encuestados.

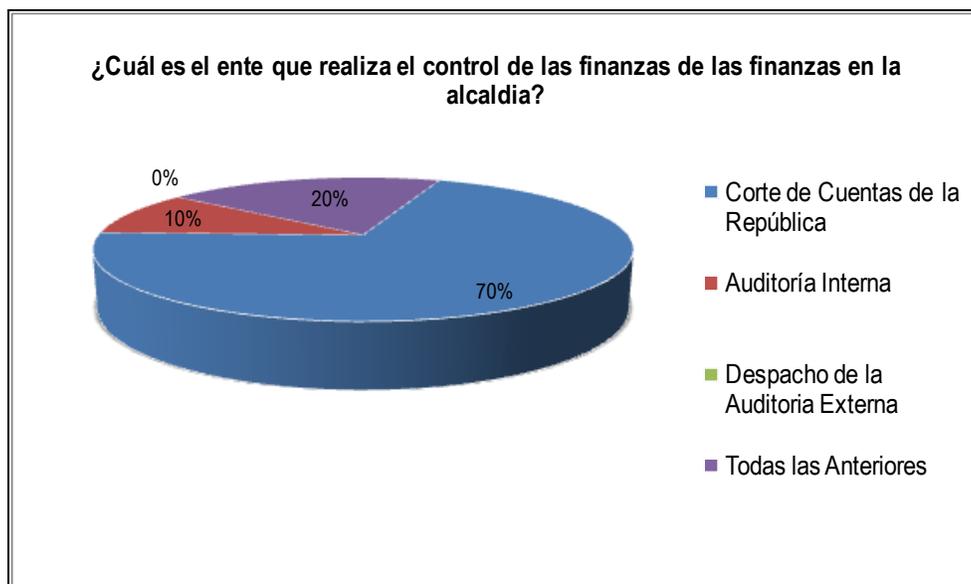
**PREGUNTA N° 20**

¿Cuál es el ente que realiza el control de las finanzas en la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer cuál es el ente regulador del control externo en la alcaldía municipal.

**CUADRO N° 24**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Corte de Cuentas de la República	7	70%
Auditoría Interna	1	10%
Despacho de la Auditoría Externa	0	0%
Todas las Anteriores	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

El 70% de los trabajadores, mencionaron que el ente que realiza el control de las finanzas de la entidad es la Corte de Cuentas de la República, ellos dicen que es el ente establecido por el estado para ejercer esta función.

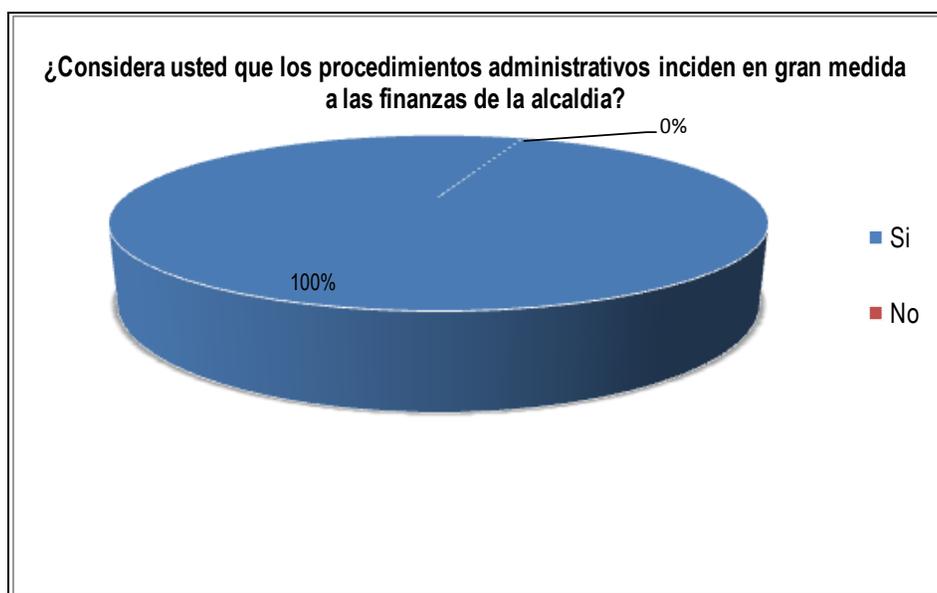
**PREGUNTA N° 21**

¿Considera usted que los procedimientos administrativos inciden en gran medida a las finanzas de la alcaldía?

**Objetivo:** Investigar si los procesos administrativos inciden en la alcaldía municipal.

**CUADRO N° 25**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	10	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

El 100% de los trabajadores encuestados de la alcaldía opinaron que los procedimientos administrativos si influyen de gran forma las finanzas de la entidad.

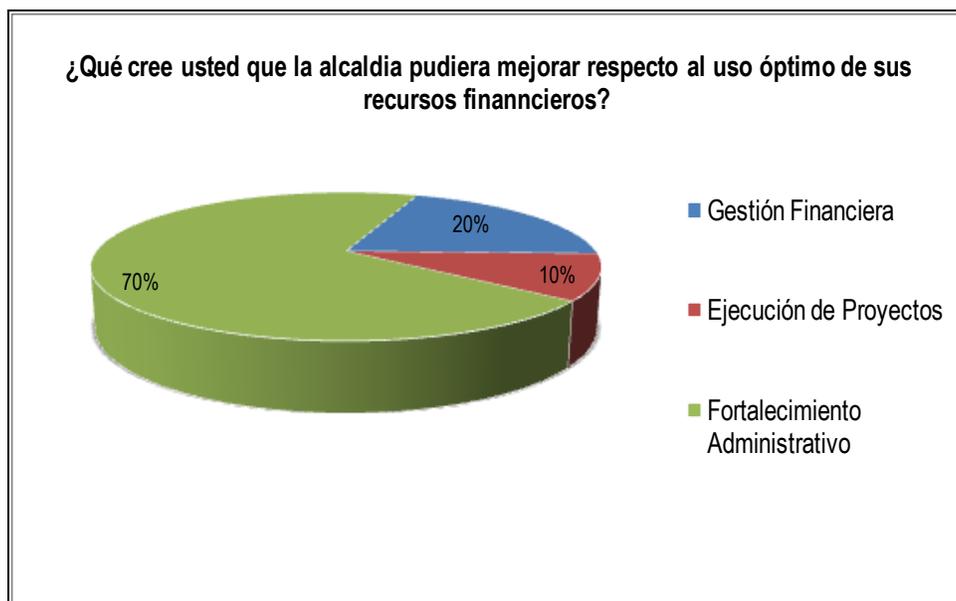
**PREGUNTA N° 22**

¿Qué cree usted que la alcaldía pudiere mejorar respecto al uso óptimo de sus recursos financieros?

**Objetivo:** Indagar sobre la opinión de los empleados de la alcaldía acerca de mejoras en la administración de la institución.

**CUADRO N° 26**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Gestión Financiera	2	20%
Ejecución de Proyectos	1	10%
Fortalecimiento Administrativo	7	70%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

El 70% de los empleados entrevistados opinó, que para mejorar la gestión de la alcaldía debe fortalecerse el aspecto administrativo, por medio de diversas iniciativas que sean innovadoras para la institución edilicia, el resto expresó que debe mejorarse la ejecución de proyectos, con la gestión financiera de la institución.

**b) RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA CIUDADANÍA DEL MUNICIPIO DE SAN JULIÁN**

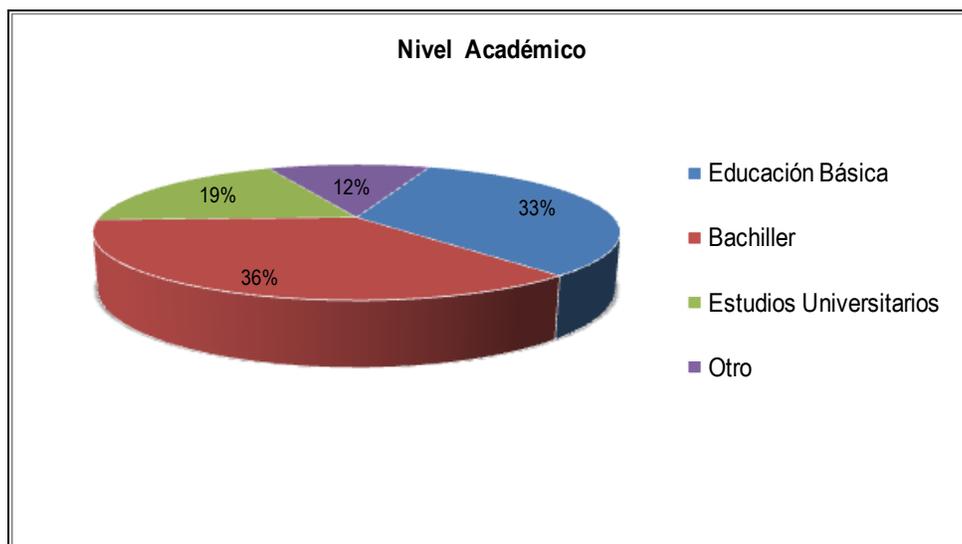
**PREGUNTA N° 1**

Nivel Académico

**Objetivo:** Determinar el nivel académico que poseen los habitantes del municipio de San Julián.

**CUADRO N° 27**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Educación Básica	35	33%
Bachiller	38	36%
Estudios Universitarios	20	19%
Otro	13	12%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>



**Comentario:**

El 88% representa la sumatoria de las frecuencias relativas de los pobladores de San Julián encuestados, que mencionaron tener un nivel académico mínimo desde educación básica hasta estudios universitarios,

el otro 12% lo constituyen 13 personas, que manifestaron no haber estudiado o tener una ocupación con la que se ganan la vida.

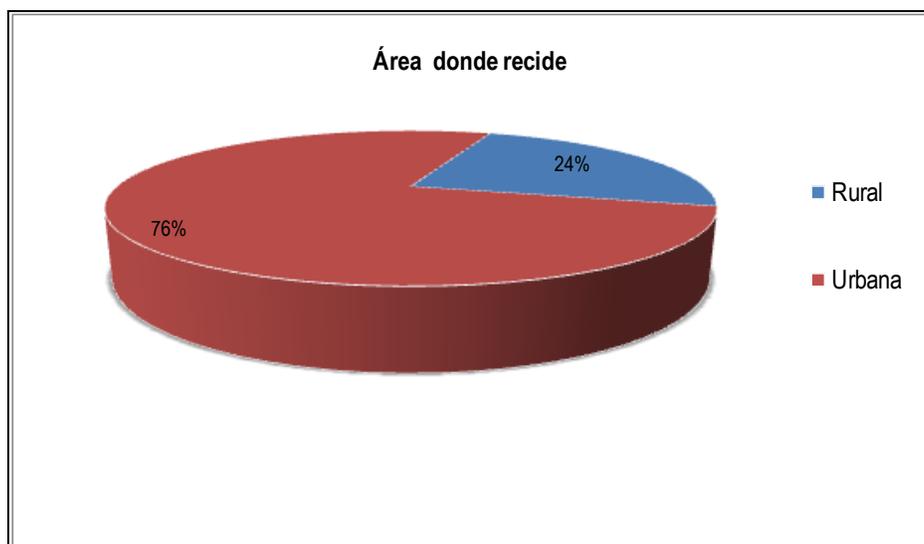
## PREGUNTA N° 2

Área donde reside:

**Objetivo:** Indagar el área donde reside la población de San Julián.

**CUADRO N° 28**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Rural	25	24%
Urbana	81	76%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

76% de las 106 personas entrevistadas, mencionaron que habitan el área urbana, el otro 24% enunciaron que pertenecen a la zona rural.

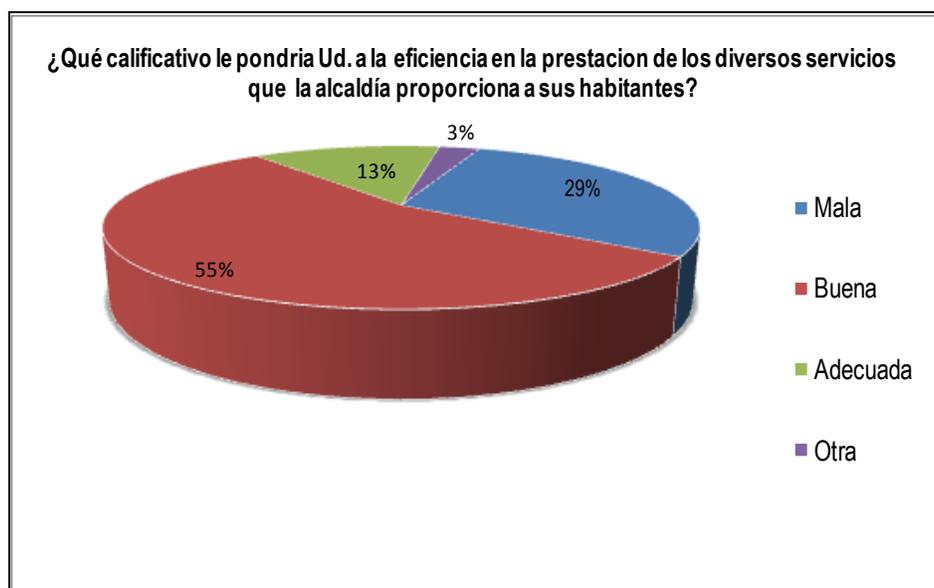
**PREGUNTA N° 3**

¿Qué calificativo le pondría Ud. a la eficiencia en la prestación de los diversos servicios que la alcaldía proporciona a sus habitantes?

**Objetivo:** Conocer el punto de vista de la población acerca de la prestación de los servicios de la entidad.

**CUADRO N° 29**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Mala	31	29%
Buena	58	55%
Adecuada	14	13%
Otra	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

El 55% de la muestra de los habitantes le da un calificativo de buena la prestación de servicios por parte de la institución edilicia, puesto que han manifestado los ciudadanos, que hace falta un poco de mayor eficiencia a la hora de utilizar este servicio.

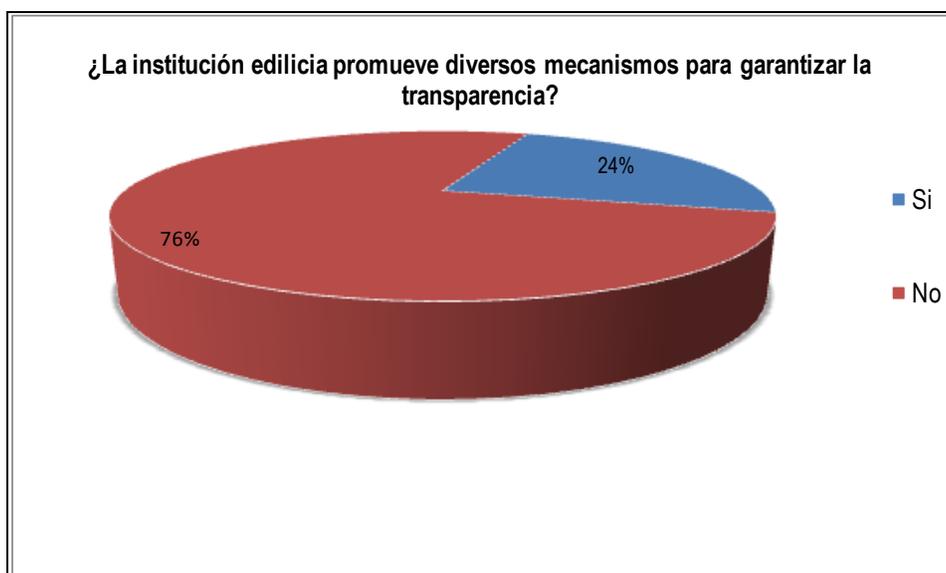
**PREGUNTA N° 4**

¿La institución edilicia promueve diversos mecanismos para garantizar la transparencia?

**Objetivo:** Determinar si la entidad edilicia utiliza mecanismos de transparencia.

**CUADRO N° 30**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	25	24%
No	81	76%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

76% de la muestra, dijeron no conocer o desconocen que se utilice algún tipo de instrumento, para promover la transparencia que impulse la entidad edilicia, mientras que 25 personas que representan el 24% del total manifestaron que la alcaldía impulsa alguna iniciativa para promover el aspecto antes mencionado.

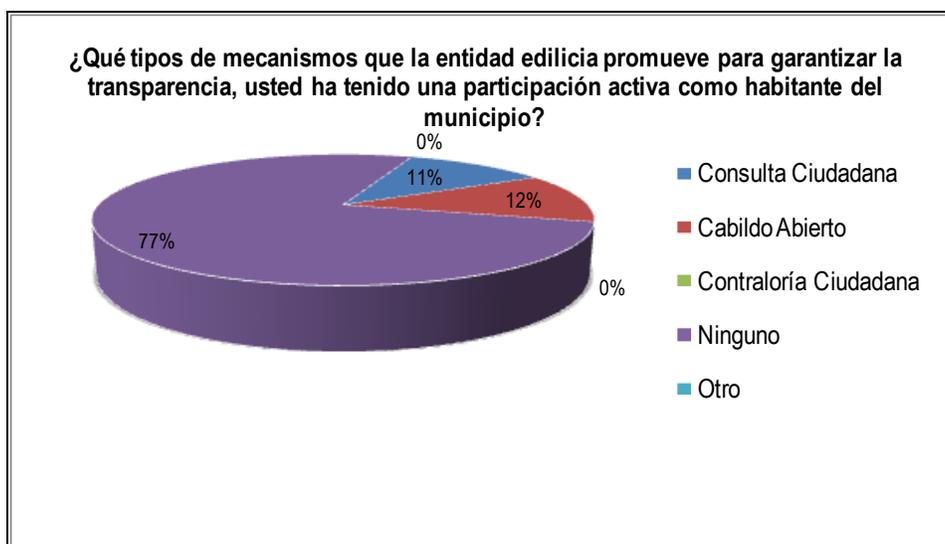
**PREGUNTA N° 5**

¿Qué tipos de mecanismos que la entidad edilicia promueve para garantizar la transparencia, usted ha tenido una participación activa como habitante del municipio?

**Objetivo:** Especificar que tipos de mecanismos la alcaldía utiliza para promover la transparencia financiera en la gestión municipal.

**CUADRO N° 31**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Consulta Ciudadana	12	11%
Cabildo Abierto	13	12%
Contraloría Ciudadana	0	0%
Ninguno	81	76%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

El 76% enunciaron, que no han formado parte de algún mecanismo de participación ciudadana, que garantice la transparencia, muchos de estas personas desconocen que se de realmente, mientras que los conocen este tipo de iniciativas dijeron que el más impulsado por parte de la alcaldía el cabildo abierto.

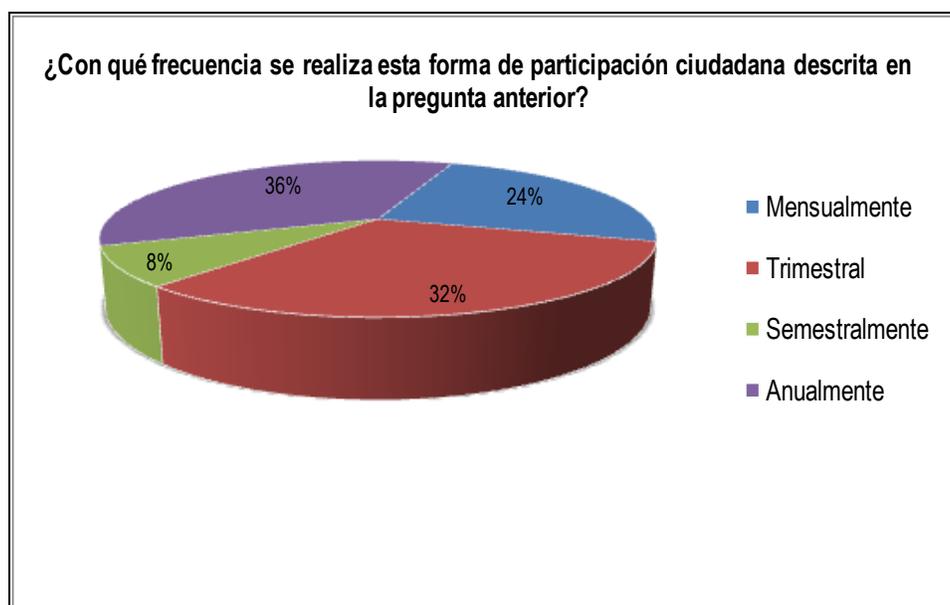
**PREGUNTA N° 6**

¿Con qué frecuencia se realiza esta forma de participación ciudadana descrita en la pregunta anterior?

**Objetivo:** Indicar con que frecuencia se realiza la evaluación de los resultados obtenidos.

**CUADRO N° 32**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Mensualmente	6	24%
Trimestral	8	32%
Semestralmente	2	8%
Anualmente	9	36%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

De las 25 personas, que conocían este tipo de iniciativas para promover la transparencia mencionaron, que la frecuencia con la que más se da el mecanismo de participación es la anual con el 36% de los encuestados.

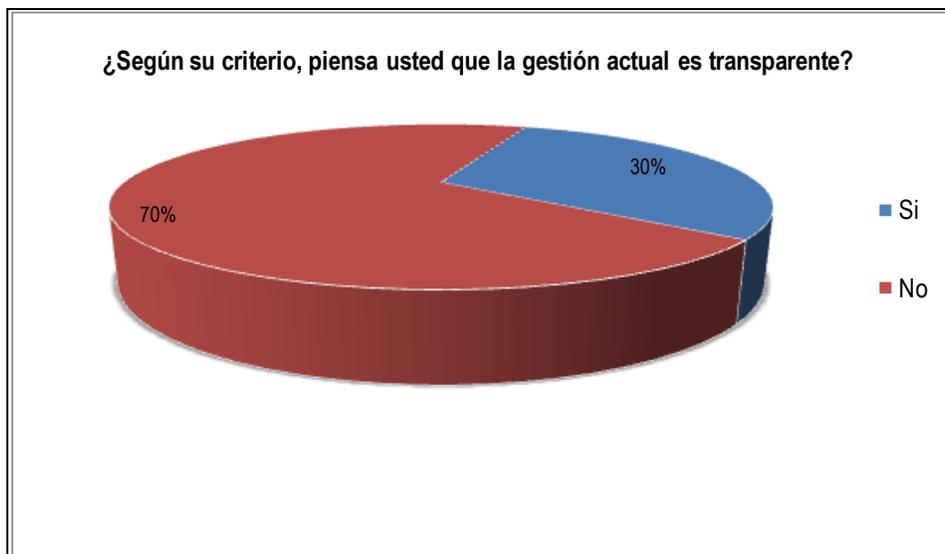
**PREGUNTA N° 7**

¿Según su criterio, piensa usted que la gestión municipal actual es transparente?

**Objetivo:** Definir si la gestión municipal actual es o no transparente.

**CUADRO N° 33**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	32	30%
No	74	70%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

El 70% de la muestra encuestada de San Julián, opinan que la gestión actual del alcalde no es transparente, teniendo poca aceptación sobre la labor de este servidor público, los pobladores expresaron que hay muchas deficiencias en la institución edilicia, respecto al aspecto mencionado.

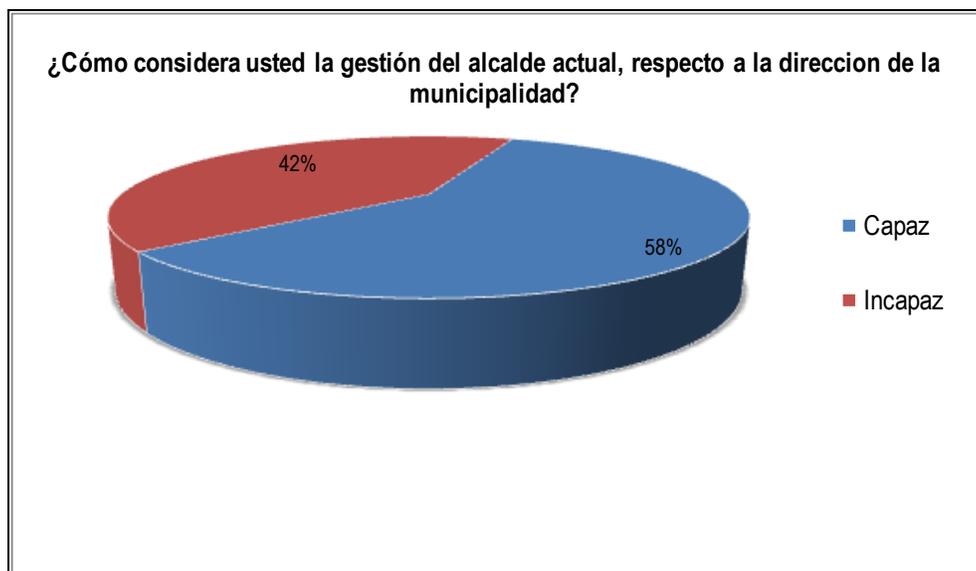
**PREGUNTA N° 8**

¿Cómo considera usted la gestión del alcalde actual, respecto a la dirección de la municipalidad?

**Objetivo:** Indagar acerca de la opinión da la ciudadanía al respecto a la gestión del alcalde actual.

**CUADRO N° 34**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Capaz	62	58%
Incapaz	44	42%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

De la población indagada, el 58% piensan que la gestión del actual edil es capaz respecto a la dirección de la municipalidad, o sea que el funcionario esta capacitado para tener el cargo que ostenta en el presente, el 42% restante dijo que el alcalde es incapaz, porque creen que hacen falta muchas cosas por hacer todavía en el municipio.

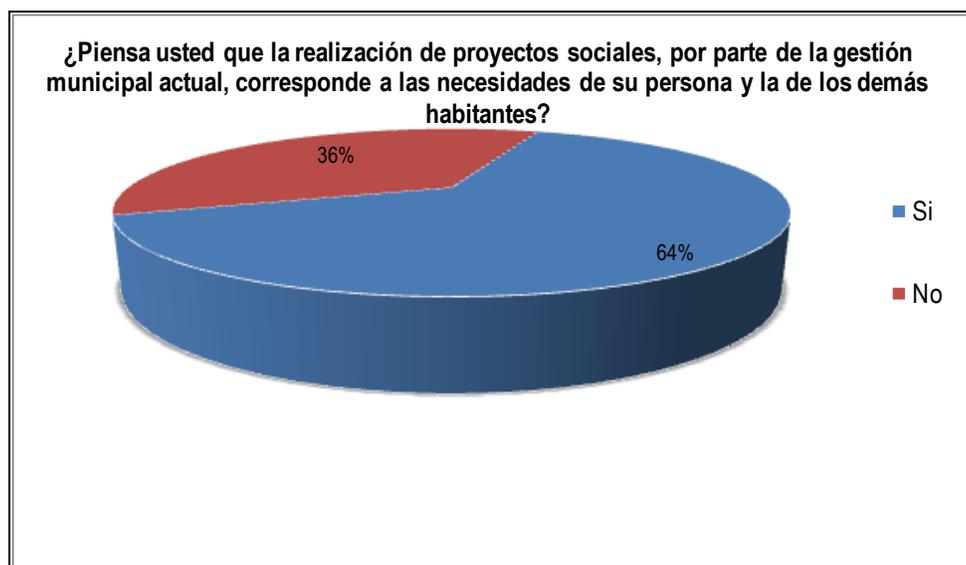
**PREGUNTA N° 9**

¿Piensa usted que la realización de proyectos sociales, por parte de la gestión municipal actual corresponde a las necesidades de su persona y la de los demás habitantes?

**Objetivo:** Descubrir la percepción de la población por medio de la realización de proyectos sociales.

**CUADRO N° 35**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	68	64%
No	38	36%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

El 64% de los habitantes opinaron, que los proyectos realizados por la alcaldía da solución a las necesidades de la población de San Julián, pero un 36% manifestó que los proyectos solo benefician a una parte pequeña, piensan que hace falta más por hacer en el municipio.

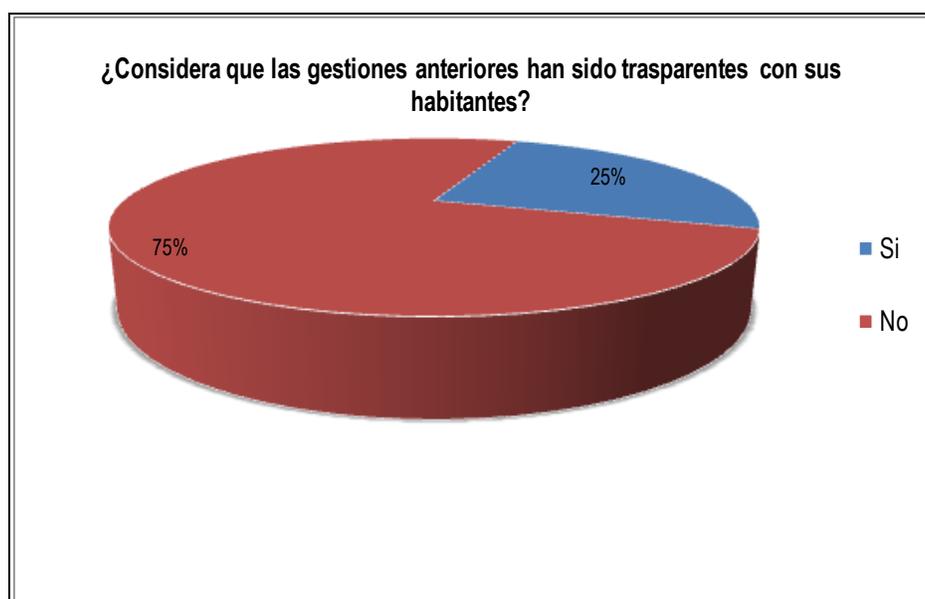
**PREGUNTA N° 10**

¿Considera que las gestiones municipales anteriores han sido transparentes con sus habitantes?

**Objetivo:** Describir la percepción que tienen los habitantes de San Julián, acerca de la transparencia de gestiones anteriores.

**CUADRO N° 36**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	26	25%
No	80	75%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

Las personas entrevistadas, manifestaron con un porcentaje del 75% que las gestiones anteriores no han transparentes con sus habitantes, pero el resto mencionaron que algunas de las gestiones anteriores eran mejor que la del presente.

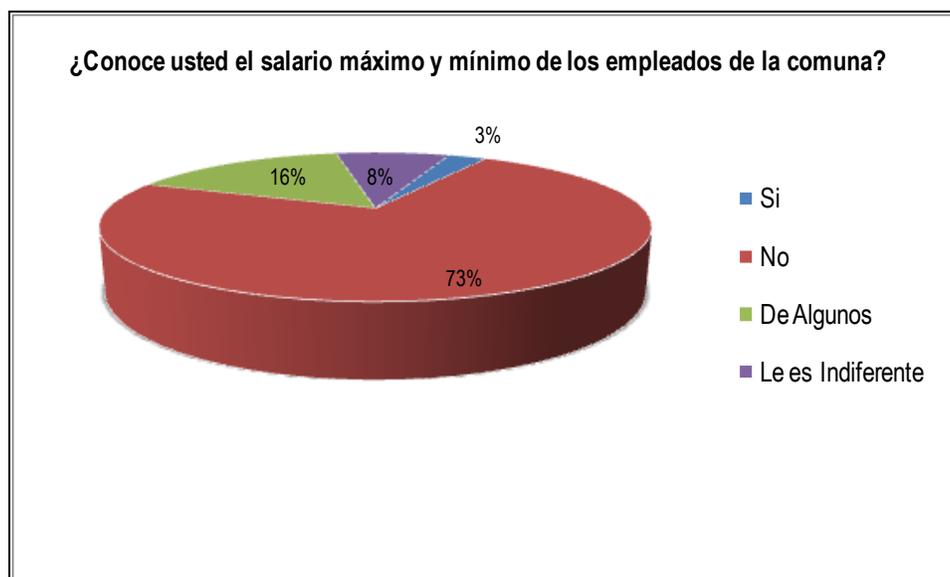
**PREGUNTA N° 11**

¿Conoce usted el salario máximo y mínimo de los empleados de la comuna?

**Objetivo:** Describir si el concejo municipal es transparente, con la difusión de este tipo de dato.

**CUADRO N° 37**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	3	3%
No	77	73%
De Algunos	17	16%
Le es Indiferente	9	8%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

73% de los habitantes interrogados del municipio, expresaron que desconocen los salarios de los empleados de la alcaldía, el 3% si lo conoce, un 17% enuncio que de algunos y al resto le es indiferente este dato, se observa que la institución no da a conocer este tipo de información al ciudadano común.

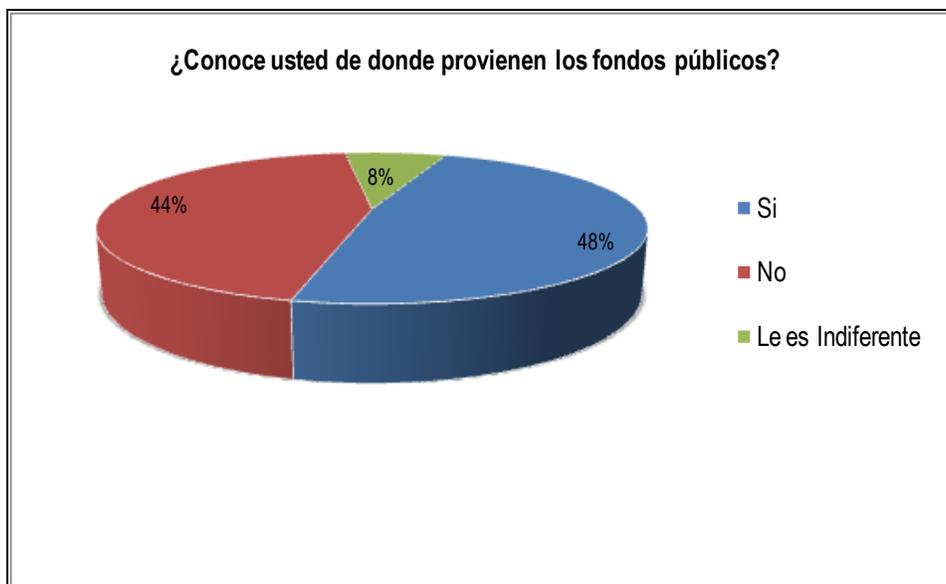
**PREGUNTA N° 12**

¿Conoce usted de donde provienen los fondos públicos de la municipalidad?

**Objetivo:** Determinar si la ciudadanía común posee este conocimiento.

**CUADRO N° 38**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	51	48%
No	47	44%
Le es Indiferente	8	8%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

La proporción de la población que conoce el origen de los fondos públicos con los que la entidad financian sus operaciones y proyectos, es casi similar a los que no conocen este dato, ya que el 48% manifestó que si conoce de donde provienen los fondos, en cambio el 44% mencionó que desconoce del tema, solo 8% expreso que le es indiferente el tópico antes mencionado.

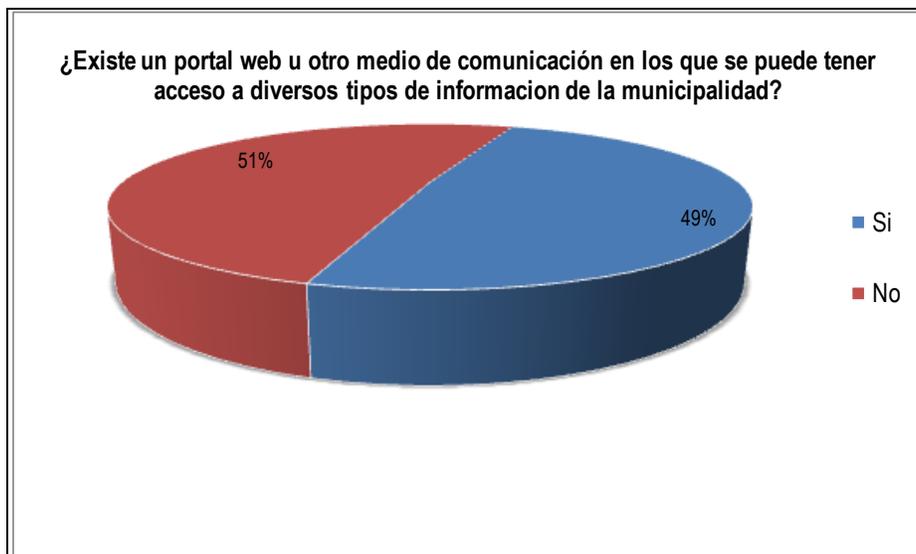
**PREGUNTA N° 13**

¿Existe un portal web u otro medio de comunicación en los que se puede tener acceso a diversos tipos de información de la municipalidad?

**Objetivo:** Conocer si existe medios para poder acceder todo tipo de información de la municipalidad

**CUADRO N° 39**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	52	49%
No	54	51%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

El 51% de la población mencionó que no existe ningún medio de comunicación ni portal web en el que un ciudadano común pueda tener información sobre la alcaldía, mientras que el 49% enuncio que si existe algún medio de comunicación en el que la alcaldía informa lo que hace la entidad a beneficio de la población.

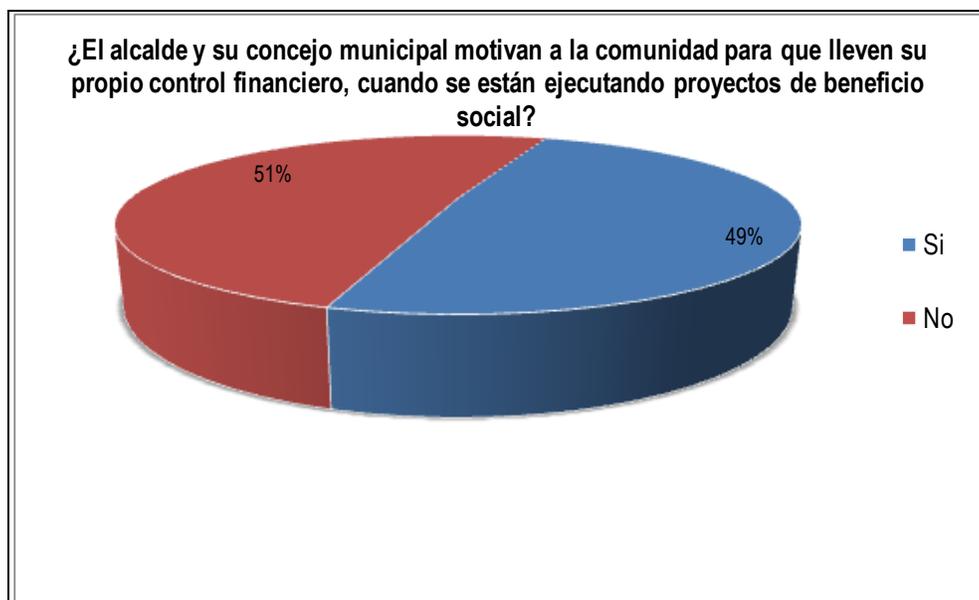
**PREGUNTA N° 14**

¿El alcalde y su concejo municipal motivan a la comunidad para que lleven su propio control financiero cuando se están ejecutando proyectos de beneficio social?

**Objetivo:** Indagar si la municipalidad motiva al control externo por parte del ciudadano.

**CUADRO N° 40**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	29	27%
No	77	73%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

51% de la población encuestada mencionó, que el alcalde y su concejo no motivan a la comunidad a llevar un control financiero cuando se realiza un proyecto, mientras que el 49%, manifestó que si se da este tipo de medidas al momento de llevarse a cabo la ejecución de diversos tipos de planes.

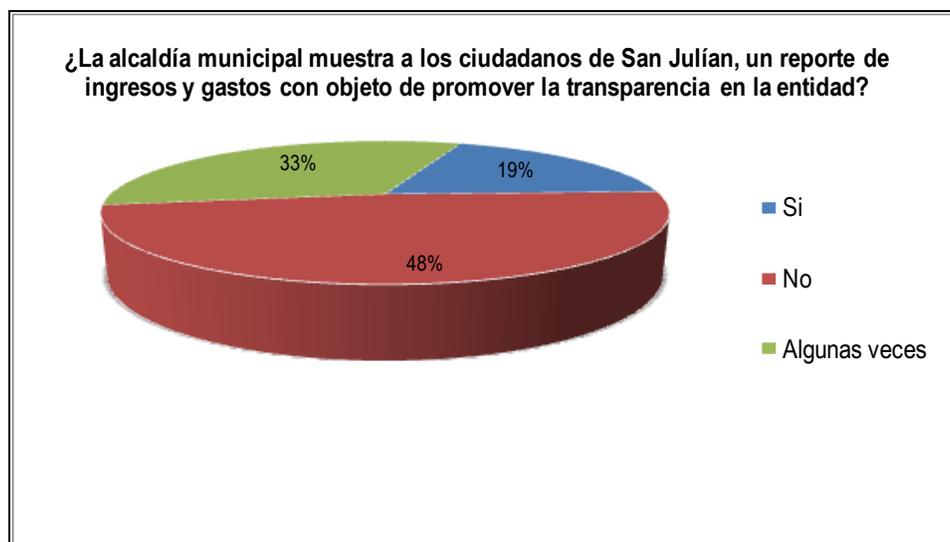
**PREGUNTA N° 15**

¿La alcaldía municipal muestra a los ciudadanos de San Julián, un reporte de ingresos y gastos con objeto de promover la transparencia en la entidad?

**Objetivo:** Determinar si el ciudadano de San Julián, conoce con certeza la situación financiera de la alcaldía.

**CUADRO N° 41**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	20	19%
No	51	48%
Algunas veces	35	33%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

El 48% de los habitantes encuestados de San Julián expreso, que la alcaldía no realiza ningún informe de ingresos, el 33% manifestó que lo hace algunas veces, mientras que el 19% enunció que la alcaldía no promueve este tipo de iniciativas, para tratar de ser transparente en su gestión.

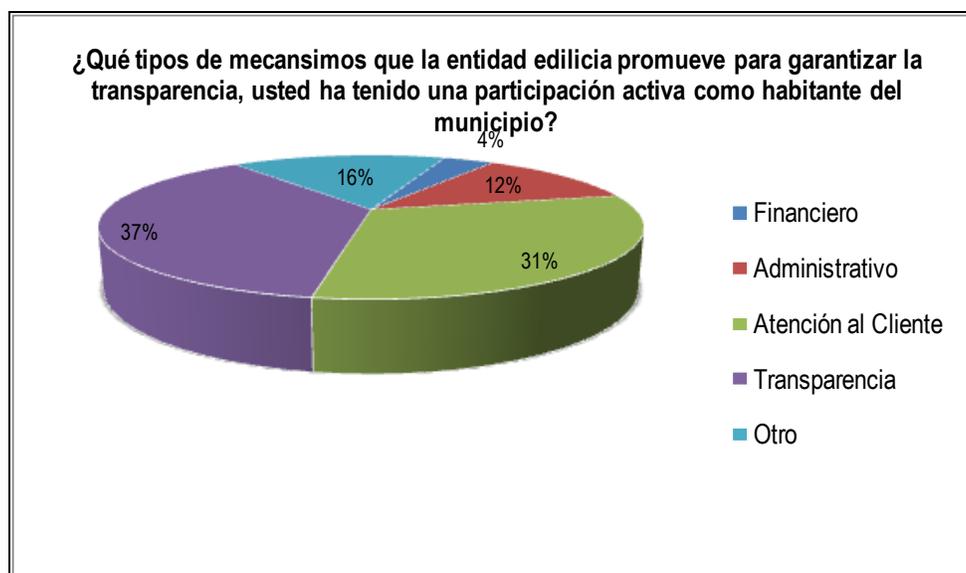
**PREGUNTA N° 16**

¿Qué aspectos usted sugeriría que la alcaldía mejora en relación a su gestión edilicia actual?

**Objetivo:** Evaluar cuáles son las posibles soluciones que los ciudadanos le dan a la temática a la gestión de la institución edilicia.

**CUADRO N° 42**

OPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Financiero	4	4%
Administrativo	13	12%
Atención al Cliente	33	31%
Transparencia	39	37%
Otro	17	16%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

Los habitantes de San Julián expresaron que los dos aspectos más relevantes que la alcaldía debe mejorar en su gestión edilicia es la atención al cliente con un 31% y la transparencia financiera con un 37%.

### **c) ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS**

El cuestionario dirigido a los empleados de la alcaldía municipal de San Julián, muestra aspectos relevantes, como los que a continuación se mencionan:

- i. La alcaldía posee estrategias financieras definidas, que se orientan en su mayor parte al área tributaria, pues esta es la que le permite obtener, una parte de ingresos importante para financiar sus operaciones y proyectos de diversos tipos a beneficio de los ciudadanos de la localidad.
- ii. La institución maneja una estructura organizativa bien definida, ya que esta si ostenta manuales de organización y funciones, en los cuales se han establecido sus responsabilidades, además obligaciones que deben tener los empleados con la entidad, para que está funcione de manera óptima, que permita brindar un buen servicio a la población de San Julián.
- iii. Los mecanismos más utilizados por la alcaldía municipal, para garantizar la transparencia de las finanzas, según los empleados son el cabildo abierto y la consulta ciudadana.
- iv. También las áreas donde se práctica algún control interno en la entidad son: las finanzas, administrativa, tributarias, social; todas en conjunto.
- v. La sugerencia de los aspectos, que la entidad municipal debe mejorar desde el punto de vista de los empleados, es el fortalecimiento del proceso administrativo, con algunas propuestas, estrategias o mecanismos que sean nuevos para la alcaldía.

En el cuestionario orientado los ciudadanos de San Julián, se descubrieron aspectos en que la alcaldía debe mejorar como los siguientes:

- i. Los habitantes desconocen la temática de transparencia en el uso de los recursos financieros por parte de la alcaldía, muchos ni siquiera conocen los mecanismos de participación ciudadana estipulados por el marco legal que rige a la institución.
- ii. Muchos de los habitantes desaprueban la gestión del actual concejo, algunos han manifestado que la entidad actualmente no promueve ningún mecanismo, instrumento o iniciativa para promover la transparencia de las finanzas.
- iii. Existen problemas de comunicación entre la entidad y los habitantes, ya que según la institución, sí existen y se promueven iniciativas de transparencia, entre las que mencionó el cabildo abierto. Pero se descubrió además que esta no tiene la relevancia óptima en los habitantes, ya que son muy pocos quienes conocen y participan en estas medidas, además existe un gran número de habitantes, que no conoce la existencia del portal de internet de la alcaldía, ni alguna gaceta o revista en el que se informe a la población, sobre hechos referentes a la gestión municipal importantes para la comunidad.
- iv. Se descubrió también, aspectos en que si están de acuerdo con la gestión de la entidad, como lo es la capacidad de dirección del alcalde, o la relevancia en la ejecución de algunos proyectos sociales en beneficio de los habitantes
- v. La mayor parte de los habitantes, estuvo de acuerdo en sugerir que la alcaldía debe mejorar la atención al cliente, hay serias deficiencia en esta parte de la gestión administrativa de la entidad,

también, se debe dar a conocer de mejor manera los mecanismos de participación ciudadana, para promover la transparencia en la entidad.

Entre las coincidencias de ambos cuestionarios se pueden enunciar los siguientes:

- i. Tanto de los empleados como la población, coincidieron en que algunas veces, existe inconformidad en el área administrativa de la entidad, ya que se desea darle a la población un mejor servicio, pero para este fin, la entidad tiene que implementar alguna iniciativa, que permita darle mayor participación a la población, para que pueda incidir de mejor forma, en las decisiones más importantes que la institución tiene.
- ii. Hay problemas de comunicación en la entidad, hacia la población, ya que muchos de los últimos, desconocen las medidas de transparencia en las finanzas que implementa la alcaldía, algunos de estos dudan que se den este tipo de iniciativas en su municipio.
- iii. El control interno en las finanzas, es implementado por la institución y establecida por la ley, como es la Corte de Cuentas de la República, pero en el control financiero no existe alguna iniciativa o mecanismo, que promueva una participación más activa de la población en este tipo de control.
- iv. Existen deficiencias en la entidad en el área de administración y de transparencia, ya que ambos actores que forman parte del objeto de estudio de la investigación, manifestaron en la pregunta relacionada con el aspecto qué podría mejorar la alcaldía, los dos opinaron que se debe mejorar en las características antes mencionadas.

## **D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO ACTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JULIÁN**

A continuación, se describe el proceso administrativo que tiene la municipalidad, basándose en entrevistas al personal de las unidades funcionales más relevantes de la alcaldía, datos recolectados por medio del cuestionario elaborado, además de información basada en los manuales de organización y funciones de la entidad, en el que se describen la situación actual del proceso, con el objeto de conocer las deficiencias de este para realizar una propuesta para mejorar el control y la transparencia en el uso de los recursos de la institución.

### **1. PLANEACIÓN**

#### **a) OBJETIVOS**

La planeación que predomina en gran medida en la entidad edilicia, es en el aspecto financiero, ya que la finalidad de la alcaldía es tener recursos para realizar diversos proyectos de bienestar social como; las obras de Infraestructura, proyectos deportivos y educativos, reparación de calles vecinales, prevención de desastre, medio ambiente.

#### **b) POLÍTICAS**

Respecto a las políticas estas no se encuentran definidas, ya que no se encontró ningún documento que ampare las que implementa la entidad. Lo que se halló, fue que varias de las unidades de la alcaldía

realizan su informe de forma mensual, la gerencia hace a la vez un informe general que se presenta al concejo; en cuanto a sus procedimientos la municipalidad se base únicamente en su manual de funciones.

### **c) ESTRATEGIAS**

Las estrategias, que tienen mayor relevancia en la entidad municipal es en el área tributaria, esto según el cuadro N° 11, del cuestionario dirigido a los empleados de la entidad municipal; pues con este ingreso, es con el que la alcaldía financia parte de sus proyectos diversos, a beneficio de los habitantes del municipio de San Julián.

## **2. ORGANIZACIÓN**

### **a) DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La Alcaldía de San Julián, posee una estructura formal, según el cuadro N° 12 de la encuesta antes mencionada, está se compone de 57 empleados distribuidos en 29 unidades en su totalidad, de las cuáles 14 de estas unidades de la estructura organizativa, posee determinadas dependencias jerárquicas, bajo su mando, esquematizadas en el organigrama situado en el Capítulo I. A continuación se enuncia cómo está compuesta la entidad municipal actualmente.

#### **i. Concejo Municipal.**

Constituye la autoridad máxima del municipio. Está integrado por un alcalde, un síndico y diez regidores o concejales elegidos para un período de tres años pudiendo ser reelectos, es el cuerpo normativo dentro del municipio, su naturaleza es de alta dirección.

- **Comisiones Municipales.**

El Concejo Municipal forma comisiones que pueden estar integradas por los regidores, empleados y representantes de la comunidad. Su naturaleza funcional es asesora y depende del concejo municipal.

- **Sindicatura Municipal.**

Forma parte del concejo, realiza funciones de fiscalización y de representación judicial y extrajudicial de la municipalidad. Corresponsable con el alcalde y los demás regidores, en la administración del municipio, pertenece a la alta dirección.

- **Secretaría Municipal.**

Es la encargada de registrar y socializar la información emanada por el concejo municipal. Su entorno es asesor, recibe órdenes del Concejo Municipal.

- **Auditoría Interna.**

Fiscaliza la utilización y protección de los recursos de la municipalidad, informando sobre el desarrollo de la gestión municipal para la toma de decisiones. Depende del Concejo y su naturaleza funcional es asesora.

## ii. **Despacho Municipal.**

Ejerce la función administrativa para la utilización los recursos municipales. Pertenece a la alta dirección y depende también recibe ordenes del concejo.

- **Cuerpo de Agentes Municipales (CAM).**

Es la unidad que por mandato del Código Municipal, depende del acalde municipal y tiene como responsabilidad velar por la preservación del patrimonio municipal, su naturaleza es operativa.

**iii. Gerencia Municipal.**

Es responsable de la administración tributaria municipal y de los recursos financieros. Depende del alcalde, su naturaleza es de dirección.

- **Informática.**

Es la encargada de brindar mantenimiento y soporte técnico al recurso informático con el que cuenta la municipalidad. Es de orden operativa además es dependiente de la gerencia municipal.

- **Relaciones Públicas y Comunicaciones.**

Es la encargada de brindar la información requerida por los interesados, siguiendo los canales establecidos por la municipalidad. Dependiente de la gerencia municipal y de nivel operativo.

**iv. Unidad de Adquisiciones y Contrataciones.**

Realiza las adquisiciones y contrataciones de la municipalidad, siguiendo los procesos, procedimientos establecidos, su naturaleza es operativa.

**v. Proyectos.**

Maneja la topografía, diseño, supervisión y ejecución de obras de infraestructura, así como también el mantenimiento de las mismas, depende de la gerencia municipal y es de orden operativa.

**vi. Unidad de la Niñez y la Adolescencia.**

Promueve programas y actividades destinadas a fortalecer la equidad de género, desde la municipalidad hacia la comunidad. También se rige por la gerencia municipal y es de nivel operativa.

**vii. Contabilidad.**

Registra oportunamente los hechos económicos que permiten elaborar los estados financieros para la toma de decisiones de las autoridades municipales, recibe órdenes de la gerencia municipal y es operativa.

**viii. Tesorería.**

Es la responsable de la recaudación, custodia y erogación de valores, cualquiera que sea su origen, depende de la gerencia municipal y su naturaleza es operativa.

**ix. Unidad de Valores.**

Es la encargada de desarrollar acciones municipales orientadas a elevar los valores institucionales y de la población en general. Acata órdenes de la gerencia y también es operativa.

**x. Registro y Control Tributario.**

Gestiona el cobro de los tributos a contribuyentes y usuarios en situación de morosidad. Su dependencia y su naturaleza es la misma que la anterior.

- **Cuenta Corriente.**

Mantiene actualizada las cuentas de los contribuyentes y usuarios. Es dependiente de la unidad anterior, su funcionalidad es de nivel operativo.

- **Control de Inmuebles y Empresas**

Atiende al contribuyente y usuario en lo relacionado con los trámites del registro tributario; procesando la información de los mismos, determina la base imponible para la aplicación de impuestos y tasas. Su naturaleza es operativa, depende de la misma unidad que la anterior.

## **xi. Servicios Municipales.**

Coordina, supervisa actividades necesarias para brindar servicios públicos, depende de la gerencia municipal y es nivel operativo.

- **Alumbrado Público.**

Realiza actividades necesarias para dotar del servicio de alumbrado público a los habitantes del municipio, vigilando que se efectúe el mantenimiento y conservación del mismo, es operativa y acata órdenes de los servicios municipales.

- **Aseo Público.**

Recolecta y traslada los desechos al lugar de disposición final. Dependiente de la unidad de servicios municipales y de naturaleza operativa.

- **Parque.**

Coordina las actividades para mantener en condiciones adecuadas las instalaciones de los espacios de recreación. Su naturaleza y su dependencia jerárquica es la misma a la anterior.

- **Cementerio.**

Mantiene control de los registros y uso del espacio físico de los cementerios. También su nivel de funcionalidad y naturaleza son iguales a la anterior unidad.

- **Mercado.**

Administra el uso de las instalaciones del mercado verificando la seguridad e higiene de las mismas. Su orden es operativa depende de las ordenes de la gerencia de la institución.

- **Terminal.**

Es la encargada de efectuar el cobro al transporte colectivo correspondiente al uso de vías de acceso.

Dependiente de la unidad de servicios municipales y su naturaleza es operativa.

#### **xii. Registro del Estado Familiar**

Registra, conserva y facilita la consulta de la información sobre el estado familiar de las personas naturales a través de expedición de certificaciones de nacimiento, matrimonio, divorcios, defunción, adopción, cambios de nombre y otros enmarcados en el ejercicio de derechos civiles de las personas. Depende de la gerencia y es también de orden operativo.

#### **xiii. Unidad de Medio Ambiente**

Son estructuras especializadas con funciones de supervisar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos, acciones ambientales, su orden y dependencia es igual a la anterior.

#### **xiv. Proyección Social**

Apoya la organización comunitaria, en la gestión de recursos y en la realización de las diferentes actividades programadas dentro del municipio. Depende de la gerencia municipal además su nivel es operativa.

### **b) FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS PRINCIPALES**

Las funciones administrativas y financieras más relevantes de la entidad, son las desarrollan las unidades a las cuáles se les tomó en cuenta para la encuesta, éstas unidades influyen importantemente la alcaldía de la forma siguiente:

### **i. Sindicatura Municipal**

- Se encarga de verificar el cumplimiento de los aspectos legales en todos los contratos, operaciones y transacciones que realiza la municipalidad.
- Asesora al Concejo Municipal, alcalde también emite los dictámenes en forma razonada en los asuntos que le fueren solicitados.
- Propone al Concejo medidas para evitar inversiones ilegales o abusos en el manejo de los recursos de la institución.
- Cumple con las atribuciones y deberes que le determina el Código Municipal, además de las que le corresponden como miembro del concejo

### **ii. Auditoría Interna**

- Aconseja al Concejo Municipal sobre la razonabilidad y confiabilidad de la gestión municipal.
- Evalúa el sistema de control interno que permita tener un conjunto de normas y procedimientos administrativos y de manejo financiero.
- Verifica el cumplimiento de las políticas, leyes y procedimientos administrativos.
- Valora la funcionabilidad de la estructura organizativa.

### **iii. Despacho Municipal**

- Administra los bienes y servicios del municipio, que permita satisfacer adecuada y oportunamente las demandas ciudadanas dentro del marco legal establecido.
- Gestiona recursos, asistencia técnica y capacitación con la finalidad de promover el desarrollo local.

- Promueve mecanismos de transparencia en la gestión municipal.

#### **iv. Gerencia Municipal**

- Administra los recursos de la municipalidad de acuerdo, a la normativa vigente y con las disposiciones del Concejo Municipal.
- Vela por el logro de los objetivos institucionales.
- Gestiona fuentes alternas de financiamiento.
- Coordina la elaboración del presupuesto municipal, da también seguimiento a su ejecución.
- Regula actividades de desarrollo a la comunidad.
- Asesora y asiste al Concejo Municipal en la gestión.

#### **v. Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI)**

- Mantiene un banco de datos de registros de proveedores y sus expedientes respectivos.
- Proporciona mantenimiento en bodega, almacenamiento y conservación de los bienes adquiridos.
- Se encarga de los procesos de contratación de servicios y adquisiciones de diversos bienes, para realizar proyectos diversos.

#### **vi. Proyectos**

- Controla la calidad y seguridad de los proyectos de desarrollo.
- Da seguimiento a levantamientos topográficos del Municipio.
- Brinda apoyo técnico en el desarrollo de proyectos de otras unidades.
- Vela para que las obras se ejecuten en el tiempo estipulado

**vii. Contabilidad**

- Mantiene actualizados los registros contables de las distintas operaciones financieras, que refleje con claridad la situación económica de la municipalidad.
- Dispone de los estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos para la consideración de las autoridades municipales.
- Garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas, para el registro de los diferentes hechos económicos relacionado con la ejecución financiera.
- Lleva un control oportuno de la ejecución del presupuesto, para garantizar que los objetos específicos no se sobregiren.
- Realiza periódicamente el cruce de información financiera con tesorería, para mantener armonía en los registros contables.

**viii. Tesorería**

- Elabora el plan de trabajo de la unidad tres meses antes de que finalice el año.
- Administra la recaudación, custodia y erogación de valores de la municipalidad.
- Mantiene actualizados los registros de caja, bancos, especies y otros libros auxiliares.
- Vela por el cumplimiento de los requisitos legales al realizar las erogaciones.
- Da a conocer oportunamente a las autoridades municipales la disponibilidad financiera para la toma de decisiones.
- Controlar que las obligaciones y compromisos, se realicen de manera oportuna.

- Realizar periódicamente el cruce de información financiera con tesorería para mantener armonía en los registros en dicho departamento.

#### **ix. Registro y Control Tributario**

- Conserva, actualizada la mora tributaria, que refleje la situación actual de los contribuyentes y usuarios del municipio.
- Mantiene un control de omisos de pago, así como de los resultados del cobro de la mora y convenios de pago.
- Vela por el cumplimiento de la obligación de los contribuyentes en cuanto al pago de sus tributos.
- Coordina con el departamento de catastro municipal y cuentas corrientes en la depuración de las cuentas de los contribuyentes y usuarios.

#### **x. Cuentas Corrientes**

- Conserva actualizada una base tributaria, que refleje la condición de los contribuyentes y usuarios del municipio
- Vigila el cumplimiento de la obligación de los contribuyentes, en cuanto al pago de sus tributos.
- Organiza con la unidad de contabilidad y la sección de Catastro Municipal la depuración de las cuentas de los contribuyentes y usuarios.

### **3. DIRECCIÓN**

#### **a) COMUNICACIÓN**

- i. El tipo de comunicación entre los empleados, que más impera en la entidad municipal es la descendente como lo describe el cuadro N° 15 de la encuesta orientada al empleado, la cual se da de jefe a subalterno.
- ii. También una parte de la comunicación de la alcaldía con la población, es la existencia del portal Web que posee la alcaldía para proporcionar datos diversos a la población sobre la institución, que expusieron algunos los habitantes en el cuadro N° 39 de la encuesta dirigida a los habitantes.

#### **b) MOTIVACIÓN**

En el cuadro N° 16, los trabajadores expusieron que los incentivos que la alcaldía más utiliza para motivar a los estos es el financiero, ya que con esta ayuda, los empleados pueden satisfacer muchas de sus necesidades de una mejor manera.

#### **c) LIDERAZGO**

Según el cuadro N° 17, el nivel de comunicación prevalece más en la entidad es el democrático, el cuál consiste en que el jefe de un área determinada, acepta sugerencias positivas de los empleados para mejorar la unidad, incluso la entidad permite a estos a participar en varias de las decisiones de mayor trascendencia de la unidad a la que pertenece el empleado.

#### **d) SUPERVISIÓN**

- i. Entre los mecanismos de supervisión que posee la entidad municipal, con la cuál se promueve la transparencia en la entidad edilicia cómo es el cabildo abierto, el cual consiste en una forma de participación ciudadana en la cuál, representantes de la entidad se reúnen con los organismos comunales, en los que en conjunto tocan temas relacionados con el bienestar de los habitantes, muchas veces se recurre a este, cuando se hace algún proyecto de fin social como la construcción de parques, proyectos de agua potable etc. El otro es la consulta popular, para este fin se recurren a instrumentos de recolección de datos como encuestas, para conocer las áreas en las cuales la población tiene diversas necesidades, todo esto según el cuadro N° 18 del cuestionario destinado a los empleados de entidad.
  
- ii. El cuadro N° 19 de la encuesta del empleado, expresa que la alcaldía si muestra a sus habitantes un reporte de ingresos, con los cuáles la alcaldía promueve la transparencia, aunque muchos ciudadanos expresaron no conocer de este tipo de instrumento de supervisión que tiene la alcaldía, como lo describe el cuadro N° 41 de la encuesta del ciudadano.

#### **4. CONTROL**

- i. Entre algunos tipos de control que la alcaldía implementa, se encuentran el interno y el externo, tal como se describe en el cuadro N° 22 del cuestionario orientado al empleado.

- ii. Las áreas en las que se práctica el control interno, según los trabajadores de la alcaldía, son la financiera, administrativa, tributaria y social en conjunto, los cual se expone en el cuadro N° 23.
- iii. La frecuencia con la que se hace este tipo de control es mensual, según la mayor parte de los empleados de la institución, esto según el cuadro N° 24.
- iv. El ente que más realiza este tipo de control interno es la que regula la ley, la cuál es la Corte de Cuentas de la República, como lo expresaron el personal municipal en el cuadro N° 25.

A continuación, se muestran cómo se encuentra la situación actual de la alcaldía de San Julián, respecto a sus finanzas en los dos últimos años de la gestión 2009-2010 respectivamente, por medio de un análisis financiero basado en razones financieras básicas, en la cual se expone como se encuentra actualmente la situación de la alcaldía respecto a ese aspecto.

#### **a) ESTADOS FINANCIEROS**

Entre los estados que se analizarán, se encuentran el balance general, y el de rendimiento, este último llamado de esta forma en la alcaldía, que no es más que el mismo estado de resultados, muchas de las cuentas de ambos varían en su denominación y nomenclatura, debido a que estos poseen cuentas diferentes a las de una empresa comercial. Se presentan a continuación el análisis de la siguiente manera:

**ESTADO DE RENDIMIENTO ECONÓMICO AL 31 DICIEMBRE DE 2009**

**(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)**

<b>INGRESOS DE GESTION</b>		<b>\$1217,121.70</b>
INGRESOS TRIBUTARIOS		\$63,667.22
IMPUESTOS MUNICIPALES	<u>\$63,667.22</u>	
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS		\$140.56
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS CORRIENTES		\$289,349.56
MULTAS E INTERESES POR MORA	\$3,977.84	
TRANSFERENCIAS CTES.DEL SECTOR PUBLICO	\$235,359.72	
25% FODES	<u>\$235,359.72</u>	
TRANSFERENCIAS CTES.DEL SECTOR PRIVADO	\$12.00	
TRANSFERENCIAS ENTRE DEPENDENCIAS	<u>\$50,000.00</u>	
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS DE CAPITAL		\$759,345.34
INGRESOS POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS		\$92,759.39
INGRESOS POR ACTUALIZACIONES		<u>\$11,859.63</u>
<b>GASTOS DE GESTION</b>		<b>\$1111,429.50</b>
GASTOS DE INVERSIONES PUBLICAS		\$577,492.12
GASTOS EN PERSONAL		\$271,755.19
GASTOS EN BIENES DE CONSUMO Y SERVICIOS		\$124,973.47
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS		\$38,613.35
GASTOS EN TRANSFERENCIAS OTORGADAS		\$61,191.36
COSTOS DE VENTAS Y CARGOS CALCULADOS		\$24,117.90
GASTOS DE ACTUALIZACIONES Y AJUSTES		<u>\$13,286.11</u>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (SUPERAVIT)</b>		<b>\$105,692.20</b>

**ESTADO DE RENDIMIENTO ECONÓMICO AL 31 DICIEMBRE DE 2010**

**(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)**

<b>INGRESOS DE GESTION</b>		<b>\$1495,146.51</b>
INGRESOS TRIBUTARIOS		\$75,095.33
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$75,095.33	
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS		\$306.28
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS CORRIENTES		\$497,601.71
MULTAS E INTERESES POR MORA	\$8,061.65	
TRANSFERENCIAS CTES.DEL SECTOR PUBLICO	\$235,359.72	
25% FODES	\$235,359.72	
TRANSFERENCIAS ENTRE DEPENDENCIAS	\$254,180.34	
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS DE CAPITAL		\$778,405.94
INGRESOS POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS		\$110,110.14
INGRESOS POR ACTUALIZACIONES		\$33,627.11
<b>GASTOS DE GESTION</b>		<b>\$1580,983.69</b>
GASTOS DE INVERSIONES PUBLICAS		\$647,036.61
GASTOS EN PERSONAL		\$301,172.92
GASTOS EN BIENES DE CONSUMO Y SERVICIOS		\$206,076.71
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS		\$37,391.53
GASTOS EN TRANSFERENCIAS OTORGADAS		\$359,508.70
COSTOS DE VENTAS Y CARGOS CALCULADOS		\$27,556.81
GASTOS DE ACTUALIZACIONES Y AJUSTES		\$2,240.41
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (DEFICIT)</b>		<b>-\$85,837.18</b>

## ESTADO DE RENDIMIENTO ECONOMICO VARIACION 2010-2009

RUBRO	DIFERENCIA EN DOLARES			PORCENTAJE	
<b>INGRESOS DE GESTION</b>				<b>\$278,024.81</b>	<b>22.84%</b>
INGRESOS TRIBUTARIOS			\$11,428.11		
IMPUESTOS MUNICIPALES		\$11,428.11			
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS			\$165.72		
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS CORRIENTES			\$208,264.15		
MULTAS E INTERESES POR MORA		\$4,083.81			
TRANSFERENCIAS CTES.DEL SECTOR PUBLICO		\$0.00			
25% FODES	\$0.00				
TRANSFERENCIAS ENTRE DEPENDENCIAS		\$204,180.34			
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS DE CAPITAL			\$19,060.60		
INGRESOS POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS			\$17,350.75		
INGRESOS POR ACTUALIZACIONES			\$21,767.48		
<b>GASTOS DE GESTION</b>				<b>\$469,554.19</b>	<b>42.25%</b>
GASTOS DE INVERSIONES PUBLICAS			\$69,544.49		
GASTOS EN PERSONAL			\$29,417.73		
GASTOS EN BIENES DE CONSUMO Y SERVICIOS			\$81,103.24		
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS			-\$1,221.82		
GASTOS EN TRANSFERENCIAS OTORGADAS			\$298,317.34		
COSTOS DE VENTAS Y CARGOS CALCULADOS			\$3,438.91		
GASTOS DE ACTUALIZACIONES Y AJUSTES			-\$11,045.70		
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>				<b>-\$191,529.38</b>	<b>-181.21%</b>

## EXPLICACIÓN

- El ingreso de la alcaldía aumentó del año 2010 respecto al año 2009 en \$278,024 dólares, que representan el 22.84%.
- Pero también el gasto incrementó, ya que se observa que existen más erogaciones económicas en proyectos o programas de inversión pública, que se destinan entre otros al mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos, para garantizar su bienestar, se ve afectado conjuntamente los demás rubros de gastos, como el de personal, bienes de consumo y transferencias, este último refleja el traslado de fondos a proyectos ejecutados con préstamos, todo este rubro incremento en 42.25% casi el 50% de un año a otro.
- El resultado del ejercicio 2010 a 2009 era menor en 181.21%, o expresado de otra forma, había \$191,529.38 dólares menos en 2009 que el año 2010, producido por el déficit de \$85,837.18 de este último periodo.

En la siguiente página se muestra los balances generales de los dos últimos años finalizados de la alcaldía de San Julián, en los cuáles se podrá apreciar de mejor manera la situación de los activos, pasivos y el capital que posee la entidad municipal, con los cuáles se puede observar como se encuentra en términos financieros. Se hace la comparación de la misma manera que la anterior, se restará la cantidad 2010 con la 2009, además se sacará el respectivo porcentaje, todo para obtener un resultado con el que se elaborara el análisis ya sea de crecimiento o disminución de las cifras económicas.

## BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

(EN DOLARES AMERICANOS)

ACTIVO		PASIVO	
<b>FONDOS</b>	<b>\$97,733.42</b>	<b>DEUDA CORRIENTE</b>	<b>\$11,005.12</b>
DISPONIBILIDADES	\$94,621.93	Depósitos a Terceros	\$11,005.12
Caja General	\$2,585.93	<b>FINANCIAMIENTO DE TERCEROS</b>	<b>\$336,076.69</b>
Bancos	\$92,036.00	Endeudamiento Interno	\$333,361.77
<b>ANTICIPOS DE FONDOS</b>	<b>\$3,111.49</b>	Acreedores Financieros	\$2,714.92
Anticipos por Servicios	\$3,111.49	<b>PATRIMONIO ESTATAL</b>	<b>\$766,564.36</b>
<b>INVERSIONES FINANCIERAS</b>	<b>\$88,074.07</b>	Patrimonio Municipal	\$1294,922.09
Inversiones Permanentes	\$28,714.29	Resultado de Ejercicios Anteriores	-\$634,049.93
Deudores Financieros	\$59,359.78	Resultado de Ejercicio Corriente	\$105,692.20
<b>INVERSIONES EN BIENES DE USO</b>	<b>\$846,248.06</b>		
Bienes Depreciables	\$648,579.31		
Bienes no Depreciables	\$403,911.69		
Depreciación Acumulada	-\$206,242.94		
<b>INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROG.</b>	<b>\$81,590.62</b>		
Inversiones en Bienes Privativos	\$81,590.62		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$1113,646.17</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$1113,646.17</b>

## BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

(EN DOLARES AMERICANOS)

ACTIVO		PASIVO	
<b>FONDOS</b>	<b>\$258,897.48</b>	<b>DEUDA CORRIENTE</b>	<b>\$12,797.77</b>
DISPONIBILIDADES	\$240,334.66	Depósitos a Terceros	\$12,797.77
Caja General	\$4,372.37	<b>FINANCIAMIENTO DE TERCEROS</b>	<b>\$612,576.30</b>
Bancos	\$235,962.29	Endeudamiento Interno	\$535,564.25
<b>ANTICIPOS DE FONDOS</b>	<b>\$18,562.82</b>	Acreedores Financieros	\$77,012.05
Anticipos por Servicios	\$18,562.82	<b>PATRIMONIO ESTATAL</b>	<b>\$777,741.18</b>
<b>INVERSIONES FINANCIERAS</b>	<b>\$122,594.12</b>	Patrimonio Municipal	\$1391,936.09
Inversiones Permanentes	\$28,714.29	Resultado de Ejercicios Anteriores	-\$528,357.73
Deudores Financieros	\$93,879.83	Resultado de Ejercicio Corriente	-\$85,837.18
<b>INVERSIONES EN BIENES DE USO</b>	<b>\$915,705.25</b>		
Bienes Depreciables	\$745,593.31		
Bienes no Depreciables	\$403,911.69		
Depreciación Acumulada	-\$233,799.75		
<b>INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROG.</b>	<b>\$105,918.40</b>		
Inversiones en Bienes Privativos	\$105,918.40		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$1403,115.25</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$1403,115.25</b>

**BALANCE GENERAL VARIACIÓN 2010-2009**

<b>ACTIVO</b>	<b>DOLARES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PASIVO</b>	<b>DOLARES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FONDOS</b>	<b>\$161,164.06</b>	<b>164.90%</b>	<b>DEUDA CORRIENTE</b>	<b>\$1,792.65</b>	<b>16.29%</b>
DISPONIBILIDADES	\$145,712.73		Depósitos a Terceros	\$1,792.65	
Caja General	\$1,786.44		<b>FINANCIAMIENTO DE TERCEROS</b>	<b>\$276,499.61</b>	<b>82.27%</b>
Bancos	\$143,926.29		Endeudamiento Interno	\$202,202.48	
ANTICIPOS DE FONDOS	\$15,451.33		Acreedores Financieros	\$74,297.13	
Anticipos por Servicios	\$15,451.33		<b>PATRIMONIO ESTATAL</b>	<b>\$11,176.82</b>	<b>1.46%</b>
<b>INVERSIONES FINANCIERAS</b>	<b>\$34,520.05</b>	<b>39.19%</b>	Patrimonio Municipal	\$97,014.00	
Inversiones Permanentes	\$0.00		Resultado de Ejercicios Anteriores	\$105,692.20	
Deudores Financieros	\$34,520.05		Resultado de Ejercicio Corriente	-\$191,529.38	
<b>INVERSIONES EN BIENES DE USO</b>	<b>\$69,457.19</b>	<b>8.21%</b>			
Bienes Depreciables	\$97,014.00				
Bienes no Depreciables	\$0.00				
Depreciación Acumulada	-\$27,556.81				
<b>INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROG.</b>	<b>\$24,327.78</b>	<b>29.82%</b>			
Inversiones en Bienes Privativos	\$24,327.78				
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$289,469.08</b>	<b>25.99%</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$289,469.08</b>	<b>25.99%</b>

## EXPLICACIÓN

- Se puede observar, que existe un aumento importante en la cantidad de fondos que la entidad tiene, esto se explica ya que incrementó la cuenta de bancos a \$143,926.29 dólares, que representa una cifra importante, todo para financiar proyectos de la alcaldía.
- También, acrecentó de 2009 a 2010, el rubro de deudores varios, estos son los impuestos que la población debe pagar a la institución, creció con un porcentaje de un 39.19%, no es un buen indicador para el beneficio de la institución.
- La cuenta de inversiones en proyectos y programas, incrementó con un porcentaje del 29.82% de los años 2009 a 2010, como ya se mencionó, esto se debe que en el último año de referencia se han hecho más proyectos para beneficiar a los habitantes del municipio de San Julián, esto reflejan las cantidades.
- Pero cómo se han mayor cantidad de proyectos en 2010, el pasivo también se vio incrementado en un 82.27%, ya que existe \$276.499.61 más de deuda que institución ha adquirido.
- Por lo anterior también el patrimonio estatal, creció pero en menor proporción que los otros rubros, ya que solo representó el 1.46% de incremento del año 2009 al 2010.

### **b) RAZONES FINANCIERAS BÁSICAS**

Entre las razones financieras básicas que la alcaldía utiliza, para determinar su situación financiera se encuentran, las razones de liquidez, prueba ácida, endeudamiento sobre activo, razón de deuda a patrimonio y el capital de trabajo, se desarrollan de la forma siguiente:

**i. Razones financieras básicas utilizadas por la institución edilicia:**

- Razón de liquidez

---

- Prueba ácida

---

- Endeudamiento sobre activo

---

- Razón de deuda a patrimonio

---

- Capital de trabajo

**ii. Desarrollo de las fórmulas:**

En el cuadro que sigue, se expondrán las razones financieras de los años 2009-2010 de la alcaldía de San Julián, con sus respectivas fórmulas, para la realización de estas se apoyó del programa de Excel, que permite obtener la información financiera, de una manera más exacta que la forma manual, se asume la cuenta de fondos como activo circulante, el resto pertenece al no circulante, de esta manera se sustituyen los datos en las fórmulas antes expuestas.

CUADRO N° 44

RÁZON FINANCIERA	2009	2010	VARIACIÓN	%VARIACIÓN
<b>RÁZON DE LIQUIDEZ</b> $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	\$8.88	\$20.23	\$11.35	127.80%
<b>PRUEBA ÁCIDA</b> $\frac{\text{Caja + Banco}}{\text{Pasivo Circulante}}$	\$8.60	\$18.78	\$10.18	118.42%
<b>ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVO</b> $\frac{\text{Pasivo Circulante + Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Total de Activos}}$	\$0.31	\$0.45	\$0.13	43.01%
<b>RÁZON DE DEUDA A PATRIMONIO</b> $\frac{\text{Pasivo Circulante + Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$	\$0.45	\$0.80	\$0.35	77.59%
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b> (Activo Circulante – Pasivo Circulante)	\$86,728.30	\$246,099.71	\$159,371.41	183.76%

### c) ANÁLISIS FINANCIERO GENERAL DE LA ALCALDÍA DE SAN JULIÁN

#### i. Razón de liquidez

La liquidez en la alcaldía ha sido favorable, ya que en el año 2009, por cada dólar que la entidad debía, esta tenía \$8.88 para responder, el año siguiente, tenía disponibles para cubrir deuda \$20.23, esto quiere decir que la variación de ambos periodos a sido de 127.80%, lo que se debe a que la institución adquirió préstamos por medio de financiamiento bancario, con los que financió, mayor cantidad proyectos a beneficio de la población durante 2010.

**ii. La prueba acida**

Este indicador, también le es favorable a la entidad municipal, ya que en el año 2009, por cada dólar que la alcaldía debía tenía \$8.60 para cubrir las obligaciones a corto plazo; en año 2010, la tenencia fue de incremento, ya que el ente tenía \$18.78 para pagar el tipo de deuda antes enunciada.

**iii. Endeudamiento sobre activo**

Cómo se enunció el primer indicador, la entidad tiene buena liquidez, pero para este fin tuvo que adquirir deuda, en 2009 por cada dólar que la institución tenía, \$0.31 era para pagar deuda, cosa que se incremento al año siguiente, ya que la por cada dólar \$0.45 servía para solventar deudas; algo que no es muy adecuado que suceda en la alcaldía, el incremento porcentual es de 43.01%.

**iv. Razón de deuda a patrimonio**

Producto de la adquisición de préstamos para financiar proyectos, el riesgo de la alcaldía ha aumentado, ya que este ratio indicó en 2009 que por cada dólar que la alcaldía tenía \$0.45 lo debía a terceras personas, en el 2010 la cantidad aumento a \$0.80, este indicador permite conocer si la deuda con terceros es mayor, igual o menor que el patrimonio que posee la alcaldía, este resultado es una cifra un poco alarmante, por su tendencia al incremento.

**v. El capital de trabajo**

Este indicador incrementó, producto de los préstamos bancarios, ya la institución tenía en 2009 \$86,728.30 como capital para financiar sus operaciones, en el año 2010 la cantidad aumentó, ya que se disponía de \$246.099.76 para financiar sus operaciones y proyectos.

## **E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Entre las conclusiones y recomendaciones que se pretende dar a la alcaldía municipal se encuentran las siguientes:

### **1. CONCLUSIONES**

- La alcaldía municipal, posee una estructura orgánica bien definida, excepto la unidad de adquisiciones y contrataciones institucional (UACI), que depende jerárquicamente de la gerencia municipal, además existen algunos problemas de comunicación con los empleados, ya que algunos de los que se encuestaron, difirieron en algunas respuestas, por ejemplo, cuando se indagó en el mecanismo de transparencia o el tipo de control y la frecuencia con la que se hacen estas estrategias se llevan a cabo, mencionaron diversos puntos de vista, que confundieron el análisis de las respuestas de la investigación.
- No existe mucha difusión por parte de la alcaldía, de iniciativas con la que la alcaldía pueda garantizar verdaderamente la transparencia de las finanzas de la alcaldía, ya muchos ciudadano, ni siquiera conocen las estrategias para este fin, algunos desconocen de la existencia del sitio de internet de la institución.
- La entidad tiene deficiencia en su proceso administrativo, ya que gran cantidad de habitantes se quejó del servicio que la alcaldía les brinda, la percepción que ellos tienen de la actual gestión nos es muy buena, creen que la alcaldía podría mejorar aspectos relacionados con la transparencia financiera.

- Desde el punto de vista financiero, se ha incrementado el pasivo de la alcaldía, la justificante es la realización de un mayor número de proyectos, todos a beneficio de los habitantes de San Julián.

## **2. RECOMENDACIONES**

- La entidad debe utilizar estrategias mejor definidas, para difundir sus iniciativas, muchos de los habitantes, desconocen los tipos de proyectos que la alcaldía realiza a su beneficio.
- Debe mejorar su proceso administrativo, la atención al ciudadano y la transparencia de la alcaldía, esto parte de la premisa de la buena gestión, que este organismo debe siempre fomentar, para satisfacer las necesidades tanto de sus empleados, como la de sus habitantes.
- Se puede fomentar, la implementación de mecanismos o iniciativas innovadoras, para garantizar la transparencia, que verdaderamente cubra las expectativas de los pobladores, respecto a la gestión de la entidad, además de mejorar el servicio que la alcaldía les brinda a ellos.
- La entidad debe tratar de disminuir gradualmente, sus pasivos, ya que aunque tiene liquidez, no debe descuidar el aspecto financiero, vital para la ejecución de los programas y proyectos.
- La institución municipal, debe ubicar jerárquicamente a la unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), debajo del Concejo Municipal, ya que este último organismo es la máxima autoridad de la entidad edilicia, la cual debe ejercer el control de la primera unidad, está sugerencia se hace ya que el Art.18 de la Ley LACAP (Ley de la Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Publica) lo estipula, cuando se dan licitación o concurso para realizar algún proyecto, con esto se le hace una observación objetiva a su organigrama institucional.

### **CAPÍTULO III**

## **“PROPUESTA DE REFORZAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA GARANTIZAR LA TRANSPARENCIA DE LAS FINANZAS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JULIÁN, DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE”**

### **A. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **1. PRESENTACIÓN**

La propuesta que a continuación se desarrolla, pretende dar solución a las deficiencias del proceso administrativo de la Alcaldía Municipal de San Julián, departamento de Sonsonate para su formulación se utilizó datos de los cuestionarios que se pasaron, tanto a los empleados como a los ciudadanos, cuyo objetivo principal fue determinar los aspectos que el organismo municipal puede mejorar para garantizar la transparencia. La propuesta consiste en proponer estrategias, algunas normas de control interno desde el enfoque COSO, aplicables a la institución y mecanismos de transparencia y participación ciudadana, como es la creación de una unidad de información pública, todo esto para tratar de facilitar en buena medida el proceso de información y comunicación para mejorar la interacción entre ciudadano con la entidad edilicia y sobre todo la imagen de esta, frente a los habitantes de ese municipio.

El presente documento, propone la aplicación de las medidas antes enunciadas, que deben ejecutarse en la municipalidad lo más pronto posible, ya que podrían tener buen resultado y cumplir la finalidad del

trabajo de investigación la cual es la de garantizar la transparencia del recurso financiero, cuando se realiza algún proyecto en beneficio de la población.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

La razón de la realización del trabajo, es promover la efectividad en las municipalidades, mediante la implementación de estrategias, herramientas de control interno y de transparencia financiera, los cuales son parte de la gestión, que como tal se enmarcan al logro de las mismas metas y objetivos de la institución municipal.

La propuesta beneficiará el trabajo de los empleados y del concejo municipal de la entidad, en atención al grado de eficiencia, efectividad y transparencia en el uso y destino de los recursos financieros, evaluando además el proceso administrativo de la alcaldía, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes, asimismo comprende las acciones de cautela previa, simultánea de verificación posterior que realiza la municipalidad, con la finalidad de mejorar su desempeño para manejar óptimamente los recursos financieros, para que se efectúe en forma correcta y eficiente que contribuya a la efectividad institucional.

La creación de herramientas de control y transparencia son esenciales para la población y los trabajadores de la administración municipal, ya que mediante la aplicación de las normas de control interno y estrategias de transparencia, ayudaran a ampliar la credibilidad de esta, asimismo se impulsará una verdadera participación más activa de los habitantes, respecto a la información que ellos manejan.

### **3. OBJETIVOS**

#### **a) GENERAL**

- i. Diseñar herramientas, normas de control interno y mecanismos de transparencia que permita un manejo adecuado de los recursos y mejorar las condiciones de los habitantes de San Julián, por medio de la realización de proyectos de participación ciudadana de mayor relevancia.

#### **b) ESPECÍFICOS**

- i. Promover la participación de los ciudadanos a las nuevas estrategias, que estimulen la credibilidad de la gestión municipal actual y de esta forma dar una buena imagen de la administración que realiza.
- ii. Participar en el desarrollo social de los habitantes y empleados de la alcaldía de San Julián, por medio de herramientas y normas de control interno más relevantes.
- iii. Brindar un servicio eficiente a los ciudadanos de San Julián, para solventar de manera equitativa las necesidades básicas de mayor importancia para ellos.

### **B. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

El fortalecimiento administrativo resulta de suma importancia, ya que con este se facilita la realización de las operaciones de los empleados de la alcaldía, al mismo tiempo que se obtiene información más confiable y verificable de su trabajo. Por lo anterior, se presentan a continuación las herramientas

administrativas que más se adecúan a la Alcaldía Municipal, estas han sido diseñadas tomando en cuenta las necesidades básicas y las características propias de la institución, con la intención de que faciliten la toma de decisiones.

Este trabajo podrá ser utilizado también por la municipalidad para fortalecer la participación, lo anterior se concretará dándole al ciudadano el derecho a participar en las iniciativas en beneficio de los habitantes, para así conocer el destino de los fondos públicos que ingresan a la alcaldía de diversas fuentes.

### **C. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA**

Entre el alcance y las limitaciones que la propuesta posee, se pueden mencionar las siguientes:

#### **1. ALCANCE**

- La aplicación de las estrategias de control interno, se espera que mejoren el proceso administrativo de la alcaldía.
- Las normas de control podrán aplicarse en conjunto, a las establecidas por el marco de leyes por medio de los cuales se regula las funciones de la alcaldía municipal.
- Se pretende que la propuesta de la herramienta de la Oficina de Información y Respuesta, ayude a mejorar el proceso administrativo de la entidad edilicia, ya que con ello se desea descentralizar algunos servicios de atención al cliente.

## **2. LIMITACIONES**

- La resistencia por parte de los empleados a los cambios, siempre es un factor limitante en la aplicación de estrategias y mecanismos para fortalecer el proceso administrativo, como es el caso.
- La percepción de credibilidad, por parte de los ciudadanos hacia la entidad, podría limitar mucho la propuesta, ya que las personas no van a querer ver a otra persona o ir a otra unidad funcional dentro de la alcaldía, distinta a la que ya conocen, para que vea sus necesidades diversas o satisfaga alguna que los pobladores poseen como prioritarias.
- Las nuevas normas podrían ser rígidas o mal aplicadas por los empleados, tiene que mejorarse el aspecto de la comunicación para comprender mucho sobre estas.

## **D. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE TRANSPARENCIA Y MECANISMOS DE CONTROL INTERNO APLICADOS AL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JULIÁN, DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE**

### **1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

#### **a) PLANIFICACIÓN MUNICIPAL**

Es un instrumento, que apoya la resolución de posibles problemas, que puede enfrentar la entidad municipal, ya que permite maximizar los resultados que puedan obtenerse con determinados recursos, también adecua los procedimientos utilizados a las condiciones existentes de la institución, además de

eficiencia, esta busca mejorar las condiciones de la población, por medio de la realización de proyectos diversos.

**i. Requisitos de la planificación municipal eficaz**

- Permite demostrar que los fines son realizables es decir, que son alcanzables.
- Debe asegurar que los medios son los mejores disponibles o por lo menos que son eficaces.
- Comprueba si los fines y los medios son compatibles entre si.

**ii. Atributos que debe tener la planificación comunal**

- **Informada:** Se encarga del análisis de las tendencias históricas y de las proyecciones futuras de la comuna, además su entorno significativo.
- **Participativa:** Considera opiniones e intereses de los empleados de la entidad, con el fin de priorizar acciones, problemas para construir en forma conjunta la imagen que se pretende alcanzar.
- **Estratégica:** Utiliza orientaciones de largo, mediano y corto plazo, que deben revisarse permanentemente, en función de factores internos del municipio y su dinámica externa.
- **Concertada:** Que potencie los distintos recursos y capacidades disponibles en los espacios comunales, en beneficio de proyectos de desarrollo para la población, que sea capaz de articular eficazmente las potencialidades de la comunidad, para hacerlas coherentes con los objetivos deseados.

## **b) ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

La administración municipal, es aquella que se realiza en función del bien común, esto implica tener la capacidad de ordenar, organizar su funcionamiento y la prestación de los servicios, esta debe ejercer funciones fundamentadas en el desarrollo de las actividades propias del proceso administrativo. Un aspecto fundamental para el desarrollo de la alcaldía, es que las autoridades de esta institución conozcan, apliquen e implementen iniciativas para mejorar a la entidad. Debe ser capaz de manejar, un conjunto de instrumentos y técnicas que le permiten alterar el curso o evolución de los acontecimientos, adaptándolos para el logro de objetivos. En este sentido, categorías generales como tiempo, lugar, permiten establecer una conexión de las causas o de las dificultades o problemas, sobre los que hay que intervenir para el logro de metas propuestas.

La administración en su funcionamiento interno presenta algunas anomalías de carácter funcional, en la fase de control, ya que existen operaciones como la de información, recursos, que se deben realizar de acuerdo a las normas legales vigentes, no hay un comité de auditoría que vigile las actividades de la entidad. A continuación se plantea realizar una propuesta, utilizando instrumentos o herramientas innovadoras de control interno, para la entidad municipal, con el fin de mejorar el proceso de administrativo de la entidad, municipal, ya que en la fase de control, en que la alcaldía posee deficiencias al final se propone un plan de implementación en el cuál se utilizaran, recursos humanos y materiales, para emprender la ejecución de lo se plantea.

Por lo anterior, es necesario organizar la administración municipal de esta manera, para así conseguir la eficiencia administrativa y lograr mantener vínculos con todas las dependencias para lograr el cumplimiento

eficiente de las funciones por parte de los empleados y en consecuencia la mejor prestación de los servicios a la comunidad.

## **2. ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO**

La estructura de control que plantea el informe del Comité de Organizaciones Patrocinadoras, conocido como COSO (por sus siglas en inglés), consta de componentes interrelacionados con el proceso administrativo, derivado del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión que se ha mencionado anteriormente en el marco teórico, se presenta a continuación la propuesta que esta investigación da para mejorar las deficiencias del proceso administrativo de la alcaldía, utilizando estos mecanismos aceptados por el enfoque anterior, entre las cuales se encuentran:

### **a) ESTABLECIMIENTO DE UN COMITÉ DE AUDITORÍA**

Los comités de auditoría por excelencia se consideran órganos de soporte de la alta administración institucional, que cumplen una función de supervisión y vigilancia que contribuirán de manera importante al logro de objetivos de la Alcaldía de San Julián, en este caso el Concejo Municipal es la máxima autoridad de la entidad antes mencionada.

#### **i. Objetivo general**

Definir estrategias para lograr el fortalecimiento del control interno, para garantizar la transparencia financiera de la alcaldía de San Julián, departamento de Sonsonate.

## **ii. Importancia**

La importancia del comité de auditoría se puede resumir en los aspectos siguientes:

- Crear un foro de análisis independiente, que le permita al Concejo de Municipal, conocer lo que sucede en la institución y poder reaccionar en consecuencia.
- Es una posibilidad de transformar la auditoría a una actividad de consultoría de alto valor agregado, aprovechando los recursos de la institución.
- Constituye un elemento principal de mejora continua en la entidad, sin sustituir a la administración.

## **iii. Principales funciones del Comité de Auditoría**

Las funciones del comité de auditoría serán las que a continuación se presentan.

- Responsable de la selección, designación, evaluación, compensación, supervisión y cese de auditores externos e internos.
- Confirmar el estatuto y su plan de actividades, así como sus recursos.
- Asegurar la independencia de criterio de la actividad de auditoría.
- Recibir informes resumidos de los trabajos, con sus recomendaciones y las medidas tomadas por la administración para ser implementadas.

- Adoptar procedimientos para el manejo de reportes relacionados con asuntos contables, incluyendo métodos anónimos y confidenciales para el manejo de reportes expresados por empleados.
- Reforzar los procesos de supervisión de la Alcaldía.
- Proporcionar al Concejo Municipal, una opinión profesional, sobre el control interno y la auditoría externa e interna.
- Darle seguimiento a la implementación de recomendaciones hechas por los auditores externos e internos.

#### **iv. Principales responsabilidades del comité de auditoría**

La responsabilidad primaria del comité de auditoría consiste en que debe asistir en el desarrollo de sus responsabilidades en cuatro áreas principales:

- **Información financiera**

Asegurar que las revelaciones hechas por la administración reflejen razonablemente las condiciones financieras, resultados de operación, planes y compromisos a largo plazo, para lo cual se debe vigilar la función del auditor externo, revisar las políticas de contabilidad, examinar confiabilidad y exactitud de los estados financieros anuales.

- **Gestión municipal**

Asegurar que la entidad municipal cumpla con las leyes, regulaciones aplicables y que se mantenga un control efectivo contra posibles conflictos de intereses y fraudes, para lo cual principalmente se deberá:

- ✓ Revisar las políticas relacionadas al cumplimiento regulatorio.
- ✓ Examinar los casos de fraude o conflicto de intereses de los empleados.
- ✓ Seguimiento al sistema de quejas y reportes de empleados, clientes y terceros.
- ✓ Requerir al auditor interno un reporte anual de puntos significativos.
- ✓ Coordinar, apoyar y evaluar las actividades del área de auditoría interna.

- **Control institucional**

El entendimiento de los principales riesgos de la alcaldía y el sistema de control interno implementado, auxiliándose del auditor interno para monitorear el proceso de control, para lo cual debe hacerse lo siguiente:

- ✓ Analizar la consistencia de la institución, respecto a las estrategias, objetivos y políticas de dirección establecidas.
- ✓ Evaluar la suficiencia del sistema de control interno.
- ✓ Emitir los lineamientos de control interno, funcionamiento, monitorear su cumplimiento.
- ✓ Asegurar la implantación, funcionamiento de un sistema de administración de riesgos.

- **Cumplimiento de normas y regulaciones**

Cumplir con las normas que le son aplicables, además de las regulaciones de los acuerdos establecidos por el Concejo Municipal.

- **Características del los miembros del comité de auditoría**

La composición preferida del comité de auditoría es sin la inclusión de los miembros del concejo municipal de la institución.

Generalmente, están compuestos de 3 a 5 personas externas, es decir, que no sean empleados de ningún nivel de la alcaldía. La exclusión empleados y altos funcionarios de la entidad del comité de auditoría permite, analizar más abiertamente diversas particularidades relacionados con la alcaldía municipal.

Para la efectividad de está entidad, exige ciertas características que deben tener, que les permitan cumplir con las responsabilidades que se les han definido. A continuación se mencionan algunas características principales que debe tener este tipo de unidad.

- ✓ Debe regirse por los estatutos que le dan formalidad a su función, estos deben ser presentados al concejo municipal para su aprobación y deberán definir claramente las responsabilidades, atributos del comité, así como la permanencia de sus miembros y los procedimientos para la reelección o nominación de candidatos y tendrán que estar sujetos a revisión cuando menos una vez por año.
- ✓ Tienen que contar con un número de miembros adecuado al tamaño de la institución, para la que servirán y a las actividades que deberán de llevar a cabo como parte de sus funciones, se recomienda un mínimo de tres miembros y un máximo de cinco.

- ✓ Este tipo de unidades deben ser presididas e integradas por consejeros independientes a la entidad, este principio contribuye de manera significativa, a que se asegure la transparencia en la gestión del comité.
- ✓ La experiencia de los miembros del comité conviene ser cuidadosamente observada, de manera tal que en su conjunto reúnan las características necesarias para vigilar, evaluar y aconsejar sobre el cumplimiento de la estrategia del negocio; los procedimientos para la administración del sistema de control interno; la información financiera producida por la administración y los aspectos legales o de índole regulatorio. Asimismo, es recomendable que cuando menos, uno de los miembros cuente con una experiencia sólida en finanzas y contabilidad, de manera tal que le permita interpretar adecuadamente la información financiera, opinar sobre las políticas y criterios contables de la organización.
- ✓ Esta unidad, debe establecer y mantener líneas de comunicación abiertas con Concejo Municipal además de los auditores internos y externos de la administración edilicia.
- ✓ Se deberá llevar a cabo reuniones periódicas con cada una de las áreas de la alcaldía, además se debe asegurar la adecuada coordinación entre el auditor interno y externo para una mayor eficiencia en su trabajo y contribución al negocio.
- ✓ Este deberá contar con un programa de trabajo que le permita enfocarse hacia las situaciones relevantes en la institución municipal, es conveniente elaborar un calendario de reuniones formales anuales, siendo estas, cuando menos, cada tres meses. Asimismo, se recomienda que se cuente con

sistemas de seguimiento a compromisos que permitan llevar una adecuada administración de cada tema y asignar prioridades y responsables.

#### **v. Beneficios de contar con un comité de auditoría**

Es necesario definir los beneficios que este comité posee, cuyo objetivo es el contribuir de manera profesional con un alto sentido de responsabilidad, ética al cumplimiento de las estrategias de la institución edilicia, para asegurar que las prácticas de esta se den de acuerdo con las políticas establecidas en la entidad.

Se pueden citar algunos de los principales beneficios de la unidad, entre las cuales se mencionan las siguientes:

- Contribución al logro de objetivos estratégicos de la municipalidad.
- Mejora continua en las distintas áreas.
- A nivel directivo, se logra una adecuada comunicación y seguimiento sobre temas de relevancia que interesan a la organización municipal, al mantenerse debidamente informado a través del comité de auditoría.

#### **b) ACTIVIDADES DE CONTROL**

Estas actividades deben conformarse por procedimientos específicos establecidos por el comité de auditoría, como para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se deben ejecutar en todos los niveles de la

organización de la alcaldía y en cada una de las etapas de la gestión, conociendo los riesgos que se disponen en los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- i. Las operaciones de la alcaldía
- ii. La confiabilidad de la información financiera para los ciudadanos
- iii. El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros cómo los operacionales que pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control que la alcaldía podría aplicar, los cuales son:

- **Preventivo y correctivos:** En este se debe proveer, que existen situaciones en las cuales hay que tomar decisiones importantes cuando algo no funciona dentro de la alcaldía.
- **Manuales automatizados o informáticos:** Aquí debe de apoyarse mucho del recurso tecnológico para realizar este tipo de control.
- **Gerenciales o directivos:** Es el que debe realizar la autoridad encargada del control interno de la alcaldía el cual es el auditor interno.

### **c) MONITOREO**

Incumbe al comité de auditoría de la alcaldía propuesto, la existencia de una estructura de control interno idónea además de eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel funcional adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control administrativo a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión a proponer como lo son las actividades continuas o evaluaciones puntuales.

### **3. PROPUESTA DE NORMAS DE CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO**

El Sistema de Control Interno bajo el enfoque del Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO), brinda una estructura común para comprender al control en una institución, el cual puede ayudar a que se alcancen logros en su desempeño administrativo y financiero para prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas como en públicas, este es el caso de la alcaldía municipal de San Julián, a continuación se presenta algunas normas de control interno basadas en el enfoque antes mencionado que podría implantar el ente municipal en sus diferentes operaciones.

### **a) SEPARACIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

Las tareas, responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro, revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes. El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional de la alcaldía, al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que de producirse, sean detectados.

### **b) COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS**

Cada área de la alcaldía debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes de la entidad, en ella las decisiones y acciones de cada una de las áreas que lo integran requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar aunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los del organismo.

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad, y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la del organismo como un todo. Es esencial, en consecuencia, que los empleados consideren las implicancias y repercusiones de sus acciones con relación al organismo global. Esto supone consultas dentro y entre las unidades organizacionales.

### **c) DOCUMENTACIÓN**

La estructura de control interno y todas las transacciones, hechos significativos, deben estar claramente documentados y disponible para su verificación. Toda alcaldía deberá de contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos. La información sobre este puede figurar en su formulación de políticas, y básicamente en el respectivo manual. Incluirá datos sobre objetivos, estructura procedimientos de control. La documentación relacionada con transacciones, hechos significativos debe ser completa exacta, además, posibilitar su seguimiento para la verificación por parte de directivos o fiscalizadores.

### **d) NIVELES DEFINIDOS DE AUTORIZACIÓN**

Los actos y las transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios, empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos que cuentan con la conformidad de la Dirección. Esta supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

Este nivel, debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, dentro del ámbito de competencias establecido por la normativa.

### **e) REGISTRO OPORTUNO Y ADECUADO DE LAS TRANSACCIONES Y HECHOS**

Las transacciones y los hechos que afectan a un organismo deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Las operaciones o hechos se registrarán en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión. Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros confiables e inteligibles, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones.

### **f) ACCESO RESTRINGIDO A LOS RECURSOS, ACTIVOS Y REGISTROS**

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc. Además, de estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación, depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

### **g) ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LAS TAREAS CLAVES**

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones.

Si bien el sistema de control interno debe operar en un ambiente de solidez ética y moral, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan conducir a realizar actos reñidos con el código de conducta del organismo. En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad, es un mecanismo de probada eficacia y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del empleado imprescindible.

### **h) CONTROL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN**

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control en la hoja de ruta de diversos tipos de transacciones. La calidad del proceso de toma de decisiones en un organismo descansa fuertemente en sus sistemas de información.

El tipo de información que debe prevalecer en la institución municipal, es la ofensiva la cual es aquella información pública que los entes obligados deberán difundir al público en virtud de esta ley sin necesidad de solicitud directa, esta deberá estar a disposición del público a través de cualquier medio, tales como páginas electrónicas, folletos, periódicos u otras publicaciones.

Entre las clases de información antes mencionada que la alcaldía debe mostrar al público, están las siguientes:

- i. Su estructura orgánica completa, las competencias y facultades de las unidades administrativas de la alcaldía, así como el número de servidores públicos que laboran en cada unidad.
- ii. La información sobre el presupuesto asignado, incluyendo todas las partidas, rubros y montos que lo conforman, así como los presupuestos por proyectos.
- iii. La remuneración mensual por cargo presupuestario, incluyendo las categorías salariales de la ley de salarios y por contrataciones, los montos aprobados para dietas, gastos de representación.
- iv. El plan operativo anual además de los resultados obtenidos en el cumplimiento del mismo; las metas, objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos, los planes, proyectos de reestructuración o modernización.
- v. Las memorias de labores, los informes que por disposición legal generen los entes obligados.
- vi. Los servicios que ofrecen, los lugares, horarios en que se brindan, los procedimientos que se siguen ante cada ente obligado con sus correspondientes requisitos, formatos, plazos.
- vii. La ubicación de la Oficina de Información y Respuesta, el nombre del Oficial de Información, correo electrónico y número telefónico-fax donde podrán recibirse consultas y, en su caso, las solicitudes.
- viii. El listado de las obras en ejecución o ejecutadas total o parcialmente con fondos públicos, o con recursos provenientes de préstamos otorgados a la alcaldía de San Julián indicando la ubicación exacta, el costo total de la obra, la fuente de financiamiento, el tiempo de ejecución, número de beneficiarios, empresa o entidad ejecutora y supervisora, nombre del funcionario responsable de la

obra y contenido del contrato correspondiente y sus modificaciones, formas de pago, desembolsos y garantías en los últimos tres años.

- ix. La alcaldía, deberá hacer pública la información relativa a montos y destinatarios privados de recursos públicos, así como los informes que éstos rindan sobre el uso de dichos recursos.
- x. Los mecanismos de participación ciudadana y rendición de cuentas existentes en el ámbito de su competencia, de las modalidades y resultados del uso de dichos mecanismos.

#### **4. ESTRATEGIAS DE TRANSPARENCIA FINANCIERA**

A continuación, se plantea la formulación de diversas estrategias y herramientas para garantizar la transparencia en la alcaldía municipal de San Julián, con la finalidad de reducir los incentivos a la corrupción y brindar al ciudadano información sobre el costo de los proyectos diversos de fin social, que la alcaldía realiza en beneficio de sus habitantes entre las que se pueden mencionar las siguientes:

##### **a) MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

Los ciudadanos podrían contribuir e incidir con sus propuestas, en el diseño de las políticas públicas locales, dar seguimiento a la ejecución de actividades de la alcaldía que sean de su interés y evaluar el impacto de las mismas en la vida ciudadana. La entidad municipal de San Julián, regula la participación ciudadana a través de ordenanzas y reglamentos conforme a las características propias de cada municipio y comunidad. Entre otros mecanismos de transparencia y participación ciudadana que podrían formar parte de las iniciativas puestas en prácticas por la institución son las siguientes:

### **i. Sesiones abiertas del Concejo Municipal**

Estas sesiones, todo su desarrollo o una de sus partes se abren al público, de tal manera que la ciudadanía podría asistir e informarse acerca de lo que en ellas se trata. Los habitantes participarían en el tratamiento de asuntos de interés para la comunidad, para lo cual, la municipalidad deberá establecer un reglamento para que su funcionamiento responda al objetivo de la ley que regula este mecanismo.

### **ii. Presupuesto de inversión participativo**

Este mecanismo posibilita la participación de la comunidad en forma organizada o no, en la formulación, seguimiento y evaluación del presupuesto de inversión de la municipalidad, con el propósito que las obras y proyectos priorizados por el gobierno local reflejen las demandas ciudadanas. Además está regulado en la respectiva ley de transparencia municipal.

### **iii. La consulta popular**

Acá se tomará en cuenta únicamente a los ciudadanos del municipio. Este mecanismo podrá efectuarse por decisión del Concejo Municipal.

La iniciativa más innovadora que ha surgido recientemente en el campo de la participación y la transparencia, es el Programa de Pequeñas Obras de Gran Impacto (POGI), que consiste en la transferencia de los recursos financieros de la municipalidad a las organizaciones de vecinos para ejecutar pequeños proyectos, como mejoramiento de zonas verdes y bacheo de calles, que pueden ser priorizados por los habitantes de acuerdo a las necesidades que estos tengan.

## **b) ESTABLECIMIENTO DE UNA OFICINA DE INFORMACIÓN Y RESPUESTA (OIR)**

En el ámbito público, la transparencia garantiza un ambiente de confianza y sinceridad entre una alcaldía y la comunidad, las responsabilidades, procedimientos, normas están establecidas de antemano, todos los empleados están de acuerdo con ellas. El Concejo Municipal debe informar de manera sencilla, directa y clara a los ciudadanos, acerca de los mecanismos, que les permita a ellos una participación más activa sobre la toma de decisiones de la entidad.

En la actualidad, son variadas las experiencias de cómo hacer o implementar instrumentos, que permitan una mayor participación de los ciudadanos, para tomar incidencia en políticas públicas. Ya se ha citado anteriormente, estrategias que la entidad podría utilizar, que son desarrolladas en otras entidades municipales, no obstante se toma esta opción que han sido probada, todo esto para ampliar el conocimiento acerca de la forma de llevar a cabo la transparencia de las finanzas de la alcaldía.

La propuesta, consiste en organizar una Oficina de Información y Respuesta (OIR), que este dentro de la alcaldía municipal, esta puede ser adaptada a cualquier institución pública, puesto que responde mucho a la necesidad de la gestión transparente y la atención al cliente que manifestaron los ciudadanos que debe mejorar la alcaldía de San Julián, además del aspecto que manifestaron los empleados debe implementar la entidad, el cual es el fortalecimiento administrativo.

Esta oficina, permitirá la apertura de espacios para la participación ciudadana, facilita también la prestación de servicios de calidad en la atención a la población que interactúa con la institución, canalizando el acceso a la información, consultas, sugerencias, quejas, reclamos y denuncias ofreciendo oportuna respuesta a las mismas, basados en criterios de transparencia, igualdad de oportunidades y eficiencia.

**i. Objetivo general**

- Promover la transparencia de la institución municipal, estableciendo los mecanismos necesarios para implementar, mejorar los sistemas de comunicación y atención entre la entidad edilicia con su población.

**ii. Principales servicios**

- Proporcionar información oficiosa o específica.
- Atender consultas y sugerencias de la población.
- Recepción de quejas, inquietudes, además de las necesidades ciudadanas
- Provisión de información de la gestión financiera sobre el municipio.
- Fiscalización de los proyectos que se realicen en beneficio de los habitantes de la municipalidad

**iii. Funciones principales**

- Orientar, informar y asesorar al ciudadano sobre diversas inquietudes que surgen en la entidad municipal.
- Procesar solicitudes de información, quejas y reclamos.
- Brindar información general u oficiosa.
- Canalizar con el área respectiva o a quien correspondalas solicitudes de quejas, reclamos y denuncias.
- Dar respuesta a las solicitudes por medio de estrategias de transparencia implementados por la alcaldía.

- Organizar, sistematizar y difundir informaciones que contribuyan a mejorar la vida de los vecinos.
- Crear un espacio para mejorar la relación de los ciudadanos con el gobierno municipal, a través de un contacto más personalizado que permita conocer las necesidades reales.
- Impulsar la transparencia financiera en la gestión como mecanismo para combatir la corrupción y ganar la credibilidad pública, disminuyendo las posibilidades de tráfico de influencia.
- Con información precisa y oportuna, contribuir a simplificar los trámites diversos de la entidad y evitar la burocracia en los procedimientos administrativos.
- Descongestionar el despacho del alcalde.

#### **iv. Desarrollo**

El sistema de respuesta a los reclamos debe ser claro, sencillo y directo, incluso debe existir un tiempo máximo para dar respuesta a cada inquietud o reclamo (por ejemplo una semana, 15 días).

El mérito que tendría esta oficina es que no sólo mejoraría la relación alcalde y ciudadano, sino también descongestiona el despacho del alcalde porque los ciudadanos tienen acceso a un mecanismo que le soluciona sus problemas. En los municipios pequeños es probable que un solo funcionario pueda ejercer el rol de esta oficina como en el caso en la alcaldía de San Julián.

#### **v. Tipos de atención**

- La atención propuesta será presencial o sea se atenderá a las personas, de acuerdo estas requieran de los servicios.

- Se implementará además un buzón de sugerencias, para que la población pueda depositar sus inquietudes acerca de cómo mejorar el servicio en la institución.
- También se implementará la atención vía telefónica, en otros tipos de oficina se utiliza el internet, pero en este caso, si se podrá habilitar una línea telefónica, la cual requerirá de un asistente para que este dé citas para que las personas que lo requieran asistan y se presenten de manera presencial.

#### **vi. Perfil del encargado de la Oficina de Información y Respuesta (OIR)**

Para establecer alguna unidad como la que se propone, la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) faculta a las municipalidades que poseen un presupuesto anual ordinario menor a dos millones de dólares, para tener Unidades de Acceso a la Información, unipersonales e integradas por algún oficial de información, cuya designación podrá recaer en el secretario municipal o en cualquiera de los miembros del Concejo Municipal, La municipalidad de San Julián si cumple con el requisito mencionado (Ver Estado de Rendimiento 2010 Pág. 98). Por lo tanto esta designación podrá recaer en el funcionario antes mencionado, ya que este cumple los requisitos, que estipula los Art. 48 y 49 de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP)<sup>26</sup>, los cuales se mencionan a continuación:

- Ser salvadoreño, de reconocida honorabilidad, con experiencia en la Administración Pública, e idoneidad para el cargo.
- De preferencia con título universitario en Administración de Empresas.

---

<sup>26</sup> “Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP)” Decreto Legislativo N° 534. Publicado en el Diario Oficial N° 161. Tomo 382. 2 de Diciembre de 2010.

- No haber sido condenado por la comisión de algún delito o sancionado por infringir la Ley de Ética Gubernamental en los cinco años anteriores al ejercicio del cargo.
- Estar solvente de responsabilidades administrativas en la Corte de Cuentas de la República, la Procuraduría General de la República y la Hacienda Pública. En caso de profesiones regladas, no haber sido sancionado por el organismo de vigilancia de la profesión en los últimos cinco años.
- Tener cuando menos veintiún años de edad el día de su designación.
- Participar en concurso transparente y abierto para acceder al cargo.

Además este requerirá de algún asistente, para que colabore con funciones secundarias en esta nueva unidad propuesta de la alcaldía, como contestar teléfonos, hacer citas etc.

## **E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Para implantar eficientemente alguna de las estrategias antes mencionadas, se necesitará de la Oficina de Información y Respuesta (OIR), ya que esta podrá coordinarse con el Comité de Auditoría propuesto, todo esto, para fortalecer el proceso administrativo de la Alcaldía de San Julián y garantizar la transparencia en sus finanzas. Por eso, importante determinar los recursos y las actividades necesarias, para alcanzar el mejoramiento de los procesos administrativos en la alcaldía.

Luego de aprobada la alternativa mencionada, se deben asignar los recursos necesarios para el funcionamiento de éste; tales como humanos, financieros, económicos, mobiliario equipo, papelería y útiles, etc.

Además, se debe delegar a esta nueva unidad el establecimiento y cumplimiento de las estrategias determinadas, así, como la elaboración del presupuesto necesario para el funcionamiento de la propuesta planteada.

## **1. RECURSOS**

El principal recurso para la realización de todo plan o estrategia de trabajo es el humano, para el caso de la aplicación de este mecanismo de participación que ha sido diseñado, para fortalecer el proceso administrativo de la alcaldía, se requiere de una persona, para que sea el asistente de la unidad propuesta, todo esto para promover la eficiencia en la prestación de servicios y garantizar la transparencia financiera de la alcaldía municipal de San Julián.

A continuación se describe con mayor detalle los requerimientos necesarios para llevar a cabo la propuesta tanto materiales como los financieros, en este último se estipula la contratación de lo mencionado.

### **a) MATERIALES**

Son los elementos físicos necesarios para hacer posible el trabajo de esta unidad, que no necesita nueva inversión económica ya que son recursos que la alcaldía posee, que solo necesita ubicarse dentro de la entidad, conocido como mobiliario y equipo.

CUADRO N° 43

CANTIDAD	MOBILIARIO Y EQUIPO
1	Escritorio
1	Silla Ejecutiva
1	Copiadora para hacer los boletines para impulsar la propuesta.
1	Computadora
1	Impresora
1	Teléfono con Línea

## b) FINANCIEROS

Estos representan, las erogaciones que la alcaldía tendría que realizar para implementar esta nueva unidad y determinar si este instrumento es efectivo para garantizar la transparencia financiera.

CUADRO N° 44

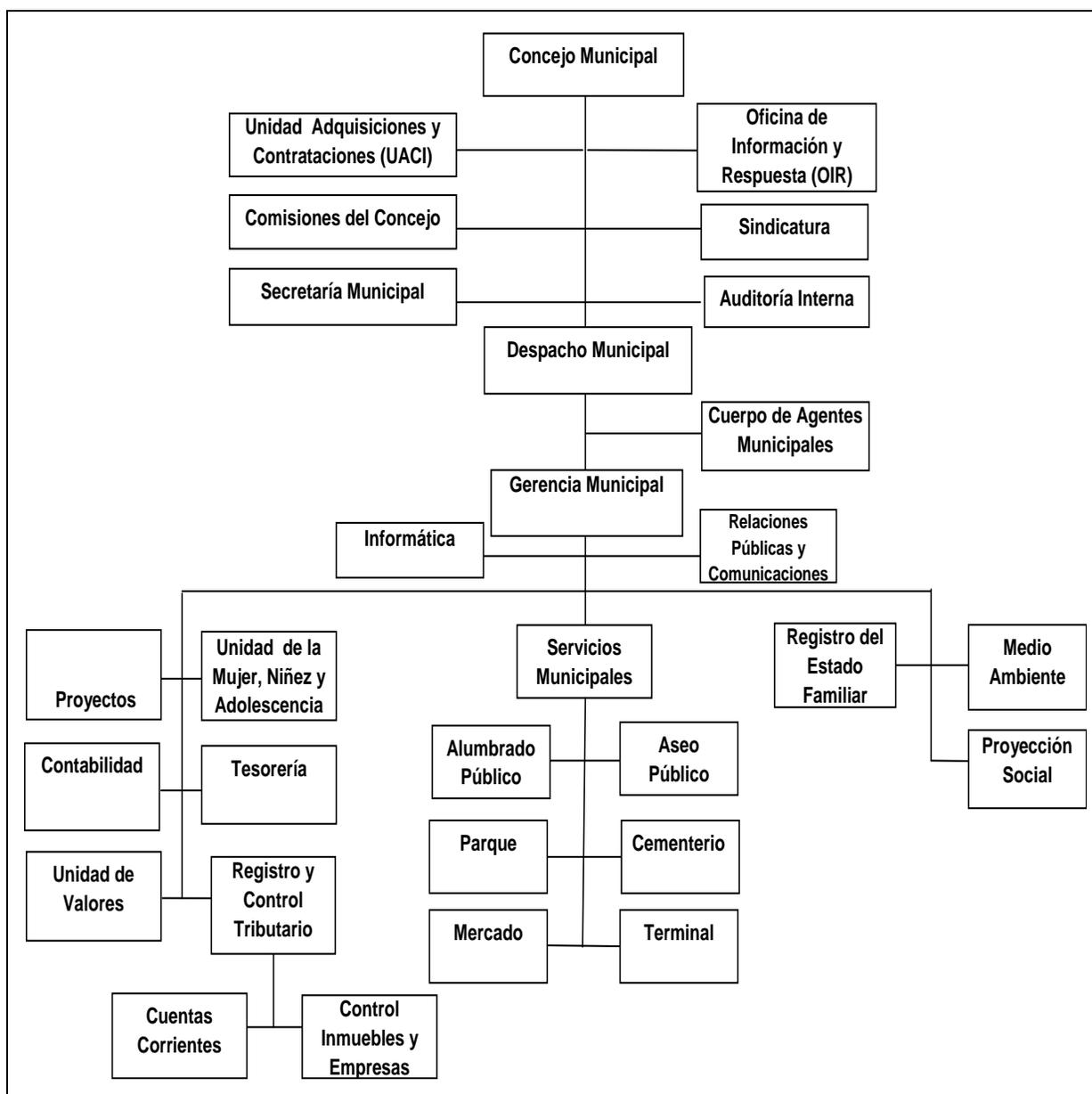
CANTIDAD	RECURSO	MONTO ANUAL
1	Salario del asistente de la OIR. \$250.00 X 12 meses.	\$ 3,000.00
10	Resmas de Papel \$4 c/u.	\$ 40.00
10	Cajas de lapiceros \$4 c/u	\$ 40.00
1	Mueble de Buzón de Sugerencias.	\$ 15.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3,095.00</b>

\$3,095.00 es el costo de implementación de esta unidad, durante el periodo de un año, este debe incluirse en el estado de rendimiento de la institución del próximo año.

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MUNICIPAL PROPUESTA

La Oficina de Información y Respuesta (OIR), deben estar ubicada en el organigrama institucional de la forma siguiente:

FIGURA N° 2





## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

Catácora, F. (1996). *Sistemas y Procedimientos Contables*. México. Editorial McGraw Hill. Primera Edición.

Droveta, Mavel Susana. 1995. "Diccionario de Administración y Ciencias Afines". México D.F. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

Koontz, Harold. 2005. "Administración, una Perspectiva Global" México. Editorial Mc Graw Hill. 11a edición.

Mantilla, Samuel Alberto. (2007) "Control Interno: Informe COSO" Bogotá. Editorial ECOE Edición. 4º Edición.

Meléndez, Maymo Rasiel. 2008. "Como Preparar el Anteproyecto de Investigación y Tesis de Graduación". Edición Mayvisión. Octava Edición.

Stonner, James A. F. y otros. 2006 "Administración". México, Editorial Prentice Hall.

### LEYES

"Constitución de la República de El Salvador" Decreto Legislativo N° 38. Publicado en el Diario Oficial N° 234. Tomo 281. 15 de Diciembre de 1983.

"Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI)". Decreto Legislativo N° 516. Publicado en el Diario Oficial N° 7. Tomo 330. 11 de Enero de 1996.

“Normas Técnicas de Control Interno”. Decreto de Corte de Cuentas N° 4. Publicado en el Diario Oficial N° 180. Tomo 364. 29 de Septiembre de 2004.

Código Municipal. Decreto Legislativo N° 274. Publicado en el Diario Oficial N° 23. Tomo 290. 5 de Febrero de 1986.

Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) Decreto Legislativo N° 534. Publicado en el Diario Oficial N° 161. Tomo 382. 2 de Diciembre de 2010.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP). Decreto Legislativo N° 868. Publicado en el Diario Oficial N° 88. Tomo 347. 15 de Junio de 2000.

Ley de la Corte de Cuentas. Decreto Legislativo N° 478. Publicado en el Diario Oficial N° 176. Tomo 328. 25 de Septiembre de 1995.

Ley de Transparencia Financiera. Decreto Legislativo N° 70. Publicado en el Diario Oficial N° 205. Tomo 391. 8 de abril de 2011.

## **PÁGINAS WEB**

[http://probidad.org/lineas/presupuesto\\_municipal/Manual\\_para\\_Concejos\\_Municipales.pdf](http://probidad.org/lineas/presupuesto_municipal/Manual_para_Concejos_Municipales.pdf)

<http://www.comures.org.sv/documentos/PropuestaEstrategia.pdf>

<http://www.fusades.com.sv/general.asp?id=145>

<http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>

## REVISTAS

Proyectos y Planificación S.A. (Eypsa) 2009. "Plan de Desarrollo Territorial para la región de Sonsonate.

Elaborado por Estudios Sociales de la Alcaldía de San Julián".

USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) El Salvador. 2007. "Construyendo la Transparencia en los Municipios". Diagnóstico y líneas programáticas para promover la transparencia a nivel local en El Salvador.

## TESIS

Marinero Sánchez Arturo Armando. 2005. "Propuesta de un modelo para el fortalecimiento de la gestión financiera de la alcaldía de Soyapango, del departamento de San Salvador". Tesis de la Universidad de El Salvador.

Mejía Pineda, Magdalena Elizabeth. 2008. "Diseño de instrumentos de planeación y control para el fortalecimiento administrativo de la empresa sin fines de lucro Aldeas Infantiles de "S.O.S Juan Pablo II" de Santa Ana". Tesis de la Universidad de El Salvador.

# ANEXOS

**ANEXO**

**Nº 1**

**QUESTIONARIOS**

**ENCUESTAS**



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO  
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JULIÁN.

El presente cuestionario tiene la finalidad de proporcionar la información que servirá como base para el trabajo de graduación que lleva como título "FORTALECIMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA GARANTIZAR LA TRANSPARENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA DE SAN JULIÁN, DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE". Los datos recopilados serán tratados de manera confidencial y para fines académicos.

**OBJETIVO GENERAL:** Obtener información verídica y confiable que permita realizar un análisis de la situación actual de la alcaldía municipal de San Julián, Departamento de Sonsonate.

**INDICACIÓN:** Marque con una "X" el espacio correspondiente, según sea el caso y complemente cuando sea necesario.

1. Nivel Académico:

- a) Educación Básica
- b) Bachiller
- c) Estudios Universitarios
- d) Otro  Explique: \_\_\_\_\_

2. Nombre del cargo que desempeña en la institución: \_\_\_\_\_

3. Nombre de la unidad de la institución a la que pertenece: \_\_\_\_\_

4. Tiempo de trabajar en la institución:

- a) Menos de 1 Año
- b) De 1 a 3 Años
- c) De 4 a 6 Años
- d) Más de 6 Años

5. De los siguientes presupuestos, cuales son los que elabora la alcaldía de San Julián, con el objeto de planificar sus operaciones respectivas:

- a) De ingresos
- b) De Gastos
- c) De Inversiones de Capital
- d) Ninguno
- e) Otro  Explique: \_\_\_\_\_

6. ¿En que áreas cuenta la alcaldía con estrategias financieras definidas?

- a) Operativa
- b) Financiera
- c) Tributaria
- d) Otras

Explique: \_\_\_\_\_

7. ¿Mencione cuales estrategias se tienen en las áreas seleccionadas en la pregunta anterior?

- a) Ahorro
- b) Tributario
- c) Gastos
- d) Ninguna de las anteriores

8. ¿Existe en la alcaldía de San Julián una estructura administrativa bien definida?

- a) Si
- b) No

9. ¿Cuales son los tipos de manuales que la institución posee?

- a) Organizativo
- b) Funciones
- c) Procesos
- d) Actividades
- e) Ninguno

10. De las siguientes políticas, cuáles son las que usted cree que la institución le da mayor relevancia y que están establecidas en la entidad edilicia:

- a) Administrativas
- b) Financieras
- c) Tributarias
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna
- f) Otras

Explique: \_\_\_\_\_

11. ¿Cuáles de las siguientes formas de comunicación organizacional es la más utilizada en la institución municipal?

- a) Ascendente
- b) Descendente
- c) Mismo nivel jerárquico
- d) Ninguna de las Anteriores

12. De las siguientes formas de incentivos, cuáles son las que la alcaldía promueve con sus empleados para motivarlos.

- a) Económicos
- b) Especies (Vales de Alimentos)
- c) Ascensos
- d) Ninguno

13. ¿Cual es el tipo de liderazgo que tiene relevancia en la institución edilicia?

- a) Propositivo
- b) Impositivo
- c) Personal
- d) Democrático
- e) Ninguna de las Anteriores
- f) Otra

Explique: \_\_\_\_\_

14. ¿Que tipos de mecanismos la entidad edilicia promueve para supervisar y garantizar la transparencia de la entidad?

- a) Consulta Ciudadana
- b) Cabildo Abierto
- c) Contraloría Ciudadana
- d) No Utiliza Ninguno
- e) Otro

Explique: \_\_\_\_\_

15. ¿Se muestra a los ciudadanos de San Julián, un reporte de ingresos y gastos con objeto de promover la transparencia en la entidad?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Nunca

16. De los métodos siguientes, mencione cuáles son los que utiliza la alcaldía para realizar el análisis financiero de la institución:

- a) Punto de Equilibrio
- b) Método Incremental
- c) No utiliza un método
- d) Otros

Explique: \_\_\_\_\_

17. ¿Qué tipo de control realiza la alcaldía en sus operaciones financieras?

- a) Interno
- b) Externo
- c) Preventivo
- d) Ninguno
- e) Otros

Explique: \_\_\_\_\_

18. Mencione en área o áreas la alcaldía práctica algún control específico de sus operaciones:

- a) Área Financiera
- b) Área Administrativa
- c) Área Tributaria
- d) Área Social
- e) Ningún Área
- f) Otra

Explique: \_\_\_\_\_

19. ¿Con qué frecuencia se realizan este tipo de controles?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual

20. ¿Cuál es el ente que realiza el control de las finanzas en la alcaldía?

- a) Corte Cuentas de la República
- b) Auditoría Interna
- c) Despacho de Auditoría Externa
- d) Todas la Anteriores

21. ¿Considera usted que los procedimientos administrativos inciden en gran medida a las finanzas de la alcaldía?

- a) Si
- b) No

22. ¿Qué cree usted que la alcaldía pudiere mejorar respecto al uso óptimo de sus recursos financieros?

- a) Gestión Financiera
- b) Ejecución de Proyectos
- a) Fortalecimiento Administrativo

San Salvador, 15 de Agosto de 2010

Señores:

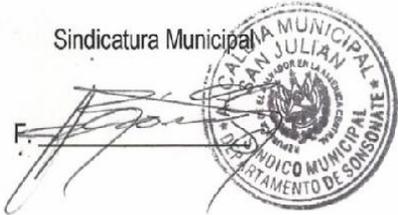
Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas

Presente:

Por medio de la presente, se hace constar que los estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad de El Salvador, Grupo 23 de Tesis, realizaron la entrevista, por medio de un cuestionario dentro de algunas áreas de la Alcaldía Municipal de San Julián, Departamento de Sonsonate, con el fin de realizar el Trabajo de Graduación de Tesis Universitaria, dentro de la institución que se titula: "FORTALECIMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA GARANTIZAR LA TRANSPARENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA DE SAN JULIÁN, DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE", en la cual se ha brindado toda la disposición para dar toda la información que necesiten para llevar a cabo dicha investigación.

Las unidades entrevistadas son las siguientes:

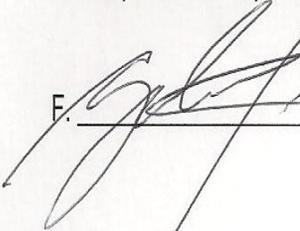
Sindicatura Municipal



Auditoria Interna

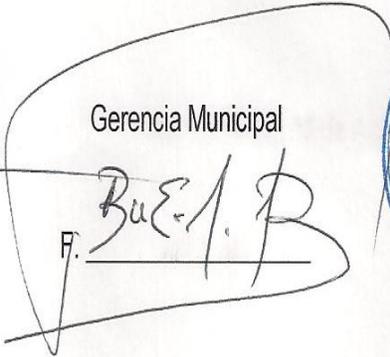


Despacho Municipal

F. 



Gerencia Municipal

F. 

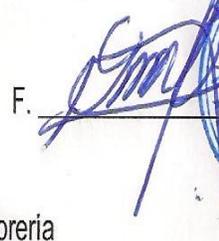


Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI)

F. 

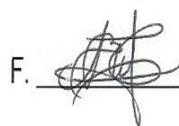


Proyectos

F. 

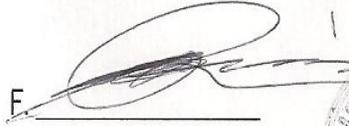


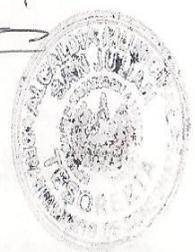
Contabilidad

F. 

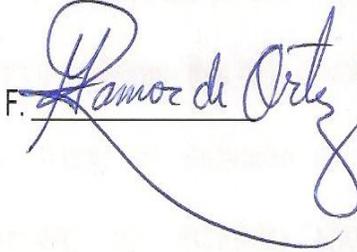


Tesorería

F. 

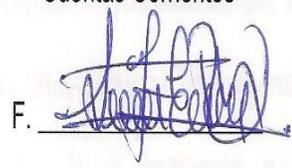


Registro y Control Tributario

F. 



Cuentas Corrientes

F. 



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



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA CIUDADANIA DEL MUNICIPIO DE SAN JULIÁN, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.**

El presente cuestionario tiene la finalidad de proporcionar la información que servirá como base para el trabajo de graduación que lleva como título "FORTALECIMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA GARANTIZAR LA TRANSPARENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA DE SAN JULIÁN, DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE". Los datos recopilados serán tratados de manera confidencial y para fines académicos.

**OBJETIVO GENERAL:** Obtener información verídica y confiable desde el punto de vista de la población, que permita realizar un análisis de la situación actual de la alcaldía municipal de San Julián, departamento de Sonsonate.

**INDICACIÓN:** Marque con una "X" el espacio correspondiente, según sea el caso y complemente cuando sea necesario.

1. Nivel Académico:

- e) Educación Básica
- f) Bachiller
- g) Estudios Universitarios
- h) Otro  Explique: \_\_\_\_\_

2. Área donde reside:

- a) Rural
- b) Urbano

3. ¿Qué calificativo le pondría Ud. a la eficiencia en la prestación de los diversos servicios que la alcaldía proporciona a sus habitantes?

- a) Mala
- b) Buena
- c) Adecuado
- d) Otra  Explique: \_\_\_\_\_

4. ¿La institución edilicia promueve diversos mecanismos para garantizar la transparencia?

- a) Si
- b) No

5. ¿Que tipos de mecanismos que la entidad edilicia promueve para garantizar la transparencia, usted ha tenido una participación activa como habitante del municipio?

- a) Consulta Ciudadana
- b) Cabildo Abierto
- c) Contraloría Ciudadana
- d) Ninguno
- e) Otro

Explique: \_\_\_\_\_

6. ¿Con que frecuencia se realiza esta forma de participación ciudadana descrita en la pregunta anterior?

- a) Mensualmente
- b) Trimestral
- c) Semestralmente
- d) Anualmente

7. ¿Según su criterio, piensa usted que la gestión municipal actual es transparente?

- a) Si
- b) No

8. ¿Cómo considera usted la gestión del alcalde actual, respecto a la dirección de la municipalidad?

- a) Capaz
- b) Incapaz

9. Piensa usted que la realización de proyectos sociales, por parte de la gestión municipal actual corresponde a las necesidades de su persona y la de los demás habitantes:

- a) Si
- b) No

10. ¿Considera que las gestiones municipales anteriores han sido transparentes con sus habitantes?

- a) Si
- b) No

11. ¿Conoce usted el salario máximo y mínimo de los empleados de la comuna?

- a) Si
- b) No
- c) De Algunos
- d) Le es indiferente

12. ¿Conoce usted de donde provienen los fondos públicos de la municipalidad?

- a) Si
- b) No
- c) Le es indiferente

13. ¿Existe un portal web u otro medio de comunicación en los que se puede tener acceso a diversos tipos de información de la municipalidad?

- f) Si
- g) No

14. ¿El alcalde y su concejo municipal motivan a la comunidad para que lleven su propio control financiero cuando se están ejecutando proyectos de beneficio social?

- a) Si
- b) No

15. ¿La alcaldía municipal muestra a los ciudadanos de San Julián, un reporte de ingresos y gastos con objeto de promover la transparencia en la entidad?

- d) Si
- e) No
- f) Algunas Veces

16. ¿Que aspectos usted sugeriría que la alcaldía mejora en relación a su gestión edilicia actual?

- a) Financiero
- b) Administrativo
- c) Atención al Cliente
- d) Transparencia
- e) Otro

Explique cuál: \_\_\_\_\_

**ENTREVISTA**



## ENTREVISTA DIRIGIDO AL ENCARGADO DE GERENCIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JULIÁN.

La presente entrevista tiene la finalidad de proporcionar la información que servirá como base para el trabajo de graduación que lleva como título “FORTALECIMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA GARANTIZAR LA TRANSPARENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA DE SAN JULIÁN, DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE”. Este funcionario se encarga de controlar a varias de las unidades administrativas de la entidad. Los datos recopilados serán tratados de manera confidencial y para fines académicos.

**OBJETIVO GENERAL:** Obtener información verídica y confiable que permita realizar un análisis de la situación actual de la alcaldía municipal de San Julián, Departamento de Sonsonate.

1. Cargo que desempeña: Gerencia Municipal
2. Nombre: Enrique Franco
3. ¿Mencione cuales son algunas de las funciones que desempeña en la alcaldía?
  - Administrar los recursos de la municipalidad.
  - Velar por el logro de los objetivos institucionales.
  - Coordinar la elaboración del presupuesto municipal.
  - Coordinar actividades de desarrollo a la comunidad.
  - Asesorar y asistir al Concejo Municipal en la gestión.
4. ¿Cómo se da la planeación de la institución municipal?

La planeación administrativa, se da en la municipalidad de forma individual en cada una de las áreas funcionales, orientadas a un objetivo en común, el cual es servir de una forma eficiente a todos sus ciudadanos. En cuanto, a su planificación de proyectos en los nueve cantones que tiene bajo su jurisdicción, estos se realizan basados en sus ingresos anuales, teniendo como punto de partida las solicitudes que llegan a la comuna para la realización de obras sociales.

Esto no es siempre de esta forma, ya que para dar paso a los proyectos a ejecutar el alcalde junto a su Concejo Municipal, planifican toda la actividad administrativa, las operaciones estratégicas y contingenciales, en base a sus recursos financieros originados de sus ingresos netos, con el objeto de tener recursos para realizar estas obras.

5. ¿De qué forma se planifican los recursos de la entidad municipal?

En este caso, la municipalidad adquiere dos millones de dólares Americanos anualmente del FODES, de lo cual se paga todo el gasto administrativo, salarios etc. quedando una cuantía destinada para los proyecto inversión social, para la realización de proyectos.

La planificación la realizan anual para los siguientes puntos:

- 1) Infraestructura
- 2) Deportes
- 3) Educación
- 4) Reparación de calles vecinales
- 5) Prevención de desastre
- 6) Medio ambiente

6. ¿Se poseen políticas definidas dentro de la entidad?

En cuánto a las políticas no se encuentran definidas ya que no se encontró ningún documento que ampare las políticas que implementan. Lo único que se tiene como política es que las unidades funcionales, realizan su informe de forma mensual y la gerencia y este hace la vez un informe general el cual lo presenta al concejo; en cuanto a sus procedimientos la municipalidad se base únicamente en su Manual de funciones.

7. ¿Cómo se conforma la entidad municipal en la actualidad?

El municipio de San Julián como ente administrativo se ubica dentro de un esquema organizativo de índole nacional, el cual desarrolla y gestiona actividades para su sostenibilidad, buscando el bienestar social.

Su estructura organizativa, esta basa en lo establecido por el concejo municipal y se puede apreciar en su organigrama, está se describe de la siguiente manera:

El concejo municipal es la máxima autoridad en su jurisdicción, está conformada por el alcalde un síndico y seis concejales propietarios los cuales poseen voz y voto, estos planifican, aprueban, eliminan acuerdos, emiten acuerdos de cooperación

institucional y otros; el mando dentro del organigrama es de forma vertical, seguido del concejo sigue el alcalde cuya función específica es gestionar proyectos, mantener relaciones con diferentes entidades del ámbito municipal, diplomático, político y legislativo a nivel local e internacional etc. Así mismo, la administración municipal está organizada por las unidades de Tesorería, Contabilidad, Auditoría Interna, Unidad de Proyectos, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) entre otras; el alcalde es quien ejerce la dirección y el control directo de varias de estas dependencias.

8. ¿La alcaldía posee algún manual en el cual se establezcan funciones o procedimientos?

Si, los manuales que poseen son el de organización y funciones y el de procedimientos, en estos se encuentra estructurado cada unidad orgánica, estas realicen su labor en base a lo ya establecido. Ver anexo de descriptor de puesto.

9. ¿La entidad implementa alguna medida de motivación?

La motivación la tiene a cargo el Gerente General con autorización del alcalde con sus colaboradores, comunicaciones y la UACI de la municipalidad, a veces la institución da 10 minutos de receso para cada empleado por la mañana cuando cumple años.

10. ¿Cómo funciona la comunicación en la institución municipal?

Según el Gerente la comunicación es bastante fluida, con cada uno de las unidades orgánicas.

11. ¿Sé realiza alguna medida de supervisión dentro de la institución?

Cada dos meses de forma masiva, con todas las unidades orgánicas, el control de asistencia es de forma electrónica, huella dactilar la que permite un control muy eficiente. 60 minutos máximo puede llegar tarde cada empleado pero de forma acumulada y después de esto procede al descuento respectivo.

12. ¿Dónde cree que la alcaldía posee deficiencias?

La alcaldía de San Julián, en su funcionamiento interno presenta algunas anomalías de carácter funcional, ya que el personal administrativo, padece deficiencias en sus funciones, falta un control interno donde se procure que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de información y recursos se realicen de acuerdo a las normas constitucionales y legales vigentes, no hay un comité que funcione como proveedor de las actividades administrativas, los funcionarios no se apropian con responsabilidad de las funciones inherentes al cargo, carecen de principios de pertenencia.

**ANEXO**

**Nº 2**

# **ESTADOS FINANCIEROS**

**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JULIAN, SONSONATE**  
**ESTADO DE RENDIMIENTO ECONOMICO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**  
**( EN DOLARES AMERICANOS )**

<b>INGRESOS DE GESTION</b>		<b>1,217,121.70</b>
INGRESOS TRIBUTARIOS	63,667.22	
IMPUESTOS MUNICIPALES	<u>63,667.22</u>	
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS	140.56	
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS CORRIENTES	289,349.56	
MULTAS E INTERESES POR MORA	3,977.84	
TRANSFERENCIAS CTES.DEL SECTOR PUBLICO	235,359.72	
25% FODES	<u>235,359.72</u>	
TRANSFERENCIAS CTES.DEL SECTOR PRIVADO	12.00	
TRANSFERENCIAS ENTRE DEPENDENCIAS	<u>50,000.00</u>	
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	759,345.34	
INGRESOS POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	92,759.39	
INGRESOS POR ACTUALIZACIONES	<u>11,859.63</u>	
 <b>GASTOS DE GESTION</b>		 <b>1,111,429.50</b>
GASTOS DE INVERSIONES PUBLICAS	577,492.12	
GASTOS EN PERSONAL	271,755.19	
GASTOS EN BIENES DE CONSUMO Y SERVICIOS	124,973.47	
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	38,613.35	
GASTOS EN TRANSFERENCIAS OTORGADAS	61,191.36	
COSTOS DE VENTAS Y CARGOS CALCULADOS	24,117.90	
GASTOS DE ACTUALIZACIONES Y AJUSTES	<u>13,286.11</u>	
 <b>RESULTADO DEL EJERCICIO (SUPERAVIT)</b>		 <b><u>105,692.20</u></b>



Gabriel Omón Serrano Hernández -  
Alcalde Municipal.

Silvia Yanira Brizuela C.  
Contadora Municipal



Ricardo Amando Barahona G.-  
Auditor Interno.



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JULIAN, SONSONATE**  
**ESTADO DE RENDIMIENTO ECONOMICO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**  
**( EN DOLARES AMERICANOS )**

**INGRESOS DE GESTION**

**1.495.146,51**

INGRESOS TRIBUTARIOS		75.095,33
IMPUESTOS MUNICIPALES		
	<u>75.095,33</u>	
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS		306,28
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS CORRIENTES		497.601,71
MULTAS E INTERESES POR MORA		8.061,65
TRANSFERENCIAS CTES.DEL SECTOR PUBLICO		235.359,72
25% FODES	<u>235.359,72</u>	
TRANSFERENCIAS CTES.DEL SECTOR PRIVADO		0,00
TRANSFERENCIAS ENTRE DEPENDENCIAS		<u>254.180,34</u>
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS DE CAPITAL		778.405,94
INGRESOS POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS		110.110,14
INGRESOS POR ACTUALIZACIONES		<u>33.627,11</u>

**GASTOS DE GESTION**

**1.580.983,69**

GASTOS DE INVERSIONES PUBLICAS		647.036,61
GASTOS EN PERSONAL		301.172,92
GASTOS EN BIENES DE CONSUMO Y SERVICIOS		206.076,71
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS		37.391,53
GASTOS EN TRANSFERENCIAS OTORGADAS		359.508,70
COSTOS DE VENTAS Y CARGOS CALCULADOS		27.556,81
GASTOS DE ACTUALIZACIONES Y AJUSTES		<u>2.240,41</u>

**RESULTADO DEL EJERCICIO (DEFICIT)**

**-85.837,18**



Gabriel Omón Serrano Hernández.-  
Alcalde Municipal.

Silvia Yanira Brizuela C.  
Contadora Municipal.

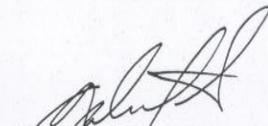


Ricardo Armando Barahona G.-  
Auditor Interno.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JULIAN, SONSONATE  
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009  
( EN DOLARES AMERICANOS )

ACTIVO		PASIVO	
FONDOS	97,733.42	DEUDA CORRIENTE	11,005.12
DISPONIBILIDADES	94,621.93	Depósitos a Terceros	11,005.12
Caja General	2,585.93	FINANCIAMIENTO DE TERCEROS	336,076.69
Bancos	92,036.00	Endeudamiento Interno	333,361.77
ANTICIPOS DE FONDOS	3,111.49	Acreedores Financieros	2,714.92
Anticipos por Servicios	3,111.49	PATRIMONIO ESTATAL	766,564.36
INVERSIONES FINANCIERAS	88,074.07	Patrimonio Municipal	1,294,922.09
Inversiones Permanentes	28,714.29	Resultado de Ejercicios Anteriores	-634,049.93
Deudores Financieros	59,359.78	Resultado de Ejercicio Corriente	105,692.20
INVERSIONES EN BIENES DE USO	846,248.06		
Bienes Depreciables	648,579.31		
Bienes no Depreciables	403,911.69		
Depreciación Acumulada	-206,242.94		
INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROG.	81,590.62		
Inversiones en Bienes Privativos	81,590.62		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,113,646.17</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,113,646.17</b>

  
 Gabriel Unión Serrano Hernández -  
 Alcalde Municipal.



  
 Silvia Yanira Brizuela C.  
 Contadora Municipal.

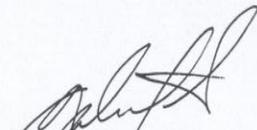


  
 Ricardo Amado Barahona G.  
 Auditor Interno.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JULIAN, SONSONATE  
 BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010  
 ( EN DOLARES AMERICANOS )

ACTIVO		PASIVO	
FONDOS	258.897,48	DEUDA CORRIENTE	12.797,77
DISPONIBILIDADES	240.334,66	Depósitos a Terceros	<u>12.797,77</u>
Caja General	4.372,37	FINANCIAMIENTO DE TERCEROS	612.576,30
Bancos	<u>235.962,29</u>	Endeudamiento Interno	535.564,25
ANTICIPOS DE FONDOS	18.562,82	Acreedores Financieros	<u>77.012,05</u>
Anticipos por Servicios	<u>18.562,82</u>	PATRIMONIO ESTATAL	777.741,18
INVERSIONES FINANCIERAS	122.594,12	Patrimonio Municipal	1.391.936,09
Inversiones Permanentes	28.714,29	Resultado de Ejercicios Anteriores	-528.357,73
Deudores Financieros	<u>93.879,83</u>	Resultado de Ejercicio Corriente	<u>-85.837,18</u>
INVERSIONES EN BIENES DE USO	915.705,25		
Bienes Depreciables	745.593,31		
Bienes no Depreciables	403.911,69		
Depreciación Acumulada	<u>-233.799,75</u>		
INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROG.	105.918,40		
Inversiones en Bienes Privativos	<u>105.918,40</u>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u><u>1.403.115,25</u></u>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<u><u>1.403.115,25</u></u>

  
 Gabriel Córdon Serrano Hernández -  
 Alcalde Municipal.



  
 Silvia Yanira Brizuela C.  
 Contadora Municipal.



  
 Ricardo Armando Barahona G.  
 Auditor Interno.



**ANEXO**

**Nº 3**

**MANUAL**

**DE**

**ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

## INTRODUCCIÓN

---

Toda Municipalidad requiere para desarrollar un buen funcionamiento, de una herramienta administrativa que facilite la coordinación necesaria o vital entre sus distintos departamentos, secciones y/o unidades, permitiendo así visualizar la asignación de las funciones, de la dependencia jerárquica, sus relaciones internas y externas indispensables para su óptimo desempeño.

En principio, la organización de una municipalidad puede definirse como el proceso para identificar y agrupar el trabajo a ejecutarse, definir y delegar las obligaciones, la autoridad y establecer las relaciones de trabajo con el fin de hacer posible que las Unidades trabajen aprovechando la sinergia y así alcanzar en forma efectiva los objetivos propuestos.

El presente documento, constituye una guía, para poner en práctica los enunciados anteriores, con el fin de evitar la duplicidad de esfuerzos y el desperdicio de recursos; a la vez delimita las competencias y responsabilidades de cada una de las partes que integran la administración municipal.

Cada unidad de la estructura organizativa descrita, presenta dependencia jerárquica, unidades bajo su mando, objetivo, descripción general, relaciones de trabajo y funciones.

Este documento contribuye a comprender la estructura organizativa de la municipalidad, en lo que respecta a las relaciones de autoridad, líneas de comunicación y funciones de las unidades. Así mismo sirve de orientación y consulta, con el objetivo de lograr un mejor ordenamiento y desarrollo de las actividades.

## **OBJETIVO**

---

### **OBJETIVO GENERAL:**

Servir de herramienta administrativa que propicie el fortalecimiento, integración y desarrollo eficiente de las funciones que competen a cada unidad dentro de la organización en la municipalidad de SAN JULIAN.

### **OBJETIVO ESPECÍFICOS:**

1. Contar con una estructura organizativa de la municipalidad, que refleje la realidad actual de esta Institución.
2. Establecer líneas de autoridad y responsabilidad, para que no exista duplicidad de funciones y esfuerzos
3. Establecer los niveles jerárquicos y líneas de comunicación formal entre las diversas unidades administrativas.
4. Definir formalmente las funciones y relaciones de dependencia entre las unidades que integran la administración municipal.

## CODIFICACIÓN DE UNIDADES

---

000000		Concejo Municipal
	000100	Comisiones Municipales
	000200	Sindicatura municipal
	000300	Secretaría Municipal
	000400	Auditoría Interna
100000		Despacho Municipal
	100100	Cuerpo de Agentes Municipales
200000		Gerencia Municipal
		200100 Informática
		200200 Relaciones Publicas y Comunicaciones
	201000	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones
	202000	Proyectos
	203000	Unidad de la Mujer, Niñez y Adolescencia
	204000	Contabilidad
	205000	Tesorería
	206000	Unidad de Valores
	207000	Registro y Control Tributario
		207100 Cuentas Corrientes
		207200 Catastro Municipal
	208000	Servicios Municipales
		208100 Alumbrado Público
		208200 Aseo Público
		208300 Parque
		208400 Cementerio
		208500 Mercado
		208600 Terminal
	209000	Registro del Estado Familiar
	210000	Unidad de Medio Ambiente
	211000	Proyección Social

## CONCEJO MUNICIPAL

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>CONCEJO MUNICIPAL</b>	<b>Código de la Unidad 000000</b>
<b>Naturaleza</b>	Alta Dirección	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Ninguna	
<b>Unidades bajo su mando</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comisiones</li><li>• Secretaría</li><li>• Sindicatura municipal</li><li>• Auditoría Interna</li><li>• Despacho</li></ul>	
<b>Objetivo</b>	Ejercer la Gestión del municipio regulando las materias de su competencia y la prestación de servicios por medio de ordenanzas, reglamentos y acuerdos.	
<b>Descripción General</b>	Constituye la autoridad máxima del municipio. Está integrado por un alcalde, un síndico y diez regidores o concejales elegidos para un período de tres años pudiendo ser reelectos, es el cuerpo normativo dentro del municipio.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Despacho Municipal</li><li>• Gerencia Municipal</li><li>• Auditoría Interna</li><li>• Sindicatura municipal</li><li>• Secretaría</li><li>• Comisiones</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas</li><li>• Organismos e instituciones de cooperación y apoyo</li><li>• Ciudadanía en general</li></ul>

## FUNCIONES

- Ejercer la dirección del Municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local, involucrando a los diferentes sectores ciudadanos en el quehacer municipal.
- Regular aspectos de interés local a través del cumplimiento de sus competencias, que viabilice el desarrollo local.
- Mantener permanentemente informados a los ciudadanos, rindiéndoles cuentas periódicamente.
- Gestionar apoyo con instituciones públicas y privadas que promuevan el desarrollo local.
- Cumplir con las facultades y obligaciones establecidas en los Artículos 30 y 31 del Código Municipal.

## COMISIONES MUNICIPALES

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>COMISIONES MUNICIPALES</b>	<b>Código de la Unidad 000100</b>
<b>Naturaleza</b>	Asesora	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Concejo Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Apoyar al Concejo Municipal en la ejecución de los planes de trabajo de desarrollo local.	
<b>Descripción General</b>	El Concejo Municipal forma comisiones que pueden estar integradas por los regidores, empleados y representantes de la comunidad.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Concejo</li><li>• Despacho</li><li>• Diferentes unidades administrativas de la municipalidad</li></ul>		Con todas las entidades y personas que estén relacionadas con los programas y proyectos de la municipalidad.

## FUNCIONES

- Apoyar la Planificación, Organización, Ejecución y Seguimiento de las áreas de trabajo definidas por el Concejo, colaborando en la investigación y recolección de información para que el Concejo tome la decisión.
  
- Monitorear y dar seguimiento a las actividades y metas establecidas en el Plan de Trabajo, colaborando en su ejecución, para lograr el mayor impacto posible para beneficio de la población.
  
- Presentar informes escritos en cada sesión de Concejo acerca de los avances del plan y los principales obstáculos con el propósito de lograr la retroalimentación que permita mejorarlo.

## SINDICATURA MUNICIPAL

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>SINDICATURA MUNICIPAL</b>	<b>Código de la Unidad 000200</b>
<b>Naturaleza</b>	Alta Dirección	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Concejo Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Asesorar al Concejo en todo lo relativo a aspectos legales y ejercer la procuración para el municipio.	
<b>Descripción General</b>	Forma parte del Concejo, realiza funciones de fiscalización y de representación judicial y extrajudicial de la municipalidad. Corresponsable con el alcalde y los demás regidores, en la administración del municipio.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Concejo Municipal</li><li>● Asesoría Jurídica</li><li>● Despacho Municipal</li><li>● Unidades administrativas</li><li>● Fiscalización</li><li>● Unidad Ambiental</li><li>● Recuperación de Mora</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>● Abogados y Notarios</li><li>● Organismos nacionales e internacionales</li><li>● Instituciones públicas y privadas</li><li>● Contribuyentes y usuarios de servicios municipales.</li><li>● Contratistas</li></ul>

## FUNCIONES

- Verificar el cumplimiento de los aspectos legales en todos los contratos, operaciones y transacciones que realice la municipalidad.
- Asesorar al Concejo Municipal y Alcalde y emitir los dictámenes en forma razonada en los asuntos que le fueren solicitados.
- Proponer al concejo medidas para evitar inversiones ilegales o abusos en el manejo de los recursos del municipio.
- Cumplir con las atribuciones y deberes que le determina el Art. 51 del Código Municipal, además de las que le corresponden como miembro del Concejo.

## SECRETARÍA MUNICIPAL

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL</b>	<b>Código de la Unidad 000300</b>
<b>Naturaleza</b>	Asesora	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Concejo Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Asistir al Concejo Municipal en asuntos administrativos.	
<b>Descripción General</b>	Es la encargada de registrar y socializar la información emanada por el Concejo Municipal.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Concejo Municipal</li><li>● Despacho</li><li>● Asesoría Jurídica</li><li>● Unidades administrativas</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>● Instituciones públicas y privadas</li><li>● Organismos nacionales e internacionales</li><li>● Ciudadanos en general</li></ul>

## FUNCIONES

- Mantener actualizados los registros sobre los asuntos tratados y acuerdos alcanzados en el Concejo Municipal.
- Apoyar a las comisiones designadas por el Concejo Municipal y facilitar el trabajo que se les ha encomendado.
- Asistir en general las actividades realizadas por el Concejo Municipal.
- Cumplir con los deberes que le determina el Art. 55 del Código Municipal.

## AUDITORIA INTERNA

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>AUDITORIA INTERNA</b>	<b>Código de la Unidad 000400</b>
<b>Naturaleza</b>	Asesora	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Concejo Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Asistir y asesorar al Concejo Municipal, en el cumplimiento de los requerimientos normativos y jurídicos establecidos.	
<b>Descripción General</b>	Fiscaliza la utilización y protección de los recursos de la municipalidad, informando sobre el desarrollo de la gestión municipal para la toma de decisiones.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Concejo Municipal</li><li>● Despacho Municipal</li><li>● Gerencias</li><li>● Unidades administrativas.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>● Organismos de cooperación y apoyo.</li><li>● Instituciones gubernamentales y no Gubernamentales</li></ul>

## FUNCIONES

- Asesorar al Concejo Municipal sobre la razonabilidad y confiabilidad de la gestión municipal.
- Evaluar el sistema de control interno que permita tener un conjunto de Normas y Procedimientos Administrativos y de manejo financiero.
- Verificar el cumplimiento de las políticas, leyes y procedimientos administrativos.
- Evaluar la funcionabilidad de la estructura organizativa.

## DESPACHO MUNICIPAL

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>DESPACHO MUNICIPAL</b>	<b>Código de la Unidad 10000</b>
<b>Naturaleza</b>	Alta Dirección	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Concejo Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuerpo de Agentes Municipales</li><li>• Gerencia Municipal</li></ul>	
<b>Objetivo</b>	Velar por la gestión de los recursos de la municipalidad, y del cumplimiento de la normativa vigente.	
<b>Descripción General</b>	Ejerce la función administrativa para la utilización los recursos municipales.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Concejo Municipal.</li><li>• Comisiones Municipales.</li><li>• Secretaría Municipal.</li><li>• Gerencia Municipal</li><li>• Auditoria Interna</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas.</li><li>• Organismos de cooperación y apoyo.</li><li>• Ciudadanía en general.</li></ul>

## FUNCIONES

- Administrar los bienes y servicios del municipio, que permita satisfacer adecuada y oportunamente las demandas ciudadanas dentro del marco legal establecido.
- Gestionar recursos, asistencia técnica y capacitación con la finalidad de promover el desarrollo local.
- Promover mecanismos de transparencia en la gestión municipal.
- Cumplir con lo que establecen los Artículos 48 y 53 del Código Municipal.

## CUERPO DE AGENTES MUNICIPALES

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>CUERPO DE AGENTES MUNICIPALES</b>	<b>Código de la Unidad 100100</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Alcalde Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Cuidar el Patrimonio del Municipio	
<b>Descripción General</b>	Es la unidad que por mandato del Código Municipal depende del Alcalde Municipal y tiene como responsabilidad velar por la preservación del patrimonio Municipal	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alcalde Municipal</li><li>• Gerencia Municipal</li><li>• Tesorería</li><li>• Secretaria Municipal</li><li>• Colecturía de tasas e impuestos</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas.</li><li>• Ciudadanía en general.</li></ul>

### FUNCIONES

- Proteger el patrimonio Municipal
- Ejercer la vigilancia para el cumplimiento de las Ordenanzas Municipales,
- Mantener la seguridad preventiva, todo con estricto apego a las leyes vigentes dentro de su respectiva jurisdicción y competencia.

## GERENCIA MUNICIPAL

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>GERENCIA MUNICIPAL</b>	<b>Código de la Unidad 20000</b>
<b>Naturaleza</b>	Dirección	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Alcalde Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Informática, Relaciones Públicas y Comunicaciones y Jefaturas Administrativas	
<b>Objetivo</b>	Dirigir el desarrollo financiero de la municipalidad, a través de la gestión de los ingresos y egresos, que permitan financiar las inversiones y los servicios que se prestan a la comunidad y sus operaciones administrativas.	
<b>Descripción General</b>	Es responsable de la Administración Tributaria Municipal y de los recursos financieros.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* Despacho Municipal * Jefaturas operativas * Auditoría Interna * Otras		* Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas. * Organismos de cooperación y apoyo. * Ciudadanía en general

## FUNCIONES

- Administrar los recursos de la municipalidad de acuerdo a la normativa vigente y con las disposiciones del Concejo Municipal.
- Velar por el logro de los objetivos institucionales.
- Gestionar fuentes alternas de financiamiento.
- Coordinar la elaboración del Presupuesto Municipal y seguimiento a su ejecución.
- Coordinar actividades de desarrollo a la comunidad.
- Asesorar y asistir al Concejo Municipal en la gestión.

## INFORMÁTICA

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>INFORMÁTICA</b>	<b>Código de la Unidad 200100</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	<b>GERENCIA MUNICIPAL</b>	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Desarrollar y actualizar programas informáticos que permitan el procesamiento automatizado de datos, con el fin de hacer eficientes los procesos administrativos.	
<b>Descripción General</b>	Es la encargada de brindar mantenimiento y soporte técnico al recurso informático con el que cuenta la municipalidad.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* Gerencia Municipal * Todas las unidades.		* Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas. * Proveedores de servicio informático. * Organismos de cooperación y apoyo.

## FUNCIONES

- Elaborar el plan de trabajo de la unidad tres meses antes de que finalice el año.
- Dar mantenimiento preventivo y correctivo al recurso informático de la municipalidad.
- Implementar sistemas informáticos que permitan adecuar el procesamiento de datos de la municipalidad.
- Dar soporte técnico a los programas utilizados en la municipalidad.
- Servir como apoyo al análisis de información para toma de decisiones dentro de la municipalidad.
- Velar por la integridad de la información y los programas informáticos con los que cuenta la municipalidad.
- Brindar apoyo a la UACI en la compra de equipos informáticos.

## RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIONES

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>RELACIONES PUBLICAS Y COMUNICACIONES</b>	<b>Código de la Unidad 200200</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	<b>GERENCIA MUNICIPAL</b>	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Servir de enlace en las comunicaciones entre la Municipalidad, las diferentes Comunidades del Municipio. las Instituciones nacionales e internacionales y el sector privado.	
<b>Descripción General</b>	Es la encargada de brindar la información requerida por los interesados, siguiendo los canales establecidos por la municipalidad.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* Todas las unidades.		* Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas. * Proveedores de servicio informático. * Organismos de cooperación y apoyo.

## FUNCIONES

- Elaborar el plan de trabajo de la unidad tres meses antes de que finalice el año.
- Realizar acciones de coordinación de todas las actividades de prensa, tanto del Alcalde, como del concejo Municipal y otros.
- Velar por la veracidad de la información que proporciona la municipalidad, tanto a la población, como a representantes de instituciones públicas y privadas.
- Coordinar la divulgación, hacia la comunidad, de los proyectos, programas y otras acciones desarrollados por la municipalidad, para beneficio de la población.
- Apoyar al Concejo Municipal en la formulación y divulgación de las políticas de comunicación.
- Coordinar en la elaboración de instrumentos informativos.

## UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONALES

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONALES</b>	<b>Código de la Unidad 201000</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	<b>GERENCIA MUNICIPAL</b>	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Garantizar la aplicación de los procedimientos establecidos en la normativa actual, en cuanto a la contratación y adquisición de bienes, obras y servicios.	
<b>Descripción General</b>	Realiza las adquisiciones y contrataciones de la municipalidad, siguiendo los procesos y procedimientos establecidos.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
	<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
	* Concejo Municipal * Alcalde Municipal * Secretaría Municipal * Gerencia Municipal * Tesorería * Auditoría Interna * Contabilidad	* Instituciones Gubernamentales. No gubernamentales. * Empresa Privada * Organismos de cooperación y apoyo. * Proveedores * Consultores

### FUNCIONES

- Elaborar el plan de trabajo de la unidad tres meses antes de que finalice el año.
- Mantener un banco de datos de registros de proveedores y sus expedientes respectivos.
- Mantener en bodega un sistema de administración, almacenamiento y conservación de los bienes adquiridos.
- Asesorar al Concejo Municipal en los procesos de contratación y adquisiciones.
- Cumplir las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas por la UNAC.

## PROYECTOS

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>PROYECTOS</b>	<b>Código de la Unidad 202000</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	<b>GERENCIA MUNICIPAL</b>	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Apoyar la ejecución y supervisión de programas y proyectos enmarcados en los planes de desarrollo y en otros que se ejecuten.	
<b>Descripción General</b>	Maneja la topografía, Diseño, Supervisión y/o ejecución de obras de infraestructura, así como también el mantenimiento de las mismas.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* Despacho Municipal * Contabilidad * Tesorería * GERENCIA MUNICIPAL * UACI		* Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas. * Organismos de Cooperación y apoyo * Comunidades * Contratistas, consultores y Proveedores.

## FUNCIONES

- Elaborar el plan de trabajo de la unidad tres meses antes de que finalice el año.
- Controlar la calidad y seguridad de los proyectos de desarrollo
- Dar seguimiento a levantamientos topográficos del Municipio.
- Brindar apoyo técnico en el desarrollo de proyectos de otras unidades.
- Velar para que las obras se ejecuten en el tiempo estipulado

## UNIDAD DE LA MUJER, NIÑEZ Y ADOLESCENCIA

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>UNIDAD DE LA MUJER, NIÑEZ Y ADOLESCENCIA</b>	<b>Código de la Unidad 203000</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	<b>GERENCIA MUNICIPAL</b>	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Fomentar la participación ciudadana con enfoque de género en el ámbito municipal.	
<b>Descripción General</b>	Promueve programas y actividades destinadas a fortalecer la equidad de género desde la municipalidad hacia la comunidad.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* Concejo Municipal * Despacho Municipal * Gerencia Municipal * Promoción Social * Sindicatura		* Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas. * Organismos de Cooperación y apoyo * Comunidades

### FUNCIONES

- Elaborar el plan de trabajo de la unidad tres meses antes de que finalice el año.
- Desarrollar estrategias de participación con enfoque de género en el ámbito municipal.
- Coordinar la gestión de recursos para el desarrollo de programas y proyectos con enfoque de género.
- Gestionar asesoría jurídica a Mujeres con iniciativa de organización
- Apoyar a las organizaciones de Mujeres, en los procesos de desarrollo.
- Asesorar al Concejo Municipal en el cumplimiento del marco legal vigente en materia de equidad de género.

## CONTABILIDAD

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	<b>Código de la Unidad 204000</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	<b>GERENCIA MUNICIPAL</b>	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna.	
<b>Objetivo</b>	Registrar la información financiero contable, cumpliendo con los principios y normas de la Contabilidad Gubernamental.	
<b>Descripción General</b>	Registra oportunamente los hechos económicos que permiten elaborar los estados financieros para la toma de decisiones de las autoridades municipales.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* Gerencia Municipal * Informática * Tesorería * UACI * Auditoría Interna * Cuenta Corriente * Recuperación de Mora		* Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas. * Instituciones de cooperación y apoyo

## FUNCIONES

- Elaborar el plan de trabajo de la unidad tres meses antes de que finalice el año.
- Mantener actualizados los registros contables de las distintas operaciones financieras que refleje con claridad la situación económica y financiera de la municipalidad.
- Disponer de los estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos para la consideración de las autoridades municipales.
- Realizar periódicamente el cruce de información financiera con Tesorería para mantener armonía en los registros contables.

## TESORERIA

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>TESORERIA</b>	<b>Código de la Unidad 205000</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	<b>GERENCIA MUNICIPAL</b>	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Asegurar que los ingresos y egresos que se ejecuten en la municipalidad cumplan con los requisitos establecidos en la normativa vigente.	
<b>Descripción General</b>	Es la responsable de la recaudación, custodia y erogación de valores, cualquiera que sea su origen.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
	<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
	* Despacho Municipal * Informática * Gerencia Municipal * Contabilidad * Cuenta Corriente * Recuperación de Mora * Servicios Públicos * Auditoría Interna	* Contribuyentes * Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas. * Instituciones de asistencia técnica.

## FUNCIONES

- Elaborar el plan de trabajo de la unidad tres meses antes de que finalice el año.
- Administrar la recaudación, custodia y erogación de valores de la municipalidad.
- Mantener actualizados los registros de caja, bancos, especies y otros libros auxiliares.
- Velar por el cumplimiento de los requisitos legales al realizar las erogaciones.
- Dar a conocer oportunamente a las autoridades municipales la disponibilidad financiera para la toma de decisiones.
- Controlar que las obligaciones y compromisos, se realicen de manera oportuna.
- Realizar periódicamente el cruce de información financiera con Tesorería para mantener armonía en los registros en dicho departamento.

**UNIDAD DE VALORES**

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>UNIDAD DE VALORES</b>	<b>Código de la Unidad 206000</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	<b>GERENCIA MUNICIPAL</b>	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Mantener y fomentar los valores tanto del personal de la Municipalidad, como de las diferentes Comunidades del Municipio.	
<b>Descripción General</b>	Es la encargada de desarrollar acciones municipales orientadas a elevar los valores institucionales y de la población en general.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* Proyección Social * Gerencia Municipal y * Todas las unidades.		* Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas. * Proveedores de servicio informático. * Organismos de cooperación y apoyo.

**FUNCIONES**

- Elaborar el plan de trabajo de la unidad tres meses antes de que finalice el año.
- Realizar acciones orientadas a mejorar la convivencia del personal de la Municipalidad y de la población.
- Desarrollar actividades orientadas a fortalecer y preservar las buenas costumbres y tradiciones.
- Coordinar con otras unidades, para fortalecer la aplicación de los valores fundamentales del ser humano a nivel institucional y comunal.
- Otras que le asigne su jefe.

## REGISTRO Y CONTROL TRIBUTARIO

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>REGISTRO Y CONTROL TRIBUTARIO</b>	<b>Código de la Unidad 207000</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	<b>GERENCIA MUNICIPAL</b>	
<b>Unidades bajo su mando</b>	DOS	
<b>Objetivo</b>	Promover y verificar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, a través del control	
<b>Descripción General</b>	Gestionar el cobro de los tributos a contribuyentes y usuarios en situación de morosidad.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* Auditoría Interna * Gerencia Municipal * Cuentas Corrientes * Catastro Municipal * Tesorería		* Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas. * Ciudadanía en general

### FUNCIONES

- Elaborar el plan de trabajo de la unidad tres meses antes de que finalice el año.
- Conservar actualizada la mora tributaria que refleje la situación actual de los contribuyentes y usuarios del municipio.
- Mantener un control de omisos de pago, así como de los resultados del cobro de la mora y convenios de pago.
- Velar por el cumplimiento de la obligación de los contribuyentes en cuanto al pago de sus tributos.
- Coordinar con el departamento de Catastro Municipal y Cuentas Corrientes en la depuración de las cuentas de los contribuyentes y usuarios.

## CUENTA CORRIENTE

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>CUENTA CORRIENTE</b>	<b>Código de la Unidad 207100</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	<b>REGISTRO Y CONTROL TRIBUTARIO</b>	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Efectuar el cálculo y emitir el mandamiento de pago para el cobro de los tributos de contribuyentes y usuarios registrados en una base tributaria actualizada.	
<b>Descripción General</b>	Mantiene actualizada las cuentas de los contribuyentes y usuarios.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* Auditoría Interna * Gerencia Municipal * Catastro Municipal * Tesorería * Contabilidad		* Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas. * Ciudadanía en general

## FUNCIONES

- Elaborar el plan de trabajo de la unidad tres meses antes de que finalice el año.
- Conservar actualizada una base tributaria que refleje la condición de los contribuyentes y usuarios del municipio
- Velar por el cumplimiento de la obligación de los contribuyentes en cuanto al pago de sus tributos.
- Coordinar con la unidad de contabilidad y la sección de Catastro Municipal la depuración de las cuentas de los contribuyentes y usuarios.

## CATASTRO MUNICIPAL

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>CONTROL INMUEBLES Y EMPRESAS</b>	<b>Código de la Unidad 207200</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	<b>REGISTRO Y CONTROL TRIBUTARIO</b>	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Contar con un registro catastral actualizado que garantice la auto sostenibilidad en la prestación de los servicios.	
<b>Descripción General</b>	Atiende al contribuyente y usuario en lo relacionado con los trámites del registro tributario; procesando la información tributaria de los mismos y determina la base imponible para la aplicación de impuestos y tasas.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* Gerencia Municipal * Fiscalización * Cuenta Corriente * Recuperación de Mora * Servicios Municipales		• Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas. • Organismos de Cooperación y apoyo * Ciudadanía en general

### FUNCIONES

- Elaborar el plan de trabajo de la unidad tres meses antes de que finalice el año.
- Mantener expedientes actualizados de contribuyentes y usuarios.
- Custodiar los documentos de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.
- Integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales.
- Dar seguimiento a las solicitudes realizadas por los contribuyentes y usuarios.

## SERVICIOS MUNICIPALES

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>SERVICIOS MUNICIPALES</b>	<b>Código de la Unidad 208000</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	<b>GERENCIA MUNICIPAL</b>	
<b>Unidades bajo su mando</b>	* Alumbrado Público * Aseo Publico * Cementerio * Parque * Mercado * Terminal	
<b>Objetivo</b>	Contribuir al desarrollo local a través de la prestación de los servicios públicos, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.	
<b>Descripción General</b>	Coordina y supervisa actividades necesarias para brindar servicios públicos	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* Despacho Municipal * GERENCIA MUNICIPAL * Catastro		* Instituciones Gubernamentales, no gubernamentales y privadas * Ciudadanía en General

## FUNCIONES

- Elaborar el plan de trabajo de la unidad tres meses antes de que finalice el año.
- Vigilar que sean proporcionados, en la forma, cantidad y calidad programada los servicios públicos prestados por la municipalidad.
- Optimizar la utilización de los recursos de la unidad y sus secciones.

## ALUMBRADO PÚBLICO

<b>Nombre de la Sección</b>	<b>ALUMBRADO PUBLICO</b>	<b>Código de la Unidad 208100</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Servicios Municipales	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Garantizar la prestación del servicio de alumbrado público a fin de asegurar el bienestar de la ciudadanía.	
<b>Descripción General</b>	Realiza actividades necesarias para dotar del servicio de alumbrado público a los habitantes del Municipio, vigilando que se efectúe el mantenimiento y conservación del mismo	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* GERENCIA MUNICIPAL * Servicios Municipales * Despacho Municipal		* Usuarios del servicio. * AES/CLESA

## FUNCIONES

- Mantener actualizado el inventario de herramientas y equipo de trabajo.
- Dar mantenimiento al servicio de alumbrado público
- Gestionar la adquisición de materiales y accesorios acorde con lo presupuestario

## ASEO PÚBLICO

<b>Nombre de la Sección</b>	<b>ASEO PUBLICO</b>	<b>Código de la Unidad 208200</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Servicios Municipales	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Mantener un municipio limpio mejorando así, la calidad de vida de los habitantes y proyectando una imagen atractiva del mismo.	
<b>Descripción General</b>	Recolecta y traslada los desechos al lugar de disposición final.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* Despacho municipal * GERENCIA MUNICIPAL * Servicios Municipales * Unidad Ambiental * Catastro		* Usuarios * Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. * Rellenos Sanitarios

## FUNCIONES

- Asegurar la recolección de residuos sólidos y su traslado al sitio de disposición final.
- Mantener un mapeo de rutas de las zonas en donde se presta el servicio.
- Coordinar el mantenimiento del equipo utilizado para la prestación del servicio.

## PARQUES

<b>Nombre de la Sección</b>	PARQUE	<b>Código de la Unidad</b> 208300
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Servicios Municipales	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Proveer a los ciudadanos del municipio lugares de sano esparcimiento y recreación.	
<b>Descripción General</b>	Coordina las actividades para mantener en condiciones adecuadas las instalaciones de los espacios de recreación.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* Servicios Municipales * GERENCIA MUNICIPAL		* Ciudadanía en General

## FUNCIONES

- Coordinar trabajos de conservación y mantenimiento de los lugares de recreación y esparcimiento
- Mantener control de materiales, suministros, herramientas y equipo de trabajo.

## CEMENTERIO

<b>Nombre de la Sección</b>	<b>CEMENTERIO</b>	<b>Código de la Unidad 208400</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Servicios Municipales	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Administrar los servicios de sepultura, mantenimiento y seguridad para el descanso de los difuntos.	
<b>Descripción General</b>	Mantiene control de los registros y uso del espacio físico de los cementerios.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* Servicios Municipales * Tesorería * Registro del Estado Familiar * Gerencia Municipal		* Instituciones gubernamentales, no gubernamentales * Ciudadanía en General

## FUNCIONES

- Administrar el funcionamiento de los cementerios.
- Mantener registro de los puestos de las diferentes secciones del cementerio.
- Coordinar la realización de exhumaciones para identificación de cadáveres.

## MERCADO

<b>Nombre de la Sección</b>	<b>MERCADO</b>	<b>Código de la Unidad 208500</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	<b>GERENCIA MUNICIPAL</b>	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Mantener las condiciones óptimas de las instalaciones que propicien un ambiente para la comercialización de bienes y servicios a los usuarios.	
<b>Descripción General</b>	Administra el uso de las instalaciones del mercado verificando la seguridad e higiene de las mismas	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
	<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
	* Servicios Municipales * Cuentas Corrientes * Tesorería * GERENCIA MUNICIPAL	* Usuarios * Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

## FUNCIONES

- Comprobar la utilización del espacio físico de los mercados
- Coordinar la ejecución de obras necesarias para mantener en buenas condiciones la infraestructura de los mercados.
- Mantener registros actualizados de los arrendatarios de los puestos y locales.
- Velar por el orden, vigilancia y aseo en las instalaciones.
- Verificar el cumplimiento de la aplicación de la tarifa establecida.
- Coordinar con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social la calidad de los alimentos y productos comercializados.

**TERMINAL**

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>TERMINAL</b>	<b>Código de la Unidad 208600</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Servicios Municipales	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	La captación de fondos para la municipalidad, mediante el cobro de tasas por el uso de vías de acceso.	
<b>Descripción General</b>	Es la encargada de efectuar el cobro al transporte colectivo correspondiente al uso de vías de acceso.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* Tesorería * Gerencia Municipal		* Contribuyentes

**FUNCIONES**

- Requerimiento de especies Municipales.
- Cobro correspondiente al transporte colectivo.
- Liquidación conforme a las disposiciones que las Leyes establecen.

## REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR</b>	<b>Código de la Unidad 209000</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	<b>GERENCIA MUNICIPAL</b>	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Garantizar la seguridad jurídica de la población, manteniendo un registro de los hechos y actos jurídicos de las personas.	
<b>Descripción General</b>	Registra, conserva y facilita la consulta de la información sobre el estado familiar de las personas naturales a través de: expedición de Certificaciones de Nacimiento, Matrimonio, Divorcios, Defunción, Adopción, Cambios de Nombre y otros enmarcados en el ejercicio de derechos civiles de las personas.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* Secretaria Municipal * Despacho Municipal * Sindicatura Municipal * GERENCIA MUNICIPAL		* Instituciones gubernamentales. * Abogados y Notarios * Organismos de cooperación y apoyo * Ciudadanía en General

### FUNCIONES

- Elaborar el plan de trabajo de la unidad tres meses antes de que finalice el año.
- Proveer a los Usuarios del servicio requerido, bajo la modalidad de atención al Cliente.
- Salvaguardar la integridad de la información de los registros que se encuentran en la unidad.
- Velar por que en el servicio de certificaciones de los documentos se cumplan las disposiciones legales establecidas.
- Gestionar la reposición de libros en caso de deterioro, destrucción y extravío de los mismos.
- Proporcionar a los interesados los requisitos necesarios para la celebración de matrimonios y vigilar que se elaboren y envíen oportunamente los avisos de realización de los mismos.

## UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE</b>	<b>Código de la Unidad 210000</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	<b>GERENCIA MUNICIPAL</b>	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Implementar la gestión ambiental en las actividades de competencia del Gobierno Municipal y promover y contribuir a la protección del medio ambiente y recursos naturales	
<b>Descripción General</b>	Son estructuras especializadas con funciones de supervisar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos y acciones ambientales	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
* Comisiones del Concejo Municipal * Despacho Municipal * Gerencia Municipal * Sindicatura * Promoción Social		* Instituciones Gubernamentales, no gubernamentales y privadas * Organismos nacionales e Internacionales de cooperación * Asociaciones Comunales, fundaciones * Unida Medio Ambiente PNC

### FUNCIONES

- Elaborar el plan de trabajo de la unidad tres meses antes de que finalice el año.
- Supervisar, coordinar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos, acciones ambientales dentro del Municipio
- Velar por el cumplimiento de las normas ambientales y asesorar la elaboración de normativa para promover, la gestión ambiental y protección de los Recursos naturales
- Formular proyectos de índole ambiental que satisfagan problemas comunes del Municipio
- Implementar la gestión ambiental en las actividades de competencia de la Municipalidad
- Coordinar los esfuerzos en materia ambiental con las demás instituciones
- Monitoreo y seguimiento a los proyectos medio ambientales ejecutados en el Municipio
- Impulsar un manejo integral de los desechos sólidos
- Realizar una gestión integral de riesgos a fin de manejar adecuadamente los efectos de los desastres

## PROYECCION SOCIAL

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>PROYECCION SOCIAL</b>	<b>Código de la Unidad 211000</b>
<b>Naturaleza</b>	Operativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Gerencia Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo</b>	Armonizar y articular los intereses de la comunidad y la municipalidad para facilitar la realización de acciones y proyectos orientados al desarrollo local.	
<b>Descripción General</b>	Apoya la organización comunitaria, en la gestión de recursos y en la realización de las diferentes actividades programadas dentro del municipio.	
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Concejo Municipal</li><li>● Comisiones</li><li>● Despacho Municipal</li><li>● Gerencia Municipal</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>● Instituciones públicas y privadas.</li><li>● Organismos internacionales</li><li>● Asociaciones comunales</li><li>● Cooperativas y grupos solidarios.</li><li>● Ciudadanía en general.</li></ul>

## FUNCIONES

- Promover la organización comunitaria.
- Proporcionar asistencia técnica y legal a las comunidades para formalizar su organización.
- Mantener una base de datos actualizada de toda la información que se requiere de los diferentes sectores.
- Promover actividades que beneficien a las comunidades locales.

**ANEXO**

**Nº 4**

**FOTOGRAFÍAS**



INSTALACIONES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JULIAN, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.



PARQUE DE SAN JULIAN



PAISAJE DEL MUNICIPIO DE SAN JULIÁN.



CALLE DE ENTRADA AL MUNICIPIO.



FOTOGRAFÍA DE REUNIÓN CON EL ALCALDE  
DEL MUNICIPIO DE SAN JULIÁN,  
EL SR. GABRIEL SERRANO



DESPACHO DEL ALCALDE DEL MUNICIPIO DE  
SAN JULIÁN,  
SR. GABRIEL OMÓN SERRANO HERNÁNDEZ