

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



MODELO DE CONTROL INTERNO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

KATYA MARILIN RIVERA DE BARILLAS	RG08006
WENDY ARELY RODRÍGUEZ GÓMEZ	RG11056
LESLIE CLARIBEL VILLANUEVA VILLALTA	VV06048

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Roger Armando Arias
Secretario general : Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria : Lcda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Msc. Abraham Vásquez Sánchez
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez
Lic. Alfonso López Ortiz (Docente Asesor)

NOVIEMBRE 2017

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios que me ha dado la fuerza, sabiduría y todo lo necesario a lo largo de mi vida, a mi Madre Aida García por darme todo por mí, por sus consejos, amor, paciencia ha sido mi apoyo incondicional todos los días de mi vida; a mi esposo Saúl Bermúdez que ha sido mi complemento perfecto y me ha brindado su apoyo incondicional, amor y comprensión en todo este proceso, a mi abuelo Miguel Castillo que ha sido un padre para mí, hombre admirable un ejemplo digno de imitar, a mi familia que siempre han estado cuando los he necesitado; a mis compañeras de grupo por su apoyo y perseverancia.

Katya Marín Rivera de Barillas.

Doy gracias a Dios porque ha estado siempre brindándome todo lo necesario para culminar esta meta, por cuidarme y por concederme las peticiones de mi corazón, a mi madre Gregoria Gómez por ser una mujer que se ha esforzado, quien me ha brindado su apoyo, amor, comprensión, a mi hermano Balmoris Gómez quien ha sido mi apoyo, por su amor y por sus ánimos, por ser un padre para mí, a mi abuela Patricia Romero por su cariño y por desearme siempre lo mejor, a toda mi familia que de una manera fueron un puente de bendición para lograr este sueño y a mis pastores esposos Lipe Villa mis padres en la fe que siempre han estado cuando los he necesitado y a mis compañeras de grupo por el apoyo y comprensión.

Wendy Arely Rodríguez Gómez

Agradecida primeramente con Dios por darme la sabiduría y el conocimiento para poder llevar a cabo la culminación de mi estudio, por darme la fortaleza siempre en estos años de la carrera entrego este logro en las manos de Dios. Quiero entregar este logro a mis padres por todo su apoyo incondicional que me han dado en el transcurso de la carrera, me siento emocionada por tener unos padres que me han sabido educar y llegar a esta meta de lograr este triunfo en mi vida los quiero mucho por esta razón este trabajo va dirigido a ellos. Además, Esta felicidad depende también de mi abuela Maura que fue un apoyo desde el principio y el final de mi carrera, el cual también quiero dirigir.

Leslie Claribel Villanueva Villalta

A nuestro docente asesor Lic. Alfonso López Ortiz por brindarnos su tiempo, dedicación y orientación gracias.

ÍNDICE

Resumen	i
Introducción.....	iii
Capítulo I	
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO, ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA Y CONTROL INTERNO PARA FORTALECER SU ADMINISTRACIÓN.....	1
A. MARCO HISTÓRICO.....	1
1. Municipio.....	1
2. Antecedentes.....	1
3. Generalidades.....	2
B. MARCO CONCEPTUAL DE ALCALDÍAS.	4
1. Alcaldía.	4
2. Antecedentes.....	4
3. Importancia.	5
C. ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA.....	5
1. Antecedentes.	5
2. Principales servicios.....	6
a. Registro Familiar.....	6
b. Unidad de administración tributaria.	6
c. Clínica Municipal	6
d. Cementerio Municipal.....	7
3. Estructura organizativa actual	7
4. Funciones	10
5. Marco Legal	12
a. La constitución de la República de El Salvador	12
b. Código Municipal.....	13
c. Ley General Tributaria Municipal	14
d. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (Ley AFI)	15
e. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)	16
f. Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)	17
g. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)	18
h. Las Normas Técnicas de Control Interno (Corte de Cuenta de la República).....	19
i. Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador	20
j. Ordenanza municipal.....	21

D. Marco de referencia sobre administración	22
1. Definición de términos	22
2. Fases del proceso administrativo	23
a. Planeación.	23
b. Organización.	26
c. Dirección.....	28
E. Generalidades del control	30
1. Control.	30
a. Conceptos.....	30
b. Importancia del control.....	31
c. Requisitos del control.	32
d. Elementos del control	33
e. Tipos de control.....	34
f. Áreas de control.....	34
2. CONTROL INTERNO.....	37
a. Conceptualización	37
b. Importancia	38
c. Clasificación	38
d. Objetivos	39
e. Elementos.....	39
3. Normas Técnicas de Control Interno Especificas de la alcaldía municipal de Nejapa departamento de San Salvador	40
4. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	43
a. Conceptos.....	43
b. Importancia del control.....	44
c. Objetivos.....	44
d. Elementos del control	45
e. Principios de control interno aplicables a la administración de personal.....	49
f. Técnicas de control administrativo	49
g. Manuales administrativos	51
h. Modelo.....	53
i. Aspectos generales del control interno según modelo COSO	55

Capítulo II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO EN LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

A. Importancia de la investigación.	59
B. Objetivos.	59
1) General.	59
2) Específicos.	59

C. Métodos y técnicas de investigación.....	60
1) Métodos.....	60
2) Tipo de investigación	60
3) Diseño de la investigación	61
4) Técnicas e instrumentos de recolección de información.	61
a. Técnicas	61
b. Instrumentos	61
5) Fuentes de información.....	62
a. Primarias.....	62
b. Secundarias	62
6) Ámbito de la investigación.....	63
7) Unidades de análisis.	63
D. Determinación del universo y muestra.....	63
1) Universo.	63
2) Muestra.	64
E. Tabulación, análisis e interpretación de la información.	65
F. Descripción general del diagnóstico de la situación actual del control interno de la alcaldía municipal de la ciudad de Nejapa: área administrativa.....	66
1) Aspectos sobre las fases del proceso administrativo.	67
a. Planeación.	67
b. Organización.....	67
c. Dirección.....	68
d. Control.....	69
2) Descripción general en el área operativa.	71
a. Aspectos sobre las fases del proceso administrativo.	71
1) Planeación.....	71
2) Organización	72
3) Dirección	73
4) Control	73
G. Alcances y limitaciones.....	74
a. Alcances	74
b. Limitaciones.....	75
H. Conclusiones.....	75
I. Recomendaciones.	76

Capítulo III

PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. Importancia	80
B. Objetivo general	80
C. Control interno según modelo COSO	81
1) Ambiente de control.....	81
2) Evaluación de riesgo	88
3) Actividades de control	90
a. Control interno para la unidad de tesorería.....	90
b. Ingresos.	90
1)Normas para el control de ingresos propios de la municipalidad.	90
2)Procedimiento para la captación y custodia de los ingresos interno de la municipalidad.....	91
c. Egresos	93
1) Normas relativas a control de los egresos de la municipalidad.	93
2) Pago de planillas de salarios.	93
3) Caja chica	96
d.Diseño de formularios para el control interno de las unidades operativas y administrativas.	104
4) Información y comunicación	125
5) Supervisión y monitoreo.....	130
D. Plan de implementación de un modelo de control interno administrativo	135
E. Bibliografía	140
Anexos.	

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Tabulación datos de cuestionario a empleados administrativos

Anexo 2. Tabulación datos de cuestionario a empleados operativos

Anexo 3. Entrevista realizada a la encargada de la unidad de Recursos Humanos

Anexo 4. Tabulación datos de cuestionario a usuarios que demandan los servicios que presta la alcaldía.

Anexo 5. Esquema conceptual de la propuesta del modelo de control interno.

Anexo 6. Manual de funciones

Anexo 7. Evaluación por puntos.

Anexo 8. Fotografías de la alcaldía de la ciudad de Nejapa

Anexo 9. Siglas utilizadas

Resumen.

El control interno, en los últimos años, ha adquirido gran importancia en el nivel financiero, administrativo, productivo, económico y legal, pues se ha convertido en uno de los pilares en las organizaciones, ya que permite observar con claridad la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones, permite a la alta dirección de una institución dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos empresariales, busca mejorar el desempeño y optimizar los procesos.

Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación fue diseñar un modelo de control interno para fortalecer la administración municipal en la alcaldía de la ciudad de Nejapa, departamento de San Salvador.

Para poder desarrollar la investigación fue necesario el uso de métodos como el analítico y sintético para poder estudiar cada unidad de la municipalidad, y así realizar un análisis más profundo de ellas y tener una visión completa de la realidad, así también se utilizaron técnicas que fueron fundamentales para la recolección de información como la encuesta y la entrevista con sus respectivos instrumentos, el cuestionario y guía de entrevista, los cuales facilitaron la recolección de datos de la problemática, Con respecto al universo se tuvieron dos el primero estuvo conformado por la totalidad de los empleados de la alcaldía, y el segundo por los usuarios que demandan los servicios que ofrece la municipalidad de los cuales se tomó una muestra representativa.

Por medio del diagnóstico efectuado se realizaron las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Recomendaciones

1. La municipalidad cuenta con la filosofía organizacional previamente definida, pero no es conocida por todos los empleados.

2. La alcaldía no cuenta con un modelo de control interno administrativo ya que la mayoría de los encuestados dijo que no, o si existía no lo conocían.
3. En la municipalidad las herramientas o procedimientos de control no se están actualizando constantemente, y esto está afectando para llevar una supervisión eficiente del desempeño de los empleados.
4. Los empleados están dispuestos a aceptar un nuevo modelo de control interno administrativo que contribuya a incrementar la eficiencia en todos los procesos, o actividades que desarrolla la municipalidad.

Recomendaciones

1. Es necesarios buscar mecanismos para que todos los empleados conozcan y se identifiquen con la filosofía institucional, además se debe mostrar a los usuarios de los servicios que prestan la alcaldía.
2. Es importante el establecimiento de un sistema de control de la gestión administrativa, que contribuya a la optimización de los procesos definidos por la municipalidad, con el fin de evitar errores y deficiencias.
3. Se deben elaborar herramientas administrativas que contribuyan a llevar una supervisión de acuerdo a las necesidades de la institución, además se deben actualizar constantemente.
4. La implementación de un nuevo modelo de control interno administrativo, es necesario para contribuir a mejorar procesos, procedimientos e incrementar la eficiencia.

Esto permitió la formulación de un modelo de control interno administrativo en la alcaldía.

Introducción

El control como una de las fases del proceso administrativo es de suma importancia para toda empresa sea esta pública o privada, porque es un medio a través del cual se verifica que dentro de ellas las actividades se estén llevando a cabo como se han trazado en el plan y a su vez lograr el cumplimiento de los objetivos que se ha proyectado alcanzar.

La alcaldía municipal de la ciudad de Nejapa se ve en la necesidad de fortalecer su administración en cuanto al control interno administrativo, de manera que ello les ayude como municipalidad al logro en conjunto de los objetivos.

Por lo que, el presente trabajo de investigación radica en un **modelo de control interno para fortalecer la administración en la alcaldía de la ciudad de Nejapa, departamento de San Salvador.**

El desarrollo o contenido del presente trabajo de investigación, se compone de tres capítulos que se describen de la siguiente manera:

En su primer capítulo comprende el desarrollo de una base teórica respecto al tema, consistiendo este en información de las generalidades del municipio, las alcaldías y en si la municipalidad en estudio de la ciudad de Nejapa, con la finalidad de conocer de manera breve su reseña, así también aquellas leyes por las que se rigen las alcaldías, considerando que el control de forma general es una etapa del proceso administrativo, se detalla sobre las generalidades de la administración, que es de relevancia puesto que se busca un fortalecimiento de ella en la municipalidad, a su vez se presenta la información de control interno y su relación en cuanto al enfoque del (Committee of sponsoring) por sus siglas en inglés (COSO); que es la guía para el modelo en la alcaldía.

El capítulo dos comprende la investigación de campo la cual indaga sobre la situación actual del control interno en la alcaldía, en la que se detallan los métodos, técnicas utilizadas para llevar a cabo la investigación, la

determinación de la muestra y los instrumentos a utilizar para obtener, analizar la información recolectada en relación con las fases del proceso administrativo, logrando determinar la situación en la que se encuentra la alcaldía, sacando conclusiones, recomendaciones para su mejoramiento.

El capítulo tres se conforma por la propuesta que se le presenta a la municipalidad para que mejore y fortalezca su administración en cuanto al control interno que ella está llevando, contiene la importancia de implementarlo, los objetivos, el control interno según el modelo COSO, en la misma forma se propone la creación de una ventanilla para las personas que solicitan los servicios de la alcaldía, brindándole de esta manera una mejor atención. De igual forma se presentan algunos formularios para las unidades administrativa y operativa, en la que cada una tenga un mayor control en las diferentes actividades que realicen.

Finalmente se muestra el plan de implementación del modelo y a su vez se presenta la bibliografía consultada y seguidamente los anexos que sustentan la información desarrollada en el contenido de trabajo de investigación.

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO, ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA Y CONTROL INTERNO PARA FORTALECER SU ADMINISTRACIÓN.

A. MARCO HISTÓRICO.

1. Municipio

Municipio también llamado municipalidad,” es, jurídicamente, una persona de derecho público, constituida por una comunidad humana, asentada en un territorio determinado, que administra sus propios y particulares intereses, y que depende siempre en mayor o menor grado en una entidad pública superior, el Estado provincial o nacional”.¹

Un municipio es, una división territorial y una entidad administrativa, que se constituye de territorio, población y poderes públicos, que tiene como fin la administración de recursos públicos. En este sentido, es un ente organizativo dentro del Estado que goza autonomía gubernamental y administrativa, cuya función es gestionar los intereses de una comunidad y dar solución a sus problemas. Además, posee un órgano de gobierno local, llamado alcaldía, constituido por el alcalde, máxima autoridad ejecutiva local, y un concejo municipal, integrado por concejales, los cuales gobiernan y administran el municipio, y son elegidos periódicamente a través de comicios populares para representar los intereses de sus ciudadanos.²

2. Antecedentes

Su nombre significa Ríos de la ceniza; proviene de las raíces Neshti: ceniza y Apan: río. La población precolombina de Nejapa fue pipil. Se especula que el poblado original estuvo ubicado en las cercanías de la localidad de Opico, debido a la erupción del volcán El playón en 1658, los habitantes se

¹ Diccionario de ciencias jurídicas políticas y sociales, primera edición electrónica, editorial Heliastas, Buenos Aires

² <https://www.significados.com/municipio/>

desplazaron a Quezaltepeque, y posteriormente, al sitio que ocupan en la actualidad.

En 1770 fue pueblo anexo a la parroquia de San Salvador, administrativamente Nejapa fue parte de San Salvador entre 1824 a 1838, y al Distrito Federal de la República de Centroamérica entre 1836 y 1839, la cabecera obtuvo el título de villa el 6 de febrero de 1878, en 1892 formó parte del distrito de Tonacatepeque. Obtuvo el título de ciudad el 10 de noviembre de 1959.

La economía de la zona se basa en el cultivo de café, granos básicos y frutas. También hay crianza de ganado vacuno, porcino y aves de corral, además se encuentran embotelladoras de bebidas, panaderías, carpinterías, locales comerciales entre otros, tiene servicios públicos de iglesias, centros educativos, planta de desechos sólidos, parque, mercado, policía nacional civil, casa comunal y de cultura, agua potable, transporte colectivo, entre otros.

Las fiestas patronales se realizan del 27 al 30 de septiembre en honor a San Jerónimo, en Nejapa existe un importante centro llamado polideportivo Vitoria Gasteiz, el cual contiene piscinas y estadio de fútbol. Este complejo surgió gracias a la ayuda de ayuntamientos de España, especialmente el Vitoria, por el que lleva su nombre.³

3. Generalidades

Es un municipio del departamento de San Salvador, limita al Norte con Quezaltepeque y Aguilares; al Este con Guazapa y Apopa; al Sur con San Salvador y Santa Tecla; y al Oeste con Quezaltepeque.

Las vías de comunicación al municipio de Nejapa se encuentra por carretera pavimentada con la ciudad de Apopa y Quezaltepeque (departamento de la Libertad), cantones y caseríos se enlazan por caminos vecinales a la cabecera municipal. El área del municipio es de 83.4 kilómetros cuadrados lo que

³ <https://es.wikipedia.org/wiki/Nejapa>

representa 9.4 por ciento del área total del departamento. Administrativamente se compone de 8 cantones y 38 caseríos. Siendo sus cantones: Aldea de Mercedes, Camotepeque, Bonete, Conacaste, El Salitre, Galera quemada, San Jerónimo los planes, Tutultepeque.

En la mayor parte del municipio, el clima es cálido, presentando una temperatura agradable en el sector sur; pertenece al tipo de tierra caliente y tierra templado, está constituida por bosques húmedos subtropicales, entre cuyas especies más peculiares están: madrecaao, laurel, conacaste, tihuilote, amate, bonete, quebracho, pepeto, y frutales.

Sus ríos principales son: el San Antonio, se forma de la confluencia de dos quebradas sin nombre, a 3.8 kilómetros al suroeste de la ciudad de Nejapa, trazando un rumbo de sur a noroeste. Y el río Acelhuate entra a formar parte del lindero municipal, justo en la granja Navas Montserrat a 4.3 Kilómetros al este de la ciudad. Cuenta con tres cerros que son: Redondo o Tutultepeque, Ojo de agua y Nejapa. En los aspectos culturales en este municipio, tiene lugar el juego tradicional de las bolas de fuego, desde el 15 de septiembre de 1922 en el que dos bandos conformados por decenas de jóvenes, protegidos adecuadamente se lanzan bolas encendidas hechas de trapos y alambres remojados con gasolina y gas. La fiesta se realiza en el marco del denominado (Día de la juventud Nejapense) cada 31 de agosto. ⁴

En cuanto a la población esta compuesta por 29,458 habitantes; entre los cuales 14,290 son hombres y 15,168 mujeres según el censo de población y vivienda del 2007 ⁵

⁴ <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/654-612>

⁵ <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/temas/des/poblacion-y-estadisticas-demograficas/censo-de-poblacion-y-vivienda/poblacion-censos.html>

B. MARCO CONCEPTUAL DE ALCALDÍAS.

1. Alcaldía.

“Es la institución que se encarga de prestar servicios públicos, establecida para administrar y gobernar una comunidad, se encarga de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación y concordancia con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

Esta entidad posee personería jurídica propia de gobierno y administración del municipio, cuyas facultades y poderes provienen de la voluntad de la comunidad, reconocida en las leyes, la cual se expresa en la elección popular de los ciudadanos, en cuyas manos descansa la responsabilidad de su conducción”⁶

Por lo tanto cuando los habitantes de una región tienden a agruparse en un lugar determinado, dan origen a una población, los cuales tienen necesidades, problemas que estos exigen o demandan una solución. Para resolverlos, la comunidad elige a sus propios gobernantes, que es la corporación compuesta de un alcalde y varios concejales para la administración de los intereses del municipio.

2. Antecedentes.

Las municipalidades en El Salvador desde que se originaron fueron consideradas legalmente parte del Gobierno Central, cuya dependencia era del Ministerio del Interior que al año 2017, se conoce como Ministerio de Gobernación, quien giraba instrucciones de carácter administrativo y como parte del presupuesto, daba el correspondiente financiamiento a cada una de las municipalidades para su funcionamiento. Fue hasta enero de 1986 que se convirtieron en entes autónomos, mediante la aprobación del Código Municipal por parte de la Asamblea Legislativa de El Salvador.

⁶http://www.isdem.gob.sv/index.php?option=com_glossary&task=list&letter=&letter=A

Es la organización que se encarga de la administración de un pueblo o ciudad compuesta por un alcalde y varios concejales para la administración de los intereses de un municipio.

3. Importancia.

Se deriva de los servicios que presta la alcaldía al municipio; ya que estos van enfocados a mejorar las condiciones de vida de la comunidad, sean estos de índole económica, social y cultural.

C. ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA.

1. Antecedentes.

La Alcaldía de la Ciudad de Nejapa está orientada al desarrollo social y comunitario, lo que exige una eficiente labor en la recaudación de sus tasas e impuestos así como la transparente y adecuada administración del presupuesto asignado para ello.

Está compuesta por un Alcalde y 12 concejales, el personal que trabaja ahí asciende a 261, cuentan con un organigrama en el que se identifican sus departamentos y respectivas jefaturas, sin embargo su estructura no está bien definida.⁷

Filosofía Institucional⁸

Misión

Ser un gobierno municipal líder en la promoción de un modelo de gestión pública municipal que brinde prosperidad local, mejorando la calidad de vida de sus ciudadanos, a través de la implementación de procesos participativos, transparentes y democráticos, impulsando las mejores prácticas, desarrollando

⁷ <http://alcaldianejapa.gob.sv/>

⁸ <http://alcaldianejapa.gob.sv/>

capacidad instalada y mejorando la capacidad técnica de los funcionarios públicos municipales.

Visión

Cumplirle al pueblo de Nejapa, realizando una gestión municipal caracterizada por un servicio efectivo y de calidad, con transparencia, en estrecha relación con la ciudadanía, sus comunidades, organizaciones y liderazgos, con perspectiva de género y generacional, y con sostenibilidad ambiental.

2. Principales servicios.⁹

La municipalidad tiene como función la prestación de servicios que contribuyen a solucionar las necesidades y problemas de los habitantes del mismo, entre ellos podemos mencionar los principales:

a. Registro Familiar

Departamento encargado de lo correspondiente a la familia llámese registros de nacimiento, matrimonios, divorcios, defunciones y otros aspectos tales como: presentación de documentos para marginar rectificaciones, identidades y otros documentos.

b. Unidad de administración tributaria.

Es la responsable dentro del sistema, de administrar un conjunto interrelacionado de principios, criterios, normas, organización, áreas funcionales, procesos y procedimientos, objetivos, políticas y estrategias orientados a lograr eficiencia, eficacia, transparencia, aumento progresivo en la recaudación de los tributos municipales.

c. Clínica Municipal

Preocupándose por la comunidad, la alcaldía ofrece una alternativa viable y coherente de desarrollo de la salud comunitaria, se planteó implantar un proyecto de salud, basándose en elementos de organización comunitaria y

⁹ <http://alcaldianejapa.gob.sv/>

atención primaria en salud, con el fin de mejorar las condiciones de salud de la población.

d. Cementerio Municipal

Se encarga de brindar a la población un lugar seguro para la inhumación, así también de mantener el orden y limpieza del mismo, garantizando un control efectivo en todo el servicio prestado.

3. Estructura organizativa actual

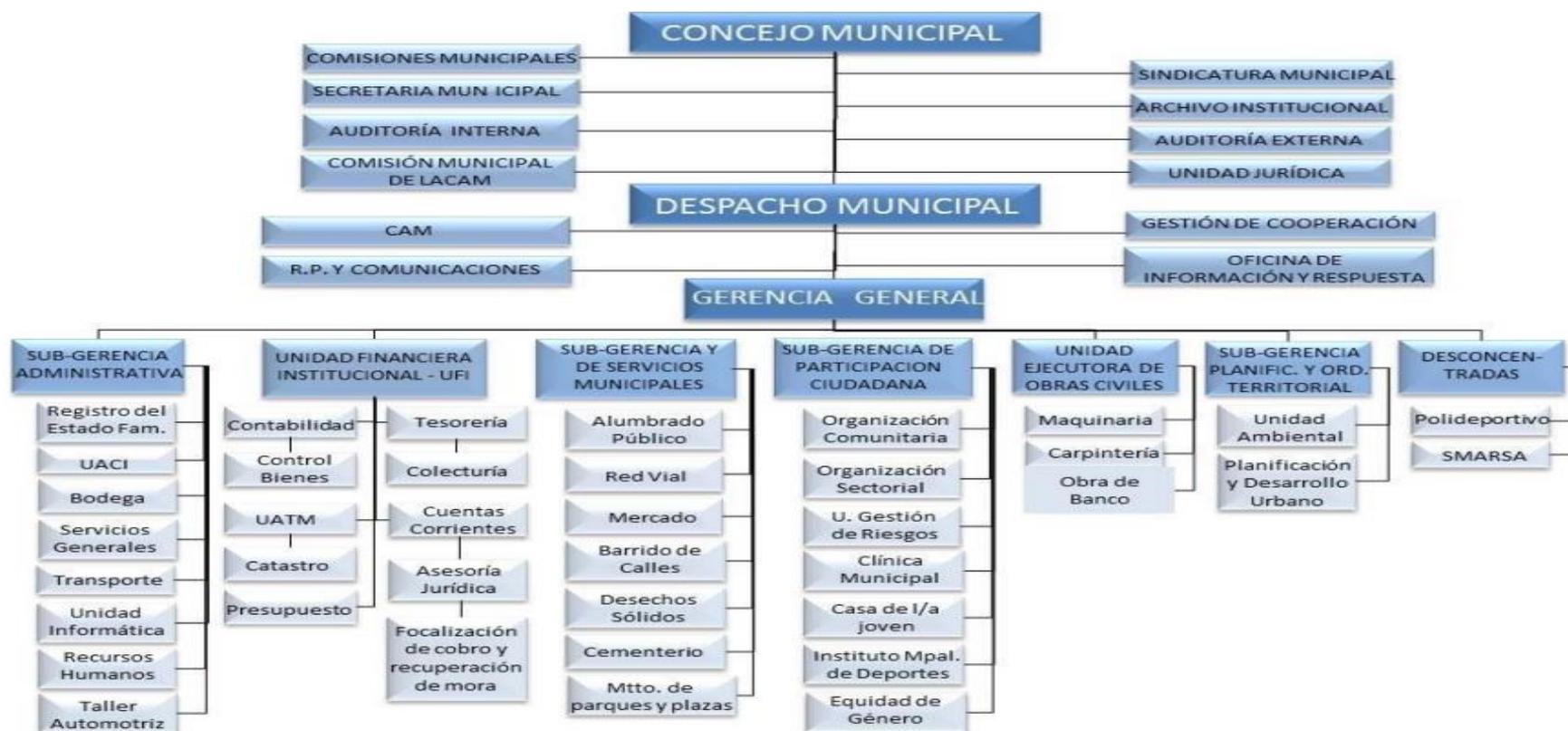
La alcaldía de la ciudad de Nejapa cuenta con una estructura organizativa jerárquica, clasificada como vertical, puesto que empieza con un nivel de mando que es el concejo municipal, ya que este aprueba cuando se quiere echar andar un nuevo proyecto o mejorarlo.

Así también esta jerarquía permite que los empleados de los diferentes niveles identifiquen la cadena de mando y sirve a su vez como referencia en la toma de decisiones.

La estructura organizativa de la alcaldía de la ciudad de Nejapa se muestra a continuación:

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE NEJAPA

Figura N° 1



Fuente: Alcaldía municipal de la ciudad de Nejapa. Fecha de creación año 2017

Así también la alcaldía tiene diferentes números de empleados por cada departamento, de los cuales se detalla el número de funcionarios a encuestarse por cada área.

Tabla N°1 ¹⁰**ALCALDÍA MUNICIPAL DE NEJAPA**

Listado de empleados por departamentos

Departamento	Empleados Total	Empleados Administrativos a encuestar	Empleados Operativos a encuestar
Concejo Municipal	12		
Despacho Municipal	2	1	
Smarsa	1	1	
Secretaria Municipal	1	1	
Archivo Municipal	1	1	
Gerencia General	3		
Unidad Jurídica	2	1	
Comunicaciones	2	1	
Unidad de acceso a la información	2	2	
Gestión de cooperación	1	1	
Informática	1	1	
Recursos Humanos	2	2	
Unidad financiera institucional	1	1	
Unidad de administración tributaria municipal	8	8	
UACI	6	6	
Tesorería	4	4	
Contabilidad	5	5	
Presupuesto	2	1	
Transporte	5		
Registro del estado familiar	2	2	
Cuerpo de agentes municipales	43	1	
Mercado	4	1	2
Cementerio	6		2
Alumbrado público	3	1	
Medio ambiente	5		2
Recolección	13		
Barrido	4		
Mantenimiento de parques	2		
Unidad ejecutora de obras civiles	5	4	
Taller	3		
Obra de Banco	8		
Maquinaria	8	2	
Participación ciudadana	14		13
Unidad de la mujer	1	1	
Juventud, niñez y adolescencia	10	3	
Instituto municipal de los deportes de Nejapa	20		3
Gestión de riesgos	5	3	
Planta de tratamiento	2		
Vivero	6		1
Clínica	8	7	
Polideportivo	28	1	8
Totales	261	63	31

¹⁰ Fuente: departamento de Recursos humanos alcaldía municipal de la ciudad Nejapa. Fecha de elaboración año 2017

4. Funciones

- **Concejo municipal.**

Es el primer nivel jerárquico de la alcaldía, poseen la facultad para ejercer control político sobre la administración municipal, establece las políticas, determinan presupuestos, plan de desarrollo, estructura administrativa, remuneración de los empleados. Este está compuesto por las comisiones municipales, sindicatura municipal, secretaría municipal, archivo institucional, auditoría interna, auditoría externa, unidad jurídica.

- **Despacho municipal.**

Velar por la eficiente administración de los recursos de la municipalidad y por la prestación de servicios públicos necesarios en beneficio de la ciudad.

- **Gerencia General.**

Planifica y controla, apoyando de esta manera a la administración, garantizando la asignación de recursos para el desempeño y desarrollo de actividades, con la finalidad de prestar servicios de calidad, que serán de beneficio a los usuarios.

- **Sub-Gerencia administrativa.**

Es una dependencia de la gerencia general encargada de velar que cada una de las áreas por las que esta compuesta logren los objetivos por las que han sido creadas, en el registro familiar su función es el que se encarga de asentamiento de nacimiento, defunción, marginación y matrimonio; los servicios generales tiene la finalidad de brindar servicios de mantenimiento para las instalaciones físicas de la alcaldía, mercados municipales y la ciudad.

- **Unidad financiera institucional UFI.**

Es la responsable de la dirección, coordinación y supervisión de la gestión financiera, realiza los registros de ingresos y egresos, esta integrada por tesorería encargada de recaudar el recurso financiero, contabilidad que lleva los registros de lo que percibe la alcaldía.

- **Sub-Gerencia de servicios municipales.**

Su función es brindar y a la vez supervisar que se presten los servicios que la alcaldía está en la obligación de dar de manera eficaz a la población del municipio como lo es el alumbrado eléctrico, la red vial, mercado, desecho sólidos, entre otros.

- **Sub-Gerencia de participación ciudadana.**

Tiene la función de brindarles a los ciudadanos del municipio programas de manera que contribuyan al desarrollo y mejoramiento de la ciudad y de su población.

- **Unidad electora de obras civiles.**

Se encarga del desarrollo de infraestructura en todo el municipio, que es para el mejoramiento de ello.

- **Sub-Gerencia planificación y ordenamiento Territorial.**

Compuesta por la unidad ambiental que tiene la función de crear proyectos para el cuidado y preservación del medio ambiente, así también la realización y planificación del desarrollo urbano.¹¹

¹¹ Fuente: departamento de recursos humanos alcaldía municipal de la ciudad Nejapa

5. Marco Legal

a. La constitución de la República de El Salvador

Según el Art 202.- Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos por concejos formados de un alcalde, un síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población. Los miembros de los concejos municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

El Art 203.- Establece que los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

Art. 204.- La autonomía del Municipio comprende.

1°- Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.

Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento

2°- Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;

3°- Gestionar libremente en las materias de su competencia;

4°- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;

5°- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

6°- Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

Art. 205.- Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

Art. 206.- Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

Art. 207.- Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios.

Las municipalidades podrán asociarse o concertar entre ellas convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para dos o más Municipios.

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso.

Los Concejos Municipales administrarán el patrimonio de sus Municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

La ejecución del presupuesto será fiscalizada a posteriori por la Corte de Cuentas de la República, de acuerdo a la ley.¹²

b. Código Municipal

Decreto legislativo No. 274, de fecha 31 de enero de 1986 Diario Oficial No. 23 publicado el 05 de febrero de 1986, Tomo No. 290.

¹² CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, decreto constituyente No. 38, del 15 de diciembre de 1983, diario oficial No. 234, Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983

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

Art.3.Trata sobre la autonomía de los municipios y ésta se extiende a:

- a. La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- b. El decreto de su presupuesto de ingresos y egresos.
- c. La libre gestión en las materias de su competencia.
- d. El nombramiento y la remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- e. El decreto de ordenanzas y reglamentos locales.
- f. La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para promoverlas como ley a la Asamblea Legislativa.

c. Ley General Tributaria Municipal

Decreto Legislativo No. 86, de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial No. 242 publicado el 21 de diciembre de 1991, Tomo No.290.

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

Art. 3.- Son Tributos Municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria, exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines.

Son Tributos Municipales: los Impuestos, las Tasas y las Contribuciones Especiales Municipales.

Art. 4.- Son Impuestos Municipales, los tributos exigidos por los municipios, sin contraprestación alguna individualizada.

Art. 5.- Son Tasas Municipales, los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los municipios.

Art. 6.- Contribución Especial Municipal, es el tributo que se caracteriza porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la ejecución de obras públicas o de actividades determinadas, realizadas por los municipios.

Art. 11.- La obligación tributaria municipal es el vínculo jurídico personal que existe entre el municipio y los contribuyentes o responsables de los tributos municipales, conforme al cual, éstos deben satisfacer una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador de la obligación tributaria, en el plazo determinado por la ley u ordenanza que lo establezca o, en su defecto, en lo estipulado en esta ley.

Son también de naturaleza tributaria las obligaciones de los contribuyentes, responsables y terceros, referentes al pago de intereses o sanciones, o al cumplimiento de deberes formales.

d. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (Ley AFI)

Decreto Legislativo, NO.516. Diario oficial NO.7 Publicado 11 de enero de 1996. Tomo NO.330.

Tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público y establecer el sistema de administración financiera integrado que comprende los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad gubernamental.

Por lo tanto, quedan sujetas a disposición de esta ley las municipalidades sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República.

Art. 2.- Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del Gobierno de la República, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa, y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y las entidades e instituciones que se costeen con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del estado.

Las municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República de El Salvador, 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 y 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 esta 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.

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

Decreto legislativo No.868, de fecha 05 de abril de 2000 Diario Oficial No. 88 publicado el 15 de mayo de 2000, Tomo No.347.

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto establecer las normas básicas que regularán las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la Administración Pública deba celebrar para la consecución de sus fines. Las adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública se regirán por principios y valores tales como: no discriminación, publicidad, libre competencia, igualdad, ética, transparencia, imparcialidad, probidad, centralización normativa y descentralización operativa, tal como están definidos en la Ley de Ética Gubernamental.

Art. 9.- Inciso 1º de ésta ley se establece que “Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios”.

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

Decreto legislativo No.74, de fecha 08 de septiembre de 1988, Diario Oficial No. 176 publicado el 23 de septiembre de 1988, Tomo No.300.

La presente ley trata de asegurar la justicia en la distribución de los recursos, tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de cada municipio, todo esto garantizado por la creación de un fondo de desarrollo económico y social para cada municipalidad.

Art. 1.- Créase el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de El Salvador, que podrá denominarse “FODES”, el cual estará constituido por:

Un aporte anual del Estado igual al ocho por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los artículos 4 y 4-a de esta ley, el cual podrá financiarse con:

Los subsidios y aportes que posteriormente le otorgue el Estado.

Aportes y donaciones.

Préstamos externos e internos.

Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.

Art. 4.-El monto a distribuir anualmente a los municipios se asignará proporcionalmente según los siguientes criterios:

Población 50%

Equidad 25%

Pobreza 20%

Extensión territorial. 5%

Art. 4-A. El cincuenta por ciento a que se refiere al criterio de población se distribuirá por el sistema de asignación per-cápita, en base a la población de cada municipio, en forma inversamente proporcional a la misma. Identificados los municipios por los diferentes rangos de población, se hará una asignación que será el resultado de multiplicar la población por la constante de población ponderada per-cápita.

Art. 5.-Los recursos provenientes de este Fondo Municipal, deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rurales, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio.

g. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)

Decreto Legislativo No.616, de fecha 17 de marzo de 1987 Diario Oficial No.52 publicado el 17 de marzo de 1987, Tomo No.294.

Esta ley tiene la intención de crear condiciones que permitan la progresiva administración para atender los problemas locales y satisfacer las necesidades que demandan los vecinos del municipio; el estado debe promover la creación de condiciones favorables al progreso de los pueblos y al bienestar de los habitantes de todos los ámbitos del país.

Art. 1.- Se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal y que en el texto de la presente Ley podrá denominarse "EL INSTITUTO" o "ISDEM".

Art. 3.- El Instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones. El ISDEM podrá prestar a las municipalidades cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de éstas.

h. Las Normas Técnicas de Control Interno (Corte de Cuenta de la República)

Decreto Legislativo No.03, de fecha 24 de noviembre de 2010 Diario Oficial No. 232 publicado el 10 de diciembre de 2010, Tomo No.389.

Art. 1.- 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. (De ahora en adelante “Instituciones del sector público”).

Art. 10.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura, deben definir y evaluar la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.

Art. 14.-Se deberán definir los objetivos y metas institucionales, considerando la visión y misión de la organización y revisar periódicamente su cumplimiento.

Art.15.- El concejo municipal, juntas directivas de entidades descentralizadas y jefaturas de unidades organizativas, deberán administrar los recursos de la municipalidad considerando el nivel de riesgo de cada una de las decisiones, tomando en cuenta el costo beneficio, permitiendo la evaluación del desempeño y de la gestión realizada por el fomento de la transparencia.

Art. 16.- El concejo municipal, juntas directivas de entidades descentralizadas y jefaturas, mantendrán una relación interactiva y proactiva con las unidades organizativas bajo su jurisdicción, a efecto de propiciar un ambiente de trabajo

en equipo y cooperación, orientando los esfuerzos al efectivo cumplimiento de los objetivos y metas.

Art.17.- El concejo municipal por medio de las juntas directivas de entidades descentralizadas y jefaturas, definirán y evaluarán la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales; se representará gráficamente en un organigrama acorde a su naturaleza.

El concejo municipal, mantendrá actualizada la estructura organizativa y divulgará entre sus servidores y demás usuarios externos.

Art. 21.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos que definan claramente la autoridad y la responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.

Art. 25.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documentos, las políticas y procedimientos sobre rotación sistemática entre quienes realizan tareas claves o funciones afines.

Art. 26.- El concejo municipal y juntas directivas de entidades descentralizadas, por medio del área de Recursos Humanos, evaluará periódicamente el desempeño individual del capital humano, esta actividad será coordinada con el jefe de cada unidad organizativa, quien será responsable de la evaluación del personal a su cargo.

i. Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador

Decreto Número1039 de fecha 29 de abril de 2006, Diario Oficial número103 publicado el 06 de junio de 2006, Tomo número 371.

El objeto de la presente ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del

régimen administrativo municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados.

Art. 13.-La carrera administrativa municipal será administrada por

1. Los concejos municipales
2. Los alcaldes municipales.
3. Las máximas autoridades administrativas de las entidades municipales.
4. Las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa.

También como parte del marco legal se tiene de esta alcaldía las ordenanzas:

j. **Ordenanza municipal**

1. Reguladora de tasas por servicios municipales de Nejapa.
2. Transitorias para la dispensa de pagos de multas e intereses de Nejapa
3. Reguladora de las asociaciones comunales del municipio de Nejapa
4. De administración y funcionamiento del complejo deportivo de Nejapa
5. De ampliación del área urbana del municipio de Nejapa
6. De control de desarrollo urbano y de la construcción
7. De creación de la municipalidad descentralizada para el manejo y uso de agua potable en el municipio de Nejapa
8. De limitación de áreas del municipio y declarar la prohibida para realizar lotificaciones, urbanizaciones y complejos industriales.
9. De organización y funcionamiento del complejo deportivo Vitoria Gasteiz y hostel y restaurantes los ranchos de Nejapa.
10. De tasas por servicios prestados por OPAMSS en el municipio de Nejapa
11. De zonas de protección y conservación de los recursos naturales de Nejapa
12. Integral para la regulación y tratamiento del recurso hídrico de Nejapa
13. Municipal de creación de servicios de seguridad de Nejapa

14. Municipal para el manejo adecuado de las aguas residuales y planta de tratamiento de Nejapa.

D. Marco de referencia sobre administración

1. Definición de términos

Administración:

“La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.”¹³

“Se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia, a través de otras personas y junto con ellas.”¹⁴

“Es un proceso social que conlleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.”¹⁵

Se entiende que la administración consiste en el desarrollo de diferentes actividades como lo es la planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos.

Por lo tanto administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para alcanzar los objetivos y metas que persigue la organización, en el menor tiempo, con el mínimo desperdicio de los recursos, y con bajos costos, logrando así una mayor efectividad.

¹³ Reyes Ponce, Agustín. “Administración moderna”, Editorial limusa, S.A de C.V, México, Duodécima reimpresión, 2004.

¹⁴ Robbins P. Stephen y DeCenzo David A. “Fundamentos de Administración”, Editorial Pearson Educación, México 2002.

¹⁵ Reyes Ponce, Agustín. “Administración moderna”, Editorial limusa, S.A de C.V, México, Duodécima reimpresión, 2004.

2. Fases del proceso administrativo

Proceso:

- conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.¹⁶
- Conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.¹⁷

Administración:

“Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado.”¹⁸

Por lo tanto definiendo proceso administrativo:

Este proceso es una herramienta que se aplica en las organizaciones tanto para el logro de los objetivos como para satisfacer las necesidades lucrativas y sociales.

Las fases del proceso administrativo son:

a. Planeación.

“Planificar abarca la definición de metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar dichas metas y el desarrollo de una jerarquía que cuida hasta el mínimo detalle de planes para integrar y coordina actividades”¹⁹ “Consiste en examinar el futuro y trazar un plan de acción a mediano y largo plazo.”²⁰

¹⁶ Diccionario Real Academia Española

¹⁷<https://es.oxforddictionaries.com/definicion/proceso>

¹⁸ Reyes Ponce, Agustín. “Administración moderna”, Editorial limusa, S.A de C.V, México, Duodécima reimpresión, 2004.

¹⁹ Robbins P. Stephen y DeCenzo David A. “Fundamentos de Administración”, Editorial Pearson Educación, México 2002.

²⁰ Aman M. Antonio César “Fundamentos de la Administración”, Editorial Pearson Educación, primera edición, México 2008.

“Es determinar cuáles son los objetivos de la organización, la forma en general que dichos objetivos se alcanzarán.”²¹

Elementos de la planeación.²²

1. Investigación.

En la planeación se da la fijación de objetivos que persigue una empresa; pero antes es necesario conocer el medio ambiente en donde opera, así como la influencia o trayectoria que este medio pudiera seguir; dentro de los factores internos a considerar se encuentran el capital humano, recursos financieros, materiales y tecnológicos, así como toda la estructura de la empresa, en los factores externos se debe estudiar la competencia, clientes, gobierno, proveedores, la tecnología.

2. Los objetivos.

Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las empresas o individuo. Son considerados planes que tienen que ver con actividades futuras, la planeación se refiere a objetivos y estos son el resultado de ella.

3. Los pronósticos. Son los que predicen el futuro con base en determinados supuestos o expectativas, dentro de un periodo futuro determinado, por el entorno económico y social que lo rodea.

4. Las estrategias. Es la determinación o propósito fundamental a mediano y largo plazo, son los cursos de acción o alternativas.

5. Las políticas. Son los conceptos que guían y orientan el pensamiento y acción de los ejecutivos en toma de decisiones para el logro de los objetivos.

²¹ . Peter F. Drucker, “The practice of management”, Harper y Brothers, Nueva York, 1954.

²² Luna González Alfredo Cipriano, “Proceso Administrativo”, Grupo Editorial Patria S.A de C.V, primera edición, México, 2014

6. **Los procedimientos.** Son aquellos que indican cronológicamente la forma bajo la cual se debe realizar el trabajo con los pasos de inicio, desarrollo y fin, esto de acuerdo a las políticas establecidas.
7. **Los programas.** Son aquellos planes calendarizados para lograrse en el tiempo y con los recursos necesarios para alcanzarlos.
8. **Los presupuestos.** Son planes escritos valorizados; es la expresión de los resultados en términos numéricos.

Principios de la planeación.

- **Objetividad y cuantificación.** Al planear es necesario tener como base información real, razonamientos precisos, y no basarse en situaciones subjetivas, especulaciones y datos sin base. Este principio también se le conoce como de precisión.
- **Factibilidad.** Lo que se defina como plan debe ser realizable; no es correcto elaborar planes ambiciosos que no sean posibles de lograr. La planeación no debe basarse en situaciones deseadas, sin tener los recursos para llevarse a cabo.
- **Flexibilidad.** Al terminar la planeación se deben dejar márgenes de holgura que permitan incorporar los cambios o situaciones imprevistas que se ajusten fácilmente a la condiciones.
- **Unidad.** Los planes deben englobarse en un todo para la empresa y encaminarse a los propósitos y objetivos generales.
- **Del cambio de estrategias.** Los planes definidos a un plazo determinado en el desarrollo de los mismos, es importante estar

actualizados de manera interna y externa para modificar aquellos que son necesarios.²³

Entre las actividades de planeación se encuentra:

- El análisis de la situación actual.
- La anticipación del futuro.
- La determinación de objetivos.
- La decisión de los tipos de actividades en la que la compañía participará.
- La elección de estrategias corporativas y de negocios.
- La determinación de los recursos necesarios para alcanzar las metas de la organización.

Por lo tanto se concluye que la planeación consiste en especificar los objetivos que se quieren y deben alcanzar, en la misma manera decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben tomar para lograrlo.

b. Organización.

“Consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de capacidad necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.”²⁴

“Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.”²⁵

²³ Luna González Alfredo Cipriano, “Proceso Administrativo”, Grupo Editorial Patria S.A de C.V, primera edición, México, 2014

²⁴ Luna González Alfredo Cipriano, “Proceso Administrativo”, Grupo Editorial Patria S.A de C.V, primera edición, México, 2014

²⁵ Luna González Alfredo Cipriano, “Proceso Administrativo”, Grupo Editorial Patria S.A de C.V, primera edición, México, 2014

“Consiste en determinar qué tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutará, quién depende de quién y dónde serán tomadas las decisiones.”²⁶

De acuerdo a las definiciones anteriores la organización es dividir el trabajo, atribuir responsabilidades a las personas y establecer mecanismos de comunicación y coordinación, para el logro de lo que se persigue según los objetivos que en se ha adquirido.

Por lo cual la organización es coordinar los recursos humanos, financieros, físicos y de información que son necesarios para lograr las metas. Entre las actividades que implica se puede señalar atraer personas hacia la organización, especificar las actividades del trabajo, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas para alcanzar el éxito.

Importancia de la organización

La organización es importante porque:

- Define la estructura correcta de las empresas.
- Determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes.
- Elimina la duplicidad de funciones en la departamentalización.
- Coordina la división del trabajo para que se dé un orden.

Principios de la organización.

- **Especialización.** Es dividir y asignar el trabajo de acuerdo con la actitud de cada persona, tomando como base su perfil.

²⁶ Robbins P. Stephen y DeCenzo David A. “Fundamentos de Administración”, Editorial Pearson Educación, México 2002.

- **Unidad de mando.** Para cada función, actividad o trabajo habrá un solo jefe a quien se deberían de reportar los resultados. Por lo que un subordinado no puede recibir órdenes de dos o mas personas distintas
- **Jerarquía.** Es de importancia definir el nivel jerárquico de autoridad para que de ahí se desprendan las ordenes necesarias para lograr los planes, de esta forma, la autoridad y la responsabilidad deben de seguir una línea clara desde el más alto ejecutivo hasta el nivel operativo.
- **Del objetivo.** todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse sinérgicamente con los objetivos y propósitos del grupo social.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que se cumpla la misma. No es correcto hacer responsable a las personas por determinada función si no se le confía la autoridad necesaria para llevarla a cabo.
- **Difusión.** Consiste en que se debe aplicar de forma escrita las obligaciones de cada puesto para que se cumpla la responsabilidad y autoridad.
- **Amplitud o tramo de control.** este funcionará correctamente si además de integrar el curso humano a la empresa se capacita y realizado esto cumplirán de manera correcta su responsabilidad.
- **De la coordinación.** La coordinación de las partes de la organización debe estar equilibrada en su departamentalización de sus recursos para cumplir con los objetivos.²⁷

c. Dirección.

“Es un elemento de la administración con el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a

²⁷ Luna González Alfredo Cipriano, “Proceso Administrativo”, Grupo Editorial Patria S.A de C.V, primera edición, México, 2014

base de decisiones, ya sea tomadas directamente, delegando dicha autoridad, vigilando constantemente que se cumplan todas las órdenes emitidas.”²⁸

“Es el proceso para dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.”²⁹

“Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.”³⁰

De acuerdo a los conceptos anteriores la dirección es un proceso en el que el administrador, supervisor o jefe guía a sus subordinados a desarrollar aquellas actividades que con anterioridad se han establecido en la planeación, para lograr así el cumplimiento de dichos objetivos.

Tres elementos básicos de la dirección:

1. Motivación.
2. Liderazgo.
3. Comunicación.

Principios de la dirección.

1. Principio de la coordinación de intereses.

Alcanzar la meta común de la empresa será más factible si se coordinan efectivamente los intereses de los jefes como de los empleados.

2. Principio de la impersonalidad del mando. La aceptación de las órdenes será factible, cuando estas parezcan una necesidad de la empresa y no una imposición por parte del jefe, por lo que los subordinados deben estar conscientes de que la autoridad que emana de

²⁸ Reyes Ponce Agustín, “Administración de empresa 2”, Editorial Limusa S.A de C.V, México 2005

²⁹ Stoner J. Finch, R. Freeman, Gilbret Daniel A., “Administración”, Sexta Edición, Editorial Progreso S.A de C.V, México D.F 2006.

³⁰ Serrano Alexis “Administración I y II” primera edición, El Salvador.

los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal.

3. Principio de la vía jerárquica.

Trata de exaltar la importancia que tiene, el respeto a los canales de autoridad establecidos por la organización formal, de manera que al emitir una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidades. Se debe evitar saltar intermedios, de lo contrario las personas pierden prestigio y autoridad.

4. Principio de resolución de los conflictos.

Cuando se presenta un conflicto, este debe ser resuelto inmediatamente, evitando así, que se convierta en un obstáculo para la administración.

5. Principio del aprovechamiento del conflicto.

Los conflictos, además de resolverse rápidamente, se debe tratar de aprovechar su presencia, a través de la búsqueda de soluciones óptimas y tomando medidas para que no se repitan.

E. Generalidades del control

1. Control.

a. Conceptos

“Es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y de corregir las desviaciones.”³¹

“Se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que las conductas y desempeños se cumplan con las reglas y procedimientos de una empresa.”

“Cuidar que todo se realice de acuerdo con los planes y las órdenes.”³²

³¹ Robbins P. Stephen y DeCenzo David A. “Fundamentos de Administración”, Editorial Pearson Educación, México 2002.

³² Aman M. Antonio César “Fundamentos de la Administración”, Editorial Pearson Educación, primera edición, México 2008.

“Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.”³³

“Es el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollen conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente”³⁴

El control supervisa el proceso en que se están desarrollando las diferentes actividades y que a su vez ejecuta los cambios necesarios para lograr de esa forma un eficiente desempeño y logro de lo que fue antes planeado.

El término control hace referencia al mando o dominio sobre algo, por lo tanto se concibe como la verificación de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los diferentes niveles de una empresa.

Por lo que el control se define como la supervisión de que las actividades se estén llevando a cabo como fue planeado, persiguiendo que se cumplan los objetivos de la empresa.

b. Importancia del control.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

Por lo que a través de este seguimiento se logra deducir si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar por qué se está dando, aquellas razones por las que no y corregir dichos errores.

Es importante estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porqué los estándares no han sido alcanzados y de esta manera se pueden crear o

³³ .17. Finch Stoner, James Arthur; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. Administración, Pearson Educación, 1996

³⁴ Robbins Stephen, “Administración: Teoría y Práctica”, Cuarta Edición, México 1994.

adoptar medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

*c. Requisitos del control.*³⁵

- **SIMPLICIDAD:** Indica que el proceso es sencillo, por lo que todos deben entender perfectamente que es lo que se pretende con el.
- **ADAPTABILIDAD:** El sistema de control debe incorporar mecanismos capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.
- **EFICACIA y EFICIENCIA:** Las señales deberán generarse en el momento oportuno, lo más rápidamente posible y las medidas correctoras aplicarse en el momento idóneo para que generen los efectos esperados.
- **CONTINUIDAD:** El control debe efectuarse con regularidad, para detectar y corregir los errores que vayan apareciendo, no dejando que avancen en el tiempo.
- **ACEPTACIÓN:** El control debe ser aceptado por todos los miembros de la empresa, entendiendo que deben de ser controlados para que las fallas sean las menos posibles, comprendiendo que ello beneficiará a todos.
- **ENFOQUES SOBRE PUNTOS ESTRATÉGICOS:** Deben controlarse áreas donde las desviaciones sean más relevantes. Los controles son más efectivos cuando se aplican selectivamente en puntos críticos, esto aunque sean para todas las áreas o departamentos de la empresa es necesario enfocarse en aquellos donde se ha detectado una mayor variante.

³⁵ <https://orgysis2.wordpress.com/2013/01/31/requisitos-para-un-buen-control/>

d. Elementos del control.

- **Establecer normas:**

En la planeación uno de los aspectos que se identifican es el establecer los objetivos que la empresa busca cumplir y así para cada uno de los departamentos que se compone toda una empresa, por lo cual se deben trazar patrones, puntos de referencia que permitan de una forma identificar, comparar y determinar si un factor en estudio es igual, inferior o superior al modelo antes establecido.

- **Medición:**

Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados. Al aplicar la norma al hecho o realidad objeto de la comparación se origina el resultado. Por lo cual se debe seguir de manera adecuada dicha comparación, dado que en la medida que se siga el resultado reflejará la realidad.

Para los efectos de la comparación se dispone de ciertos medios como son:

- ✓ **Los informes verbales:** estos incluyen el uso de las entrevistas para obtener algunos datos de lo ejecutado o verificar como se están desarrollando.
- ✓ **Los informes escritos:** en ellos se redacta de sobre lo que se ha ejecutado

- **Acción correctiva:**

El objeto del control es prever y corregir los errores.

Es la razón de ser del control, esto hace posible que una vez se conozca la realidad, puedan corregirse las desviaciones que existan entre ello y lo antes planeado o la norma establecida.

Algunas de las acciones correctivas pueden comprender:

- ✓ El diseño de nuevos planes.
- ✓ Modificación de metas.
- ✓ Reasignación de funciones.
- ✓ Mayor capacitación a los empleados.

*e. Tipos de control.*³⁶

- **CONTROL PRELIMINAR:**

Se realiza antes que el proceso operacional empiece. Se hace con el propósito de determinar la veracidad y legalidad de dichas operaciones, así como también su conformidad con los planes, presupuestos; por lo tanto incluye la creación de políticas, procedimiento y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

- **CONTROL CONCURRENTES:**

Se aplican durante la fase operacional. Esta incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que ocurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones que se han establecido. Una forma de poder ser detectados errores es a través de los supervisores ya que estos dirigen, instruyen el trabajo de sus subordinados y de esta forma al momento de supervisar el trabajo de ellos, puede asegurarse que se ha realizado de manera adecuada.

- **CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN:**

Una característica definitiva de este control consiste en que destacan los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras.

f. Áreas de control.

El control se aplica en cuatro áreas básicas que las empresas poseen:

Área de producción. En esta área el control es de gran importancia debido lo que se busca es que el bien o servicio que una empresa puede prestar sea desarrollado con eficacia y mejorando la calidad del producto en la medida que se pueda.

Esta área de producción se desglosa en los siguientes controles:

³⁶ Serrano Alexis "Administración I y II", primera edición

Control de calidad. Este consiste en detectar y eliminar cualquier motivo o causa que al producto o servicio pueda originarle un efecto negativo.

Control de inventario. El objetivo que busca es determinar el nivel más económico en cuanto a materiales, productos en proceso y producto terminado.

Control de compras. Está relacionada con el control de inventarios, donde sus principales actividades son:

- Una selección adecuada de los proveedores.
- Una evaluación de la cantidad y calidad específica por el departamento solicitante.
- Control de pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada de los materiales.

Control de producción. Tiene por objetivo el programar, coordinar e implementar medidas de manera que se logre un óptimo rendimiento en las unidades producidas, y a su vez suplir con las del departamento de venta.

Área de mercadotecnia. Hace referencia a manera de cómo se hace llegar el producto o la prestación del servicio al consumidor, así como también establece las estrategias y planes para su eficacia.

Dentro de esta área se encuentra el control de:

- ✓ **Ventas:** dicho control está compuesto por los pronósticos y el presupuesto de ventas, dado que estos son esenciales, porque a través de ellos se verifican y establece una cantidad precio.

Área de finanzas. En ella se proporciona información sobre la situación financiera de la empresa y de su rendimiento en términos monetarios.

Está compuesto por:

- ✓ **Control presupuestal:** este se desarrolla en el proceso de planeación, por medio de su desarrollo se conoce si los resultados reales es lo que se ha presupuestado y sino se analiza y se implementan medidas correctivas.

- ✓ **Control contable:** toda empresa debe llevar un registro en el cual se detallan las operaciones que realiza, puesto que ello le concederá conocer su situación, si está marchando con éxito o hay alguna mejoría que realizar. Debe contar con información verídica, oportuna y fidedigna.

Área de recursos humanos. Tiene como función evaluar la efectividad en la implementación y ejecución de todos los programas de personal y el cumplimiento de los objetivos.³⁷

Principios básicos del control.

1. **Equilibrio:** A cada grupo conferido debe proporcionarse al grado del control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se esta cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada esta siendo debidamente ejercida.
2. **De los objetivos:** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, si un medio para alcanzar los objetivos prestablecidos. Ningún control será valido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de el, no se evalúa el logro de los mismos.
3. **De la oportunidad.** El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectuó el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

³⁷ <http://adminis3cion.blogspot.com/2012/07/sistemas-de-control-por-areas.html>

4. **De las desviaciones.** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.³⁸

2. CONTROL INTERNO

a. Conceptualización

“Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”³⁹

“Métodos coordinados y medidas que adopta una organización para comprobar la exactitud y veracidad de la información y la salvaguarda del patrimonio”⁴⁰

“Es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una entidad para proteger su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, perseguir el cumplimiento de las metas y objetivos programados. Comprende además todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por las organizaciones para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones”⁴¹

³⁸ <http://funcionadministrativacontrol.blogspot.com/p/principios.html>

³⁹ Abraham Perdomo Moreno, “Fundamentos de control interno”, editorial international Thomson, México 2004, novena edición.

⁴⁰ Rosenberg Jerry M., Diccionario de administración y finanzas, España, grupo editorial océano, 1995.

⁴¹ <http://www.monografias.com/trabajos104/control-interno-y-sus-conceptos/control-interno-y-sus-conceptos.shtml#ixzz4iyj32Vbf>

De acuerdo a los conceptos anteriores el control interno es aquel proceso llevado a cabo por la junta directiva, la gerencia y otro personal de la entidad diseñado para prever la certeza con respecto al logro de objetivos

b. Importancia

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras deben contar con instrumentos de control, que sirvan para confiar en los conceptos, cifras y reportes de los estados financieros

Desarrollar un control interno adecuado a cada tipo de organización permite optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad.

c. Clasificación ⁴²

El control interno se clasifica en:

- Administrativo
- Contable
- **Control interno administrativo.**

Cuando los objetivos fundamentales son:

1. Promoción de la eficiencia en la operación de la empresa.
2. Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

Control interno contable. Cuando los objetivos fundamentales son:

1. Protección de los activos de la empresa.
2. Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

⁴² Abraham Perdomo Moreno, "Fundamentos de control interno", editorial international Thomson, México 2004, novena edición.

*d. Objetivos*⁴³

Los objetivos del control interno son:

- Prevenir fraudes
- Descubrir robos y malversaciones
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna
- Localizar errores administrativos, contables y financieros
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa
- Promover la eficiencia del personal
- Detectar desperdicios innecesarios de material, tiempo, etcétera
- Mediante su evaluación graduar la extensión del análisis, comprobación y estimación de las cuentas sujetas a auditoría.

*e. Elementos*⁴⁴

Los elementos del control interno son:

1. Organización
2. Catalogo de cuentas
3. Sistema de contabilidad
4. Estados Financieros
5. Presupuestos y pronósticos
6. Entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal.
7. Supervisión

⁴³ Abraham Perdomo Moreno, "Fundamentos de control interno", editorial international Thomson, México 2004, novena edición.

⁴⁴ Abraham Perdomo Moreno, "Fundamentos de control interno", editorial international Thomson, México 2004, novena edición.

3. Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la alcaldía municipal de Nejapa departamento de San Salvador

Art. 1.- Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, constituyen el marco básico la que establece la Municipalidad de Nejapa, aplicable con carácter obligatorio, para el Concejo Municipal, gerentes, jefes y demás empleados de la Municipalidad.

Art. 2.- Se entiende por Sistema de Control Interno, el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por el Concejo Municipal, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

Art. 3.- El Sistema de Control Interno, tiene como finalidad coadyuvar con la Municipalidad en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

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

Art. 5.- La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno, corresponde al Concejo Municipal, niveles gerenciales y jefaturas, en el área de su competencia Industrial. Corresponde a los empleados realizar las acciones necesarias, para garantizar su efectivo cumplimiento.

Art. 6.- El Sistema de Control Interno, proporciona una seguridad razonable, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Art. 9.- El Concejo Municipal, niveles gerenciales y jefaturas, deberán desarrollar y mantener un estilo de gestión que les permita administrar un nivel

de riesgo, orientado a la medición del desempeño y que promueva una actitud positiva hacia mejores procesos de control.

Art.10.- El Concejo Municipal, niveles gerenciales y jefaturas, definirán y evaluarán, la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales; a través de la implementación de un organigrama acorde con la naturaleza de la Municipalidad.

Art. 11.- El Concejo Municipal, mantendrá actualizado su organigrama y lo difundirá ampliamente entre su personal y los usuarios de los servicios. La revisión y actualización se realizará al menos una vez al año.

Art. 19.- El Concejo Municipal, establecerá a través de manuales de procedimientos lo correspondiente a la autorización, registro y control oportuno de todas las operaciones, concibiéndolos como consecuencia lógica de los pasos que sigue una tarea o actividad.

Art. 20.- La Municipalidad, por medio de la Gerencia Administrativa, aplicará el Manual de Selección y Contratación de Personal, por los nombramientos y contrataciones.

Art. 22.- El Concejo Municipal, a través de la Gerencia Administrativa, desarrollará un Plan Anual de Capacitaciones, el cual contendrá claramente los objetivos y logros esperados, con el propósito de contribuir al desarrollo de habilidades y destrezas del capital humano.

Art. 24.- El Concejo Municipal, gerencias y jefaturas, para regular y fomentar la buena administración del capital humano, en lo que se refiere a la relación de trabajo, aplicarán el Reglamento Interno de Trabajo e instrumentos debidamente autorizados.

Art. 31.- El Concejo Municipal, deberán definir y difundir los objetivos y metas institucionales, considerando la visión y misión, de acuerdo a las funciones y competencias, además revisará periódicamente su cumplimiento, las que estarán contempladas en el Plan Estratégico y Plan Anual de Trabajo.

El Concejo Municipal, niveles gerenciales y jefaturas, deberán formular un Plan Estratégico Municipal, que comprenderá la determinación de los objetivos y la identificación de estrategias, que les permitan anticiparse a los cambios que puedan afectar su capacidad, para alcanzar los resultados previstos. El Plan Estratégico Institucional, deberá incluir una integración de actividades y un enfoque sistemático, que comprendan las políticas y programas necesarios, para ejecutar los proyectos, que traducen la visión y misión a términos concretos.

Art.37.- El Concejo Municipal, niveles gerenciales y jefaturas, deberán documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas y procedimientos de control, que garanticen razonablemente el cumplimiento del Sistema de Control Interno, por medio del Manual de Organización, Plan Estratégico y Plan Anual de Trabajo.

El Concejo Municipal, es el responsable de emitir las políticas y los procedimientos de control, que el resto de los funcionarios deberán cumplir como parte de sus obligaciones. Los niveles gerenciales y jefaturas, deberán velar porque se mantengan actualizados; también es su responsabilidad que todos los funcionarios conozcan y apliquen.

Art. 38.- El concejo municipal, por medio de niveles gerenciales, jefaturas y empleados, realizarán actividades de control, para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos principales, como son: aprobaciones, autorización, verificación, conciliación, inspección y revisión de indicadores de rendimiento.

Se utilizarán para estos controles el Manual de Procedimiento e Instructivos aprobados por el Concejo.⁴⁵

4. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

En todas las fases de la vida se está sujeto a alguna forma de control, ya sea en la familia, en la escuela, en el trabajo, siempre se verifica, evalúa, fiscaliza o monitorea.

En las instituciones existe una inmensidad de tipos de control para acompañar una cantidad de diferentes actividades.

a. Conceptos.

“Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes; implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas”

“Es la medición de los resultados actuales y pasados en la relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir y formular nuevos planes”

“Es la recolección sistemática de datos para conocer la relación de los planes”

“Es el proceso para asegurarse de que las actividades reales correspondan a las actividades proyectadas”⁴⁶

Por lo tanto el control interno administrativo es el proceso para garantizar que los comportamientos y las decisiones se apeguen a las normas de la organización y a los requisitos legales, incluidas sus reglas, políticas,

⁴⁵ Normas técnicas de control interno específicas de la municipalidad de Nejapa, Departamento de San Salvador, decreto N° 4 de fecha 14 de septiembre del 2004, publicado en el diario oficial a los 24 días del mes de agosto del año 2006, tomo N° 373.

⁴⁶ Documento proporcionado por: MSC. Matilde Guzmán de Díaz, Materia Teoría Administrativa II, Año 2008, Ciclo II.

procedimientos y metas por medio de los cuales se promueve la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa.

b. Importancia del control.

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

El control tiende a asegurar que las cosas se haga de acuerdo con las expectativas o conforme fue planeado, organizado y dirigido, señalando las fallas y errores con el fin de repararlos y evitar su repetición.

En síntesis, el control administrativo es importante porque permite al ejecutivo completar su tarea directiva, ya que por su medio comprueba si los objetivos de la empresa son alcanzados conforme a lo planificado.

c. Objetivos

- 1. Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observación y adhesión a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.**

Contar con sólidas y bien estructuradas políticas respetables y respetadas permite una administración y operación ordenadas sanas y con guías que normarán, orientarán y regularán la actuación de las mismas.

- 2. Promover eficiencia operativa**

Las políticas y disposiciones implantadas por la administración serán la base, soporte y punto de partida para operar. Estas políticas deben identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia, eficacia y economía.

3. Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genere en la entidad.

La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el desempeño de la entidad, como se encuentra y una base fundamental para la toma de decisiones que garanticen un bienestar a futuro.

4. Protección de los activos de la entidad

Este objetivo se concreta con la observación de los tres objetivos anteriores, es indiscutible que debe haber políticas claras y específicas, las que deben de respetarse que involucren el buen cuidado y esmerada protección de los activos.⁴⁷

d. Elementos del control

Elementos más relevantes que forman parte.

i. Organización

Los subelementos del control interno administrativo en que interviene la organización están constituidos por:

✓ Dirección

Implica asumir la responsabilidad de la política general de la entidad y las decisiones tomadas en su desarrollo.

✓ Coordinación

Consiste en adaptar las obligaciones y necesidad de las partes integrantes de la organización a un todo homogénea y armónica, que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

⁴⁷ Santillana Gonzáles, Juan Ramón, Establecimiento de sistemas de control interno, México 2003, segunda edición.

✓ **División de funciones**

Significa definir claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro, prohíbe que aquellos de quienes depende la realización de determinada operación influyan en la forma que deben adoptar su registro o en la posesión de los bienes involucrados en la operación.

✓ **Asignación de responsabilidades**

Indica que se deben establecer con claridad los nombramientos dentro de la organización, su jerarquía y delegación de facultades congruentes con las responsabilidades asignadas. El principio fundamental en este aspecto consiste en que no se debe realizar transacción alguna sin la aprobación de algún funcionario específicamente autorizado para ello.

ii. Procedimiento La existencia de control interno administrativo no solo se demuestra solo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos escritos que garanticen la solidez de la misma.

✓ **Planeación y sistematización.**

Es deseable implantar un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, división de labores y funciones, sistemas de autorizaciones y fijación de responsabilidades.

Por lo general estos instructivos asumen la forma de manuales de procedimientos cuyo objeto es asegurar el cumplimiento por parte del personal de las prácticas que dan origen a las políticas de la entidad, uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el periodo de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas. Por ejemplo, en el área de contabilidad, la planeación y sistematización exigen al menos un catálogo de cuentas con su respectivo

instructivo para el manejo de cada una. Lo óptimo es contar con una guía de contabilización así como con un flujograma del trámite contable y un manual de procedimientos aplicables a las formas, registros e informes contables.

Un grado mas elevado de planeación requiere control presupuestal e implantación de estándares de producción, distribución y servicios.

- ✓ **Registros y formas** Un buen sistema de control administrativo debe aplicar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.

- ✓ **Informes**

Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la organización y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante de control es la información interna.

ii. Personal

Por solida que sea la organización de una entidad económica, y adecuados de los procedimientos implantados, el sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias no están continuamente en manos del personal idóneo. Los subelementos que intervienen en este aspecto son los siguientes:

- ✓ **Reclutamiento y selección**

Deben identificarse las fuentes ideales para reclutar el personal, sin dejar atrás la gran ventaja que representa promocionar a aquellos empleados cuyos méritos, capacidad, lealtad, eficiencia y buen desempeño los haga acreedores de un ascenso.

Un elemento indispensable de control lo constituye el contar con un perfil de puesto que permita reclutar al personal que lo llene.

✓ **Entrenamiento**

Mientras más y mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigor, más apto será el personal encargado de las diversas responsabilidades, el mayor grado de control interno logrado permite la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y desperdicio.

✓ **Eficiencia.**

Después de la capacitación y entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado en cada actividad. El interés de la administración por medir y alentar la eficiencia constituye un coadyuvante del control interno.

✓ **Retribución**

Un personal adecuadamente retribuido ayuda a lograr los propósitos de la entidad y concentra su atención en cumplir con eficiencia, más que en hacer planes para defalcarse a la entidad. Los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y permisos, pensiones por vejez y oportunidad que se le brinde para plantear sus gestiones y problemas personales constituyen elementos importantes del control interno.

iv. **Supervisión**

La supervisión se ejerce en diferentes niveles por distintos funcionarios y empleados y en forma directa e indirecta. Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno.⁴⁸

⁴⁸ Santillana González, Juan Ramón, Establecimiento de sistemas de control interno, México 2003, segunda edición.

*e. Principios de control interno aplicables a la administración de personal.*⁴⁹

✓ **Del carácter administrativo del control**

Es necesario distinguir las operaciones de control de la función de control. La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación está no se podría dar sin el control, cuanto mayor delegación se necesite, se requiere de mayor control. Por lo mismo el control como función solo corresponde al administrador.

En cambio, las operaciones son de carácter técnico. Por lo mismo son un medio para auxiliar la línea en sus funciones.

✓ **De los estándares**

El control es imposible si no existen los estándares de alguna manera prefijados y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean.

✓ **Del carácter medial del control**

Un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, que impone se justifica ante los beneficios que de él se esperan.

✓ **Del principio de excepción**

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

g. Técnicas de control administrativo.

Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes

✓ Las técnicas presupuestales:

⁴⁹ Documento proporcionado por: MSC. Matilde Guzmán de Díaz, Materia Teoría Administrativa II, Año 2008, Ciclo II.

En el cual los planes, programas y objetivos se encuentran expresados en términos cuantitativos, lo que facilita grandemente la comparación de lo actuado con relación a lo planeado, entre los tipos de presupuestos tenemos:

- i. Presupuesto de ingresos
- ii. Presupuestos de gastos
- iii. Presupuestos de materiales y productos
- iv. Presupuestos de capital
- v. Presupuesto de efectivo

✓ **Las técnicas no presupuestales**

También son otros recursos de control utilizados frecuentemente en forma conjunta con los presupuestos, entre los cuales podemos mencionar

- i. Datos estadísticos
- ii. Reportes o análisis especiales
- iii. La observación directa
- iv. Análisis del punto de equilibrio
- v. Programas de auditoría.

✓ **Técnicas modernas de control**

- i. Técnicas de revisión y evaluación de programas (PERT)
- ii. Gráficos de Gantt
- iii. Costeo directo
- iv. Investigación de operaciones⁵⁰

⁵⁰ Serrano Alexis, Administración I Y II, El Salvador año 2000, Primera edición.

g. Manuales administrativos

“Manual es un conjunto de instrucciones debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas.”⁵¹

“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas” Gary Dessler.

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa" Reyes Ponce

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". Terry G. R.

Los manuales administrativos son documentos guía eminentemente dinámicos, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización. En ellos se indican las actividades y la forma en que estas deberán ser realizadas por los miembros de la organización.

a) Funciones de los manuales Los manuales representan un enorme avance de la función administrativa de organizar la empresa, dotándola de reglas adecuadas para su buen funcionamiento. Las funciones de los manuales son básicamente las siguientes.

- Burocratizar la empresa, esto es, proporcionar a la empresa una de las características de la burocracia, es la formalización. Formalizar significa

⁵¹ Chiavenato, Idalberto. “Iniciación a la organización y el control”, Editorial McGraw-Hill, Bogotá, 1994

hacer que las comunicaciones sean escritas y documentadas. En este caso, las prácticas administrativas en vigor en la empresa se agrupan y archivan en el manual. Así surge otra característica de la burocracia: las reglas y los reglamentos son obligatorios pues constan en el manual que se entrega a todas las personas que trabajan en la empresa. El manual se transforma en depósito de las normas administrativas de la empresa, y es ahí donde debe buscárselas.

- Facilitar el acceso a la información, de forma organizada, sistemática y con criterio, por lo cual constituyen un instrumento de consulta permanente para todas las personas de la empresa.
- Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas. Estas deben trabajar estrictamente de acuerdo con las normas de servicios que están en el manual. Ello limita la creatividad del personal, pero permite que los trabajos sean ejecutados de manera uniforme y constante.
- Agilizar el funcionamiento de la empresa, haciendo que las personas no pierdan tiempo en verificar cómo deben hacerse las cosas.

Si esas funciones se logran, el manual será considerado un importante instrumento de administración de la empresa.⁵²

Solo existen dos tipos de clasificación por ámbito de aplicación

A. General

Se refiere a todo el organismo en su conjunto. Dentro de éste se tienen a los manuales siguientes

- **Manuales generales de organización:**

Resultado de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo, indica organización formal y estructura funcional existente en la organización.

⁵² Chiavenato, Idalberto. "Iniciación a la organización y el control", Editorial McGraw-Hill, Bogotá, 1994

- **Manual general de procedimientos:** Surge de la planeación y engloba procedimientos de cada una de las unidades orgánicas de la empresa.
- **Manual general de políticas:** Asienta por escrito los deseos y actitudes de la dirección, para toda la empresa, actuar de todo el personal de acuerdo a condiciones generales.

B. Específicos

Abarca el contenido de información de un área determinada de la empresa. Define uniformemente las actividades y responsabilidades del área o función. Dentro de esta clasificación se encuentran los siguientes tipos:

- Manual específico de reclutamiento y selección.
- Manual específico de auditoría interna.
- Manual específico de políticas de personal.
- Manual específico de procedimientos de tesorería
- Entre otros...⁵³

h. Modelo

Concepto “Ejemplo digno de ser seguido o imitado. Norma o guía a la que hay que ajustarse en trabajos o servicios. Objeto que sirve de patrón”.⁵⁴

“Es la representación mental o formal de un sistema, con el objeto de anticipar conductas futuras, aprovechando la información almacenada del pasado, para predecir comportamientos futuros”.⁵⁵

⁵³ <http://adminguidefca.blogspot.com/>

⁵⁴ Diccionario de ciencias jurídicas políticas y sociales, primera edición electrónica, editorial Heliastas, Buenos Aires

⁵⁵ <http://www.innmentor.com/2012/09/19/que-es-un-modelo/>

De manera cotidiana las personas siguen modelos pues éstos son una pauta, guía, procesos que ayudan a marcar una acción personal y la forma en la que se encara cualquier otro aspecto.

Por lo tanto los modelos son una especie de arquetipos que son susceptibles de imitación o replicación. Se habla de modelo como un objeto que se reproduce al imitarlo, es una representación simplificada de un sistema que facilitará explicar, comprender, cambiar, posiblemente controlar el comportamiento del mismo.

Características

- Debe representar el conocimiento que se tiene de un sistema de modo que facilite su interpretación.
- Debe ser sencillo como sea posible y que represente los aspectos de interés.

Por lo tanto, un modelo es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. Un modelo administrativo esta enfocado a directivos, forma de trabajo, manejo de personal, modelos de seguridad para los empleados, aseo y limpieza en las zonas de trabajo.

Estos modelos administrativos son aplicados para producir un cambio, se implementan para modificar o mejorar algún aspecto débil o carente de la empresa.

Los modelos de control son informes que permiten seguir las pautas para la elaboración de los sistemas de control interno.

i. Aspectos generales del control interno según modelo COSO

(Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway), por sus siglas en inglés.

El control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o concejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos.

- ✓ Efectividad y eficiencia en las operaciones
- ✓ Suficiencia y confiabilidad en la información financiera

- ✓ Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables

De acuerdo al COSO, el control interno consta de cinco componentes relacionados; éstos se derivan de la forma como la administración dirige la unidad y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes serán los mismos para todas las organizaciones (públicas o privadas).

Los componentes son.

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos.
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión y monitoreo⁵⁶

⁵⁶ <http://www.ci.inegi.org.mx/docs/informe%20COSO%20Resumen.pdf>

1. Ambiente de control.

Consiste en el establecimiento de un entorno que se estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Es la base del control interno, aporta disciplina a la estructura. En el se apoyan los restantes componentes, por lo que es fundamental para concretar los cimientos de un eficaz y eficiente sistema de control interno. Marca la pauta del funcionamiento de la unidad e influye en la concientización de sus funcionarios.

Los factores a considerar dentro del entorno de control:

- ✓ La integridad y valores éticos
- ✓ La capacidad de los funcionarios de la unidad
- ✓ El estilo de dirección y gestión
- ✓ La asignación de autoridad y responsabilidad
- ✓ La estructura organizacional
- ✓ Las políticas y prácticas de personal utilizadas

2. Evaluación de riesgos.

Cada unidad se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación de riesgo es la identificación de los objetos a distintos niveles, los cuales deben estar vinculados entre sí.

La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo deben ser gestionados. A su vez, dado los cambios permanentes del entorno, es necesario que la unidad disponga de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio.

En la evaluación se deberá analizar que los objetivos de área hayan sido apropiadamente definidos, que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales, que fueran oportunamente comunicados, detectados y analizados adecuadamente los riesgos y, que se hayan clasificado de acuerdo a la relevancia y probabilidad de ocurrencia.

Factores externos:

- ✓ Los avances tecnológicos
- ✓ Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio al cliente, la fijación de precios etc.
- ✓ Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiamiento, inversiones y desarrollo

Factores internos:

- ✓ Problemas con los sistemas de informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad
- ✓ Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.
- ✓ Un consejo de administración o un comité de auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzca fugas de información.

3. Actividades de control

Son las políticas y procedimientos que permiten a la dirección administrar los riesgos identificados durante el proceso de evaluación y asegurar que se lleven a cabo los lineamientos establecidos por ella. Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas, estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la unidad y en cada una de las etapas de la gestión. En la evaluación del sistema de control interno no solo debe considerarse si fueron establecidas las actividades relevantes para los riesgos identificados, sino también si las mismas son aplicadas en la realidad y si los resultados obtenidos fueron los esperados.

4. Información y comunicación

Se debe identificar, recopilar y propagar la información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades a cargo. Debe existir una comunicación eficaz en un sentido amplio que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la unidad, de forma descendente como ascendente.

La dirección debe comunicar en forma clara las responsabilidades de cada empleado dentro del sistema de control interno implementado. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y, cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto.

La información debe ser accesible, correcta, actualizada, suficiente, oportuna.

5. Supervisión y monitoreo

Los sistemas de control interno requieren principalmente de supervisión, es decir, un proceso que verifique la vigencia del sistema de control a lo largo del tiempo. Esto se logra mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas.

Capítulo II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO EN LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. Importancia de la investigación.

Este capítulo comprende la investigación de campo que se realizó en las unidades administrativas y operativas de la Alcaldía de la ciudad de Nejapa, el cual es de suma importancia ya que se conoció la situación actual con respecto al control interno de la municipalidad, a través del diagnóstico se conoció sus fortalezas y debilidades, identificando en que aspectos pueden mejorar para incrementar la eficiencia de los empleados.

B. Objetivos.

1) General.

Realizar un diagnóstico de la situación actual del control interno administrativo, que sirva de base para el diseño de un nuevo modelo que contribuya a fortalecer la administración municipal en la alcaldía de la ciudad de Nejapa, departamento de San Salvador.

2) Específicos.

1. Determinar si existen o sí son aplicables las herramientas administrativas en la municipalidad
2. Obtener un análisis de la aplicación de las Normas Técnicas de control interno en el área administrativa de la alcaldía de la ciudad de Nejapa para conocer el cumplimiento de los objetivos de dicha normativa.
3. Conocer si existen instrumentos para el control interno administrativo en dicha municipalidad.
4. Analizar y describir la aplicación de cada uno de los componentes del control interno, para verificar la situación actual

C. Métodos y técnicas de investigación.

1) Métodos.

El método que se utilizó para llevar a cabo la investigación es el método científico, ya que este se refiere a una serie de etapas lógicas que hay que recorrer, para llegar a descubrir con hechos ciertos lo que está sucediendo, y así se ha llevado a cabo la investigación para encontrar resultados mas fiables.

Para ello se han utilizado dos métodos específicos los cuales son:

1. Analítico

El método analítico es la separación de un todo, descomponiéndolo en partes o elementos y analizar con detalle cada uno. Con el objetivo de observar las causas, la naturaleza y los efectos de cada variable de manera individual y poder así conocer la relación entre ellas, esto se hizo cuando se investigó cada área de la municipalidad y también a los usuarios que demandan los servicios de la institución.

2. Síntesis o sintético

Este método reúne todas las partes para estudiarlo como un todo. Es lo contrario al analítico. Síntesis es la unión de todas las partes para tener una visión completa de la realidad. Procede de lo simple a lo complejo. Se utilizó este método cuando investigando cada área individualmente la información obtenida se comparó con las demás, para realizar un análisis más profundo.

2) Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó fue la explicativa ya que es aquella que tiene una relación causa y efecto, no solo permite descubrir o acercarse al problema, sino que intenta encontrar cuales son las causas del problema.

Por lo tanto en la investigación fue la más útil, porque se conoció de cerca la manera en que operan o se desarrolla el personal en el desempeño de sus actividades en la alcaldía, con el fin de buscar las causas del problema.

3) Diseño de la investigación

El diseño de investigación que se utilizó es el no experimental, puesto que este es aquel que se realiza sin manipular ninguna variable, de acuerdo a como se da en la realidad, así se hizo en la investigación.

4) Técnicas e instrumentos de recolección de información.

a. Técnicas

Las técnicas fueron una manera que se utilizó para poder recolectar la información necesaria, entre las cuales se utilizaron las siguientes:

1. La Encuesta

Es un procedimiento que se llevó a cabo dentro de la investigación para poder recopilar datos de la problemática, por medio de una serie de preguntas y poder obtener el enfoque de los diferentes indicadores, que facilitaron conocer la situación y comportamiento de las variables dentro de la investigación.

La cual estuvo dirigida a los trabajadores y usuarios de la alcaldía, con el fin de obtener las respuestas claras a la situación actual que se está presentando en la alcaldía de la ciudad de Nejapa.

2. La Entrevista

Esta se llevó a cabo con la responsable de la unidad de recursos humanos, dado que ella conoce la situación del problema, esto fue con el fin de entrevistarla de manera adecuada y de obtener las repuestas e información necesaria. Lo cual permitió obtener la información más precisa para la investigación.

b. Instrumentos

Son una herramienta de las técnicas, se utilizaron para la recolección de información. Los cuales se detallan a continuación:

1. Cuestionario

Este fue el instrumento usado por la encuesta, este se aprovechó para la obtención de datos y así comprender la situación de la problemática.

Estuvo comprendido por un grupo de preguntas entre las cuales fueron preguntas cerradas y preguntas abiertas para obtener así la opinión de los empleados y de los usuarios de la alcaldía de la ciudad de Nejapa.

2. Guía de entrevista

Se formuló la entrevista de acuerdo con una guía de preguntas. Esta comprendió un listado de interrogantes, las cuales el entrevistado respondió con la más breve facilidad.

Las preguntas se hicieron de manera ordenadas previamente, fueron contestadas detenidamente cada una de ellas. Las preguntas se realizaron con el interés de obtener información precisa a la problemática.

5) Fuentes de información.

Son diferentes tipos de documentos que se utilizaron para la investigación y la obtención de información. Por lo tanto, dichas fuentes fueron necesarias ya que ayudaron para estudiar la situación, se detallan de la siguiente manera:

a. Primarias

Se obtuvo la información en forma directa de los empleados y usuarios de la alcaldía municipal de la Ciudad de Nejapa, para establecer un diagnóstico del mismo con la investigación de campo, la manera fue a través de entrevistas así mismo se elaboró un cuestionario.

b. Secundarias

La información plasmada por otros autores, estas se hicieron necesarias para realizar la investigación, se hizo uso de leyes, sitios virtuales, páginas web, que son de utilidad para el desarrollo de la investigación.

6) **Ámbito de la investigación.**

La investigación se llevó a cabo en la alcaldía municipal de la ciudad de Nejapa departamento de San Salvador, con los empleados y usuarios que llegaron a solicitar algún servicio.

7) **Unidades de análisis.**

Es donde se obtuvo la información y además es el objeto de investigación, en el cual se llevó a cabo como el elemento específico de estudio, dentro de la investigación se tienen:

Objeto de estudio:

- Alcaldía de la ciudad de Nejapa

Unidades de análisis

- Responsable del departamento de recursos humanos.
- Trabajadores de la alcaldía.
- Usuarios.

D. Determinación del universo y muestra.

1) **Universo.**

Es la totalidad de las unidades de análisis sujetas de investigación, en la investigación se tuvieron dos.

Universo 1: Empleados de la alcaldía que según un listado que proporcionó la encargada de la unidad de recursos humanos hacen un total de 261.

Universo 2: Usuarios que demandan los servicios que presta la alcaldía, tomando un promedio de 1,320 usuarios al mes. El cual se determinó de la siguiente manera:

El número de usuarios que visita la alcaldía está en un promedio de 50 a 70 usuarios durante el día. Se tendría en los 22 días del mes en que la alcaldía presta sus servicios. $60 \text{ usuarios} * 22 \text{ días} = 1,320 \text{ usuarios al mes.}$

2) Muestra.

Es una parte del universo que posee las mismas características sujetas de estudio, que tiene como función determinar que parte de la población debe examinarse.

Se tomó como el total de la población al número de empleados que asciende a 261, en cuanto a los usuarios se utilizó el promedio de 1,320 personas, partiendo de esto para el cálculo de la muestra.

✓ Cálculo de la muestra

Para realizar la investigación de campo la muestra que se tomó es de una población finita, porque consta de un número limitado de empleados y usuarios

El muestreo que se utilizó es el muestreo simple, porque todos los empleados y usuarios tuvieron la misma probabilidad de ser encuestados, en las que se tomaron todas las unidades que están conformados por los 261 empleados, asimismo el promedio de los usuarios que fue de 1,320 personas.

La muestra se calculó utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = número de la población

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

E = nivel de error permisible

Los valores que se utilizarán son los siguientes:

n =? p = 50% N = 261

Z = 95% = 1.96 q = 50% E = 8%

Sustituyendo en la fórmula: $n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 261}{(0.08)^2 (261-1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} = 94 \text{ empleados.}$

El total de la muestra de los empleados fue de 94, de los cuales se decidió encuestar a todos los que integran el área administrativa que ascendían a 63 y para completar la totalidad de la muestra se encuestó a una parte de los empleados operativos que en total fueron 31.

✓ **Cálculo de la muestra de los usuarios de la alcaldía**

Cálculo de la muestra: $n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 1,320}{(0.08)^2 (1,320-1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} = 135 \text{ usuarios}$

La manera en la cual se encuestó al usuario fue cuando llegó a solicitar los servicios que presta la alcaldía, se programaron varios días específicos en los cuales se fue a recolectar la información.

E. Tabulación, análisis e interpretación de la información.

De acuerdo a la información obtenida se elaboró su respectiva tabulación, el procedimiento fue el siguiente: se diseñó un cuestionario para los empleados de la municipalidad el cual contenía 24 preguntas, entre las cuales habían preguntas abiertas y cerradas, las cuales fueron contestadas de acuerdo al criterio individual de cada empleado, además se elaboró un cuestionario para los usuarios de los servicios que presta la alcaldía el cual contenía preguntas cerradas. Para el análisis se elaboró un cuadro en el cual se determinó la frecuencia y el porcentaje, con respecto a las preguntas abiertas se agruparon de acuerdo a la similitud de las respuestas, luego se realizó el respectivo análisis con base a la frecuencia y su porcentaje.

F. Descripción general del diagnóstico de la situación actual del control interno de la alcaldía municipal de la ciudad de Nejapa: área administrativa.

Según el instrumento utilizado para la recolección de información “el cuestionario”, de acuerdo a las interrogantes plasmadas, se determinó que la alcaldía de la ciudad de Nejapa cuenta con personal administrativo de 63 empleados.

De acuerdo a los datos se detectó que en cuanto al género no hay mucha distinción, por lo que se concluye que existe un equilibrio (Ver anexo 1, literal a.), dentro de los cuales las edades son variantes y se observa que hay personas jóvenes laborando dentro de la alcaldía que oscilan de los 18 a 29 años, no obstante la mayoría se concentra en el rango de 36 años en adelante (Ver anexo 1, literal b.). Esto indica un alto índice de madurez favorable para su desempeño.

Así también se verificó que la alcaldía se encuentra distribuida en diferentes unidades en el que desarrollan distintas funciones, encontrando cada una de esas unidades conformadas desde por un empleado hasta por ocho (Ver anexo 1, literal c).

Donde según las unidades a las que pertenece cada empleado de acuerdo al número que lo conforme esa unidad, así es el cargo que desempeña, en su mayoría son los encargados como lo son jefes, auxiliares de las unidades, coordinadores, secretarías y supervisores (Ver anexo 1, literal d.).

El grado académico que posee en su mayoría los empleados de la alcaldía son personas con un nivel académico media y superior, detallada con un 57% y 37%. Sin embargo cuenta con un porcentaje menor con un nivel de básica con un 2% y que tienen otros estudios como lo son algún oficio que no les ha impedido desarrollarse en su trabajo y lograr un buen desempeño (Ver anexo 1,

literal e.). Ese nivel académico es muy favorable para la alcaldía porque contribuye al buen desempeño.

Cada una de las personas que laboran en la unidad donde se desempeñan cuentan con un récord de tiempo bastante amplio, donde la mayor parte se concentra en un 52% de los cero a los siete años, y un 35% de ocho a quince (Ver anexo 1, literal f.). Por lo tanto hay un nivel aceptable de estabilidad laboral.

1) Aspectos sobre las fases del proceso administrativo.

a. Planeación.

La primera fase del proceso administrativo es la planeación que consiste en la creación de planes, establecer los objetivos, metas y estrategias que faciliten el alcance y desarrollo de lo establecido en esta etapa, de modo que se pueda anticipar a problemas o dificultades.

En la alcaldía municipal de la ciudad de Nejapa un porcentaje bastante alto con un 76% tiene conocimiento de la misión y visión de la institución, esto es importante porque debe ser de su conocimiento la razón de ser de la alcaldía, la finalidad porque la existe, lo que pretende cumplir en su entorno social y por lo tanto lo que espera llegar a ser (Ver anexo 1, pregunta 1).

Se encuentra un porcentaje del 98% (Ver anexo 1, pregunta 2) que conoce los objetivos que persiguen como alcaldía, dentro de los cuales buscan lograrlos, por lo que teniendo establecidos dichos objetivos y conociendo la misión y visión.

b. Organización.

Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y las actividades de los recursos humanos y materiales, para que exista un buen desarrollo. En la alcaldía se determinó que en lo referente al conocimiento de la estructura organizativa un porcentaje del 52% si la conoce y saben en que nivel se encuentran (Ver anexo 1, pregunta 3). Por lo tanto el

mayor porcentaje dicen que los niveles de autoridad y responsabilidad si están bien definidos con un 59%, sin embargo para un 41% no están bien definidas o no se han sido tomados con compromiso, lo que de una u otra manera no permite que se desempeñen y cumplan sus labores a un 100% (Ver anexo 1, pregunta 4).

Los empleados si cuentan con un tipo de manual administrativo que permite poder guiarse en el desarrollo de sus labores, por lo menos un 94% si lo conoce y para un 6% no son de su conocimiento dicho manual (Anexo 1, pregunta 5). Las responsabilidades se encuentran establecidas y delimitadas en una gran mayoría por el manual de funciones, y de la misma forma pero en menor porcentaje por el organigrama, esto les facilita en gran manera no solo conocer el cargo que les corresponde sino también las actividades que les es obligatorio desarrollar para el buen funcionamiento de la alcaldía (Anexo 1, pregunta 6).

Sin embargo un 41% de los empleados dijo que algunas veces realiza labores que no le corresponde de acuerdo a su puesto de trabajo y un 30% dijo que si lo ha hecho, no obstante un 26% no realiza labores que no le corresponden (Anexo 1, pregunta 7).

c. Dirección.

Uno de los elementos importantes y básicos en la dirección es la comunicación, ya que, es el proceso a través del cual se transmite y recibe información, al momento de poner en marcha los planes que fueron considerados seguir, se necesita una comunicación eficaz, pues cualquier desviación en la información origina confusión y errores, que disminuyen el rendimiento de las personas y que por lo tanto el logro de los objetivos se detiene; según la entrevista realizada se identificó que en la municipalidad no existen políticas por escrito de comunicación que contribuyan a un buen clima organizacional, (Ver anexo 3, pregunta 10). Para los empleados de la alcaldía la comunicación dentro de su unidad de trabajo es en su mayoría de excelente a bueno, lo que permite tener

un ambiente estable al momento de necesitar alguna información es proporcionada (Anexo 1, pregunta 8).

El trabajo en equipo es una forma efectiva, porque la municipalidad en su totalidad buscan alcanzar los objetivos y los planes trazados, de forma que para lograrlo se debe trabajar en equipo, buscando el beneficio no solo del buen desempeño de su trabajo sino también el proporcionar un buen servicio, sin embargo para un 33% y 46% sostuvo que No y que Algunas veces son las que se trabajan de esta manera, si bien existe una buena comunicación para la transferencia de la información requerida pero trabajan de manera independiente (Anexo 1, pregunta 9).

d. Control.

El control tiene su enfoque en evaluar y corregir el desempeño de las actividades realizadas por los subordinados para asegurarse de esa forma que los objetivos y los planes de la organización se están llevando a cabo.

En toda organización o institución una forma de controlar es a través de la supervisión de manera que se pueda verificar que el trabajo encomendado se esté llevando a cabo como se ha proyectado, los empleados de la alcaldía dicen si conocen la unidad que ejerce la supervisión a su área de trabajo (Anexo 1, pregunta 11), y saben por quién es supervisado (Anexo 1, pregunta 12).

Los empleados en un 54% dicen conocer que si cuentan con un modelo de control interno y un 46% dice que no lo conoce (Anexo 1, pregunta 13), de manera que al contar con ese modelo supone que se logra una mayor eficiencia en las operaciones administrativas de la alcaldía, donde cada uno se desempeña en lo que le corresponde (Anexo 1, pregunta 14).

La principal función que se considera de control interno es variante para cada uno, para un 22% agiliza los procesos administrativos y un 24% que ayuda al cumplimiento de los planes (Anexo 1, pregunta 15), a su vez un 81% dice

conocer quien es la responsable de aplicar dicho modelo (Anexo 1, pregunta 16).

Cuentan con controles para evaluar el desempeño de los empleados, pero consideran que los procedimientos de control no se actualizan, y que por lo tanto sería de gran beneficio que se implementarán nuevas formas (Anexo 1, pregunta 18 y 19). Según la entrevista realizada al responsable de recursos humanos mencionó que existen propuestas realizadas por el personal de la municipalidad pero que el problema radica en el poco interés que tiene la gerencia en ordenar de forma lógica y coherente los procesos (Ver anexo 3, pregunta 3).

En cuanto al conocimiento sobre las Normas Técnicas de control interno específicas de la alcaldía, que son un conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por el Concejo Municipal, empleados, diseñado para proporcionar seguridad en la consecución de sus objetivos, un 84% de los empleados no las conocen y sólo un 16% asegura que si son de su conocimiento (Anexo 1, pregunta 20). De lo cual un 87% dijo no haber recibido capacitaciones para darles a conocer dicha información, lo que deja entrever la existencia de un sistema de capacitaciones para preparar a los empleados (anexo 1, pregunta 21). La responsable de recursos humanos dijo que han capacitado al personal solo en áreas como servicio al cliente, resolución de conflictos y autoestima. (Anexo 3, pregunta 6).

Lo que si aseguran en un 62% es que se les facilita el equipo necesario para lo cual ellos puedan responder a sus obligaciones y para un 38% no se cuenta con el mejor equipo para el desempeño de sus labores (Anexo 1, pregunta 22).

Sobre implementar un nuevo modelo de control interno un 84% de los empleados lo tomaron a bien, sin embargo un 2% dijo que no lo aceptaría porque no funciona y un 14% que tal vez (anexo 1, pregunta 23), y que para lo

cual sería ventajoso implementarlo es porque de una manera se evitaría la duplicidad de funciones, se cumplirían las metas y los objetivos, mejorarían los procesos y mejoraría el servicio a los usuarios.

2) Descripción general en el área operativa.

Conforme al instrumento de recolección de datos utilizado en la investigación se determinó que del total de los empleados operativos que laboran en la alcaldía, solo se encuestaron 31 entre los cuales se puede determinar que hay más empleados del género masculino ya que su porcentaje fue del 65% y por consiguiente solo se obtuvo un 35% del género femenino. (Ver anexo 2, literal a). Esto se debe a que muchas labores en esta área requieren de esfuerzo físico masculino.

Con respecto a las edades el 61 % que es la mayor proporción de los encuestados se concentró en el rango de 36 años o más. (Ver anexo 2, literal b), en cuanto a las unidades en que laboran el 46% que es la parte mayoritaria, pertenecían a la unidad de participación ciudadana, desempeñando el cargo de técnico promotor y el personal restante se dividía en la unidad del polideportivo, cementerio, mercados, entre otras. (Ver anexo 2, literal c, d).

El grado académico que predominó fue el de educación media ya que 23 personas (75%) dijo tenerlo culminado, y solo un 16% contestó tener estudios superiores. (Anexo 2, literal e).

a. Aspectos sobre las fases del proceso administrativo.

El proceso administrativo permite a las instituciones enfocar sus recursos en la consecución de los objetivos propuestos, en este encontramos diversas etapas las cuales son:

1) Planeación

La planeación analiza donde se está, se quiere ir, y señala que se debe hacer para llegar ahí y como se puede lograr.

En la municipalidad se encontró que solo un 42% de los empleados conocen la misión y visión y el restante 58% dijo no conocerla, situación que debe trabajarse con el fin que se dé a conocer a todas las unidades, ya que ellas definen la base de la organización representan por qué y para que existen. Así mismo los objetivos institucionales deben de difundirlos ya que van de la mano con el ser de la organización, en este aspecto un 87% dijo conocerlos e identificarse con ellos, esto es algo beneficioso para la municipalidad. (Ver anexo 2, preguntas 1, 2).

2) Organización

En esta etapa establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento, los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen funciones, deberes y dependencias.

Al hablar de la estructura organizativa de la institución (organigrama) el 58% de los empleados no lo conoce que es la mayor parte de los encuestados, por consiguiente el 84% dicen que los niveles de autoridad y responsabilidad no están bien definidos. (Ver anexo 2, pregunta 3 y 4). Algo en lo que se debe de mejorar, porque en él se establece orden y disciplina para el funcionamiento, y se puede generar conflictos en los empleados ya que no van a saber a quién acudir, de quien deben recibir órdenes, y esto puede afectar para el crecimiento de la organización.

La municipalidad cuenta con manuales de funciones según un 74% de los empleados operativos, por medio de los cuales dicen que están establecidas y delimitadas sus responsabilidades, tan solo un 9% ocupan las normativas de la alcaldía para guiarse en el desarrollo de sus actividades. (Ver anexo 2, pregunta 5 y 6). Algo que necesitan mejorar ya que un 61% dijo que algunas veces hacían labores que no son de su cargo y un 16% hace actividades que no son de su puesto. (Ver anexo 2, pregunta 7). Esto puede generar insatisfacción en los empleados y bajar su desempeño laboral.

3) Dirección

En esta etapa se busca influir en las personas, para que de forma voluntaria y con interés contribuyan al logro de los objetivos, lo más importante para ello es tener una buena comunicación y en la municipalidad un 55% opina tener muy buena comunicación en la unidad donde laboran, un 39 % cree tener buena, son rangos aceptables para el buen funcionamiento de las diferentes unidades. (Anexo 2, pregunta 8), para que una organización tenga éxito se debe trabajar en equipo y en el área operativa es algo que está fallando porque un 71% dijo que algunas veces lo hacían y tan solo el 16% lo hace siempre algo que se debe mejorar para aumentar la eficiencia. (Ver anexo 2, pregunta 9).

4) Control

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, es un elemento que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las planificadas. Para poder llevarlo a cabo se necesitan reglamentos, con el cual la alcaldía cuenta el 100% de los empleados lo afirmó, esto es beneficioso ya que allí está plasmado el procedimiento a seguir para cualquier dificultad que se pueda presentar. (Ver anexo 2, pregunta 11), para poder estar seguros que las actividades van funcionando bien se debe mantener supervisión por los jefes inmediatos de cada unidad o departamento, lo cual el 97% de los empleados expresaron que esto se está cumpliendo en la alcaldía ya que cuenta con supervisión en cada área (Ver anexo 2, pregunta 11 y 12).

En cuanto a la pregunta si existe un modelo de control interno administrativo en la alcaldía el 77% dijo que no, y que sería beneficioso contar con uno que contribuya a: cumplimiento de los planes, reducir costos, optimizar tiempo y agilizar procesos, que debe actualizarse constantemente ya que en la actualidad no se está haciendo, (Ver anexo 2, pregunta 13, 15, 16,19).

El control contribuye a corregir desviaciones para el cumplimiento de los planes, para ello deben haber instrumentos para evaluar el desempeño del trabajo, al interrogarles sobre esto un 52% no está siendo evaluados por sus jefes de áreas y solo un 48% si lo esta haciendo (ver anexo 2, pregunta 18).

En cuanto a un aspecto muy importante como lo son las Normas Técnicas de control interno específicas de la alcaldía por la cual está regulada, según las encuestas no se han dado a conocer por ningún medio el 87% lo afirmó. (Anexo 2, pregunta 20).

Con el fin de incrementar la eficiencia en la municipalidad, los empleados operativos están abiertos a nuevos cambios ya que dicen que el 94% estar dispuestos a utilizar un nuevo modelo de control interno. (Ver anexo 2, pregunta 2).

G. Alcances y limitaciones

a. Alcances

- La ayuda y accesibilidad por parte de la encargada de recursos humanos, en la recolección de información en la investigación.
- Disponibilidad y amabilidad por parte de los jefes de las unidades al proporcionar la información necesaria en la investigación.
- La asignación de dos empleados de la municipalidad que ayudaron a trasladarse a las diferentes unidades, lo cual facilitó el acceso a ellas.
- En su mayoría las personas que llegaban a solicitar los servicios que presta la alcaldía ayudaron contestando la encuesta, mostrando mucha amabilidad.

b. Limitaciones

- Las unidades no están en un mismo lugar por lo que era necesario desplazarse a diferentes lugares aledaños a la municipalidad.
- Una de las unidades como participación ciudadana fue un poco difícil llegar directamente, debido a que desarrollan su trabajo fuera de la alcaldía.
- Algunos empleados cuestionaron la razón de dicha encuesta y mostraron un grado de inconformidad.
- En una minoría de los empleados demostraron cierto miedo a que se rebelará la información que proporcionaban.
- La descortesía por parte de algunos usuarios que no quisieron responder la encuesta.

H. Conclusiones.

1. La municipalidad cuenta con la filosofía organizacional previamente definida, pero no es conocida por todos los empleados.
2. Se notó una diferencia muy marcada, ya que en el área administrativa la mayor parte conoce e identifican el organigrama y los niveles de responsabilidad y autoridad, en cambio en el área operativa los desconocen.
3. Los manuales que utilizan en la alcaldía no están aprobados, ni actualizados.
4. Existe disconformidad por parte de los empleados ya que dicen que realizan actividades que no son de acuerdo a su puesto o área de trabajo.

5. A pesar de que los empleados expresaron tener un nivel aceptable de comunicación entre ellos, se identificó que solo algunas veces están trabajando en equipo.
6. La alcaldía no cuenta con un modelo de control interno administrativo ya que la mayoría de los encuestados dijo que no, o si existía no lo conocían.
7. En la municipalidad las herramientas o procedimientos de control no se están actualizando constantemente, y esto está afectando para llevar una supervisión eficiente del desempeño de los empleados.
8. No existe un plan de capacitación en áreas que contribuyan al mejoramiento del desempeño laboral
9. Los empleados están dispuestos a aceptar un nuevo modelo de control interno administrativo que contribuya a incrementar la eficiencia en todos los procesos, o actividades que desarrolla la municipalidad.

I. Recomendaciones.

1. Es necesarios buscar mecanismos para que todos los empleados conozcan y se identifiquen con la filosofía institucional, además se debe mostrar a los usuarios de los servicios que prestan la alcaldía.
2. No debe existir distinción entre las áreas de la municipalidad, se debe dar a conocer el organigrama a los empleados operativos y explicárselos, para que ellos identifiquen el nivel al cual pertenecen, e identifiquen los niveles de autoridad y responsabilidad, para que contribuya a incrementar la eficiencia en el desempeño de sus labores.

3. Debe existir un área responsable de la revisión y actualización de los manuales administrativos, y establecerse un periodo estipulado para ello, para lograr que sean de acorde a las necesidades actuales y al logro de metas y objetivos.
4. No se debe sobrecargar de trabajo a los empleados asignándoles actividades que no les corresponde según el manual de funciones, se debe contar con más personal para ello.
5. Realizar talleres o capacitaciones sobre el trabajo en equipo y sus beneficios, esto contribuirá para mejorar la comunicación en la organización y ayudara a incrementar la eficiencia.
6. Es importante el establecimiento de un sistema de control de la gestión administrativa, que contribuya a la optimización de los procesos definidos por la municipalidad, con el fin de evitar errores y deficiencias.
7. Se deben elaborar herramientas administrativas que contribuyan a llevar una supervisión de acuerdo a las necesidades de la institución, además se deben actualizar constantemente.
8. Es necesario que se realice un plan de capacitaciones para los miembros de la organización sobre temas que contribuyan a potencializar las habilidades y destrezas, enriqueciendo los conocimientos de todos los empleados para optimizar su desempeño.
9. La implementación de un nuevo modelo de control interno administrativo, es necesario para contribuir a mejorar procesos, procedimientos e incrementar la eficiencia.

Capítulo III

PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. Importancia.

Es necesario que toda institución pública o privada cuente con un modelo de control interno, que permita tener un conocimiento de cómo se están dirigiendo y si en efecto se logran los objetivos que persiguen y el desenvolvimiento que se efectúa son los correctos.

Este modelo contribuirá a solucionar los problemas que se identificaron en la investigación de campo que se llevó a cabo en la municipalidad, su importancia radica en el enfoque integral que se da en los componentes del control interno los cuales son: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo, relacionándolos también con las diferentes etapas del proceso administrativo, en cada uno se presentan diferentes herramientas que servirán de guía para la administración.

B. Objetivo general

Desarrollar un modelo de control interno administrativo como propuesta a la alcaldía de la ciudad de Nejapa, con la finalidad de contribuir a un mejor desarrollo y fortalecimiento en su administración.

C. Control interno según modelo COSO.

1) Ambiente de control

Al encontrar en el diagnóstico la falta de compromiso al cumplimiento de las obligaciones o deberes que cada empleados tiene, esto en un porcentaje considerable del 50% y que por lo cual en muchas ocasiones es necesario que algunos realicen trabajos que no corresponden dentro de sus funciones asignadas, se propone a las autoridades correspondientes el incentivar a:

- **Integridad y valores éticos.**

Haciendo conciencia a reforzar este valor y mantenerlo, mostrando un compromiso mutuo en el equipo de trabajo o área de trabajo a la que pertenece junto con sus demás compañeros y a la vez logrando desarrollar sus actividades efectivamente.

Objetivo.

- ✓ Incentivar a las autoridades superiores para que muestren y mantengan integridad y valores éticos en el cumplimiento de sus obligaciones.
- ✓ Motivar a jefaturas y autoridades a que promuevan en la municipalidad la integridad y valores éticos para el resto de los empleados.

Marco legal y normativo.

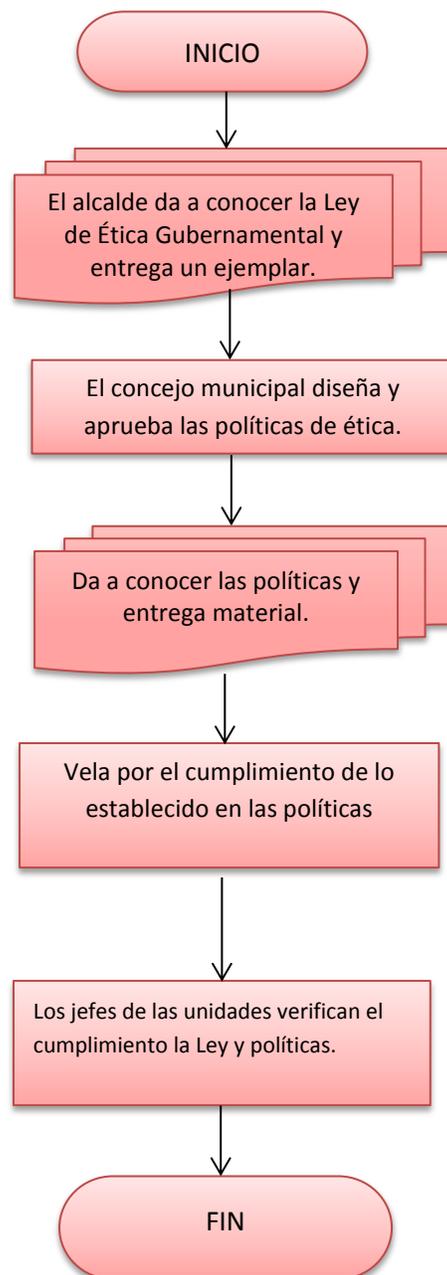
- ✓ Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador.
- ✓ Normas Técnicas de Control Interno Especificas de la municipalidad de la ciudad de Nejapa.

Normas.

- El Concejo Municipal, alcalde y jefaturas de las áreas de la municipalidad deben demostrar, mantener y vigilar su cumplimiento.
- El Concejo municipal por medio del alcalde debe dar a conocer la Ley de Ética Gubernamental al personal, por medio de capacitaciones.
- El Concejo municipal debe diseñar, aprobar y dar a conocer políticas de ética que establezcan las conductas deseadas y no deseadas de los empleados en cada una de las unidades.
- El alcalde municipal será el responsable de velar por el cumplimiento de lo que establece la Ley de Ética Gubernamental y las respectivas políticas en las jefaturas.
- Cada uno de los jefes de las unidades será responsable de velar por el cumplimiento de lo establecido en la Ley de Ética Gubernamental y las políticas con que cuente el personal a su cargo.
- El Concejo municipal, alcalde y jefaturas deben velar que el personal no se vea involucrado en actos deshonestos, ilegales o antiéticos.
- El Concejo municipal por medio de los jefes de las unidades debe supervisar en el transcurso de las operaciones que los empleados cumplan con sus obligaciones si aceptar sobornos o pagos indebidos.
- De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño de los empleados tanto administrativos como operativos, será necesario implementar capacitaciones para solventar respectivos resultados.

- Todo servidor público tiene la obligación de cumplir con sus deberes con honradez, responsabilidad, sin recibir ningún beneficio personal diferente a lo establecido en su contrato por la municipalidad.

Procedimiento para la integridad y valores éticos



- **Estructura organizativa**

Debido a que no de todos es el conocimiento la estructura organizativa de la alcaldía, es necesario que la municipalidad dé a conocer en un cien por ciento a sus empleados respectiva estructura de la municipalidad.

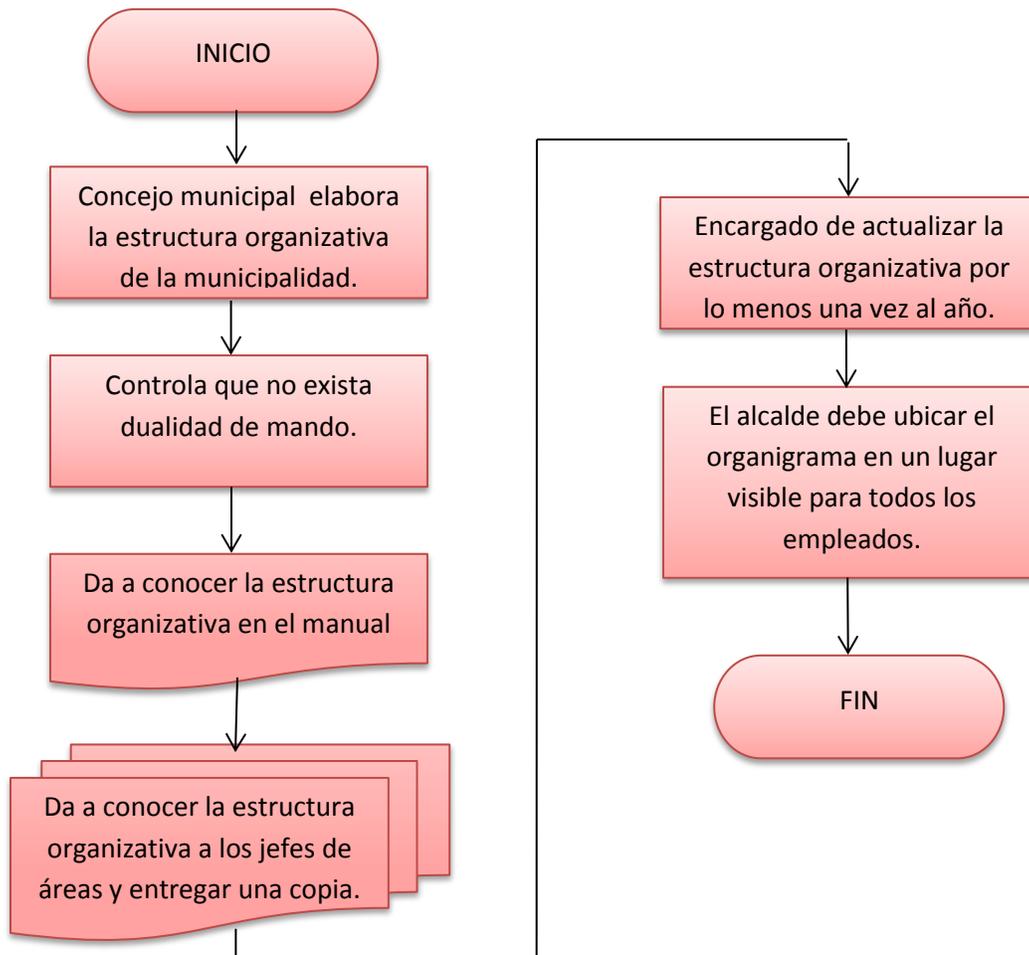
Objetivo.

- ✓ Establecer un procedimiento que brinde la aplicación y el conocimiento de la estructura organizativa en la municipalidad.

Normas.

- Es responsabilidad del Concejo municipal la elaboración de la estructura organizativa de la municipalidad, reflejando las unidades administrativas, operativa.
- La estructura organizativa no debe dar lugar a la dualidad de mandos, que afecte el desarrollo de las actividades.
- La descripción de los cargos se presentaran en el manual de funciones.
- La estructura organizativa se debe dar a conocer a los jefes de las áreas de la municipalidad y a todo el personal por medio de capacitaciones presidida por el alcalde y se les deberá entregar un copia a cada uno.
- El concejo municipal será el responsable de actualizar la estructura organizativa por lo menos una vez al año, de acuerdo a si se apertura o elimina una nueva unidad.
- El alcalde debe ubicar el organigrama en un área visible para todos los empleados de la municipalidad.

Procedimiento para la estructura organizativa.

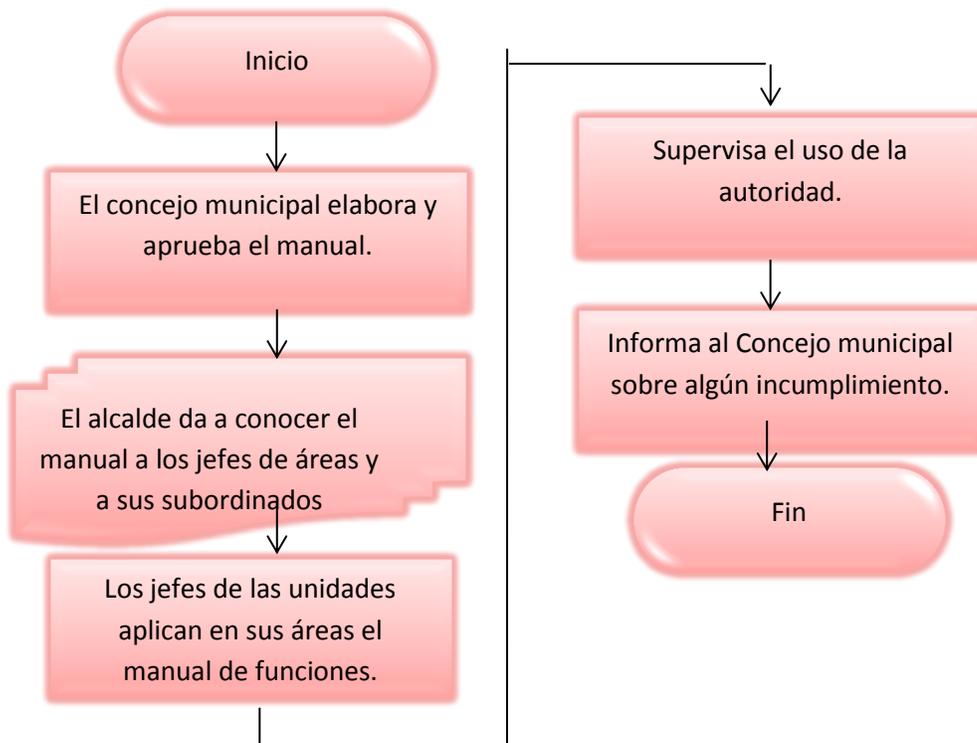


- **Autoridad, responsabilidad y relaciones de jerarquía.**

De acuerdo a que no todos los empleados consideran que los niveles de autoridad y responsabilidad se encuentran bien definidos, considerando que son un porcentaje no tan alto si es necesario que todos lo tengan claro. Se recomienda establecer un procedimiento para la asignación de autoridad y responsabilidad. (Ver anexo 6)

Normas.

- Es responsabilidad y obligación del Concejo municipal, niveles gerenciales y jefaturas la elaboración y aprobación de los manuales de funciones que establezcan los niveles de autoridad y responsabilidad de los empleados.
- El manual debe tener clara las facultades y responsabilidades de cada uno de los empleados tanto jefes como operativos, para que desarrollen sus funciones.
- El alcalde es el responsable de dar a conocer el manual de funciones a los jefes de áreas, así como al resto del personal por medio de capacitaciones que sean necesarias con el fin de dejar en claro dicho contenido.
- Jefes de áreas aplicarán el manual de funciones.
- El alcalde debe supervisar que las facultades concedidas a los jefes de áreas estén siendo utilizadas en función de los objetivos de la municipalidad o área.
- Informará al concejo municipal cualquier incumplimiento al manual establecido.

Procedimiento de Autoridad, responsabilidad y relaciones de jerarquía.

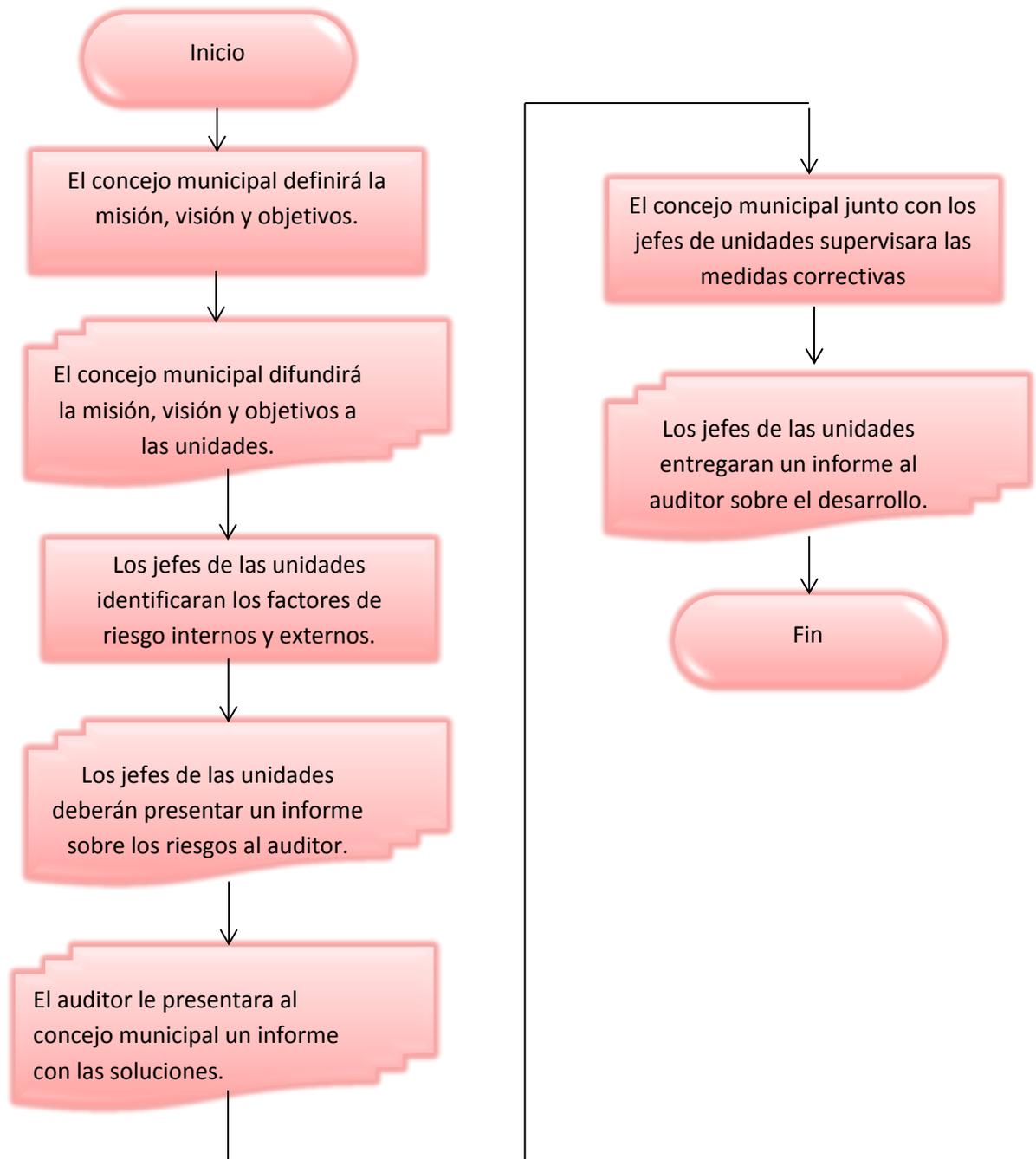
2) Evaluación de riesgo

Busca el cumplimiento de los objetivos y que se desarrollen las actividades para lograrlo, anteponiéndose a aquellos obstáculos que pueden impedirlos.

Normas.

- El concejo municipal deberá definir y difundir los objetivos de la institución, considerando la visión y misión.
- Los jefes de unidad deberá establecer la misión, visión y objetivos.
- El concejo municipal, niveles gerenciales y jefaturas deberán identificar los factores de riesgos que sean relevantes, internos y externos.
- Cada jefe de las unidades serán responsables de identificar las fortalezas y debilidades.
- Los jefes deberán proporcionar un informe sobre los riesgos identificados al auditor interno.
- El auditor presentará al Concejo municipal un informe con las soluciones que fueren necesarias.
- El concejo municipal junto con los jefes de áreas son responsables de controlar los riesgos y la implementación de las medidas correctivas.
- Los jefes de las unidades deberán entregar un informe al auditor interno sobre cómo se le han desarrollado los riesgos identificados

Procedimiento de Evaluación de riesgos



3) Actividades de control

a. Control interno para la unidad de tesorería.

Teniendo en cuenta que la unidad de tesorería es fundamental en la alcaldía porque es la que se encarga de recibir los ingresos y dar salida a los egresos, se consideró necesario actualizar sus procesos y formatos de control.

Considerando que la municipalidad no ha actualizado su proceso de recaudación de ingresos se propone lo siguiente:

b. Ingresos.

Son los percibidos en virtud de la aplicación de leyes tributarias y de aquellos transferidos por el Gobierno Central y entidades públicas y privadas, nacionales o internacionales

1) Normas para el control de ingresos propios de la municipalidad.

Para el adecuado control interno de los recursos financieros municipales es necesario establecer regulaciones, que sirvan para la captación registro y control de los ingresos.

- ✓ Solamente el personal autorizado para el manejo del efectivo podrá estar en contacto directo con el mismo.
- ✓ Todos los valores efectivos que recibe la alcaldía por las diferentes actividades que realiza, deben estar amparados con sus recibos de ingresos, los cuales deben estar enumerados y hacerlos de manera computarizada y el original debe ser entregado al contribuyente que realiza el pago.
- ✓ Efectuar arqueos de caja, regular y sin aviso al personal respectivo
- ✓ Todos los ingresos que recibe la alcaldía deben ser depositados íntegramente el mismo día de la recepción o a más tardar el día siguiente en las primeras horas, en la cuenta corriente de la municipalidad.

- ✓ El colector interno será el responsable de emitir al final del día al responsable de la unidad de tesorería las copias de los comprobantes de ingreso en orden numérico juntamente con el efectivo percibido durante el día.
- ✓ El colector interno elaborará un acta que haga constar la entrega del efectivo y comprobantes al tesorero; solicitará su firma y entregará un ejemplar.
- ✓ Al final del día, la tesorería efectuará el corte de caja diario, cuadrando el dinero recibido contra los comprobantes de pago.
- ✓ Todos los pagos que se reciban serán en efectivo y con cheque certificado a nombre de la alcaldía.
- ✓ Con base al corte diario de caja, tesorería elaborará el informe diario de caja de la misma fecha.
- ✓ En caso de pérdida de comprobantes de ingreso, deberá notificarse de inmediato al concejo municipal.

2) Procedimiento para la captación y custodia de los ingresos interno de la municipalidad.

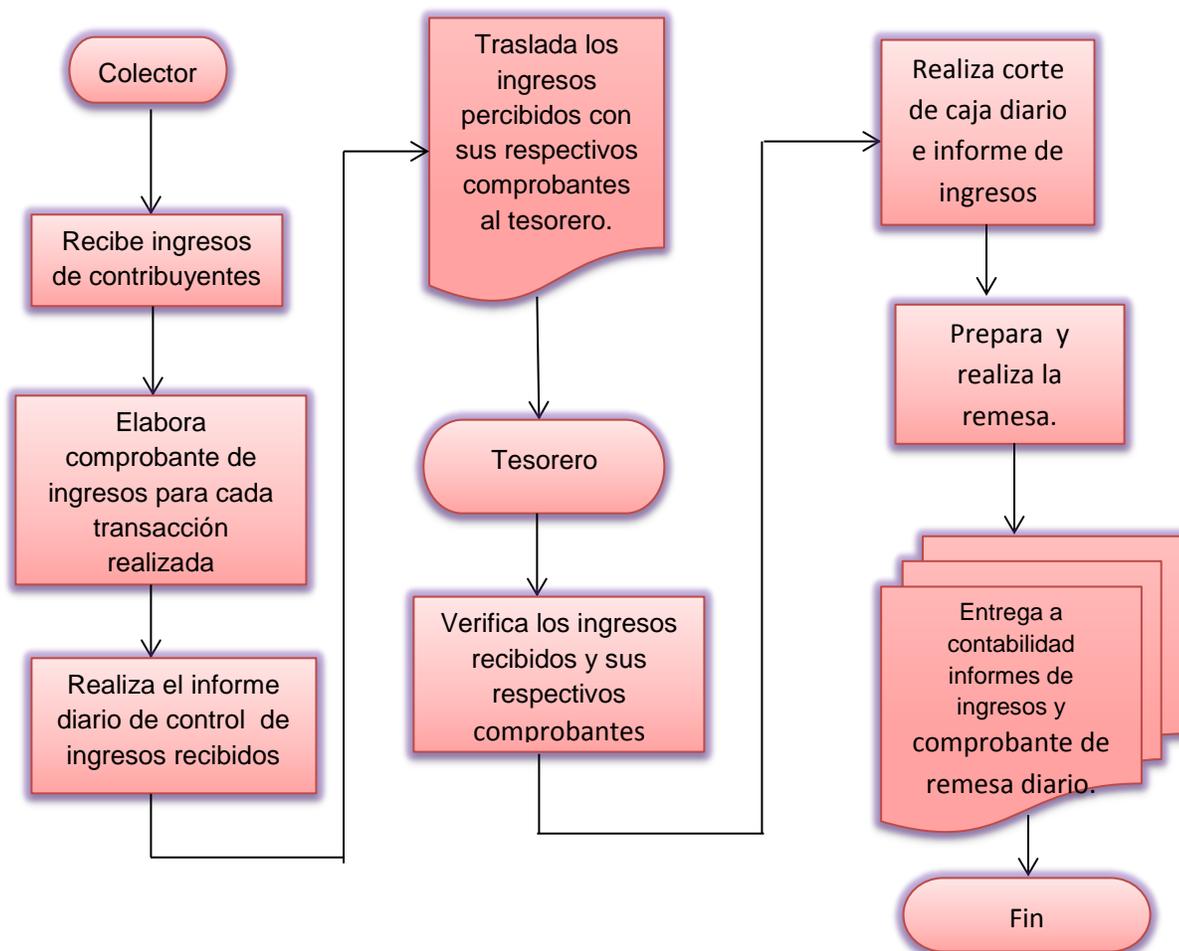
Colector

- ✓ Recibe diariamente los ingresos provenientes de todos los servicios que presta la alcaldía y que son demandados por los contribuyentes.
- ✓ Elabora un recibo como método de comprobación de toda transacción que realiza.
- ✓ Cuadra el efectivo recibido contra el total de los recibos de ingresos emitidos, elabora los informes diarios que sirvan como soporte para el control de ingresos y egresos.
- ✓ Traslada los ingresos provenientes de las recaudaciones diarias y sus respectivos soportes documentales al tesorero y solicita firma de recibido.

Tesorero

- ✓ Recibe ingresos, y documentos de soporte y verifica que el total de dinero corresponda a los valores presentados en recibos.
- ✓ Coloca los documentos en orden correlativo, efectúa corte de diario de caja y elabora un informe de ingreso.
- ✓ Registra en el libro de ingresos de caja, remesa ingresos al banco.
- ✓ Entrega de manera ordenada y diariamente a la unidad de contabilidad, los informes que sirven de respaldo de las operaciones realizadas y el comprobante de remesa.

Procedimiento para la captación y custodia de los ingresos internos de la municipalidad.



c. Egresos

Están constituidos por las erogaciones efectuadas para atender los compromisos adquiridos por la municipalidad, estos deben estar orientados de tal manera que tenga un buen control para evitar cualquier malversación de fondos, por lo tanto se deben evitar cualquier desvío de las normas y procedimientos.

1) Normas relativas a control de los egresos de la municipalidad.

- ✓ Todo egreso realizado por la institución debe estar legalmente avalado
- ✓ Todos los gastos deberán acompañarse de la documentación de respaldo respectiva
- ✓ La municipalidad efectuará todos sus pagos por medio de cheques emitidos a nombre del beneficiario
- ✓ Los comprobantes de pagos deberán archivarse en orden cronológico para facilitar su ubicación.
- ✓ La unidad de tesorería será responsable de preparar la programación semanal de pagos, según las necesidades de la municipalidad
- ✓ Se debe establecer un día específico para el pago a proveedores.
- ✓ La institución debe crear un fondo de caja chica, que irá orientado al cumplimiento de pagos de menor cuantía, el cual deberá ser estipulado por la administración de acuerdo a la magnitud de las transacciones que realice.

2) Pago de planillas de salarios.

Según los resultados de la investigación de campo se determinó que todo el proceso de elaboración y pago de planillas esta siendo realizado por la unidad

de recursos humanos, por lo tanto, se propone lo siguiente, con la finalidad de brindar un procedimiento actualizado:

a- Normas relativas a la elaboración y pago de planillas

- ✓ Secretaría municipal será la encargada de llevar un control de los empleados en cuanto a hora de entrada y salida, permisos concedidos luego deberá elaborar un reporte mensual y remitirlo a recursos humanos para la elaboración de la planilla.
- ✓ Las planillas deben ser elaboradas por la unidad de recursos humanos.
- ✓ Serán preparadas una vez al mes correspondiente al salario mensual.
- ✓ Elaborar las planillas mediante una hoja de cálculo de Microsoft Excel, para simplificar los cálculos.
- ✓ Todo pago de salarios deberá estar presupuestado y amparado con los documentos respectivos debidamente autorizados por las autoridades correspondientes.
- ✓ Los sueldos de los empleados de la municipalidad podrán pagarse hasta con cinco días hábiles de anticipación a su vencimiento.
- ✓ El tesorero será el encargado del pago de planillas y este se hará con depósitos directos a la cuenta de ahorro de cada empleado.

b- Procedimiento de pago de planillas.

Tesorero.

- ✓ Recibe planilla, la debe aplicar en la plataforma del banco en el cual tienen su cuenta planillera.
- ✓ Debe entregar un comprobante que demuestre que ha sido aplicado el abono en las respectivas cuentas de los empleados.
- ✓ Entrega a contabilidad copia de la documentación para su registro.

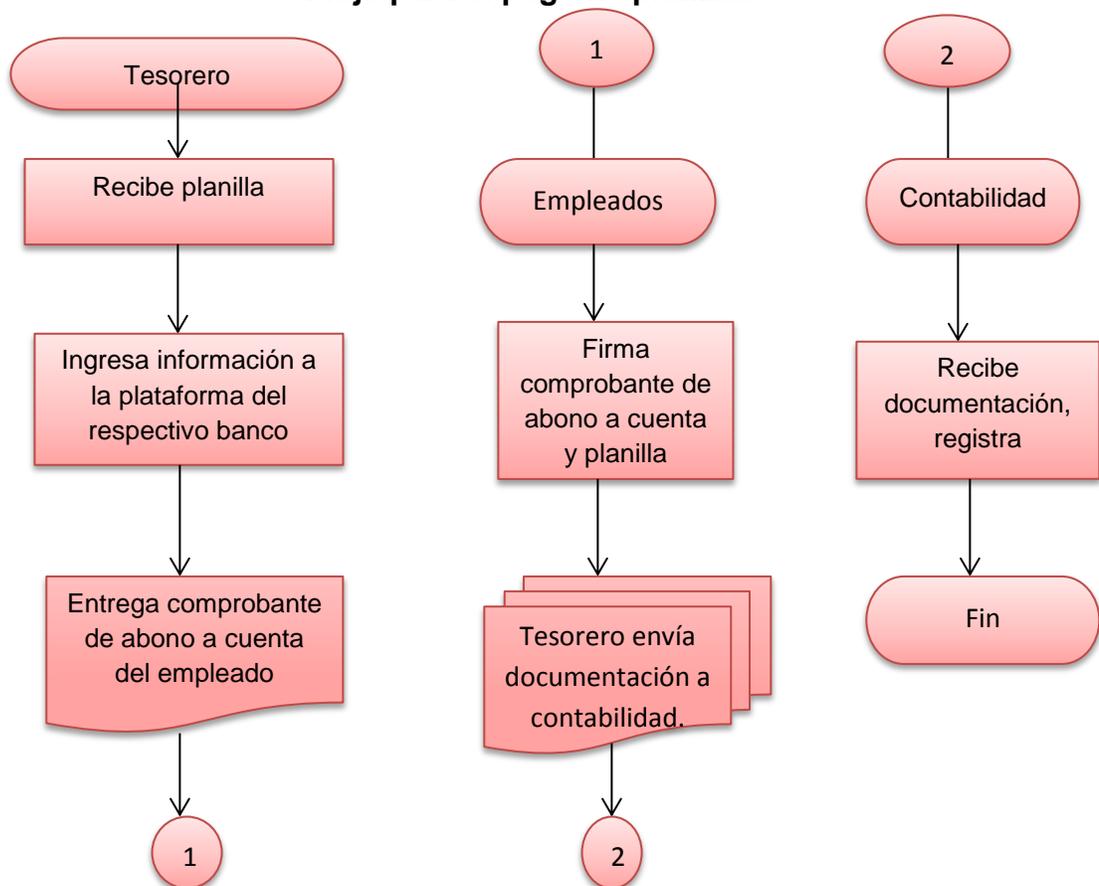
Empleados

- ✓ Se presentan a tesorería firman la planilla y el respectivo comprobante del abono a su cuenta personal.

Contabilidad.

- ✓ Recibe documentación, revisa que esté correcta, codifica y registra el pago.

Flujo para el pago de planillas



3) Caja chica

Creación del fondo de caja chica

Tiene como ventaja que la municipalidad no emita cheque por montos pequeños de dinero, así también que la entidad podrá solventar a la brevedad cualquier imprevisto.

a. Normas relativas al manejo de caja chica.

- ✓ El concejo municipal detallará los gastos que pueden ser cancelados con el fondo de caja chica, indicando el tipo de bien y su respectivo valor monetario.
- ✓ El monto de caja chica debe ser establecido por el concejo municipal de acuerdo a el flujo mensual de los gastos.
- ✓ El monto y procedimientos para la administración de caja chica se establecerán en el presupuesto municipal
- ✓ Se efectuarán arqueos de caja chica sin previo aviso, para garantizar su adecuado manejo.
- ✓ El responsable del fondo de caja chica debe elaborar un recibo de recepción al momento de recibir el cheque por la cantidad de la apertura de caja chica y solicitará la firma de alcalde, síndico, contador y tesorero
- ✓ El concejo municipal designará la persona que fungirá como responsable del fondo.
- ✓ El encargado de supervisar los desembolsos de caja chica es la unidad de auditoria interna.

b. Procedimiento para la creación del fondo de caja chica.

1- Concejo municipal acuerdan creación del fondo de caja chica

2- Secretaria elabora el acuerdo para la creación de caja chica y lo entrega al tesorero

3- Tesorero elabora cheque para creación del fondo, entrega cheque a responsable del fondo.

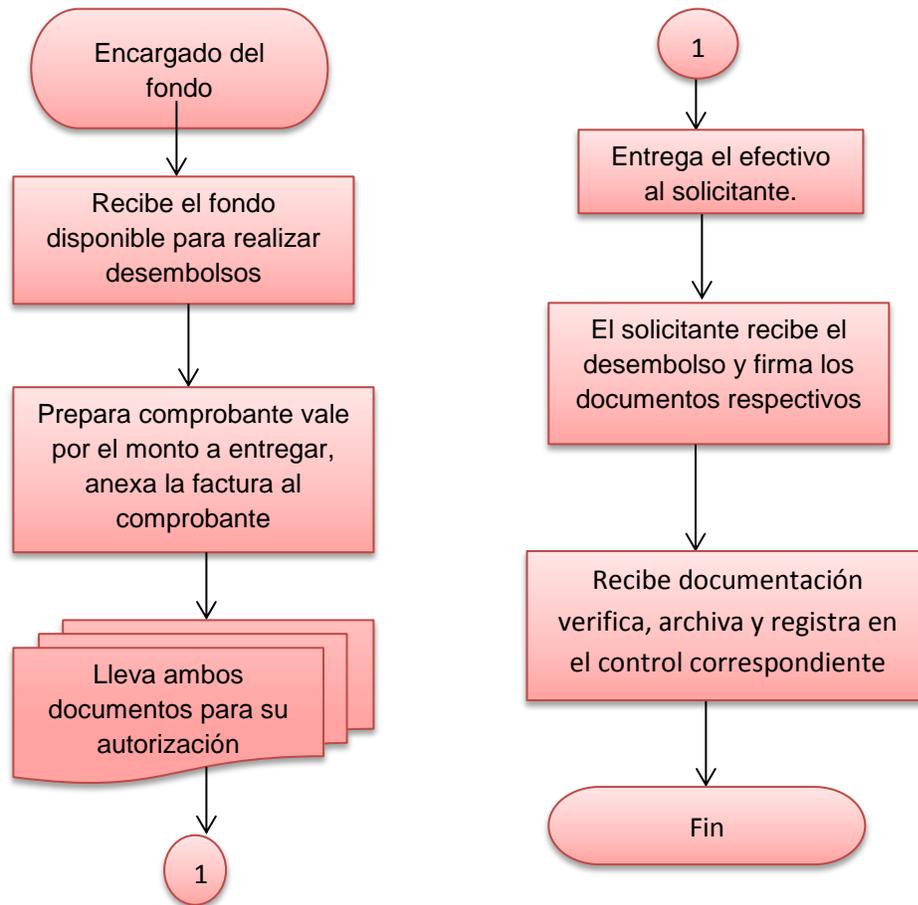
4- Recibe cheque y elabora recibo de recepción.

c. Uso del fondo de caja chica.

I- Normas relativas al uso de fondo de caja chica

- ✓ Las salidas del fondo deberán ser en efectivo.
- ✓ Los pagos ejecutados con el fondo de caja chica, deberán estar dentro de los límites establecidos y debidamente documentados y autorizados por el alcalde.
- ✓ Los egresos de caja chica deben documentarse con un vale mientras se lleve el comprobante del gasto el cual debe estar autorizado por la persona que tiene el custodio y la firma del responsable.
- ✓ Los documentos que amparen cada desembolso deberán enviarse a contabilidad para su registro.
- ✓ Como medio de control, el responsable del fondo hará uso de un libro elaborado en Excel, en el que se registrará las erogaciones de caja chica.
- ✓ Al haber consumido el 60% del efectivo, el encargado deberá solicitar reembolso, con sus justificantes.

II- Procedimiento para el desembolso de fondos



d. Formularios de control interno para el departamento de tesorería.

Los formularios son el medio en donde queda registrado lo que cada empleado ha efectuado, convirtiéndose por ello en un instrumento de control, en la municipalidad según los resultados de la investigación de campo, estos no han sido actualizados, por ende se proponen los siguientes formatos, los cuales deben ser aprobados por las autoridades correspondientes, dichos formatos deben realizarse su respectiva plantilla de manera computarizada, para luego realizar su impresión.

1. Recibo de ingreso. Este será el documento de soporte el cual se entregará a los contribuyentes cuando lleguen a cancelar algún servicio que han recibido

 Alcaldía Municipal de la ciudad de Nejapa Departamento de San Salvador Recibo de ingreso ISDEM		
Código :	ID cuenta:	N°:
Correlativo N°:	Fecha de emisión:	
Nombre de contribuyente:		
Dirección:		
Concepto	Valores	

2. Arqueo de caja.

Para llevar un buen control de los ingresos percibidos en la municipalidad se deben realizar arqueos de caja de manera imprevista y sin ningún aviso, los cuales serán realizados por el auditor interno, para ello se ha formulado el siguiente formato.

 Alcaldía Municipal de la ciudad de Nejapa Departamento de San Salvador Arqueo de caja 			
Datos generales			
Tipo de fondo revisado: Fecha y hora de revisión: Nombre del colector asignado:	Monto: \$		
Resumen del arqueo			
Concepto	Denominación \$	Cantidad	Total \$
Dinero en efectivo			
Billetes			
Monedas			
Total efectivo encontrado:			\$
Sobrante encontrado:			\$
Faltante encontrado:			\$
Observaciones:			
Encargado del fondo	Auditor interno		

3. Acta de remisión de efectivo

Este formulario es el que el colector municipal deberá llenar diariamente ya que aquí van detallado el total de ingresos que ha percibido, este hará constar la remisión del efectivo a la unidad de tesorería, lo que será de mucha utilidad ya que se podrán evitar mal entendidos, con respecto al manejo del dinero.

Dinero en efectivo	Denominación \$	Cantidad	Total \$
Billetes			
Monedas			
Total en efectivo			\$ _____
En concepto de tributos cancelados por el contribuyente			
Fecha: _____			
F: _____		F: _____	
Colector interno		Tesorera Municipal	

4- Vale provisional de caja chica.

Será emitido por el responsable de caja chica como soporte del efectivo entregado a la persona que lo solicita con la debida autorización. El vale se liquidará posteriormente anexando el comprobante que el empleado entregará al realización la compra o al utilizar los viáticos.

 Alcaldía Municipal de la ciudad de Nejapa Departamento de San Salvador Vale de caja chica 		
Fecha		
Día	Mes	Año
NOMBRE		CARGO
UNIDAD		
CONCEPTO		
MONTO	LETRAS	
\$		
AUTORIZA	RECIBE	ENCARGADO
F. _____	F. _____	F. _____

5. Corte de caja diario.

Este formulario servirá para saber cuánto ha ingresado a la colecturía de la municipalidad por el cobro de servicios prestados a los contribuyentes, y aquí se determinará el valor de la remesa diaria.

 Alcaldía Municipal de la ciudad de Nejapa Departamento de San Salvador Corte de caja diario. 			
Fecha:			
Dinero en efectivo	Denominación \$	Cantidad	Total en efectivo
Billetes	\$20.00		\$
	\$10.00		\$
	\$5.00		\$
	\$1.00		\$
Total monedas			\$
Total cheques			\$
Total ingresos efectivo y cheque			
Total ingresos según comprobante			
Total egresos según comprobantes			
Total a remesar			\$
F: _____		F: _____	
Colector interno		Tesorera Municipal	

d. Diseño de formularios para el control interno de las unidades operativas y administrativas.

Según la investigación de campo realizada se conoció que las herramientas de control no están actualizadas desde hace mucho tiempo han sido las mismas, por lo tanto, se han realizado y se proponen diferentes formatos.

✓ **Formulario Entrega de uniformes.**

Este formulario servirá para llevar un control sobre la entrega de uniformes al personal, este deberá ser personal y tendrá que ser impreso y archivarlo en el expediente de cada empleado.

 <p style="text-align: center;">Alcaldía municipal de la Ciudad de Nejapa Departamento de San Salvador Entrega de uniformes</p>		
Nombre trabajador Cargo Unidad		Fecha de ingreso: <input type="text"/>
Elemento entregado	Fecha de entrega	Quien entrega
<p>Al recibir estos elementos de dotación me comprometo a mantenerlos en buen estado y hacer buen uso de ellos. Si durante el tiempo de vida útil los llegara a botar o perder, autorizo para que automáticamente sean sean descontados de mi salario y autoricen la compra de unos nuevos.</p>		
<p>_____</p> <p>Firma del trabajador</p>		

✓ **Reporte de ausentismo**

Se proponen el formato de reporte que va hacer de mucha utilidad para la alcaldía en el que se muestra un reporte diario para controlar el ausentismo por cada empleado, donde se debe de llenar de la siguiente manera.

Paso 1: colocar el código del empleado.

Paso 2: el nombre completo del empleado.

Paso 3: el área o departamento al que pertenece.

Paso 4: el tiempo de entradas y salidas de ausencia del empleado.

Paso 5: tiempo de llegadas tardes.

Paso 6: el total de tiempo de ausencias del empleado.

Paso 7: explicar por qué razón fue la ausencia en el trabajo.

Paso 8: la sanción que se tomará.

✓ **Calendario de ausentismo:**

Para el calendario de ausentismo es un control que se lleva mensualmente y para un grupo de empleados, en cada uno se presentan diferentes criterios para su justificación, a cada formato se le deberá adjuntar sus respectivas justificantes correspondientes.

Además, es un seguimiento que se le da al empleado al momento que este presenta inconvenientes o dificultades, como lo son llegadas tardes, ausencias injustificadas, permiso con goce (donde no se le descuenta nada de su sueldo) permiso sin goce (es aquel que se le descuenta en su falta) suspensión o separación y como último tenemos lo que son las vacaciones del empleado.

✓ **Formato de licencia:**

Con el fin de actualizar las herramientas de control se propone un documento formal mediante el cual puedan ser concedidos los permisos o licencias de los empleados, para ello se propone lo siguiente, el cual está basado en la ley de asuetos, vacaciones y licencias de los empleados públicos.

El jefe de cada unidad debe conceder los permisos mediante este formato, cuando el empleado regrese de su licencia debe anexar un comprobante. En el cual debe de llenarse de la siguiente forma.

Paso 1: lugar y fecha donde se torga la licencia.

Paso 2: marcar si es una solicitud o prórroga.

Paso 3: nombre del empleado, código y departamento.

Paso 4: seleccionar uno de los motivos o mencionar él por qué.

Paso 5: tiempo solicitado.

Paso 6: firmas.



Alcaldía de nejapa
Formato de Licencia

lugar y fecha:

Solicitud de licencia

prórroga de licencia

Nombre del empleado: _____ |

Código: _____ Departamento _____

Motivo de la licencia:

Enfermedades con certificado medico	
Enfermedades graves de parientes (padre, madre, esposa o hijos)	
Actividades deportivas, culturales, científicas, fuera del país.	

Otros: _____

Tiempo solicitado: _____ desde: _____ hasta: _____

Con goce:

sin goce:

Anexo: _____

f. _____
solicitante

f. _____
jefe inmediato firma y sello

✓ Control de satisfacción laboral:

Se propone un formato que contribuirá para identificar los aspectos que influyen en el comportamiento y desempeño de los empleados de la alcaldía municipal, para cumplir con los resultados esperados. Los resultados serán analizados por el encargado de recursos humanos de manera que se cree un mejor clima organizacional

Control de satisfacción laboral



Encuesta de Clima Organizacional Alcaldía municipal de Nejapa

Indicaciones: Esta encuesta es anónima y puede contestar sin ningún problema, considerando su criterio puede responder la opción que quiera.

	Si	No
¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?		
¿Conoce y entiende la visión y misión de la organización?		
¿Conoce los objetivos de desempeño de la organización?		
¿Recibe y tiene acceso a la información para desempeñar su trabajo?		
¿Conoce a donde debe acudir cuando presenta un problema en el trabajo?		
¿Los empleados del área son fáciles de contactar?		
¿Es atento a compartir su conocimiento con sus compañeros?		
¿Las reuniones en equipo resultan de utilidad para realizar su trabajo?		
¿En reuniones de equipo participa para tomar decisiones?		
¿Trabajan en equipo para resolver los problemas de la organización?		
¿Cuenta con todas las herramientas y equipo necesario para desarrollar su trabajo?		
¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada?		
¿El ambiente de trabajo está libre de hostilidad?		
¿Cuenta con manuales de descripción en físico de su cargo que desempeña?		
¿Recibe el entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo?		
¿Existe suficiente oportunidades para el mejoramiento de la institución?		
¿La institución prepara adecuadamente a sus empleados para ser promovidos?		
¿Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos?		
¿Quiere tener más oportunidades, conocimientos y habilidades para desarrollar su trabajo?		
¿Tiene confianza en las habilidades de sus superiores?		
¿Conoce claramente lo que sus superiores espera de usted?		
¿Recibe alguna compensación por su trabajo?		
¿Está satisfecho con los beneficios de la institución?		
¿Recibe su pago a tiempo?		
¿Si presenta problema en sus pagos recibe una solución rápida?		
¿Los empleados son promovidos en forma justa?		
¿Su trabajo es evaluado en forma justa?		

✓ **Acta de reuniones.**

Esta herramienta sencilla y muy útil ya que es el recurso escrito de una reunión, también se le llama acta en ella va a quedar plasmada la descripción de la estructura de la reunión, esta deberá ser escrita por la persona interesada o asignada previamente.



Acta de reuniones

Participante: Propósito: Hora: Fecha:		
Puntos abordados	Compromiso / Resolución	

En esta acta se redactará cuando los jefes de las unidades realicen reuniones con los empleados a su cargo, de manera que quede evidenciado lo que se habló en la reunión y el compromiso que debe asumir cada uno

✓ **Formato de entrega de documentos**

Consiste en que la municipalidad tenga un comprobante de haber entregado documentos a sus jefes de unidades y quede registrada la entrega de toda aquella información y que debe ser reproducida para que sea del conocimiento de cada uno de los empleados de las unidades.

	<p>Alcaldía Municipal de la ciudad de Nejapa Departamento de San Salvador Nota de entrega de documentos</p>	
<p>Fecha de entrega de documento: _____</p>		
<p>Nombre de quien recibe: _____</p>		
<p>Unidad a la que pertenece: _____</p>		
<p>Cargo: _____</p>		
<p>Entregado por: _____</p>		
<p>Cargo: _____</p>		
<p>Descripción de documento: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>Observación: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>F. _____</p> <p>Firma de quien recibe</p>	<p>F. _____</p> <p>Firma de quien entrega</p>	

✓ **Formato de control de proyectos de ejecución**

Se llevará un archivo donde se detalle los proyectos que la municipalidad emprenderá.

	Alcaldía Municipal de la ciudad de Nejapa Departamento de San Salvador Formulario de control de proyectos	
Nombre del proyecto: _____		
Período de ejecución: _____		
Fecha de inicio: _____		
Persona encargada: _____		
Monto del proyecto: _____		
Nombre de quien financia el proyecto: _____		
Beneficios del proyecto: _____		
F _____	F. _____	
Encargado del proyecto	Jefe de Unidad	

✓ **Formato de control de entrega de materiales o herramientas de trabajo**

En este formulario se detallaran los materiales que han sido requeridos para desempeñar su trabajo, en el caso de los proyectos que se ejecutaran.

		Alcaldía Municipal de la ciudad de Nejapa Departamento de San Salvador Formulario de entrega de equipos y herramientas				
Responsable: _____						
Obra: _____						
Lugar: _____						
<p>Yo _____, declaro haber recibido el equipo y herramientas, y me comprometo a cuidarlos y utilizarlos correctamente conforme a las actividades asignadas, de la misma forma devolverlos cuando tenga suspender sus labores por cualquier motivo, a su vez me hago responsable de la pérdida de alguna herramienta a mi cargo.</p>						
<i>Fecha</i>	<i>Número/Serie</i>	<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Firma</i>		

✓ **Formulario de control interno de la distribución de combustible.**

Se proporciona un formulario para que se lleve un registro del combustible que se usa en la municipalidad para el uso de los vehículos en función del logro de los objetivos de la alcaldía.

	Alcaldía Municipal de la ciudad de Nejapa Departamento de San Salvador Control para distribución de combustible	
Fecha: _____		
Nombre de quien utiliza el vehículo: _____		
Lugar al que se dirigen: _____		
Motivo: _____		
Tipos de combustible: Gasolina <input type="text"/> Diesel <input type="text"/>		
Monto: \$ _____		
F. _____ Autorizado por	F. _____ Recibido por	

✓ **Formulario de solicitud de permiso laboral.**

Respectivo formulario servirá para cuando los empleados necesiten solicitar un tiempo en su jornada laboral.

	Alcaldía Municipal de la ciudad de Nejapa Departamento de San Salvador Solicitud de permiso	
Fecha: _____		
Nombre de empleado: _____		
Cargo: _____		
Unidad: _____		
Motivo de permiso: _____		
Con goce de sueldo <input type="checkbox"/> Sin goce de sueldo <input type="checkbox"/>		
Fecha de permiso solicitado: <input style="width: 150px; height: 20px; border: 1px solid black; border-bottom: none; border-left: none; border-right: none; border-top: none; background: repeating-linear-gradient(45deg, transparent, transparent 2px, black 2px, black 4px);" type="text"/>		
Coloque la siguiente información en el permiso solicitado		
Tiempo solicitado:		
Desde	Hasta	
<input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black; border-bottom: none; border-left: none; border-right: none; border-top: none; background: repeating-linear-gradient(45deg, transparent, transparent 2px, black 2px, black 4px);" type="text"/>	<input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black; border-bottom: none; border-left: none; border-right: none; border-top: none; background: repeating-linear-gradient(45deg, transparent, transparent 2px, black 2px, black 4px);" type="text"/>	
Observaciones: _____		

F. _____ Jefe de RRHH	F. _____ Firma de empleado	

✓ **Formato de contratación de personal**

	Formato de contratación de personal	Código:
	Recursos humanos	Hora:
	Procedimiento para la contratación personal	Fecha:

El propósito de un formato de contratación de personal es para fortalecer las necesidades de cada área o departamento de la alcaldía de la ciudad de Nejapa.

Este procedimiento lo llevará a cabo el departamento de recursos humanos (coordinación de reclutamiento, selección y contratación de personal).

Descripción del procedimiento:

Etapas	Actividad	Responsable
Recepción de trabajadores para contratar.	Se refiere al número de trabajadores que fueron seleccionados en el proceso.	Departamento de recursos humano de
Integración de documentación	Revisar la documentación solicitada y elaborar la selección.	Departamento de recursos humano de
Cuentas bancarias.	Realizar la captura de datos en el programa para la apertura de cuentas denominadas para el depósito de pago.	Departamento de recursos humano de
Se informa de la contratación de personal a la alta gerencia	Para la identificación en el sistema del personal de nuevo ingreso para realizar la afiliación AFP, ISSS etc.	Departamento de recursos humano de

Se envía documentación para expediente de personal.	Área responsable para el ingreso de la documentación al sistema.	Departamento de recursos humano
Se envía la documentación para las firmas	Las firmas y sellos correspondientes de los encargados.	Departamento de recursos humano
Se identifica el puesto que va laborar.	Se da a conocer la labor que desempeñará.	Departamento de recursos humano

	Contratación de personal	Fecha: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

Código de contrato:

Tiempo completo:

Tiempo parcial:

Nombre:									
Edad <input type="text"/>	Estatura <input type="text"/>								
Peso <input type="text"/>									
NIT:	DUI:								
Fecha de nacimiento: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Domicilio:								
Estado civil:	Municipio:								
<table border="1"> <tr> <td>Soltero/a</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Casado/a</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Divorciado/a</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Viudo/a</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Soltero/a	<input type="checkbox"/>	Casado/a	<input type="checkbox"/>	Divorciado/a	<input type="checkbox"/>	Viudo/a	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Soltero/a	<input type="checkbox"/>								
Casado/a	<input type="checkbox"/>								
Divorciado/a	<input type="checkbox"/>								
Viudo/a	<input type="checkbox"/>								
País:	<input type="text"/>								
Teléfono móvil: <input type="text"/>	Dirección de correo electrónico:								
Teléfono fijo: <input type="text"/>	<input type="text"/>								

Puesto que solicita:	
Sueldo mensual:	\$ <input type="text"/>

Vive con:	<input type="text"/>
Sus padres Familia Solo	<input type="text"/>
	<input type="text"/>

¿Tiene licencia de conducir?	Si	No	
¿Cómo considera su estado de salud actual?	Bueno	Regular	Malo
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
¿Padece de una enfermedad crónica?	Si	No	¿Cuál?
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
¿Qué deporte practica?	<input type="text"/>		
¿Cuál es su tiempo favorito?	<input type="text"/>		
¿Cuál es su meta en la vida?	<input type="text"/>		

Datos familiares:

Nombre	Edad	Domicilio	Ocupación
Padre <input type="text"/>			
Madre <input type="text"/>			

Esposo(a) <input type="text"/>			
Hijo(a) <input type="text"/>			

Duración del contrato:

Tiempo indefinido	<input type="checkbox"/>
Tiempo termino fijo	<input type="checkbox"/>
Por días	<input type="checkbox"/>

Al no cumplirse este contrato, el trabajador deberá pagar por los daños y perjuicios que cause dicho incumplimiento.

Firma del Empleado

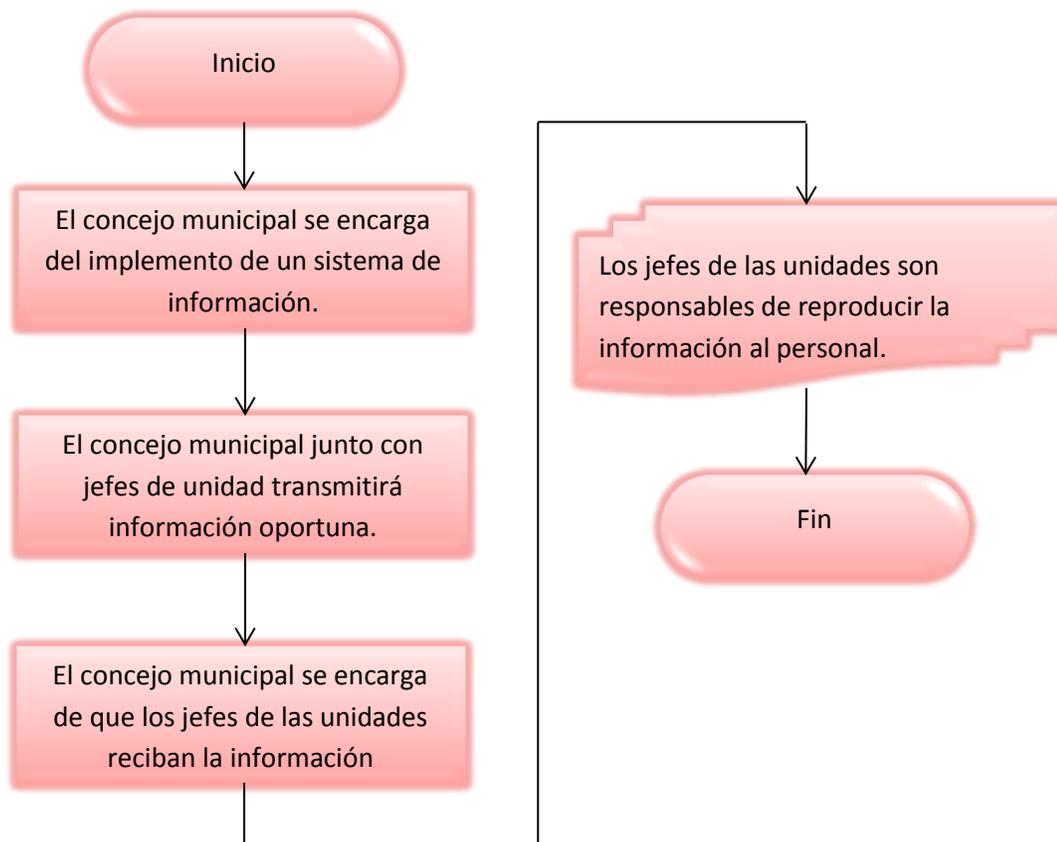
Firma de Jefe RRHH

4) Información y comunicación

Normas

- El concejo municipal a través de la gerencia y jefaturas es el encargado de implementar un sistema de información acorde a los objetivos.
- El concejo municipal, niveles gerenciales y jefaturas se aseguraran que la información que se transmita sea oportuna, suficiente y pertinente.
- El concejo municipal deberá asegurarse que los jefes de las unidades reciban la información en la forma y tiempo requerido para su uso.
- Los jefes de unidad serán los responsables de reproducir la información a los empleados a su cargo.

Procedimiento de la información y comunicación.



Dentro de la información y comunicación se encuentran algunas técnicas y flujos de comunicación que brindan una mayor efectividad al desarrollo de las actividades por parte de los empleados tanto del área operativa como administrativa dentro de la alcaldía y que es recomendable que se lleven a cabo.

Técnicas de comunicación.

Se recomienda que la alcaldía haga uso de la comunicación escrita, electrónica y además oral de una forma más frecuente o siempre y cuando así lo requiera, dando por enterado cualquier comunicado a los diferentes empleados.

Esto contribuirá a que se agilice algún proceso o actividad y hará que la comunicación sea segura y efectiva, además que cada uno de los que conforman el equipo en diferentes unidades.

Se le proporciona un memorándum sencillo y con el fácil acceso a solo integrarle el contenido. Donde cada uno de los empleados jefes y subordinados del área administrativa lo posea.

- Memorándum



ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA

MEMORÁNDUM



DE:

A:

ASUNTO:

FECHA:

CONTENIDO.

F. _____

Nombre y firma.

Encargado de emitir el memorándum

- Correo institucional (cada uno de los empleados debe tener uno)
- Reuniones entre los jefes de las unidades con su equipo a cargo.

Normas de comunicación.

Normas son una guía que ayudará a los miembros de la alcaldía en la conducta de sus operaciones.

Por lo que se crea a la municipalidad, jefes y subordinados de cada Unidad algunas normas de manera general, con la finalidad de mejorar en cierta medida el flujo de información, desde la más mínima información hasta lo más importante.

El Concejo municipal es quien tiene la facultad de aprobar políticas que contribuyan a la conveniencia de los empleados dentro de la alcaldía apegadas a la realidad y autorizar los manuales que sean necesarios para dar cumplimiento a Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la alcaldía.

i. Mecánica de divulgación.

El Concejo municipal a través de los niveles gerenciales y jefaturas, deberá divulgar algunas normas para dar cumplimiento así a las Normas Específicas de la municipalidad a todo el personal, asegurándose que la información que se procese sea de forma oportuna, suficiente y pertinente.

El mecanismo a utilizar será transmitir las normas de comunicación en forma escrita, por medio de memorándums o notas con la finalidad que se puedan cumplir. Donde los responsables serán los jefes de las Unidades quienes tienen la autoridad de organizar, controlar y ejecutar el cumplimiento de las aplicaciones, además deben mantener de forma actualizada la información para asegurar que el desempeño en sus actividades sean las correctas.

ii. Normas de comunicación para alcaldía de la ciudad de Nejapa.**• Uso del internet.**

- ✓ Crear una red informática conocida como intranet para compartir la información en la que cada uno de los empleados tenga acceso y pueda proporcionarse de material que le ayude a desarrollar las labores encomendadas.
- ✓ La información que se consulte en la web durante la jornada laboral, deberá ser rigurosamente para efectos institucionales.
- ✓ La revisión de información de carácter personal como los son las redes sociales es prohibido en la jornada laboral.
- ✓ La descarga de videos, programas y/o películas no será permitida, considerando que esto hace que los sistemas utilizados en el desarrollo de las labores sea lento y perjudique el cumplimiento de las actividades.
- ✓ Toda información o descarga de programas que no esté relacionada al logro y desarrollo de las funciones es prohibida sin la debida autorización y/o conocimiento de los jefes inmediatos.

• Mecanismos de información oficial.

- ✓ Dar parte a espacios como periódicos murales en donde se coloquen avisos informativos que influyan en la comunicación.
- ✓ Es de obligatoriedad la asistencia a reuniones ordinarias y extraordinarias en las que se darán a conocer lineamientos para desarrollar actividades o mejorar la efectividad en ellas.
- ✓ Es de responsabilidad de los empleados indagar e informarse del contenido o información que tengan a su alcance.

• Uso de los teléfonos fijos y móviles

- ✓ El uso de las líneas telefónicas serán de prioridad para comunicarse con otras unidades, que contribuya a complementar información o aclaración de dudas, serán de índole institucional y no particular.

- **Impresión de documentos**

- ✓ Proporcionar una copia de los manuales a cada uno de los empleados para que sean de su conocimiento las actividades a las que está obligado realizar.

- **De forma general**

- ✓ Toda información de la municipalidad tendrá un tiempo y plazo para darse a conocer a sus empleados.
- ✓ La realización de reuniones en las diferentes unidades en las que se aclaren dudas que los empleados tengan.
- ✓ Por medio de reuniones dar a conocer las obligaciones y dependencias que los empleados poseen.
- ✓ Realizar evaluaciones de desempeño una vez al año.

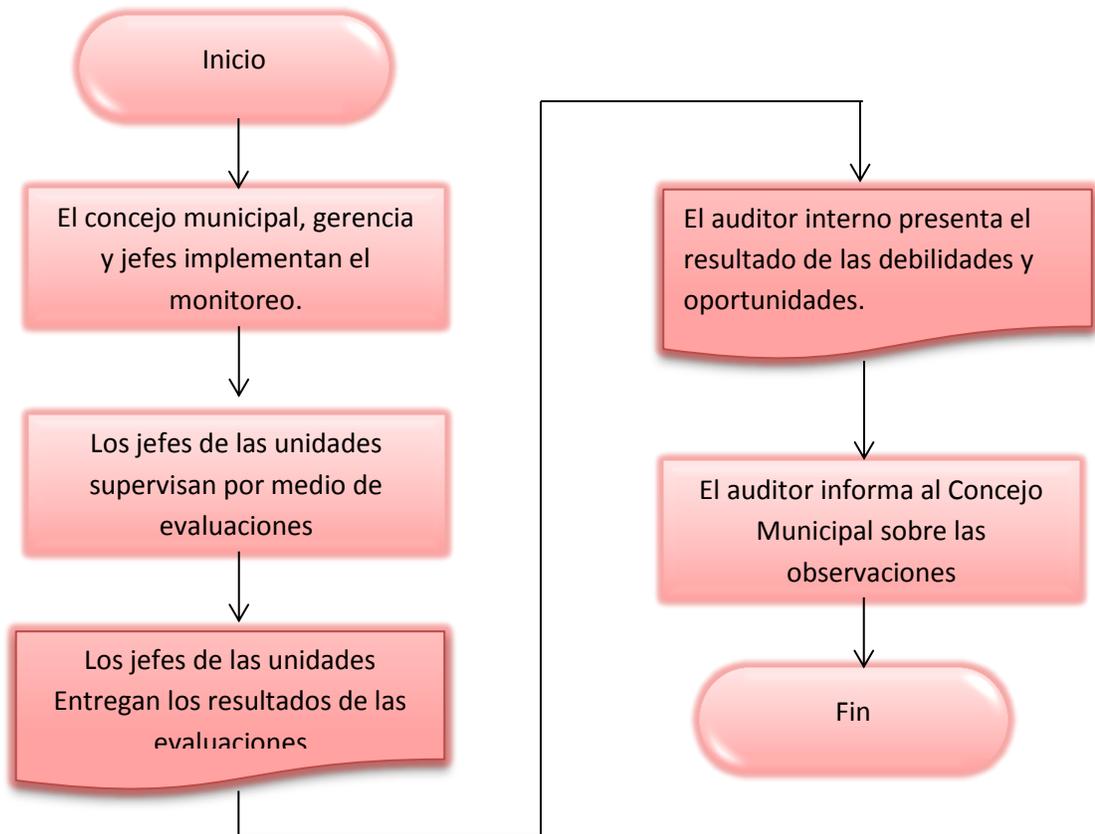
5) Supervisión y monitoreo

Busca que las actividades se desarrollen de manera integrada y detectar aquellos obstáculos que puedan interferir para su logro.

Normas

- El Concejo Municipal junto con la gerencia y jefaturas vigilaran que los funcionarios realicen sus operaciones.
- La Unidad de auditoria interna, la Corte de Cuentas de la República evaluaran la efectividad de control interno en la institución.
- El Concejo municipal recibirá los informes que le proporcionen las auditorias sobre las debilidades y oportunidades de los empleados.

Procedimiento de supervisión y monitoreo



Evaluación del desempeño.

De acuerdo a las Normas Específicas de Control Interno de la alcaldía, respecto al monitoreo que el Concejo municipal, niveles gerenciales y jefaturas deberán efectuar acciones sobre las actividades que les permita comprobar que se están cumpliendo con las tareas.

Y considerando que por medio de una evaluación se puede tomar acciones correctivas, tomando en cuenta que se pueden analizar diferentes factores en donde cada uno contestará de acorde a su opinión en las diferentes alternativas, a través de un método de evaluación por puntos se le propone

realizarlo por lo menos una vez al año y que de esta manera les facilite conocer cómo están desempeñándose.

Esta evaluación tiene la finalidad de proporcionar a los responsables del proceso de evaluación de desempeño los elementos necesarios que permitan llevar a cabo respectivo monitoreo de los empleados de la alcaldía municipal de la ciudad de Nejapa.

Dirigido a evaluar los empleados del área administrativa y operativa de la alcaldía, a través del método de valuación por puntos, este nos permitirá evaluar por medio de factores y grados la manera en que los empleados desempeñan su trabajo.

Es importante porque servirá para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto individual como para la municipalidad.

Así también ayudará para comunicar a los empleados a conocer como se están desempeñando en sus cargos y proponer cambios si así se requiere en cuanto al comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos.

Método de valuación por puntos

Este método evalúa el desempeño mediante factores y grados de evaluación previamente definidos.

Descripción de factores y grados de evaluación

Los factores se han tomado considerando la necesidad y naturaleza de lo que se evaluará, que son para el área administrativa y operativa de la alcaldía.

Los factores se desglosan en cinco grados: Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular y Deficiente. Dichos factores y grados estarán en el instrumento de evaluación.

El formulario de puntaje para la evaluación del desempeño contiene un peso porcentual de 10 puntos, que son la base para la distribución de los puntajes correspondientes a los grados que posee cada factor. (Ver anexo 7)

Nº	Factores Área administrativa	Factores Área operativa
1	Disciplina	Compromiso hacia el trabajo
2	Liderazgo	Eficiencia y Productividad
3	Integridad y conducta	Trabajo en equipo
4	Relaciones de trabajo	Servicial
5	Comunicación	Aprendizaje y Mejoramiento continuo
6	Responsabilidad	Comunicación
7	Conocimiento del trabajo	Iniciativa y Criterio
8	Solución de conflictos	Ausentismo
9	Capacidad de Planificación y organización	Atención al público
10	Ausentismo	Uso de recursos asignados

Factores utilizados

Escala de evaluación por área de desempeño

Grados	Definición	Puntos	Categoría cualitativa
A	Desempeño por muy debajo de lo esperado.	1-2	Deficiente
B	Desempeño por debajo de lo esperado	3-4	Regular
C	Desempeño conforme al mínimo esperado	5-6	Bueno
D	Desempeño por encima de lo esperado	7-8	Muy bueno
E	Desempeño excelente	9-10	Excelente

Objetivos.

- Proporcionar al encargado de realizar la evaluación del material y recursos necesarios.

- Crear medidas correctivas para mejorar el desempeño de cada uno de los empleados.
- Implementar las medidas que fueron diseñadas para el buen desempeño en las actividades.

Unidades que se someterán a la evaluación del desempeño

Las unidades y cargos que serán sometidos a la evaluación de desempeño serán el área administrativa y operativa de la alcaldía de la ciudad de Nejapa y se detallan a continuación.

Empleados Administrativos	Empleados Operativos
Recursos Humanos	Técnico promotor
Unidad de adquisiciones y contrataciones	Coordinador de turismo
Unidad de la mujer	Auxiliar de oficina
Juventud niñez y adolescencia	Cajera
Archivo institucional	Encargada de taquilla
Despacho municipal	Coordinador de deportes zona norte
Unidad de administración tributaria	Auxiliar operativo polideportivo
Clínica municipal	Encargado de vivero
Servicio general y transporte	Auxiliar de medio ambiente
Registro familiar	Secretaria
Unidad ejecutora de obras civiles	Administrador
Recepción general	Encargada de hostel los ranchos
Maquinaria	Sub-gerente de participación
Unidad de resolución de conflictos	Colector
Unidad financiera institucional	Administrador de mercado
Tesorería	Jefa medio ambiente
Contabilidad	Encargado de deportes
Cuerpo de agentes municipales	Veterinario
Unidad de gestión de riesgos	Coordinador de deportes zona sur
Presupuesto	
Auditoria interna	
Gestión de cooperación	
Departamento jurídico	
Relaciones públicas y comunicaciones	
Unidad de acceso a la información pública	
Informática	
Secretaria municipal	

D. Plan de implementación de un modelo de control interno administrativo

Por medio del plan de implementación se determinará y especificará todo lo necesario en cuanto a las actividades que orientaran al desarrollo de un modelo de control interno administrativo propuesto, para el área administrativa y operativa de la alcaldía de Nejapa.

El modelo comprende lo siguiente:

- ✓ Objetivos que se pretenden alcanzar para echar andar el plan.
- ✓ Los recursos necesarios que se necesitaran para la implementación del modelo.
- ✓ El método que se pretende utilizar para implementar el modelo.
- ✓ Un cronograma donde se detalla el tiempo en que se implementará.

OBJETIVOS.

Los objetivos que se desean lograr con la propuesta del plan de implementación de un modelo de control interno administrativo son los siguientes:

- **General**

Determinar las actividades necesarias para la implementación del modelo de control interno administrativo en el área administrativa y operativa, para que este sea aplicado como una herramienta de apoyo a los empleados de la alcaldía municipal de Nejapa.

- **Específicos**

- Determinar los recursos necesarios que se utilizarán para implementar el modelo.
- Proporcionar al concejo municipal, la propuesta para su puesta en marcha.
- Identificar los pasos a seguir por parte de la alta dirección para ejecutar el modelo propuesto.

- Elaborar el cronograma de las actividades a desarrollar, con el objetivo de asegurar el tiempo de aplicación de las mismas.

Para tal implementación se necesitará de contar con el apoyo del Concejo Municipal para la propuesta del modelo de control interno administrativo.

A su vez se le brindará al jefe del área de recurso humano el plan de implementación del modelo respectivo.

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS:

Para que la implementación del modelo de control interno administrativo debe realizarse las siguientes actividades.

PRESENTACIÓN:

Se presenta el documento para definir la validez del mismo, que se apruebe y pueda efectuarse, el encargado de aprobarlo es el Concejo Municipal.

APROBACIÓN DEL MODELO:

Se realiza por medio de un estudio técnico y evaluación por personal que conozca las actividades y que permita proponer a las autoridades que compete dicha implementación.

REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN:

Ante la aprobación del modelo de control interno administrativo, se realizará la distribución de las herramientas técnicas administrativas, proporcionando un documento con todas las actividades propuestas a cada jefe o encargado de cada área. .

PUESTA EN MARCHA:

Cuando todo el personal del área administrativa, conozca y a su vez se encuentran capacitado se realizará la ejecución del modelo de control interno

administrativo, por lo tanto se debe tener un clima organizacional confiable para que la ejecución del mismo.

SEGUIMIENTO Y CONTROL:

Para echar en marcha el modelo de control interno se debe de contar con la aprobación y apoyo del concejo municipal, y con el apoyo de cada una de las unidades que permita al personal involucrado el informe a las herramientas que tiene el modelo. Poder mantener al personal actualizado mediante programas que proporcionen la información y oportunidad mediante a cualquier cambio.

EVALUACIÓN:

El avance sobre el modelo de control interno administrativo por ende deberá ser examinado por el concejo municipal, para poder supervisar las metas administrativas y operativas que cumplan con los objetivos del mismo.

RECURSOS:

Entre los recursos que debe de llevar acabo al modelo se implementa la propuesta de recurso humano, materiales y financieros.

HUMANO:

Formado por el alcalde, el concejo municipal y los jefes de cada unidad. Se propone tener al personal capacitado y eficiente para el buen desempeño

MATERIALES:

Implementarlos por medio de formatos en los cuales los empleados de cada área puedan obtenerlos y conocerlos ya que esto es un inicio de la aplicación del modelo, de una manera constante, con un claro objetivo de lograr su desarrollo y que se pueda supervisar y evaluar para obtener buenos resultados.

Entre los cuales mencionaremos la reproducción y distribución de los documentos a cada área administrativa y operativa y documentación por medio de archivos.

FINANCIERO:

Son todos los costos en que incurrirá la reproducción de documentación necesaria para llevar a cabo el desarrollo de modelo.

- **Presupuesto de gastos**

RUBRO	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Resmas de papel bond	10	\$4,00	\$40.00
Cartuchos de tinta para impresión	5	\$10.00	\$50.00
Tóner de fotocopidora	6	\$35,00	\$210.00
Anillado del documento	41	\$6.00	\$246.00
Total			\$546.00

Después de la aprobación del concejo municipal deberá incluirse en el presupuesto de la municipalidad para obtener el financiamiento necesario.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para la implementación del modelo de control interno administrativo:

Se propone el siguiente cronograma en cual se han establecido tiempos estimados para la implementación del modelo

ACTIVIDAD	Año: 2018																
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Presentación																	
Aprobación del modelo																	
Reproducción y distribución																	
Puesta en marcha																	
Seguimiento y control																	
Evaluación																	

E. Bibliografía

Libros

- ✓ Aman M. Antonio César “Fundamentos de la Administración”, Editorial Pearson Educación, primera edición, México 2008.
- ✓ Chiavenato, Idalberto. “Iniciación a la organización y el control”, Editorial McGraw-Hill, Bogotá, 1994
- ✓ F. Drucker, Peter “The practice of management”, Harper y Brothers, Nueva York, 1954.
- ✓ Luna González Alfredo Cipriano, “Proceso Administrativo”, Grupo Editorial Patria S.A de C.V, primera edición, México, 2014
- ✓ Perdomo Moreno, Abraham “Fundamentos de control interno”, editorial international Thomson, México 2004, novena edición.
- ✓ Reyes Ponce, Agustín. “Administración moderna”, Editorial Limusa, S.A de C.V, México, Duodécima reimpresión, 2004.
- ✓ Reyes Ponce Agustín, “Administración de empresas 2”, Editorial Limusa S.A de C.V, México 2005.
- ✓ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, “Metodología de la investigación”, McGraw-Hill interamericana editores, S.A de C.V., cuarta edición, México DF, año 2006.
- ✓ Robbins P. Stephen, “Administración Teoría y Práctica”, Cuarta Edición, México 1994.
- ✓ Robbins P. Stephen y DeCenzo David A. “Fundamentos de Administración”, Editorial Pearson Educación, México 2002.
- ✓ Rosenberg Jerry M., Diccionario de administración y finanzas, España, grupo editorial océano, 1995.
- ✓ Santillana Gonzáles, Juan Ramón, Establecimiento de sistemas de control interno, México 2003, segunda edición.
- ✓ Serrano Alexis “Administración I y II” primera edición, UCA, El Salvador.

- ✓ Stoner J. Finch, R. Freeman, Gilbert Daniel A., "Administración", Sexta Edición, Editorial Progreso S.A de C.V, México D.F 2006.

Trabajos de investigación

Modelo de sistema de control interno orientado a resultados en la municipalidad de Santo Domingo, departamento de San Vicente para el período 2012-2015, Miranda Karina Lisette, Rivera Villatoro Claudia María, Serrano Cruz Julia María, Universidad de El Salvador, 2015.

Leyes

- ✓ Constitución de la República de El Salvador, decreto constituyente No. 38, del 15 de diciembre de 1983, diario oficial No. 234, Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983
- ✓ Código Municipal, Decreto Legislativo No. 274, de fecha 31 de enero de 1986 Diario Oficial No. 23 publicado el 05 de febrero de 1986, Tomo No. 290.
- ✓ Ley General Tributaria Municipal, Decreto Legislativo No. 86, de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial No. 242 publicado el 21 de diciembre de 1991, Tomo No.290.
- ✓ Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado, Decreto Legislativo, NO.516. Diario oficial NO.7 Publicado 11 de enero de 1996. Tomo NO.330
- ✓ Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, Decreto Legislativo No.616, de fecha 17 de marzo de 1987 Diario Oficial No.52 publicado el 17 de marzo de 1987, Tomo No.294.
- ✓ Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Decreto Legislativo No.868, de fecha 05 de abril de 2000 Diario Oficial No. 88 publicado el 15 de mayo de 2000, Tomo No.347.
- ✓ Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, Decreto Legislativo No.74, de fecha 08 de septiembre de 1988,

Diario Oficial No. 176 publicado el 23 de septiembre de 1988, Tomo No.300.

- ✓ Normas Técnicas de Control Interno (Corte de Cuenta de la República), Decreto Legislativo No.03, de fecha 24 de noviembre de 2010 Diario Oficial No. 232 publicado el 10 de diciembre de 2010, Tomo No.389.
- ✓ Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador, Decreto Número1039 de fecha 29 de abril de 2006, Diario Oficial número103 publicado el 06 de junio de 2006, Tomo número 371.
- ✓ Normas técnicas de control interno específicas de la municipalidad de Nejapa, Departamento de San Salvador, decreto N° 4 de fecha 14 de septiembre del 2004, publicado en el diario oficial a los 24 días del mes de agosto del año 2006, tomo N° 373.

Páginas web

- ✓ <http://adminis3cion.blogspot.com/2012/07/sistemas-de-control-por-areas.html>
- ✓ <http://adminguidefca.blogspot.com/>
- ✓ [http://alcaldianejapa.gob.sv/.](http://alcaldianejapa.gob.sv/)
- ✓ <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/proceso>
- ✓ <https://es.wikipedia.org/wiki/Nejapa>
- ✓ <http://funcionadministrativacontrol.blogspot.com/p/principios.html>
- ✓ <https://orgysis2.wordpress.com/2013/01/31/requisitos-para-un-buen-control/>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos104/control-interno-y-sus-conceptos/control-interno-y-sus-conceptos.shtml#ixzz4iyj32Vbf>
- ✓ <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/temas/des/poblacion-y-estadisticas-demograficas/censo-de-poblacion-y-vivienda/poblacion-censos.html>

Anexos

ANEXO 1.

Tabulación datos de cuestionario a empleados administrativos

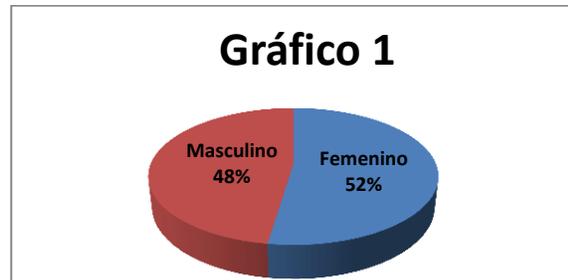
Tabulación datos de cuestionario a empleados administrativos

I. Datos generales.

a. Género

Tabla 1

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	33	52%
Masculino	30	48%
Total	63	100%

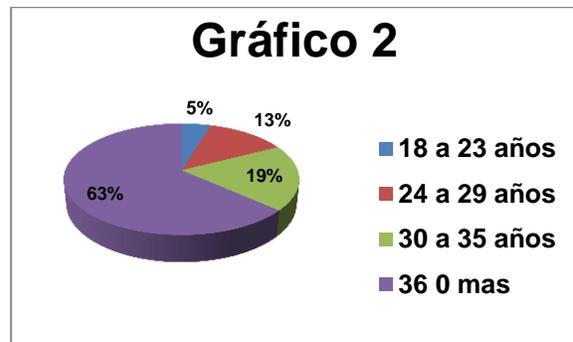


Interpretación: Se observa que en el área administrativa de esta municipalidad tanto hombres como mujeres han tenido las mismas oportunidades de desarrollo y crecimiento sin ninguna distinción.

b. Edad

Tabla 2

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 23 años	3	5%
24 a 29 años	8	13%
30 a 35 años	12	19%
v36 0 mas	40	63%
Total	63	100%



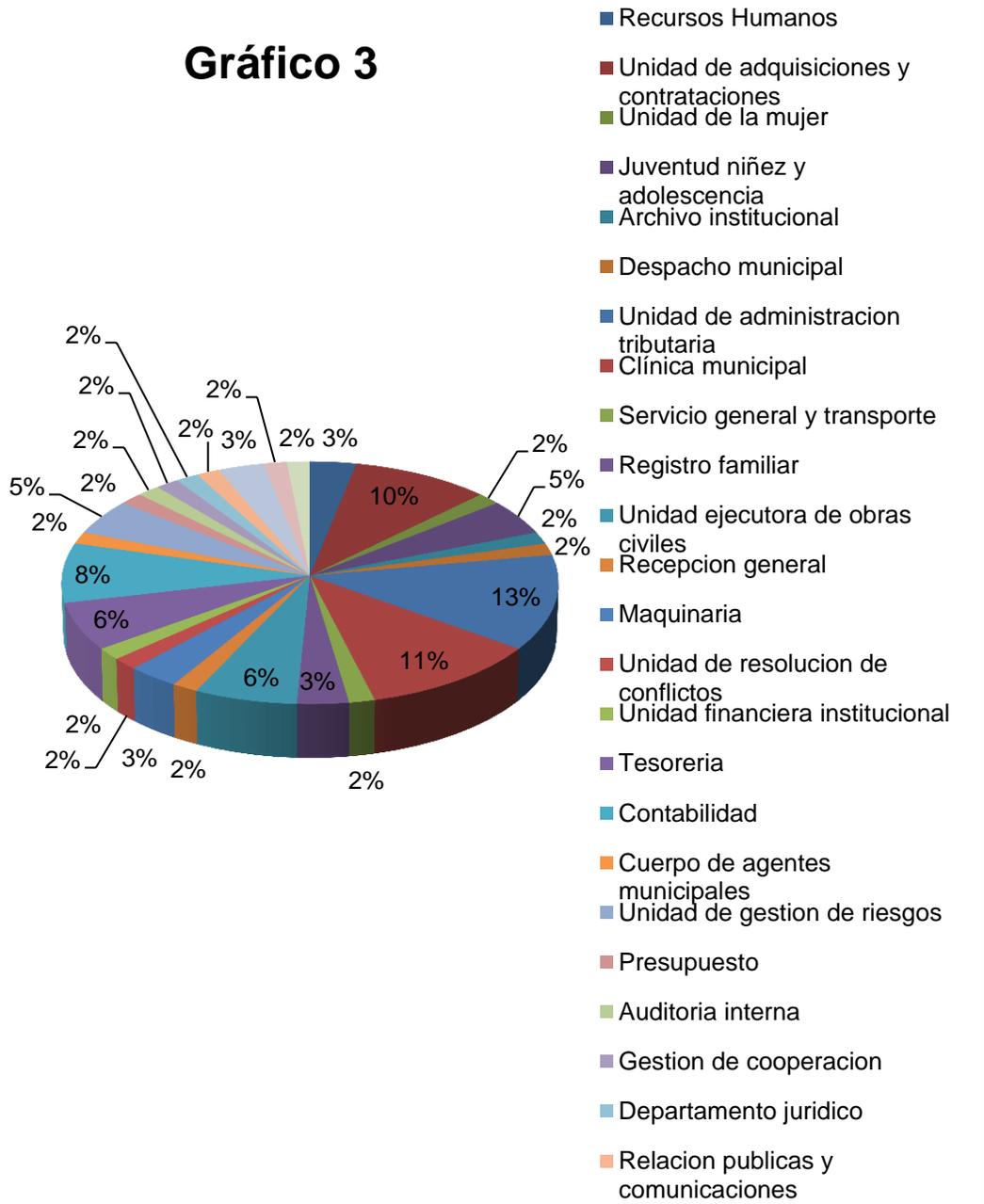
Interpretación: Se refleja que en la alcaldía municipal de la Ciudad de Nejapa, la mayoría de empleados son de más de 36 años, dando así la pauta de que no tienen la política de no tener empleados de avanzada edad, no obstante, están dando la oportunidad a personas jóvenes, contratándolos para que se incorporen a la vida laboral.

c. Nombre de la unidad en que labora

Tabla 3

Unidad	Frecuencia	Porcentaje
Recursos Humanos	2	3%
Unidad de adquisiciones y contrataciones	6	10%
Unidad de la mujer	1	2%
Juventud niñez y adolescencia	3	5%
Archivo institucional	1	2%
Despacho municipal	1	2%
Unidad de administración tributaria	8	13%
Clínica municipal	7	11%
Servicio general y transporte	1	2%
Registro familiar	2	3%
Unidad ejecutora de obras civiles	4	6%
Recepción general	1	2%
Maquinaria	2	3%
Unidad de resolución de conflictos	1	2%
Unidad financiera institucional	1	2%
Tesorería	4	6%
Contabilidad	5	8%
Cuerpo de agentes municipales	1	2%
Unidad de gestión de riesgos	3	5%
Presupuesto	1	2%
Auditoría interna	1	2%
Gestión de cooperación	1	2%
Departamento jurídico	1	2%
Relaciones públicas y comunicaciones	1	2%
Unidad de acceso a la información pública	2	3%
Informática	1	2%
Secretaría municipal	1	2%
Total	63	100%

Gráfico 3

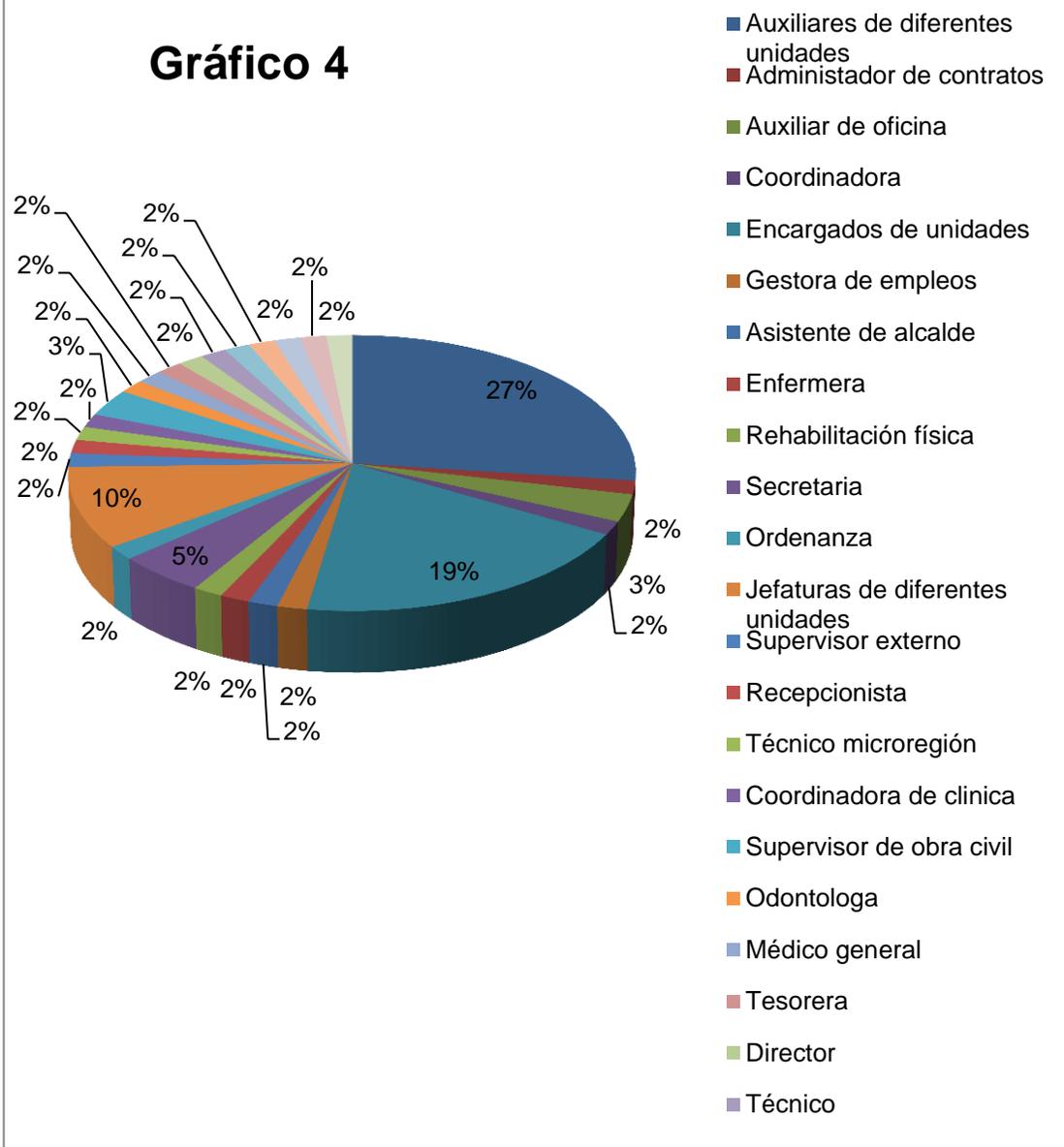


Interpretación: Se muestra que la municipalidad está dividida en diversas unidades o departamentos, contando con personal bastante distribuido, los cuales tienen diferentes funciones, que contribuye a un buen funcionamiento de la alcaldía.

d. Cargo que desempeña**Tabla 4**

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Auxiliares de diferentes unidades	17	27%
Administrador de contratos	1	2%
Auxiliar de oficina	2	3%
Coordinadora	1	2%
Encargados de unidades	12	19%
Gestora de empleos	1	2%
Asistente de alcalde	1	2%
Enfermera	1	2%
Rehabilitación física	1	2%
Secretaria	3	5%
Ordenanza	1	2%
Jefaturas de diferentes unidades	6	10%
Supervisor externo	1	2%
Recepcionista	1	2%
Técnico microrregión	1	2%
Coordinadora de clínica	1	2%
Supervisor de obra civil	2	3%
Odontóloga	1	2%
Médico general	1	2%
Tesorera	1	2%
Director	1	2%
Técnico	1	2%
Colectora	1	2%
Auditor interno	1	2%
Oficial de información	1	2%
Responsable de catastro	1	2%
Bodeguero	1	2%
Total	63	100%

Gráfico 4

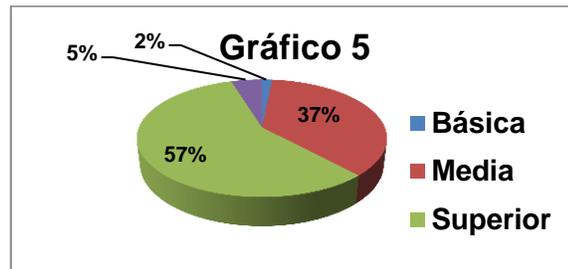


Interpretación: Los empleados encuestados en su mayoría fueron encargados de las unidades o departamentos, así como sus respectivos auxiliares, lo que es beneficioso para la investigación ya que son personas que conocen todo lo referente a la situación real de la municipalidad, con respecto al tema investigado.

e. Grado académico

Tabla 5

Grado	Frecuencia	Porcentaje
Básica	1	2%
Media	23	37%
Superior	36	57%
Otros	3	5%
total	63	100%

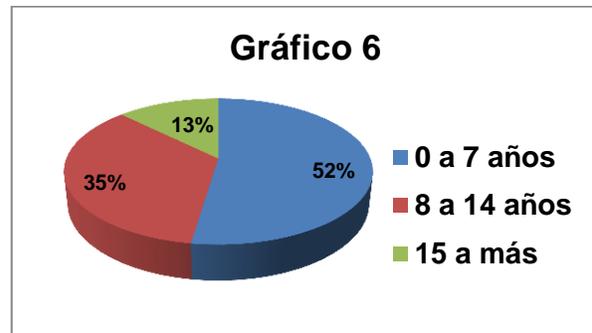


Interpretación: En la municipalidad la mayoría de los empleados son personas preparadas y con los conocimientos necesarios para realizar un buen desempeño de su trabajo, sin embargo, hay un porcentaje de empleados que cuenta con un grado académico que no aparta su buen desarrollo en las labores.

f. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la unidad?

Tabla 6

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
0 a 7 años	33	52%
8 a 14 años	22	35%
15 a más	8	13%
total	63	100%



Interpretación: Los empleados de la alcaldía gozan de una estabilidad laboral, además que hay empleados que han sido contratados en el periodo actual, lo que demuestra que abren las puertas para que nuevo personal ingrese a la municipalidad.

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la alcaldía?

Objetivo. Conocer si a los empleados se les ha dado a conocer la misión y visión de la alcaldía.

Tabla 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	76%
No	15	24%
Total	63	100%



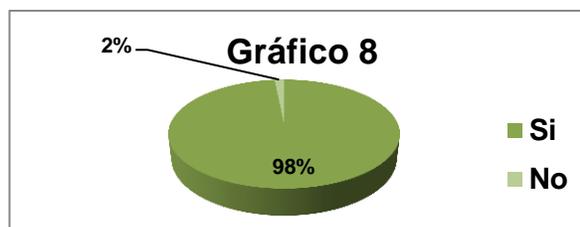
Interpretación: Conocer la misión y visión crea una identidad, luego una motivación que permite que los empleados se identifiquen y busquen la misma dirección de la municipalidad, esto se cumple en la alcaldía ya que la mayoría de los empleados tienen conocimiento de ellas.

2. ¿Se identifican y buscan lograr los objetivos que persigue la alcaldía?

Objetivo. Conocer si los empleados se identifican y buscan lograr el cumplimiento de los objetivos que la alcaldía se ha trazado.

Tabla 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	98%
No	1	2%
total	63	100%



Interpretación: Cuando los empleados no solo buscan el cumplimiento de sus objetivos personales, sino también la realización de los objetivos de la municipalidad es de gran beneficio para la organización ya que esto conlleva al éxito, y este es la situación que encontramos en la alcaldía, ya que la mayoría de su personal asegura estar identificado con ellos y buscan la manera de lograr que se cumplan.

3. ¿Tiene conocimiento de la estructura organizativa de la alcaldía?

Objetivo. Identificar si a los empleados se les ha dado a conocer el organigrama de la alcaldía.

Tabla 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	83%
No	11	17%
Total	63	100%



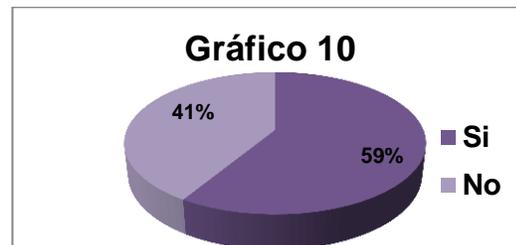
Interpretación: Es importante que los empleados conozcan la estructura organizativa de la municipalidad ya que aquí dependen las funciones que han de desarrollar los miembros en las diferentes unidades, para trabajar juntos de forma óptima y así alcanzar las metas fijadas en la planificación. Donde un porcentaje bastante aceptable si conoce la estructura a la que pertenecen.

4. ¿Están bien definidos los niveles de autoridad y responsabilidad en la estructura organizativa?

Objetivo. Determinar si los empleados consideran que los niveles y responsabilidades en el organigrama están bien definidas y se cumplen.

Tabla 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	59%
No	26	41%
Total	63	100%



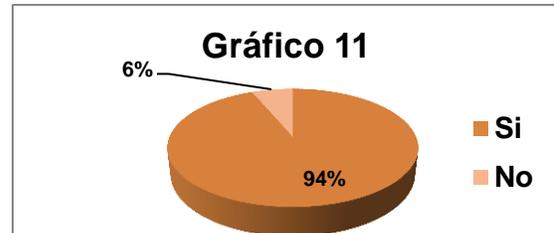
Interpretación: Definir los niveles de autoridad y responsabilidad es de suma importancia ya que si esto no se hace conlleva a una mala organización, comunicación y esto puede llevar a un fracaso al momento de tomar decisiones, en la municipalidad un alto porcentaje de empleados consideran que no están bien definidos dichos niveles lo cual puede interferir para una buena y eficiente organización.

5. ¿Existen manuales administrativos en la municipalidad?

Objetivo. Identificar si la alcaldía cuenta con algún tipo de manual administrativo.

Tabla 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	94%
No	4	6%
Total	63	100%



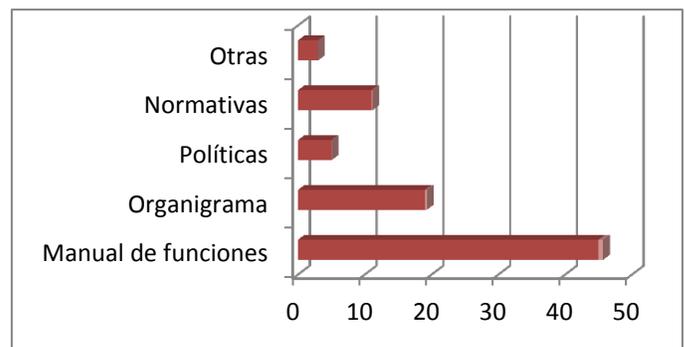
Interpretación: La mayor parte de los empleados el 94%, dicen que la alcaldía cuenta con algún tipo de manual administrativo, esto es de mucho beneficio para ellos ya que sirve de guía y soporte para la organización y comunicación.

6. ¿De qué manera se encuentran establecidas y delimitadas las responsabilidades de cada empleado?

Objetivo. Determinar de qué forma los empleados ven establecidas y delimitadas sus responsabilidades para desarrollar su trabajo.

Tabla 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manual de funciones	45	71%
Organigrama	19	30%
Políticas	5	8%
Normativas	11	17%
Otras	3	5%



n=63

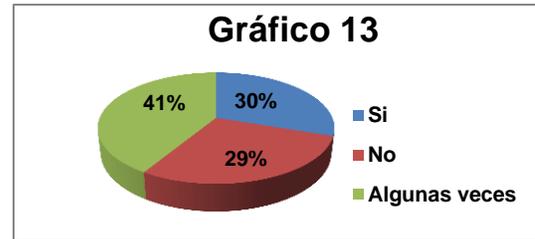
Interpretación: Para el desarrollo de las responsabilidades los empleados se guían del manual de funciones con el cual cuenta la alcaldía, ya que en este se encuentra una descripción de cada puesto de trabajo.

7. ¿Usted realiza labores o actividades que no son de su puesto?

Objetivo. Conocer si los empleados se sobrecargan con desarrollar algún trabajo que no les corresponde.

Tabla 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	30%
No	18	29%
Algunas veces	26	41%
total	63	100%



Interpretación: El 71% de los empleados de la alcaldía manifestaron realizar actividades que según el manual de funciones no son de su puesto, lo cual no es conveniente ya que al sentirse sobrecargado de trabajo no puede hacer bien su trabajo cometiendo muchos errores, también se puede sentir inconforme o desmotivado y disminuir en su desempeño laboral.

8. ¿Cómo considera la comunicación dentro de la unidad de trabajo en donde labora?

Objetivo. Determinar el nivel de comunicación que existe entre los empleados de la alcaldía.

Tabla 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	19%
Muy Bueno	29	46%
Bueno	19	30%
Regular	1	2%
Deficiente	2	3%
total	63	100%



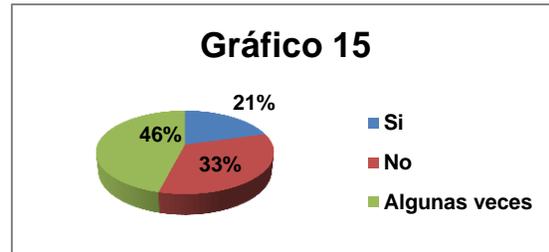
Interpretación: La comunicación es un pilar fundamental en toda organización para desarrollar las actividades con éxito, en la alcaldía se ve reflejado un nivel aceptable lo que indica que al interior de la organización existen pocos inconvenientes, con la transferencia de la información, lo cual es fundamental para el logro de los objetivos institucionales y el desempeño correcto de las diferentes funciones en los puestos de trabajo.

9. ¿Considera que se trabaja en equipo en las diferentes unidades administrativas?

Objetivo. Conocer si los empleados tienen una buena relación que les permita trabajar en equipo y cumplir con sus respectivas labores.

Tabla 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	21%
No	21	33%
Algunas veces	29	46%
Total	63	100%



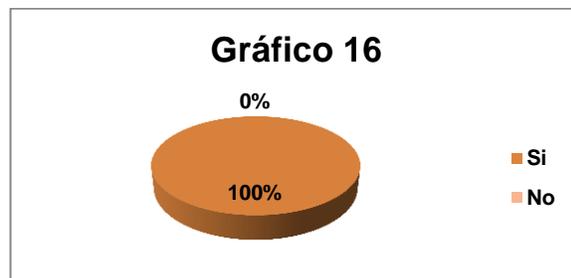
Interpretación: El trabajo en equipo es necesario para alcanzar un alto nivel de desempeño en la organización, en la municipalidad se ve reflejado que la mayoría de empleados dijo que solo algunas veces lo hacían, y otra parte mayoritaria dijo no hacerlo, lo cual puede llevar a problemas en el transcurso del tiempo.

10. ¿La alcaldía cuentan con un reglamento interno?

Objetivo. Determinar si en la alcaldía existe un reglamento interno.

Tabla 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	100%
No	0	0%
Total	63	100%



Interpretación: En la municipalidad existe un reglamento interno de trabajo vigente, este es de suma importancia ya que es una herramienta que sirve para resolver conflictos que se pudieran llegar a dar en la organización.

11. ¿Existe una unidad que ejerza la supervisión administrativa en su área de trabajo?

Objetivo. Conocer si los empleados son supervisados en el desarrollo de sus labores.

Tabla 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	84%
No	10	16%
Total	63	100%



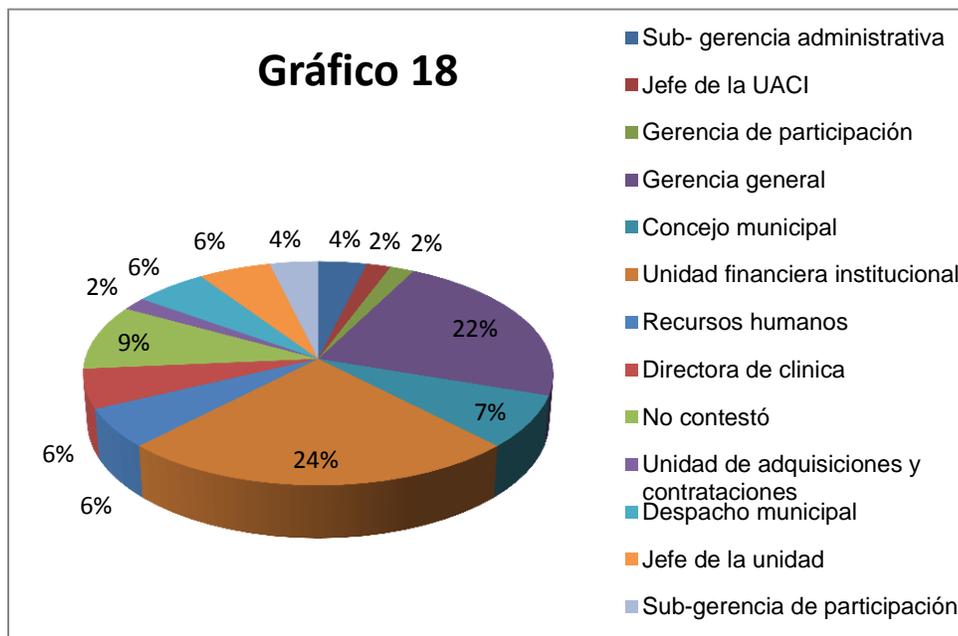
Interpretación: Un 86% de empleados encuestados dijo que, si existe una unidad que supervisa las actividades que ellos realizan, esto contribuye a llevar un mayor control y así notar si existen desviaciones y tomar acciones para poder corregirlas.

12. Si su respuesta es afirmativa, mencione cual es:

Objetivo: Conocer cuáles son las unidades encargadas de supervisar el trabajo desarrollado.

Tabla 18

Unidades	Frecuencia	Porcentaje
Sub- gerencia administrativa	2	4%
Jefe de la UACI	1	2%
Gerencia de participación	1	2%
Gerencia general	12	23%
Concejo municipal	4	8%
Unidad financiera institucional	13	25%
Recursos humanos	3	6%
Directora de clínica	3	6%
No contestó	5	9%
Unidad de adquisiciones y contrataciones	1	2%
Despacho municipal	3	6%
Jefe de la unidad	3	6%
Sub-gerencia de participación	2	4%
Total	53	100%



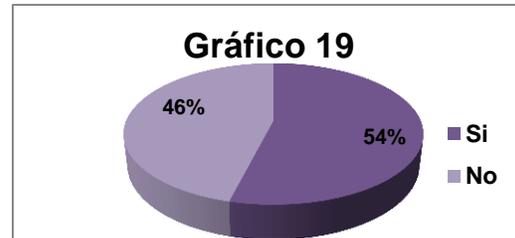
Interpretación: Se cuenta con una buena distribución para la supervisión, ya que según las personas encuestadas existen varias unidades que realizan esta actividad y no se lo dejan a una en específico, esto es bueno para la municipalidad porque una buena supervisión reclama más tiempo, conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo.

13. ¿Existe un modelo de control interno administrativo en la alcaldía?

Objetivo. Conocer si la alcaldía cuenta con un modelo de control interno.

Tabla 19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	54%
No	29	46%
Total	63	100%



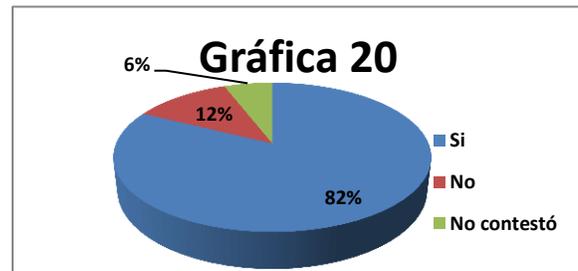
Interpretación: La mayoría de las personas encuestadas el 54% dicen tener un modelo de control interno, pero un alto porcentaje dice no tenerlo un 46% lo que muestra que no conocen las herramientas que utilizan para el control administrativo y esto puede afectar a la municipalidad ya que para tener mejores resultados en los procesos se deben involucrar a todos los empleados no solo un área específica.

14. Si su respuesta es afirmativa. ¿En la medida que se aplica el control interno administrativo se logra mayor eficiencia en las operaciones administrativas de la alcaldía?

Objetivo. Determinar si existe una mayor eficiencia al momento de aplicar control interno.

Tabla 20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	82%
No	4	12%
No contestó	2	6%
Total	34	100%



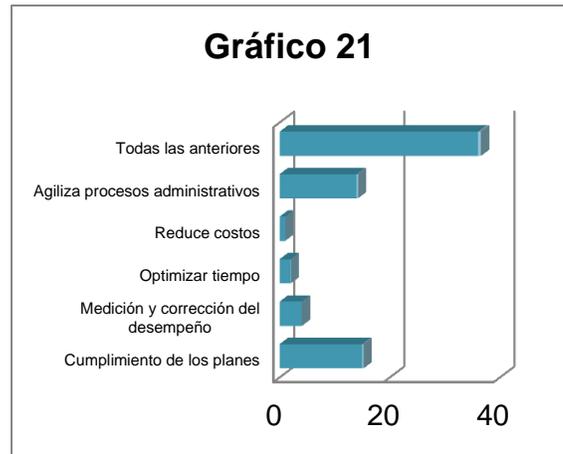
Interpretación: Una gran parte de los empleados el 44% no contestó esta interrogante ya que ellos dicen que la municipalidad no cuenta con un control interno administrativo, lo que está afectando el área administrativa y no se está logrando cumplir con los objetivos propuestos.

15. ¿Cuál considera que es la principal función de control interno administrativo?

Objetivo. Identificar la función que consideran los empleados que tiene el control interno administrativo.

Tabla 21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cumplimiento de los planes	15	24%
Medición y corrección del desempeño	4	6%
Optimizar tiempo	2	3%
Reduce costos	1	2%
Agiliza procesos administrativos	14	22%
Todas las anteriores	36	57%



Interpretación: Para los empleados administrativos el contar con un control interno de acorde a las necesidades de la organización, trae muchas ventajas y agiliza todos los procesos, contribuye al cumplimiento de los objetivos, ayuda a realizar las operaciones con mayor eficiencia, y eso es bueno para la administración municipal.

16. ¿Existe alguna área responsable sobre la aplicación del control interno administrativo?

Objetivo. Conocer si existe un área que sea responsable de aplicar el control interno administrativo.

Tabla 22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	81%
No	12	19%
Total	63	100%



Interpretación: El 81% de los empleados de la alcaldía expresan que, si existe un área responsable que se encarga de la implementación y de verificar que se dé el cumplimiento del control interno administrativo, y que esto contribuye de una manera al logro de los objetivos.

17. Si su respuesta es afirmativa, mencione ¿Qué área es la responsable?

Objetivo. Conocer qué área es la responsable de aplicar el control interno administrativo.

Tabla 23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia general	20	39%
Recursos humanos	18	35%
No contestó	4	8%
Auditoría	3	6%
Concejo municipal	2	4%
Todas las unidades	1	2%
Unidad financiera institucional	3	6%
Total	51	100%



Interpretación: Los empleados de la alcaldía expresan que la principal unidad que debe ser la responsable de implementar y darle seguimiento al modelo de control interno administrativo debe ser la gerencia general con ayuda del departamento de recursos humanos, pero que deben involucrar a todas las unidades de la municipalidad.

18. ¿Existen controles para evaluar el desempeño de su trabajo?

Objetivo. Determinar si la alcaldía cuenta con controles que le ayuden a evaluar el desempeño de trabajo de sus empleados.

Tabla 24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	63%
No	23	37%
Total	63	100%



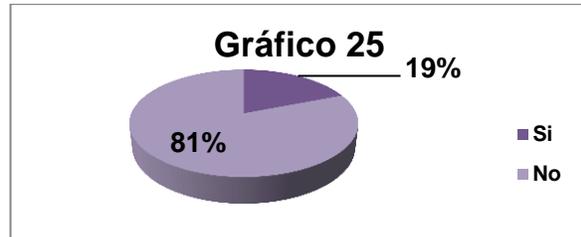
Interpretación: El 63% de los empleados expresan que, si tienen diferentes tipos de herramientas para evaluar el desempeño de su trabajo, pero existe un alto porcentaje de ellos que no tienen ningún mecanismo de evaluación el cual asciende al 37%, lo cual no es bueno para la municipalidad, puesto que algunos se desvían de sus obligaciones, y no cumplen con lo esperado.

19. ¿Considera que los procedimientos de control se actualizan constantemente?

Objetivo. Conocer si de manera prolongada actualiza los procedimientos de control en la alcaldía.

Tabla 25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	19%
No	51	81%
Total	63	100%



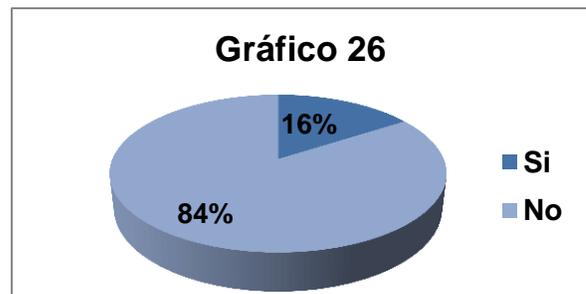
Interpretación: La mayoría de personas encuestadas, lo que equivale a un 81%, dicen que los procedimientos de control no se actualizan, lo cual puede generar un bajo desempeño laboral y no se pueden estar alcanzando los objetivos previstos.

20. ¿Conoce las Normas Técnicas de control interno específicas de la alcaldía?

Objetivo. Determinar si los empleados conocen la Normas Técnicas de control interno específicas de la alcaldía.

Tabla 26

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	16%
No	53	84%
Total	63	100%



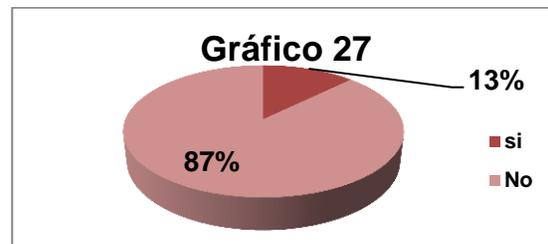
Interpretación: un 84% de las personas encuestadas afirman no conocer las Normas técnicas de control interno, lo cual puede darse a que no se las han proporcionado, o no las aplican, ya que cuentan con las propias realizadas por la municipalidad.

21. ¿Ha recibido capacitación sobre las Normas Técnicas de control interno específicas de la municipalidad?

Objetivo. Conocer si la alcaldía les ha brindado capacitación a sus empleados respecto a las Normas Técnicas de control interno específicas de la municipalidad.

Tabla 27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
si	8	13%
No	55	87%
Total	63	100%



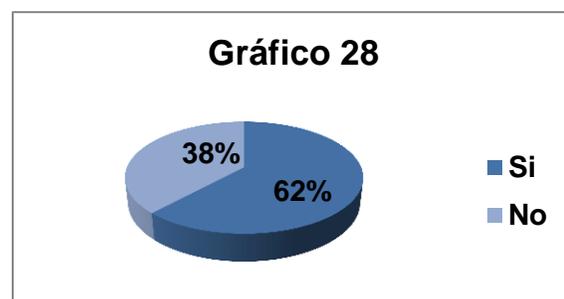
Interpretación: La municipalidad no ha proporcionado capacitaciones a los empleados sobre las normas técnicas de control interno específicas, lo cual está dificultando su aplicación en la municipalidad, ya que no son conocidas por el 87% del personal.

22. ¿El equipo tecnológico con que cuenta la alcaldía facilita el servicio que brindan?

Objetivo. Conocer si los empleados cuentan con el equipo necesario para desarrollar sus actividades.

Tabla 28

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	62%
No	24	38%
Total	63	100%



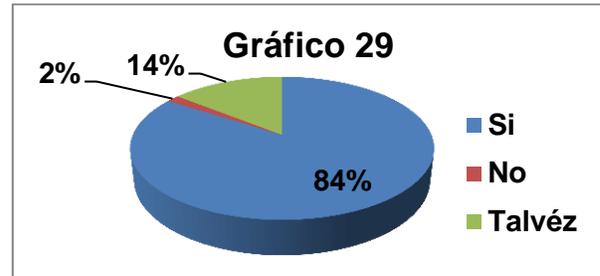
Interpretación: Un 62% de los empleados expresan que la municipalidad les proporciona el equipo necesario para desempeñar sus actividades laborales, pero un 38% dice que no, son porcentajes altos, lo que refleja que la alcaldía no está cumpliendo en un 100%, esto puede provocar que los empleados no cumplan con los objetivos propuestos y que su desempeño laboral sea poco eficiente.

23. ¿Estaría dispuesto a utilizar un nuevo modelo de control interno administrativo?

Objetivo. Identificar la disposición en la que se encuentra el personal para implementar un nuevo modelo de control interno.

Tabla 29

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	84%
No	1	2%
Tal vez	9	14%
Total	63	100%



Interpretación: El 84% de los empleados dicen que están en la disponibilidad de aceptar un nuevo modelo de control interno, esto muestra que están dispuestos a aceptar cambios en la organización que contribuyan a mejorar la administración de la municipalidad.

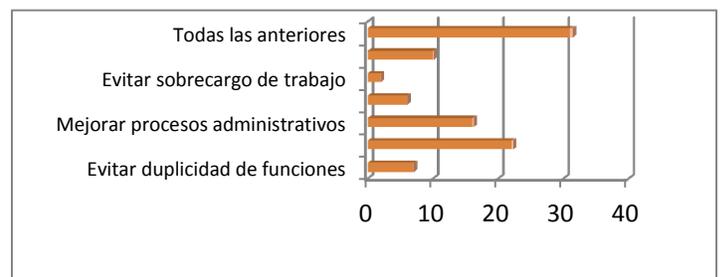
24. ¿Cuál considera que es la principal ventaja de la implementación de un nuevo modelo de control interno administrativo?

Objetivo. Conocer la percepción que tienen los empleados de la alcaldía, sobre las ventajas que tendrán al implementar un nuevo modelo de control interno.

Gráfico 30

Tabla 30

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Evitar duplicidad de funciones	7	11%
Cumplimiento de metas y objetivos	22	35%
Mejorar procesos administrativos	16	25%
Eficacia en las actividades realizadas	6	10%
Evitar sobrecargo de trabajo	2	3%
Mejor servicio al usuario	10	16%
Todas las anteriores	31	49%



n=63

Interpretación: Un nuevo modelo de control interno administrativo contribuirá según los empleados de la alcaldía a mejorar varios aspectos en la municipalidad, con el objetivo de incrementar la eficiencia en los procesos realizados y el servicio al usuario.

ANEXO 2.

**Tabulación datos de cuestionario
a empleados operativos.**

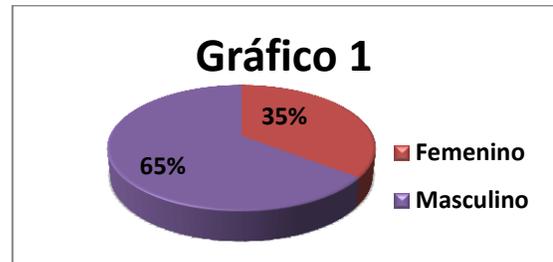
Tabulación datos de cuestionario a empleados operativos

I. Datos generales.

a. Género.

Tabla 1

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	11	35%
Masculino	20	65%
total	31	100%

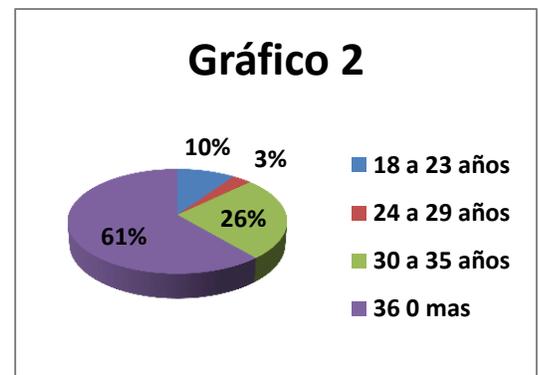


Interpretación: La mayoría de los empleados del área operativa que se encuestaron en la alcaldía son del género masculino, marcando una gran diferencia, lo que podría ser por la case de trabajo que realiza.

b. Edad

Tabla 2

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 23 años	3	10%
24 a 29 años	1	3%
30 a 35 años	8	26%
36 0 mas	19	61%
total	31	100%

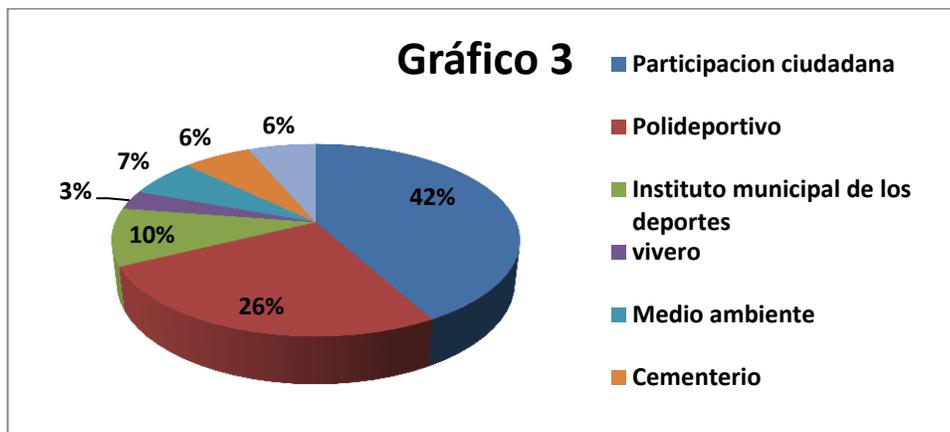


Interpretación: Se estableció que el rango que es más dominante es el de 36 o más años, lo que muestra que existen personas, con mucha experiencia para poder desempeñar su trabajo con mucha eficiencia.

c. Nombre de la unidad en que labora.

Tabla 3

Unidad	Frecuencia	Porcentaje
Participación ciudadana	13	42%
Polideportivo	8	26%
Instituto municipal de los deportes	3	10%
vivero	1	3%
Medio ambiente	2	6%
Cementerio	2	6%
Mercados	2	6%
total	31	100%

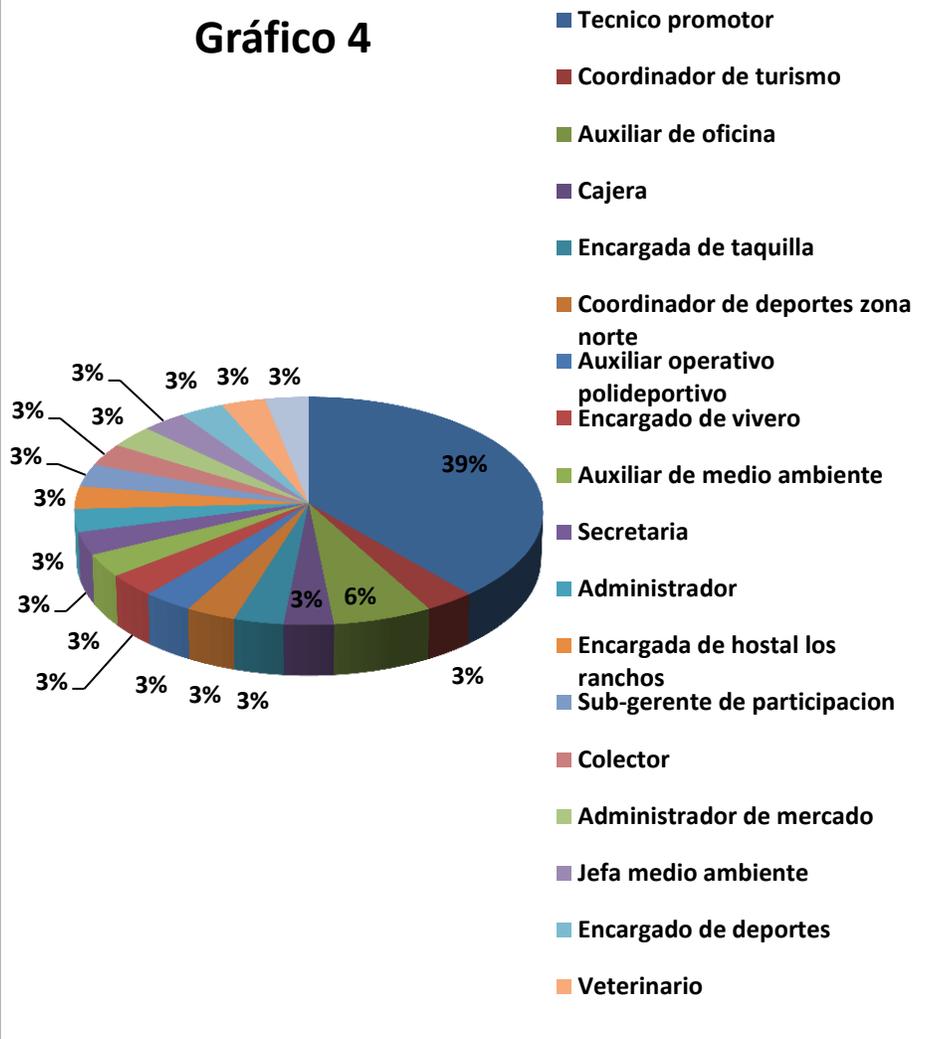


Interpretación: la mayor parte de encuestados son de Participación ciudadana, está es el área que más sobresale, dicha unidades trae mucho beneficio para las comunidades del municipio, ya que se encargan de llevar a cabo proyectos para la satisfacción y necesidades de los habitantes de la ciudad de Nejapa.

d. **Cargo que desempeña.**

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Técnico promotor	12	39%
Coordinador de turismo	1	3%
Auxiliar de oficina	2	6%
Cajera	1	3%
Encargada de taquilla	1	3%
Coordinador de deportes zona norte	1	3%
Auxiliar operativo polideportivo	1	3%
Encargado de vivero	1	3%
Auxiliar de medio ambiente	1	3%
Secretaria	1	3%
Administrador	1	3%
Encargada de hostel los ranchos	1	3%
Sub-gerente de participación	1	3%
Colector	1	3%
Administrador de mercado	1	3%
Jefa medio ambiente	1	3%
Encargado de deportes	1	3%
Veterinario	1	3%
Coordinador de deportes zona sur	1	3%
total	31	100%

Gráfico 4

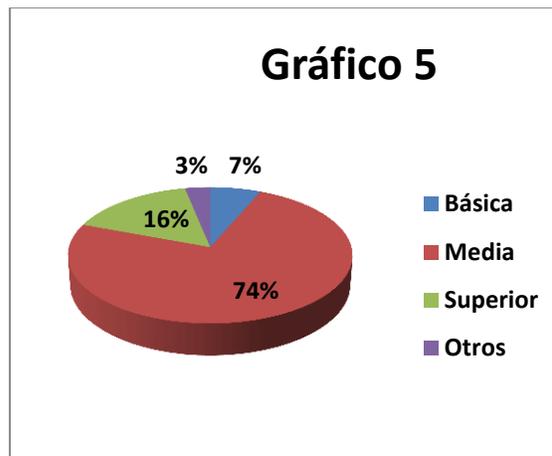


Interpretación: Dentro del porcentaje más alto de empleados que se encuestaron se determinó que pertenecen al área de técnico promotor, estableciéndose que en esta área estuvo con una mayor concentración de empleados operativos lo cual se estableció a obtener claras respuestas.

e. Grado académico

Tabla 5

Grado académico	Frecuencia	Porcentaje
Básica	2	6%
Media	23	74%
Superior	5	16%
Otros	1	3%
total	31	100%

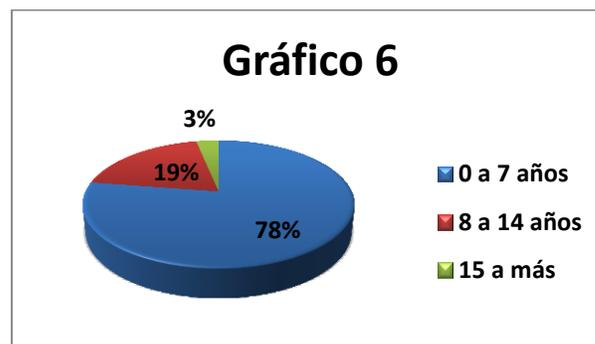


Interpretación: Se establece que el grado académico de los empleados de la alcaldía, posee diferentes niveles educativos, en el que se determinó que la mayor parte se establece en educación media, esto refleja que los empleados tienen la capacidad de poder llevar acabo sus funciones y desempeñarlas si ningún problema.

f. Tiempo de laborar en la unidad

Tabla 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
0 a 7 años	24	77%
8 a 14 años	6	19%
15 a más	1	3%
total	31	100%



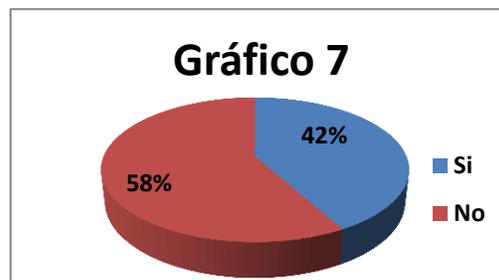
Interpretación: Los empleados en su mayoría afirman que tienen de laborar entre meses y siete años en la institución, lo que se puede traducir que cuentan con un trabajo estable. Además, dentro de los encuestados hay seis empleados que cuentan con más de ocho años los cuales tienen un conocimiento de cómo funciona la alcaldía en sus partes operativas.

II. Datos de contenido

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la alcaldía?

Objetivo. Conocer si a los empleados se les ha dado a conocer la misión y visión de la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	42%
No	18	58%
total	31	100%



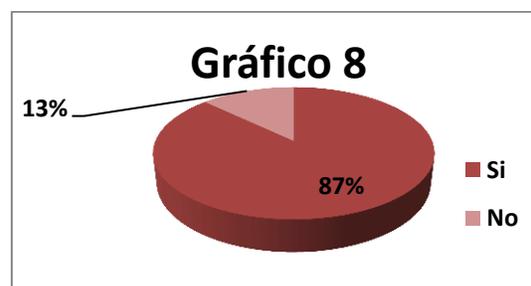
Interpretación: Se determinó que un porcentaje alto de los empleados desconocen la visión y misión dentro de la alcaldía, esto se reflejó porque que no hay un lugar donde este visible y que todos los empleados la puedan leer. Por lo tanto, solo se encuentran establecida en la página web de la alcaldía.

2. ¿Se identifican y buscan lograr los objetivos que persigue la alcaldía?

Objetivo. Conocer si los empleados se identifican y buscar lograr el cumplimiento de los objetivos que la alcaldía se ha trazado.

Tabla 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	87%
No	4	13%
total	31	100%



Interpretación: Los empleados afirman conocer los objetivos que se deben de cumplir en la alcaldía, lo que indica en su mayoría que tienen claro lo que hacen y con la finalidad que lo realizan. Es de gran valor para el desarrollo de las actividades que se deben de ejecutar dentro de la alcaldía.

3. ¿Tiene conocimiento de la estructura organizativa de la alcaldía?

Objetivo. Identificar si a los empleados se les ha dado a conocer el organigrama de la alcaldía.

Tabla 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	42%
No	18	58%
total	31	100%



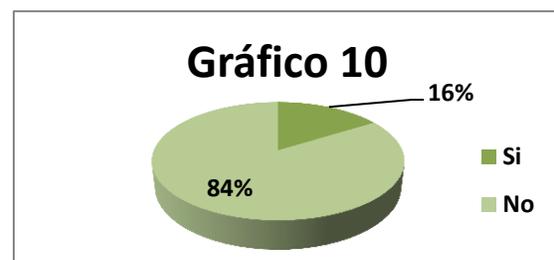
Interpretación: El personal del área operativa manifestó con una diferencia no tener conocimientos de la estructura organizativa de la alcaldía, lo cual indica que los empleados en su mayoría no tienen claro cómo se conforma el organigrama. Ya que esto dificulta en una manera porque el empleado no puede definir de donde depende su jerarquía.

4. ¿Están bien definidos los niveles de autoridad y responsabilidad en la estructura organizativa?

Objetivo. Determinar si los empleados consideran que los niveles y responsabilidades en el organigrama están bien definidas y se cumplen.

Tabla 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	16%
No	26	84%
Total	31	100%



Interpretación: los trabajadores consideran que no están definidos sus niveles de autoridad en la estructura organizativa. Ya que la mayoría manifestaba que se presentan tantas irregularidades en el momento de acatar una orden o desempeñar su trabajo, ya que muchos los mandaban hacer funciones que no eran de sus áreas.

5. ¿Existen manuales administrativos en la municipalidad?

Objetivo. Identificar si la alcaldía cuenta con algún tipo de manual administrativo.

Tabla 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	74%
No	8	26%
Total	31	100%



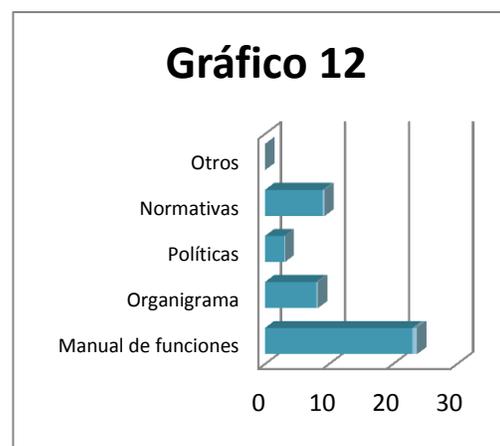
Interpretación: La mayoría de los empleados enfatizan que cuentan con manuales administrativos, lo cual se concentran en informar y orientar la conducta de cada empleado, agrupando los criterios de desempeño y asuntos de acción que deben de cumplir cada empleado y que deberán seguir para cumplir con los objetivos de la institución.

6. ¿De qué manera se encuentran establecidas y delimitadas las responsabilidades de cada empleado?

Objetivo. Determinar de qué forma los empleados ven establecidas y delimitadas sus responsabilidades para desarrollar su trabajo.

Tabla 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manual de funciones	23	74%
Organigrama	8	26%
Políticas	3	10%
Normativas	9	29%
Otros	0	0%



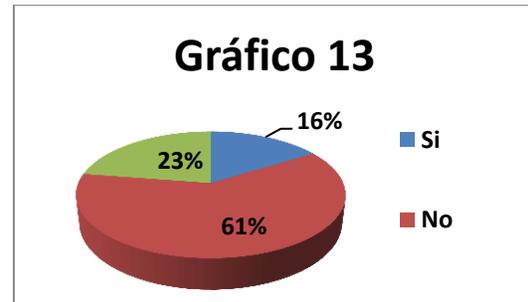
Interpretación: Se determinó que el porcentaje alto de empleados, manifiesta que las responsabilidades de cada uno se establecen en manuales de función, mientras que otros empleados mencionan que es por otra formas que se limitan las responsabilidad, mientras tanto se tiene claro que un alto numero de empleados tiene el conocimiento para poder identificar claramente como estan definidas sus responsabilidades.

7. ¿Usted realiza labores o actividades que no son de su puesto?

Objetivo. Conocer si los empleados se sobrecargan con desarrollar algún trabajo que no les corresponde.

Tabla 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	16%
No	19	61%
Algunas veces	7	23%
Total	31	100%



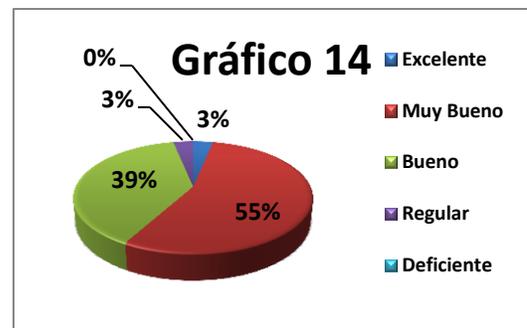
Interpretación: Un alto número de empleados expresan que no realizan labores que nos les compete, lo cual indican que en el área de los trabajadores operativos no cuentan con trabajo adicional. No obstante, hay un porcentaje mínimo que establece lo contrario y lo cuales hacen otros trabajos, que no son de sus áreas.

8. ¿Cómo considera la comunicación dentro de la unidad de trabajo en donde labora?

Objetivo. Determinar el nivel de comunicación que existe entre los empleados de la alcaldía.

Tabla 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	3%
Muy Bueno	17	55%
Bueno	12	39%
Regular	1	3%
Deficiente	0	0%
Total	31	100%



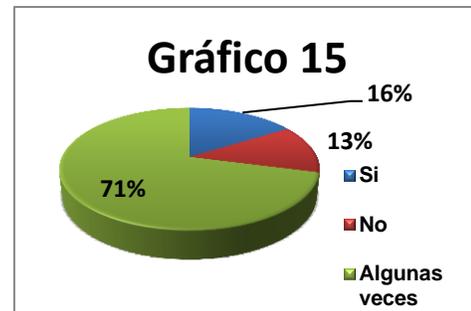
Interpretación: La comunicación es un factor importante en toda área de trabajo, ya que ayuda a cumplimiento de objetivos y en esta institución, la mayoría de empleados manifestaron tener una buena comunicación, y eso es positivo para la administración municipal.

9. ¿Considera que se trabaja en equipo en las diferentes unidades administrativas?

Objetivo. Conocer si los empleados tienen una buena relación que les permita trabajar en equipo y cumplir con sus respectivas labores.

Tabla 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	16%
No	4	13%
Algunas veces	22	71%
Total	31	100%



Interpretación: Los trabajadores manifiestan en su mayoría que solo en algunas veces se trabaja en equipo, esto puede interferir para lograr los objetivos de la municipalidad.

10. ¿La alcaldía cuentan con un reglamento interno?

Objetivo. Determinar si en la alcaldía existe un reglamento interno.

Tabla 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	100%
No	0	0
Total	31	100%



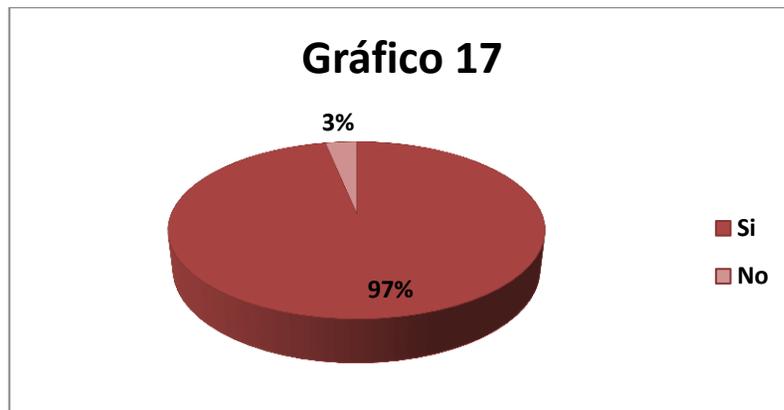
Interpretación: El 100 por ciento de los empleados manifestó conocer el reglamento interno de la alcaldía, lo cual se determina que los empleados tienen claro de cómo se compone y además las reglas que deben desempeñar, ya que contribuye a que el personal trabaje de la mejor manera posible en la institución.

11. ¿Existe una unidad que ejerza la supervisión administrativa en su área de trabajo?

Objetivo. Conocer si los empleados son supervisados en el desarrollo de sus labores.

Tabla 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	97%
No	1	3%
Total	31	100%



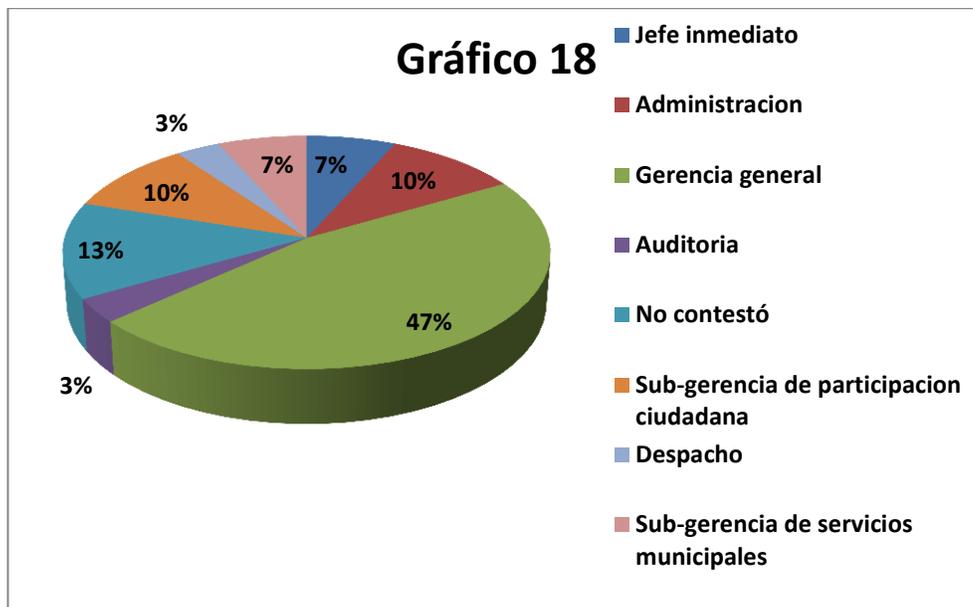
Interpretación: Los empleados expresan que tienen una unidad que supervisa el desarrollo de sus actividades, esto contribuye a detectar cualquier error que puedan cometer y corregirlo.

12. Si su respuesta es afirmativa, mencione cual es:

Objetivo: Conocer cuáles son las unidades encargadas de supervisar el trabajo desarrollado.

Tabla 18

Unidad	Frecuencia	Porcentaje
Jefe inmediato	2	7%
Administración	3	10%
Gerencia general	14	47%
Auditoria	1	3%
No contestó	4	13%
Sub-gerencia de participación ciudadana	3	10%
Despacho	1	3%
Sub-gerencia de servicios municipales	2	7%
Total	30	100%



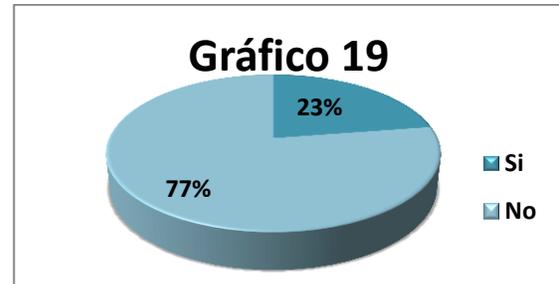
Interpretación: Dentro de los empleados que respondieron de manera afirmativa de las áreas encuestadas en su mayoría fueron del personal de Gerencia general, que en su función es la que se encarga en supervisar la mayor parte de sus unidades a su mando.

13. ¿Existe un modelo de control interno administrativo en la alcaldía?

Objetivo. Conocer si la alcaldía cuenta con un modelo de control interno.

Tabla 19

Alternativa	Frecuencia	porcentaje
Si	7	23%
No	24	77%
Total	31	100%



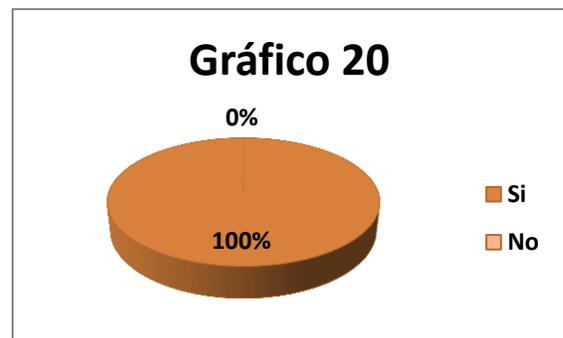
Interpretación: Los empleados de la alcaldía reflejan en su mayoría que no cuentan con un modelo de control interno administrativo, esto se debe a que no hay quien lo elabore ya que se necesita tiempo y recurso económico. Aunque hay un porcentaje menor de trabajadores que establece que hay un modelo de control interno administrativo dentro de la alcaldía.

14. Si su respuesta es afirmativa. ¿En la medida que se aplica el control interno administrativo se logra mayor eficiencia en las operaciones administrativas de la alcaldía?

Objetivo. Determinar si existe una mayor eficiencia al momento de aplicar control interno.

Tabla 20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%



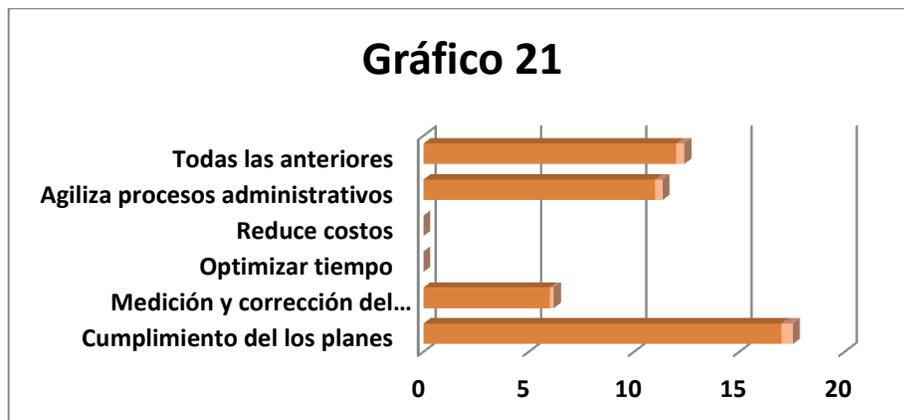
Interpretación: De los empleados que respondieron de manera afirmativa a la pregunta anterior, se afirma que, con la aplicación del control interno, se logra una mayor eficiencia en las operaciones, y el logro de las funciones, metas y objetivos propuestos de la alcaldía.

15. ¿Cuál considera que es la principal función de control interno administrativo?

Objetivo. Identificar la función que consideran los empleados que tiene el control interno administrativo.

Tabla 21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cumplimiento de los planes	17	55%
Medición y corrección del desempeño	6	19%
Optimizar tiempo	0	0%
Reduce costos	0	0%
Agiliza procesos administrativos	11	35%
Todas las anteriores	12	39%



Interpretación: Dentro de las diferentes alternativas el personal de la alcaldía del área operativa se inclinó por el cumplimiento de los planes ya que esta es la función principal para el buen funcionamiento del control interno administrativo. Aunque un porcentaje define la alternativa de todas las anterior ya que cada una tiene su importancia y esencia para poder funcionar.

16. ¿Existe alguna área responsable sobre la aplicación del control interno administrativo?

Objetivo. Conocer si existe un área que sea responsable de aplicar el control interno administrativo.

Tabla 22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	94%
No		0%
No contestó	2	6%
total	31	100%



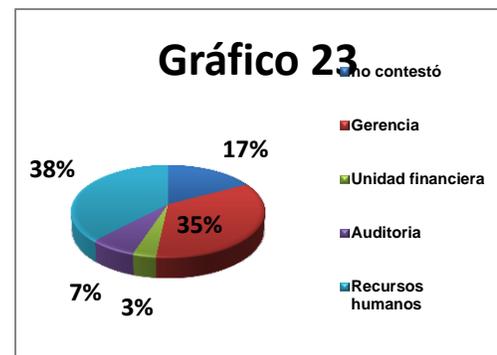
Interpretación: Se determina que la mayoría de los empleados tienen el conocimiento que hay un área responsable en el manejo y aplicación del control interno administrativo, que ayuda a fortalecer los elementos fundamentales que conlleven a lograr sus metas u objetivos.

17. Si su respuesta es afirmativa, mencione ¿Qué área es la responsable?

Objetivo. Conocer qué área es la responsable de aplicar el control interno administrativo.

Tabla 23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No contestó	5	17%
Gerencia	10	34%
Unidad financiera	1	3%
Auditoria	2	7%
Recursos humanos	11	38%
Total	29	100%



Interpretación: Dentro de las distintas alternativas la opinión que más predomina es la de recursos humano que dentro de los encuestados aseguran inclina por el área de gerencia. Teniendo estas dos opciones un resultado casi parejo, en el que se define que se trabajan en común.

18. ¿Existen controles para evaluar el desempeño de su trabajo?

Objetivo. Determinar si la alcaldía cuenta con controles que le ayuden a evaluar el desempeño de trabajo de sus empleados.

Tabla 24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	48%
No	16	52%
Total	31	100%



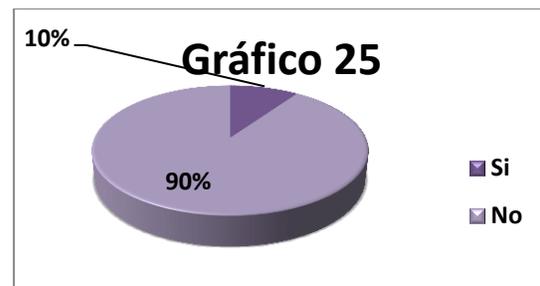
Interpretación: Se determina por un número casi parejo de empleados que afirman no conocer ningún proceso de control para la evaluación del desempeño de su trabajo, mientras tanto, el otro porcentaje asegura que hay controles de evaluar el desempeño, se refiere que en este caso hay áreas que si están haciendo evaluadas mientras que en otras no desenvuelven su rol de evaluación.

19. ¿Considera que los procedimientos de control se actualizan constantemente?

Objetivo. Conocer si de manera prolongada actualiza los procedimientos de control en la alcaldía.

Tabla 25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	10%
No	28	90%
Total	31	100%



Interpretación: Teniendo en cuenta que la mayoría de empleados encuestados identificaron que los procedimientos de control no están siendo actualizados constantemente, esto podría darse porque el área encargada no cuenta con herramientas o técnicas para poder hacerlo.

20. ¿Conoce las Normas Técnicas de control interno específicas de la alcaldía?

Objetivo. Determinar si los empleados conocen la Normas Técnicas de control interno específicas de la alcaldía.

Tabla 26

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	13%
No	27	87%
Total	31	100%



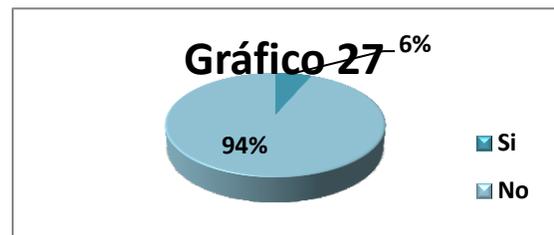
Interpretación: La mayor parte de los empleados no tiene el conocimiento o entendimiento de conocer las normas técnicas de control interno en las que rige la alcaldía, esto se da porque no existe un área responsable que dé a conocer a todos los trabajadores sobre la esencia y la importancia de identificar las normas técnicas que de las cuales ayudan a fortalecer a la alcaldía.

21. ¿Ha recibido capacitación sobre las Normas Técnicas de control interno específicas de la municipalidad?

Objetivo. Conocer si la alcaldía les ha brindado capacitación a sus empleados respecto a las Normas Técnicas de control interno específicas de la municipalidad.

Tabla 27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	6%
No	29	94%
Total	31	100%



Interpretación: Tomando en cuenta que el mayor número de trabajadores no tienen el conocimiento de que son las normas técnicas de control interno, así se establece que de igual forma no tienen ninguna capacitación con respecto a las normas técnicas de control interno en sus diferentes áreas operativas de la alcaldía.

22. ¿El equipo tecnológico con que cuenta la alcaldía facilita el servicio que brindan?

Objetivo. Conocer si los empleados cuentan con el equipo necesario para desarrollar sus actividades.

Tabla 28

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	29%
No	22	71%
Total	31	100%



Interpretación: Dentro de la mayoría de los empleados, se identifica que la alcaldía no cuenta con el equipo necesario para poder llevar a cabo sus actividades con más agilidad y obtener el mejor desempeño en todas sus áreas de trabajo y que la alcaldía pueda crecer en conocimiento e innovación.

23. ¿Estaría dispuesto a utilizar un nuevo modelo de control interno administrativo?

Objetivo. Identificar la disposición en la que se encuentra el personal para implementar un nuevo modelo de control interno.

Tabla 29

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	94%
No		0%
Talvez	2	6%
Total	31	100%



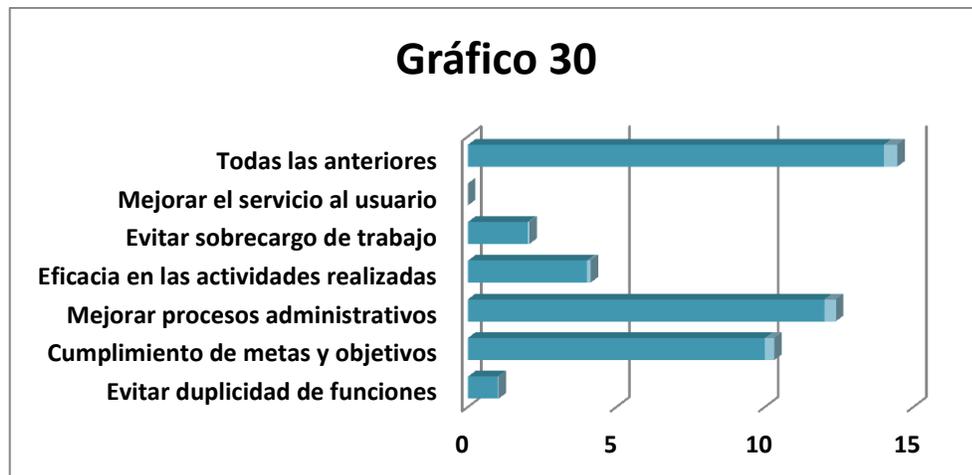
Interpretación: Se determina que un alto número de empleados manifiestan estar en la disponibilidad de que la alcaldía cuente con un modelo de control interno administrativo, ya que esto ayudará tener un buen manejo de todas las funciones en las que se desempeña la alcaldía.

24. ¿Cuál considera que es la principal ventaja de la implementación de un nuevo modelo de control interno administrativo?

Objetivo. Conocer la percepción que tienen los empleados de la alcaldía, sobre las ventajas que tendrán al implementar un nuevo modelo de control interno.

Tabla 30

Ventajas	Frecuencia	Porcentaje
Evitar duplicidad de funciones	1	3%
Cumplimiento de metas y objetivos	10	32%
Mejorar procesos administrativos	12	39%
Eficacia en las actividades realizadas	4	13%
Evitar sobrecargo de trabajo	2	6%
Mejorar el servicio al usuario	0	0%
Todas las anteriores	14	45%



Interpretación: Dentro de las siguientes alternativas que se les sugirieron a los empleados la mayoría se inclinan a que todas las alternativas son de mucho interés, ya que contribuirán al buen funcionamiento de la municipalidad.

ANEXO 3.

**Entrevista realizada a la
encargada de la unidad de
Recursos Humanos.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Entrevista dirigida a la responsable del Departamento de Recursos Humano de la alcaldía municipal de Nejapa.

Nos dirigimos a usted con un cordial saludo y agradeciéndole su tiempo y atención durante la entrevista, y mostrarle nuestro más sincero agradecimiento por haberse interesado y por la ayuda brindada en nuestro proyecto.

Indicaciones: El presente instrumento de recolección de información contiene preguntas abiertas favor contestar acorde a su criterio.

Su información proporcionada será únicamente para uso académico y se manejará de forma estrictamente confidencial.

I. Datos sobre la manera en que se dirigen y controlan las actividades de la institución.

1. ¿Existen en la institución instrumentos de control administrativos?

Si

2. ¿Cuáles son los instrumentos que utiliza para el control administrativo en la institución?

Dentro de las normas técnicas están las NTCl y dentro de ellos están, reglamento interno,

Manual de organización y función, descriptor de cargos organizacional ente otros.

3. ¿Se actualizan los instrumentos de control administrativo a las situaciones cambiantes del control?

Existen propuestas elaboradas por el personal técnico de la municipalidad, el radica en el poco interés que tiene la alta gerencia en ordenar de forma lógica y coherente los procesos.

4. ¿Se cumplen las normas técnicas de control interno de la corte de cuenta? ¿como?

No, por lo general la mayoría de municipalidades trabajan bajo normas construidas a partir de otras realidades y por ello son inexplicable, o poco efectivas.

5. ¿Considera que la Municipalidad necesita más personal?

No

6. ¿Le ofrecen capacitación al personal?

Si, el año pasado se capacitaron al 70% del personal en áreas técnicas y temas como servicio al cliente, resolución de conflictos, autoestima.

7. ¿Considera que las capacitaciones que se le brindan a los empleados son las adecuadas?

Considero que se debería de ampliar la capacitación en áreas específicas e invertir en capacitaciones que no pueden ser gratuitas.

8. ¿En que han capacitado al personal?

Generales: servicio al cliente, resolución de conflictos, autoestima, liderazgo, geografía, RRHH, hidrología, etc.

9. ¿Cree que los empleados que laboran en la municipalidad cumplen eficientemente con sus obligaciones?

No todos, pero la mayoría a pesar de no contar con las herramientas necesarias, realizan un buen trabajo.

10. ¿Existen políticas por escrito de comunicación entre el personal y las unidades en la municipalidad?

No existen políticas guiadas a garantizar, un buen clima organizacional.

11. ¿parte de llevar un control dentro de la institución, ¿Acostumbra usted evaluar los resultados para verificar si se cumplieron en su totalidad?

Quien evalúa el resultado de los POA por unidad es la gerencia general, a fin de cada año.

12. ¿Del presupuesto de la municipalidad, ¿Qué porcentaje está destinado para el funcionamiento administrativo?

\$5,000 dentro de esto está el gasto de transporte, alimentación de cada tema impartir puede ser para fortalecer el clima organizacional, la administración o el área administrativa.

ANEXO 4.

**Tabulación datos de cuestionario
a usuarios que demandan los
servicios que presta la alcaldía.**

Tabulación datos de cuestionario a usuarios que demandan los servicios que presta la alcaldía

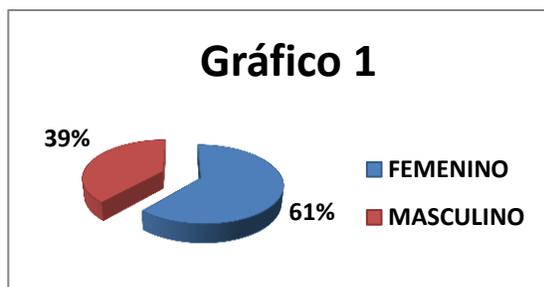
I. DATOS GENERALES

a. Género

Objetivo. Identificar el género que prevalece entre los usuarios que solicitan los servicios

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	83	61%
MASCULINO	52	39%
TOTAL	135	100%

prestados por la alcaldía.

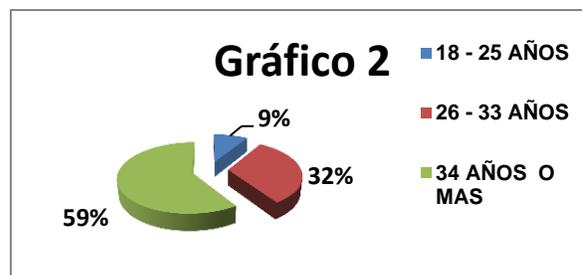


Interpretación. La mayoría de los usuarios encuestados que visitan la alcaldía de la ciudad de Nejapa se determinó que son del género femenino, lo que indica que son las personas que más frecuentan y disponen de tiempo para ir a realizar trámites a la alcaldía.

b. Edad

Objetivo. Conocer la edad que predomina entre los usuarios encuestados que visitan la alcaldía

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 - 25 AÑOS	12	9%
26 - 33 AÑOS	43	32%
34 AÑOS O MAS	80	59%
TOTAL	135	100%



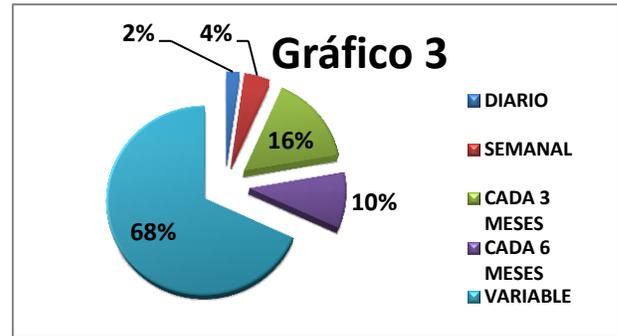
Interpretación. Las personas que frecuentan la alcaldía según las edades que predominan son adultas, lo cual indican que son las personas que más llegan a solicitar servicios y hacer trámites entre las cuales se definen con mayor número de personas que oscilan entre las edades de 34 a más años, y un porcentaje de usuarios no mayor que están en un rango de 26 - 33 años.

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Con que frecuencia visita la alcaldía?

Objetivo: Conocer la continuidad en la cual la contribuyente visita y hace uso de los servicios que prestan en la alcaldía.

Tabla 3		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIARIO	3	2%
SEMANAL	6	4%
CADA 3 MESES	21	16%
CADA 6 MESES	13	10%
VARIABLE	92	68%
TOTAL	135	100%

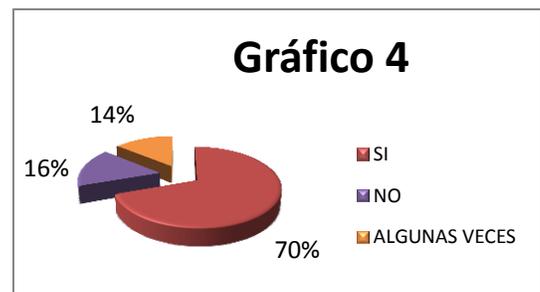


Interpretación: La población encuestada expresó en la gran mayoría que su visita a la alcaldía es variable para realizar sus trámites esto es solo cuando necesitan realizar alguna construcción en su vivienda o realizar la solicitud de una partida de nacimiento, no obstante, una cantidad menor confirma que realizan tramites cada cierto tiempo al año, que es para el pago de sus impuestos, además se refleja una mínima cantidad de usuarios que la visitan constantemente ya que sus tramite requieren de ir constantemente a la alcaldía para ser resuelto.

2. ¿Al entrar a la alcaldía, hubo alguien que le preguntará en que podemos servirle?

Objetivo: Determinar la disposición que los empleados de la alcaldía tienen a atender a los usuarios.

Tabla 4		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	94	70%
NO	22	16%
ALGUNAS VECES	19	14%
TOTAL	135	100%

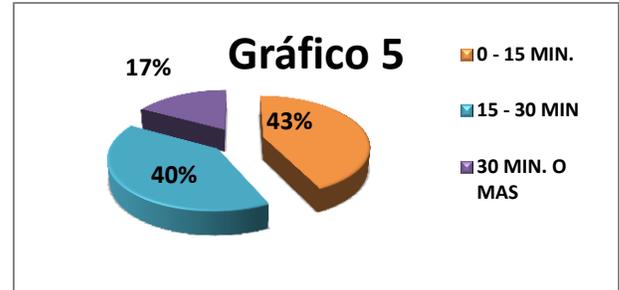


Interpretación: Un porcentaje alto de los usuarios se sintieron satisfechos, puesto que al ingresar a la alcaldía si hubo quien los recibiera con amabilidad, y que les hizo sentirse bien al momento de entrar a realizar sus trámites. Sin embargo, un porcentaje bajo de usuarios que están en descontento porque no los recibieron cuando llegaron a realizar su trámite y otros que raras veces están recibéndoles y preguntándoles en que les pueden ayudar.

3. ¿Cuánto tiempo tardó en realizar su trámite?

Objetivo: Conocer que tan ágiles son los procesos para realizar un trámite en la alcaldía.

Tabla 5		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 - 15 MIN.	58	43%
15 - 30 MIN	54	40%
30 MIN. O MAS	23	17%
TOTAL	135	100%

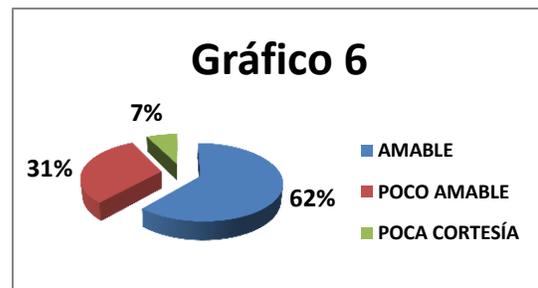


Interpretación: La mayor parte de los usuarios establece que los procesos son rápidos e inmediatos, sin embargo, hay otro porcentaje que difiere porque dependiendo de que trámite es el que realiza así es el tiempo en el que la persona tarda en su diligencia, en términos generales el tiempo de espera es aceptable.

4. ¿Cómo considera la actitud de quien lo atendió?

Objetivo: Determinar cuál es la percepción del usuario sobre la actitud del empleado que le brinda el servicio.

Tabla 6		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AMABLE	83	61%
POCO AMABLE	42	31%
POCA CORTESÍA	10	7%
TOTAL	135	100%



Interpretación: Los usuarios manifestaron que la atención que se les brinda es siempre amable por parte de los empleados de la alcaldía que el servicio recibido fue satisfactorio con un trato bastante aceptable. En una minoría se establece que hay un porcentaje de los trabajadores que es un poco descortés con los usuarios que requieren de sus servicios, por lo tanto, manifiestan que se debería de mejorar esa actitud.

5. ¿Existe personal que le oriente acerca del lugar donde debe realizar su trámite?

Objetivo: Conocer si los usuarios son dirigidos al lugar donde deben realizar su trámite.

Tabla 7		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	107	79%
NO	28	21%
TOTAL	135	100%

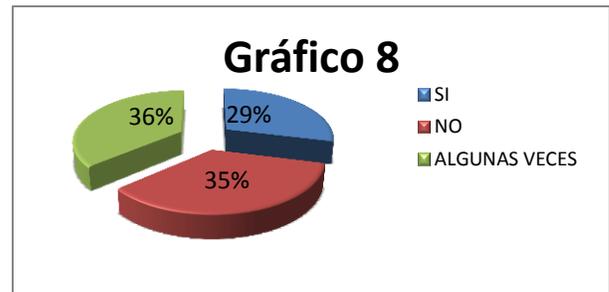


Interpretación: Existe una cantidad grande de usuarios satisfechos por el trato de los empleados al momento de orientarlos a qué lugar debe dirigirse a ser sus procesos de trámite, así mismo hay una cantidad mínima de usuarios que quedan insatisfecho por el trato de los empleados ya que dicen que en ese momento que ellos entran a la alcaldía no hay quien los dirija al lugar que deben de ir lo que están solicitando.

6. ¿Los empleados de la alcaldía cuentan con conocimientos suficientes para responder a todas sus inquietudes o preguntas?

Objetivo: Determinar si los empleados despejan en su totalidad las dudas o preguntas que les surgen a los usuarios.

Tabla 8		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	39	29%
NO	47	35%
ALGUNAS VECES	49	36%
TOTAL	135	100%

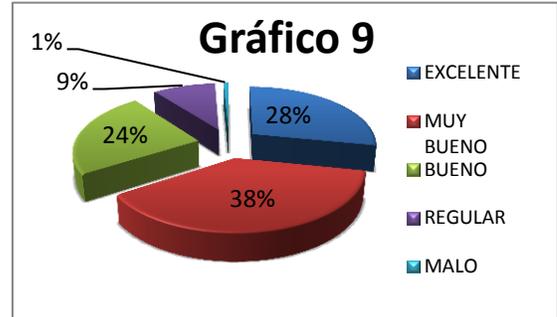


Interpretación: La mayoría de los usuarios encuestados consideran que los empleados de la alcaldía a los cuales ellos se dirigen en su momento se determinaron que en algunas veces el personal les responde a sus interrogantes.

7. ¿Cómo evalúa el servicio recibido en la alcaldía municipal?

Objetivo: Conocer si los usuarios han quedado satisfechos con los servicios recibidos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	38	28%
MUY BUENA	51	38%
BUENO	32	24%
REGULAR	13	10%
MALO	1	1%
TOTAL	135	100%



Interpretación: Los usuarios manifiestan en su mayoría que el servicio recibido en la alcaldía es muy bueno, esto indica que las personas expresan su satisfacción por el trato que reciben en sus trámites por parte de los empleados.

8. ¿Los servicios prestados por la alcaldía mejoran constantemente?

Objetivo: Determinar en qué medida los usuarios notan alguna mejoría en los servicios que brindan en la alcaldía

tabla 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	56	41%
NO	79	59%
TOTAL	135	100%

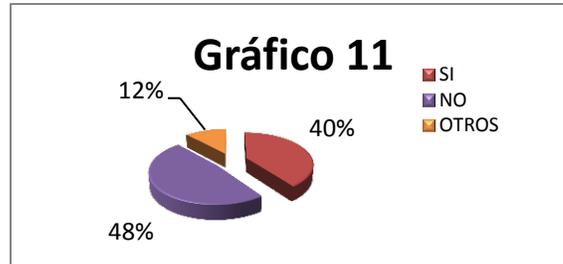


Interpretación: Un mayor porcentaje de usuarios determina que los servicios prestados por la alcaldía no tienen mejoras constantes, dado que ellos no ven cambios congruentes en los servicios prestados por la alcaldía. No obstante, un porcentaje no muy bajo de usuarios responde que ellos ven mejoras cada cierto tiempo en sus servicios que la alcaldía cuenta con los medios para poder solventar sus necesidades.

9. ¿Considera usted que existen los recursos necesarios para poder ser atendidos, por ejemplo: ventanillas de atención, ¿personal administrativo?

Objetivo: Conocer la percepción que tienen los usuarios sobre si la alcaldía cuenta con los recursos necesarios para satisfacer la demanda que tienen de sus servicios.

Tabla 11		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	54	40%
NO	65	48%
OTROS	16	12%
TOTAL	135	100%

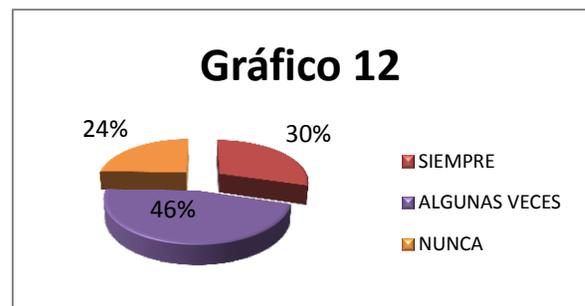


Interpretación: En su mayoría los usuarios consideran que la alcaldía no cuenta con suficiente recurso necesario de atención al cliente que le hace falta utensilios para poder orientar al usuario a realizar cada tramite y lograr un buen desempeño en sus labores.

10. ¿Si requiere ser atendido por algún jefe de área administrativa se le responde a la brevedad?

Objetivo: Conocer si cuando los usuarios necesitan ser atendidos por algún jefe de área, han tenido una respuesta positiva.

Tabla 12		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	40	30%
ALGUNAS VECES	62	46%
NUNCA	33	24%
TOTAL	135	100%

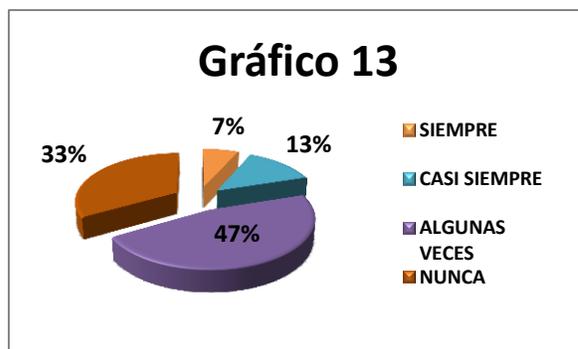


Interpretación: En su mayoría los usuarios manifiestan ser atendidos en ocasiones por jefes administrativos ya que estos en su momento pueden resolver en algunas oportunidades sus inquietudes, mientras tanto pueden que hayan empleados que no estén en la disponibilidad de atender a nadie o aportar ideas administrativas para la resolución de sus problemas.

11. ¿Con que frecuencia encuentra errores en la prestación de servicios por parte de los empleados de la alcaldía?

Objetivo: Determinar con qué frecuencia los usuarios encuentran errores en la prestación de servicios por parte de los empleados.

Tabla 13		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	7%
CASI SIEMPRE	18	13%
ALGUNAS VECES	63	47%
NUNCA	45	33%
TOTAL	135	100%

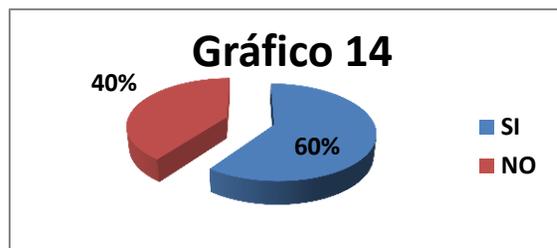


Interpretación: Se estableció que la mayoría de los usuarios se inclinaron por la alternativa de algunas veces lo que indica que las personas no presentan constante errores en los servicios que presta la alcaldía, lo que refleja que los usuarios están conformes con las prestaciones de servicios por parte de los empleados que atienden en su momento.

12. ¿Recibe una atención adecuada al momento de hacer un reclamo?

Objetivo: Conocer si las quejas de los usuarios son tomadas en cuenta por parte de los empleados de la alcaldía.

Tabla 14		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	81	60%
NO	54	40%
TOTAL	135	100%



Interpretación: La mayor parte de los usuarios establecen que se les atiende en su momento de presentar un error en sus servicios. Los empleados determinan el problema que presentan la persona en sus servicios y es así como se le da una atención adecuada para darle solución en sus diferentes áreas de tramites en la que comprende la alcaldía.

11. ¿Qué sugerencias daría para mejorar los servicios de la alcaldía?

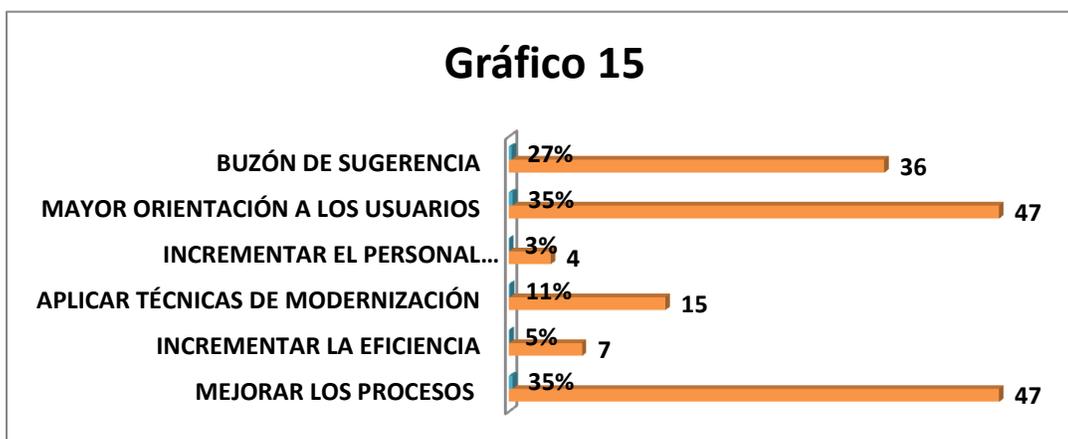
Objetivo: Establecer que aspectos consideran más necesarios los usuarios para mejorar los servicios que prestan en la alcaldía.

Tabla 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MEJORAR LOS PROCESOS	47	35%
INCREMENTAR LA EFICIENCIA	7	5%
APLICAR TÉCNICAS DE MODERNIZACIÓN	15	11%
INCREMENTAR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	4	3%
MAYOR ORIENTACIÓN A LOS USUARIOS	47	35%
BUZÓN DE SUGERENCIA	36	27%

n = 135

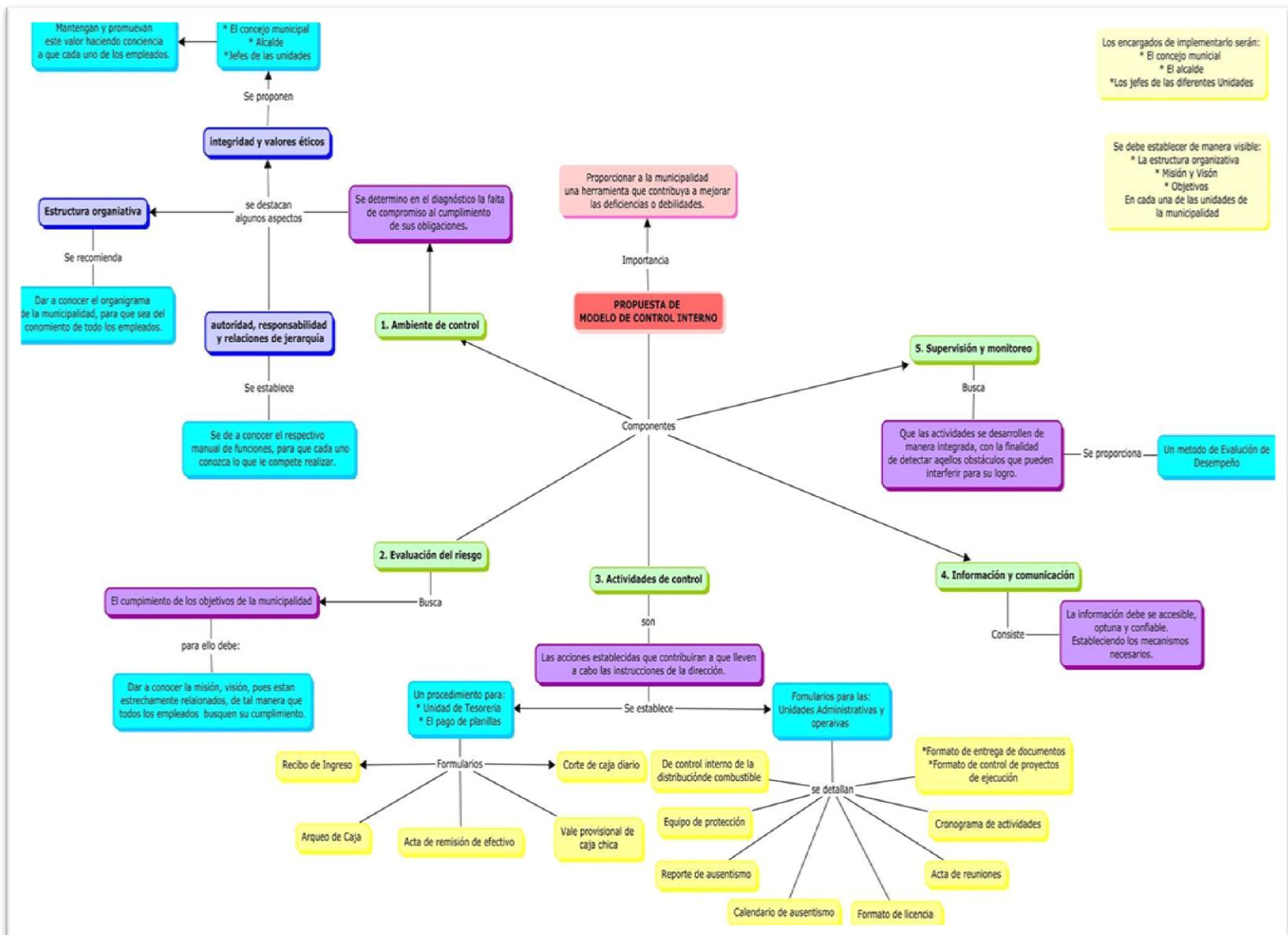
Gráfico 15



Interpretación: Los usuarios manifiestan en su mayoría entre las diferentes alternativas de sugerencias para el mejoramiento del servicio en la alcaldía, que se deben de mejorar los procesos y dar una mayor orientación a los usuarios, se puede percibir que los usuarios en su mayoría ellos enfocan que hay una deficiencia en la alcaldía con respecto a que piden que se pueda tomar en cuenta estas sugerencias y poder llevarlas a cabo.

ANEXO 5

**Esquema conceptual de la
propuesta del modelo de
control interno.**



ANEXO 6.

Manual de funciones

ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE NEJAPA

DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR



MANUAL DE FUNCIONES

SEPTIEMBRE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

Aspectos generales

El manual de funciones de la alcaldía de la ciudad de Nejapa es un instrumento de gestión institucional que describe las funciones básicas y necesarias a nivel de cargos, en las cuales se involucra a todas las unidades y dependencias de la organización municipal.

Objetivos del manual

Servir de herramienta administrativa en función del desarrollo eficiente de las actividades que competen a cada unidad.

Normas para su uso y mantenimiento.

Las normas que se detallan a continuación son las que se deben tratar de cumplir para poder garantizar de esa manera la eficiencia del manual de organización.

- ✓ El presente manual deberá ser aprobado y apoyado por el concejo municipal.
- ✓ El manual deberá revisarse por lo menos una vez al año, para efectuar su respectiva actualización.
- ✓ El manual deberá ser conocido por todas las personas que trabajan en la alcaldía municipal de la ciudad de Nejapa, a fin de que cada una de las personas conozcan las funciones generales de los puestos.

Descripción de los apartados contenidos en la estructura del manual.

Para desarrollar cada perfil de las unidades funcionales establecidas en la estructura organizativa se describe cada uno de los elementos necesarios.

- a) **Nombre de la unidad:** Como se nombra y se ha de conocer técnicamente.
- b) **Dependencia jerárquica:** Identificación de sus superiores y con quienes ha de desarrollar una relación de dependencia.
- c) **Unidades bajo su mando:** Las unidades que dependen de su instrucción y apoyo.
- d) **Función general:** Define los objetivos básicos de los puestos que integran la municipalidad.
- e) **Funciones específicas:** Presenta en forma específica la descripción de las actividades importantes que realiza cada puesto de trabajo.

CUERPO DEL MANUAL

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	1 DE 29
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD: Concejo Municipal DEPENDENCIA JERARQUICA: Máxima autoridad UNIDADES BAJO SU MANDO: Comisiones municipales, secretaria municipal, sindicatura municipal, auditoria interna y externa, comisión de la carrera administrativa municipal, SMARSA, despacho municipal y todas aquellas áreas vinculadas directamente con las decisiones del concejo municipal.</p>			
<p>FUNCIÓN GENERAL: Ejercer liderazgo en la gestión del municipio regulando las materias de su competencia y la prestación de servicios por medio de ordenanzas, reglamentos y acuerdos.</p>			
<p>DESCRIPCIÓN GENERAL: Constituye la autoridad máxima del municipio, está integrado por el alcalde, un síndico/a. regidores/as propietarios y suplentes elegidos para un periodo de tres años, pudiendo ser reelectos.</p>			
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejercer la dirección del municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local de forma participativa ✓ Regular aspectos de interés local a través del cumplimiento de sus competencias a fin de favorecer el desarrollo local. ✓ Mantener permanentemente informados a los ciudadanos por medio de rendición de cuentas de forma periódica. ✓ Gestionar y coordinar acciones y procesos con las instituciones públicas y privadas que promuevan el desarrollo local. ✓ Llevar buenas relaciones con las instituciones públicas nacionales, regionales y departamentales, así como con otros municipios cooperando con ellos para el mejor cumplimiento fines de los mismos. ✓ Las demás definidas en el código municipal y leyes de la República. 			
Equipo de investigación			
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	2 DE 29
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD: Alcalde o concejo municipal DEPENDENCIA JERARQUICA: Concejo municipal UNIDADES BAJO SU MANDO: Cuerpo de agentes municipales, SMARSA, gestión y riesgo, relaciones públicas y comunicaciones, gestión de cooperación, unidad de acceso a la información pública, gerencia general y todas las demás unidades de la municipalidad, pues el alcalde es la máxima autoridad administrativa</p>			
<p>FUNCIÓN GENERAL: Velar por la gestión de los recursos de la municipalidad, y del cumplimiento de la normativa vigente.</p>			
<p>DESCRIPCIÓN GENERAL: Ejerce la función administrativa para la utilización de los recursos municipales.</p>			
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Representar legalmente al municipio ✓ Administrar los bienes y servicios del municipio, que permita satisfacer adecuada y oportunamente las demandas ciudadanas dentro del marco legal establecido ✓ Gestionar ante organismos internacionales recursos como fondos, asistencia técnica y capacitación con la finalidad de promover mecanismos de transparencia con la finalidad de promover el desarrollo local ✓ Promover mecanismos de transparencia en la gestión municipal ✓ Aplicar la ley de la carrera administrativa, así como también todas las políticas, planes y programas inherentes a la misma y que emanan el concejo municipal ✓ Dirigir todo lo referente a los recursos humanos y llevar el registro municipal de la carrera administrativa ✓ Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamento y acuerdos emitidos por el concejo municipal. 			
Equipo de investigación			
ELABORÓ		REVISÓ	AUTORIZÓ

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	3 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Secretaria municipal DEPENDENCIA JERARQUICA: Concejo Municipal UNIDADES BAJO SU MANDO: Archivo institucional			
FUNCIÓN GENERAL: Asistir al concejo en sus asuntos administrativos			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Es la unidad encargada de registrar y socializar la información emanada por el concejo municipal.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejercer la secretaría del concejo municipal, elaborando las correspondientes actas y registrando oportunamente y cronológicamente en el libro todos aquellos asuntos tratados y acuerdos alcanzados en el concejo municipal. ✓ Tramitar, manejar y archivar toda la correspondencia recibida y enviada por el concejo municipal. ✓ Apoyar 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. ✓ Dar cuenta en las sesiones de todos los asuntos municipales, relacionadas con decisiones del concejo municipal. ✓ Las demás que le exijan las leyes y las que sean encomendadas por su jefe inmediato superior. 			
Equipo de investigación ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	4 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Archivo institucional DEPENDENCIA JERARQUICA: Secretaria municipal UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna			
FUNCIÓN GENERAL: Guardar, clasificar y resguardar los archivos de la institución de eventos legales y operativos y transaccionales que se hayan realizado durante un periodo determinado, los cuales sirvan para referencias futuras.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Archivo donde se almacena la documentación de la institución.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrar y coordinar la documentación de archivos institucionales. ✓ Atender a los usuarios que requieran información documental. ✓ Registrar y administrar la documentación municipal. ✓ Obtener clasificar y atender los requerimientos de documentación de interés de la municipalidad ✓ Propiciar la mejora y automatización de los procesos, así como realizar el análisis y desarrollo de soluciones aplicables a su responsabilidad. ✓ Las demás que le exijan las leyes y las que sean encomendadas por su jefe inmediato superior 			
Equipo de investigación ELABORÓ		REVISÓ	AUTORIZÓ

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	5 DE 29
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD: Gerencia General DEPENDENCIA JERARQUICA: Alcalde municipal UNIDADES BAJO SU MANDO: Unidad jurídica, informática, recursos humanos, servicios generales, registro del estado familiar, servicios municipales, medio ambiente, , polideportivo, cementerio, mercado, deportes y demás unidades municipales de el área administrativa</p>			
<p>FUNCIÓN GENERAL: Promover y verificar el orden administrativo, uso de recursos materiales y la administración del recurso humano, con el fin de propiciar las condiciones ideales para cumplir con éxito los objetivos y metas trazados por el concejo municipal</p>			
<p>DESCRIPCIÓN GENERAL: Verificar procedimientos administrativos adecuados de las operaciones realizadas y los análisis financieros de los recursos municipales</p>			
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar la formulación y aplicación de los diferentes planes dentro de la municipalidad. ✓ Alinear a las distintas gerencias, jefaturas y encargados de área. ✓ Dirigir y controlar el desempeño de las áreas. ✓ Presentar al alcalde y concejo informes de la situación en todas las áreas de la municipalidad. ✓ Elaborar y proponer todas las políticas administrativas como manuales reglamentos entre otros y la actualización de los mismos para la buena administración de los recursos materiales y humanos. ✓ Desarrollar y mantener relaciones político-diplomáticas con autoridades y reguladores. ✓ Velar por el respeto de las normativas, reglamentos y planes vigentes. ✓ Actuar en coherencia con los valores organizacionales. ✓ Las demás que le exijan las leyes y las que sean encomendadas por su jefe inmediato superior. 			
Equipo de investigación			
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	6 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Unidad jurídica DEPENDENCIA JERARQUICA: Concejo municipal, alcalde y gerencia general UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna			
FUNCIÓN GENERAL: Participar en todo aspecto legal o acto jurídico, en el que intervenga a la municipalidad ya sea como parte actora o demandada			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Proponer leyes y reglamentos que regulen el funcionamiento de la gestión administrativa, controlar de forma ordenada y detallada los movimientos jurídicos de la institución			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar contratos de trabajo. ✓ Dar asesoría legal interna. ✓ Elaborar convenios. ✓ Elaboración de contratos de suministro, de obras, de servicios y de los festejos patronales. ✓ Revisión de estatus de las comunidades. ✓ Llevar hasta su terminación juicios laborales. ✓ Elaboración y revisión de ordenanzas, leyes y reglamentos previa instrucción del concejo municipal. ✓ Relación jurídica con el órgano judicial o el ministerio público, en todos los casos en los que se involucre a la alcaldía ✓ Revisar y emitir opinión jurídica de toda documentación legal, previa instrucción del concejo municipal ✓ Legalización de asentamientos humanos ✓ Las demás que le exijan las leyes y las que sean encomendadas por su jefe inmediato superior 			
Equipo de investigación			
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	7 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Relaciones públicas y comunicaciones DEPENDENCIA JERARQUICA: Alcalde UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna			
FUNCIÓN GENERAL: Informar de forma ágil y eficiente al público en general, así como también a los diferentes medios de comunicación de prensa escrita, radial y televisiva o por cualquier otro medio tecnológico de comunicación social sobre las actividades que se realizan en la municipalidad.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Unidad encargada de la promoción de las actividades municipales en los medios de comunicación y la información sobre el quehacer municipal a toda la población del municipio			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender de forma ágil y eficiente al público en general. ✓ Establecer contacto con los medios de comunicación. ✓ Promover las acciones y actividades realizadas por la municipalidad. ✓ Ofrecer orientación a la población sobre los servicios que ofrece la municipalidad. ✓ Divulgar los procesos de participación ciudadana que se organizan en el municipio. ✓ Mantener informados a los líderes comunitarios de los procesos y proyectos de la municipalidad. ✓ Alimentar periódicamente los medios de comunicación como la cartelera municipal, pagina web, Facebook institucional, o cualquier medio de comunicación que ayude a promover e informar sobre las actividades municipales. ✓ Las demás que le exijan las leyes y las que sean encomendadas por su jefe inmediato superior. 			
Equipo de investigación ELABORÓ		REVISÓ	AUTORIZÓ

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	8 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Unidad de acceso a la información pública DEPENDENCIA JERARQUICA: Alcalde Municipal UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna			
FUNCIÓN GENERAL: Garantizar el derecho de acceso de todas las personas a la información pública, a fin de contribuir a la transparencia de la institución.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Esta unidad está dirigida por el oficial de información quien es el responsable de manejar y clasificar la información antes de su divulgación.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitar a todo personal el derecho al acceso de la información pública mediante procesos sencillos. ✓ Propiciar la transparencia de la gestión pública mediante la difusión de la información que generen los entes obligados. ✓ Impulsar la rendición de cuentas de las instituciones y dependencias públicas. ✓ Promocionar la participación ciudadana en el control de la gestión gubernamental y la fiscalización ciudadana al ejercicio de la función pública. ✓ Modernizar la organización de la información pública. ✓ Promover la eficiencia de las instituciones públicas. ✓ Promover el uso de la tecnología de la información y comunicación y la implementación del gobierno electrónico. ✓ Las demás que le exijan las leyes y las que sean encomendadas por su jefe inmediato superior. 			
Equipo de investigación ELABORÓ		REVISÓ	AUTORIZÓ

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	9 DE 29
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD: Gestión de cooperación DEPENDENCIA JERARQUICA: Alcalde municipal UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna</p>			
<p>FUNCIÓN GENERAL: Realizar contactos con empresas y organizaciones nacionales e internacionales, para la cooperación de recursos de toda índole y en especial financieras para el desarrollo del municipio.</p>			
<p>DESCRIPCIÓN GENERAL: Establecer contactos y convenios con organizaciones nacionales e internacionales así como empresas privadas, que permitan realizar proyectos de cualquier tipo para el bienestar del municipio.</p>			
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer planes de trabajos sobre proyectos a realizar por la municipalidad. ✓ Transmitir la visión de la municipalidad a las entidades que darán el financiamiento. ✓ Concretar los acuerdos y condiciones. ✓ Elaborar perfiles y proyectos para gestión nacional e internacional. ✓ Realizar cualquier otra función que le sea encomendada por el alcalde municipal. ✓ Las demás que le exijan las leyes y las que sean encomendadas por su jefe inmediato superior. 			
Equipo de investigación ELABORÓ		REVISÓ	AUTORIZÓ

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	10 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Informática DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerente general UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna			
FUNCIÓN GENERAL: Servir de soporte técnico y mantenimiento de equipo, a las unidades que integran a la municipalidad.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Crear los sistemas computacionales adecuados de conformidad con las necesidades de cada unidad y ejecutar el mantenimiento de equipo computacional a fin de agilizar los procesos que con ellos se realizan.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar los sistemas de información que permitan adecuar el procesamiento de datos al desarrollo actual y futuro de la municipalidad. ✓ Dar mantenimiento a las aplicaciones desarrolladas, para que estas se actualicen y no pierdan la efectividad. ✓ Dar mantenimiento correctivo y preventivo a los equipos de cómputo existentes. ✓ Maximizar el uso de equipos y programas informáticos, supervisar el mantenimiento de los mismos y capacitar a los funcionarios sobre su utilización. ✓ Determinar los procedimientos necesarios para evitar la pérdida de información y de programas almacenados, evaluar periódicamente el aprovechamiento y capacidad del equipo para proponer las medidas necesarias para su mejora. ✓ Buscará la coordinación adecuada con las diferentes unidades administrativas con las que se relacionan a efecto de realizarlas eficientemente las actividades de apoyo establecidas. ✓ Las demás que le exijan las leyes y las que sean encomendadas por su jefe inmediato superior. 			
Equipo de investigación			
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	11 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Recursos humanos DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerente general UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna			
FUNCIÓN GENERAL: Desarrollar actividades de selección, contratación, capacitación y control del recurso humano, así como el establecimiento de políticas de administración e integración de personal, estudio de sueldos y calificación de méritos			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Obtener para la administración municipal el personal calificado e idóneo para cada uno de los puestos y área de trabajo; así como desarrollar la capacidad e iniciativa del personal conforme a las necesidades de la institución.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistir y asesorar a la gerencia general en lo relativo a la toma de decisiones para el establecimiento de políticas de personal. ✓ Desarrollar de forma sistemática, técnica y metodológica las actividades de: reclutamiento selección de personal y nombramiento del mismo, ascensos, traslados, licencias, permisos, vacaciones, retiros, renunciaciones y otras acciones y movimientos de personal. ✓ Contribuir con la inducción de los nuevos empleados con base a programas específicos de adiestramiento y conocimientos generales. ✓ Estudiar las técnicas más apropiadas de análisis y evaluación de puestos y vigilar que se apliquen correctamente. ✓ Elaborar planillas mensuales de salarios y cotizaciones de empleados. ✓ Promover actividades culturales y sociales que ayuden a mejorar las relaciones de trabajo. ✓ Llevar controles de personal tales como: marcación, asistencia, expediente de cada empleado. ✓ Supervisar y controlar los trámites formales de contratación y nombramiento. ✓ Las demás que le exijan las leyes y las que sean encomendadas por su jefe inmediato superior. 			
Equipo de investigación ELABORÓ	REVISÓ		AUTORIZÓ

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	12 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Unidad financiera institucional DEPENDENCIA JERARQUICA: Alcalde Municipal UNIDADES BAJO SU MANDO: UATM, UACI, tesorería, contabilidad, presupuesto			
FUNCIÓN GENERAL: Coordinar integrar y supervisar las actividades concernientes a la gestión financiera institucional.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Generar las condiciones necesarias para llevar las finanzas de la municipalidad de forma ordenada y efectiva.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir la gestión financiera institucional llevando a cabo la planificación, coordinación, integración y supervisión de las actividades de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental. ✓ Asesorar a las entidades en la aplicación de las normas y procedimientos que emita el ministerio de hacienda. ✓ Las actividades técnicas flujos y registros de información y otros que se deriven en la ejecución de la gestión financiera. ✓ Elaborar y proponer las disposiciones normativas necesarias para facilitar la gestión financiera, las cuales deben ser sometidas a la aprobación del ministerio de hacienda. ✓ Gestionar y administrar los recursos financieros asignados para el cumplimiento de las obligaciones. ✓ Generar informes financieros para el uso de la unidad, para autoridades superiores de la institución y para ser presentados al ministerio de hacienda cuando lo requieran. ✓ Realizar el seguimiento y evaluación del presupuesto a nivel operativo institucional ✓ Desarrollar y cumplir con otras funciones que sean establecidas por las autoridades superiores. ✓ Las demás que le exijan las leyes y las que sean encomendadas por su jefe inmediato superior. 			
Equipo de investigación ELABORÓ		REVISÓ	AUTORIZÓ

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	13 DE 29
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD: Unidad de administración tributaria municipal DEPENDENCIA JERARQUICA: Unidad financiera institucional UNIDADES BAJO SU MANDO: Cuentas corriente, catastro, recuperación de mora y fiscalización.</p>			
<p>FUNCIÓN GENERAL: Disminuir los índices de evasión tributaria, a través de una constante presencia fiscalizadora y de registro actualizados.</p>			
<p>DESCRIPCIÓN GENERAL: Se encargará de fijar las políticas internas relacionadas con el manejo seguimiento y control de las actividades tributarias.</p>			
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecutar acciones relacionadas con la apertura y cierre de empresas y negocios. ✓ Formular y dictar las políticas y estrategias a desarrollar en las áreas de la dirección de la UATM. ✓ Coordinar el seguimiento de casos y análisis de los dictámenes e informes fiscales. ✓ Coordinar la elaboración de los planes y programas de fiscalización asistencia tributaria, servicios al contribuyente, gestión de cobros y ampliación de la base tributaria. ✓ Tomar decisiones a nivel de la unidad a ejecutarse en cada área de la administración tributaria. ✓ Asesorar al alcalde y al concejo municipal en materia tributaria. ✓ Proponer políticas tributarias para la aprobación del concejo municipal. ✓ Evaluar después de ejecutado cada plan de fiscalización. ✓ Las demás que le exijan las leyes y las que sean encomendadas por su jefe inmediato superior. 			
Equipo de investigación			
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	14 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Unidad de adquisiciones y contrataciones institucional DEPENDENCIA JERARQUICA: Concejo municipal y Unidad financiera institucional UNIDADES BAJO SU MANDO: Bodega			
FUNCIÓN GENERAL: Garantizar la aplicación de los procedimientos establecidos en la normativa vigente en cuanto a la contratación y adquisición de bienes, obras y servicios.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Realiza las adquisiciones y contrataciones de la municipalidad.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios de la municipalidad. ✓ Ejecutar todos los procesos de adquisiciones y contrataciones. ✓ Elaborar juntamente con la administración y jefaturas la programación anual de las compras, adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios. ✓ Mantener un banco de datos de registros de los proveedores y sus expedientes respectivos. ✓ Asesorar al concejo municipal en lo referente a procesos de contrataciones y adquisiciones. ✓ Las demás que le exijan las leyes y las que sean encomendadas por su jefe inmediato superior. 			
Equipo de investigación ELABORÓ	REVISÓ		AUTORIZÓ

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	15 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Tesorería DEPENDENCIA JERARQUICA: Concejo municipal y unidad financiera institucional UNIDADES BAJO SU MANDO: Colecturía y pagaduría			
FUNCIÓN GENERAL: Recaudación de tributos y otros ingresos, ejercer el control, custodia y registro de los fondos municipales, efectuar las erogaciones cumpliendo los requerimientos del presupuesto municipal y de la Corte de Cuentas de la República.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Controlar todos los ingresos y egresos de los fondos de la municipalidad y el detalle de los pagos realizados.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar un registro que sirva de control de la disponibilidad de fondos. ✓ Controlar de forma eficiente la recaudación, custodia y erogación de los fondos municipales. ✓ Controlar diariamente el corte de fondos a cajeros y colectores. ✓ Conformar y asistir a reuniones permanentes con el comité técnico. ✓ Programar y efectuar pagos a proveedores. ✓ Presentar informes financieros a las autoridades de la municipalidad, remitirlos al alcalde para su análisis. ✓ Efectuar las remesas de los fondos percibidos durante el día. ✓ Las demás que le exijan las leyes y las que sean encomendadas por su jefe inmediato superior. 			
Equipo de investigación ELABORÓ		REVISÓ	AUTORIZÓ

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	16 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Contabilidad DEPENDENCIA JERARQUICA: Unidad Financiera Institucional UNIDADES BAJO SU MANDO: Presupuesto			
FUNCIÓN GENERAL: Verificar que la información registrada en el sistema cumpla con los principios y normas de la Contabilidad Gubernamental como también velar que la ejecución presupuestaria este de conformidad a los establecido en los principios y normas de la Contabilidad Gubernamental.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Registrar oportunamente los hechos económicos que permiten elaborar los estados financieros para la toma de decisiones de las autoridades municipales.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Registrar oportuna y cronológicamente todas las operaciones de ingresos y gastos que se generen como resultado de la ejecución presupuestaria y financiera de la municipalidad, junto con los proyectos ejecutados. ✓ Disponer de los estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos para consideración de las autoridades. ✓ Generar reportes presupuestarios, financieros y contables de la municipalidad con la finalidad de controlar, planificar y tomar decisiones oportunas. ✓ Coordinar la formulación del presupuesto municipal. ✓ Analizar la ejecución del presupuesto municipal. 			
Equipo de investigación ELABORÓ		REVISÓ	AUTORIZÓ

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	17 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Presupuesto DEPENDENCIA JERARQUICA: Contabilidad UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna			
FUNCIÓN GENERAL: Control y administración del presupuesto en cada ejercicio.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Registrar, controlar y administrar cada uno de los movimientos presupuestarios, para que la municipalidad tenga información confiable sobre el ejercicio fiscal.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el proyecto de presupuesto Institucional, de cada ejercicio financiero fiscal, para lo cual deberá coordinarse con las diferentes unidades operativas de la institución, tomando en cuenta la política presupuestaria aprobada y otras disposiciones legales y técnicas vigentes. • Elaborar la programación de la ejecución, distribuyendo en el ejercicio financiero fiscal. • Elaborar modificaciones presupuestarias que sean necesarias durante la ejecución del presupuesto. • Verificar la disponibilidad presupuestaria, a solicitud de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y emitir la certificación previa al inicio de los procesos de adquisiciones y contrataciones. • Registrar los compromisos presupuestarios que garanticen las disponibilidades presupuestarias, para cumplir con las obligaciones legales. • Efectuar el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos durante la ejecución presupuestaria. • Generar información presupuestaria, para su efectivo análisis y toma de decisiones. 			
Equipo de investigación ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	18 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Registro del Estado Familiar DEPENDENCIA JERARQUICA: Servicios municipales UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna			
FUNCIÓN GENERAL: Garantizar la seguridad jurídica de la población, manteniendo un registro de los hechos jurídicos de las personas.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Registra 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 en el ejercicio del derecho civil de las personas.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Velar por la integridad, exactitud y precisión de la información en los registros y asentamientos del estado familiar competente al municipio. • Garantizar que en el servicio de certificaciones, constancias e informes de documentos cumplan con las disposiciones legales establecidas. • Gestionar la reposición de libros en caso de deterioro y destrucción de los mismos. • Proporcionar los requisitos a los interesados para contraer matrimonio. • Elaborar reportes estadísticos y trámites realizados a organismos legalmente encargados de la compilación para el procesamiento y difusión de datos así mismo al alcalde y autoridades que lo soliciten. • llevar un registro de asentamientos de nacimiento y defunciones. • Marginación del estado familiar • Emisión de constancias de asentamiento • Realizar matrimonios civiles 			
Equipo de investigación ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	19 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Mercado			
DEPENDENCIA JERARQUICA: Servicios municipales			
UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna			
FUNCIÓN GENERAL: Administrar y mantener las condiciones óptimas de las instalaciones del mercado para propiciar un buen ambiente para la comercialización de bienes y servicios a los usuarios.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Administrar el uso de las instalaciones del mercado verificando la seguridad e higiene de las mismas.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Comprobar la utilización del espacio físico del mercado. • 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. • 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 de la calidad de los alimentos y productos comercializados. 			
Equipo de investigación ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	20 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Cementerio DEPENDENCIA JERARQUICA: Servicios Municipales UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna			
FUNCIÓN GENERAL: Proveer a todos los habitantes del municipio los servicios referentes al cementerio, garantizando a los usuarios calidad, prontitud, seguridad, eficiencia y eficacia en la prestación de los mismos.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Brindar a los diferentes servicios referentes al cementerio, previo cumplimiento de parte de los demandantes y a los requisitos establecidos en la Ley u ordenanza de cementerio.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Administrar, supervisar y coordinar el funcionamiento de los cementerios. • Elaborar proyecto y presupuesto para la realización de obras tendientes a conservar en ben estado las instalaciones del cementerio. • Llevar registro de los puestos de las diferentes secciones del cementerio, clasificando las fosas ocupadas y disponibles. • Velar por el ornato del cementerio, por la ordenada parcelación de terrenos para sepulturas y la distribución de los puestos del mismo. • Llevar control de materiales y herramientas utilizadas en la sección y cuidar que se usen adecuadamente. • Asegurar que se cumplan los trabajos relacionados con inhumaciones y exhumaciones. • Controlar que es cumpla, conforme a lo establecido, el mantenimiento de la seguridad y orden dentro del cementerio, aseo, conservación y embellecimiento del mismo y el cumplimiento de reglas sobre visitas a éste. • Registrar y controlar ingresos obtenidos por el pago de tributos municipales y liquidarlos en Tesorería. 			
Equipo de investigación ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	21 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Medio Ambiente DEPENDENCIA JERARQUICA: Derecho municipal UNIDADES BAJO SU MANDO: Recolección, barrido, mantenimiento de parques, planta de tratamiento y vivero.			
FUNCIÓN GENERAL: implementar la gestión ambiental en las actividades de competencia del Gobierno municipal, así como promover y contribuir a la protección del medio ambiente y recursos naturales.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Estructura especializada con funciones de supervisar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos y acciones ambientales.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, coordinar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos, acciones ambientales dentro del municipio. • Elaboración, promoción e implementación de medidas ambientales en las actividades de su competencia. • Velar por el cumplimiento de las normas ambientales y asesorar la elaboración de normativa para la promoción de la gestión ambiental y protección de los recursos naturales. • Formular perfiles de proyectos de índole ambiental con visión prospectiva, atiendan problemas de interés municipal. • Implementar la gestión ambiental en las actividades de competencia de la municipalidad. • Coordinar os esfuerzos en materia con las demás instituciones. • Monitoreo y seguimiento a los proyectos medio ambientales ejecutados en el municipio. • Realizar gestión integral de riesgos a fin de manejar adecuadamente los efectos de los desastres naturales. 			
Equipo de investigación ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	22 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Unidad Ejecutora de obras civiles DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerencia General UNIDADES BAJO SU MANDO: Proyectos, maquinaria, obra de banco, carpintería, taller.			
FUNCIÓN GENERAL: Administrar de forma adecuada y oportunamente los recursos municipales para la elaboración y ejecución de proyectos de desarrollo local.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar, organizar, ejecutar y evaluar procesos relacionados con la gestión y ejecución de proyectos para el desarrollo en el municipio.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar su plan de trabajo anual • Colaborar en la formulación, ejecución y monitoreo de planes de desarrollo urbano y rural del municipio, involucrando en el proceso la participación de la comunidad en sus distintos niveles, las diversas instituciones de gobierno y las privadas desde su planificación hasta su ejecución. • Supervisar, formular, ejecutar y dar seguimiento a los proyectos de desarrollo local que ejecute la municipalidad, desarrollando informes de los avances alcanzados. • Presentar informes mensualmente y cada vez que sea requerido. • Gestionar y dar seguimiento a fondos para la realización de proyectos. 			
Equipo de investigación ELABORÓ	REVISÓ		AUTORIZÓ

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	23 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Participación Ciudadana DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerencia General UNIDADES BAJO SU MANDO: Técnicos en participación ciudadana			
FUNCIÓN GENERAL: Armonizar y articular los intereses de la comunidad y la municipalidad para facilitar la realización de acciones orientadas al desarrollo local. Contribuir a la aplicación de mecanismos de transparencia municipal.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Apoya la organización comunitaria, en la gestión de recursos y en la realización de las diferentes actividades programadas dentro de municipio.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar y atender todas las solicitudes de las asociaciones comunales de municipio, relacionadas con eventos orientados al desarrollo social, cultural, educativas, deportivas, enfocados a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio. • Asesorar a las directivas comunales en la elaboración y presentación de proyectos a ser sometidos a consideración del concejo municipal o alcalde, así mismo en la elaboración y presentación de solicitudes de financiamiento para los proyectos de beneficio comunitario. • Atender personalmente a los miembros de la comunidad, cuando se requiera y efectué una visita de campo de ser necesario, con la finalidad de fortalecer la opinión y factibilidad de la realización de proyectos a través de los recursos de la alcaldía. • Promover la conservación y mantenimiento de obras a servicio de la comunidad. • Asesorar y orientar a las organizaciones comunitarias existentes en el desarrollo de proyectos autofinanciables en áreas de capacitación técnica vocacional. • Efectuar todas aquellas actividades que beneficien a las comunidades locales. • Apoyar a la Gerencia y Desarrollo Social, en todos aquellos aspectos que sean necesarios para aclarar la naturaleza de las solicitudes recibidas y los requerimientos de la comunidad. • Preparar un informe mensual detallando el trabajo realizado y presentarlo a la Gerencia de Servicios y Desarrollo Social con sus comentarios respectivos. 			
Equipo de investigación ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	24 DE 29
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD: Unidad de la mujer</p> <p>DEPENDENCIA JERARQUICA: Participación ciudadana</p> <p>UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna</p>			
<p>FUNCIÓN GENERAL: Fomentar la participación ciudadana con enfoque de género en el ámbito municipal.</p>			
<p>DESCRIPCIÓN GENERAL: Promueve programas y actividades destinadas a fortalecer la equidad de género en e municipio. Coordina actividades con instituciones gubernamentales y no gubernamentales para apoyar la organización de mujeres.</p>			
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. • Apoyar a las organizaciones de mujeres a gestionar programas, proyectos para beneficio de las mujeres. • Velar por el cumplimiento del marco legal en materia de equidad de género. 			
Equipo de investigación ELABORÓ	REVISÓ		AUTORIZÓ

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	25 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Juventud Niñez y Adolescencia DEPENDENCIA JERARQUICA: Participación ciudadana UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna			
FUNCIÓN GENERAL: Promover actividades culturales, artísticas y deportivas con el fin de prevenir la violencia en el municipio.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Brindar todas las oportunidades para que los jóvenes del municipio no se involucren en actividades delictivas y así promover una cultura de paz.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar grupos de jóvenes para actividades comunitarias y de esparcimiento. • Programación de actividades deportivas y culturales mensuales. • Coordinación de ferias de empleo. • Promover y dar charlas en centros educativos. • Gestionar, promover y ejecutar diversos talleres en coordinación de diferentes instituciones que permitan aumentar en los jóvenes la productividad. 			
Equipo de investigación ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	26 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Instituto Municipal de los deportes DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerencia General UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna			
FUNCIÓN GENERAL: Fomentar la activación física, la recreación y el deporte en el municipio con el desarrollo de programas sociales enfocados a promover la integración y participación ciudadana, así como combatir el ocio y mejorar la calidad de vida de los jóvenes, niños/as.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Unidad encargada de promover y propiciar espacios para la práctica de deportes dentro de municipio.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Promover y ejecutar políticas públicas del deporte y la cultura física en el municipio. • Establecer y coordinar la participación en el deporte y la cultura física en los trabajadores de la dependencia y entidades de la administración pública municipal. • Determinar lineamientos en materia de eventos deportivos, coordinar la participación oficial de deportistas representantes del municipio en competencias nacionales e internacionales. • Proponer y llevar a cabo programas en materia deportiva. • Fomentar la adecuación de infraestructura, para la práctica del deporte para personas con capacidades diferentes. • Promover la interacción familiar y social, de forma que se a posible fortalecer sus lazos de unidad y compromiso. 			
Equipo de investigación ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	27 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Gestión de riesgos DEPENDENCIA JERARQUICA: Alcalde UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna			
FUNCIÓN GENERAL: Promover la prevención y reducción del riesgo fortaleciendo las capacidades locales dentro de los procesos de desarrollo, de una manera de potenciar las capacidades de los habitantes de municipios, cantones y caseríos para que estos puedan coordinadamente ejecutar y construir su propio desarrollo sostenible.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Estructura especializada con funciones de supervisar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos y acciones que promuevan la prevención y reducción del riesgo.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Programar y sistematizar la promoción de las actividades de capacitación en torno a la Gestión de Riesgos. • Desarrollar la investigación y estudios especializados para usos relacionados a la prevención y reducción de riesgos, tanto en el campo de los desastres como en el desarrollo y en la planificación territorial. • Elaborar y dar seguimiento de manera permanente el monitoreo de la vulnerabilidad. • Establecer análisis de riesgos y sentar bases para la construcción de escenarios de riesgos. • Proporcionar información oportuna a los actores que por su ubicación se encuentran en condiciones latentes de amenaza, para que se tomen las medidas de prevención necesarias. 			
Equipo de investigación ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL FUNCIONES	DE	PÁGINA
NOMBRE DE LA UNIDAD: Clínica municipal DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerencia de Servicios Generales UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna			
FUNCIÓN GENERAL: Prestar atención medica preventiva y curativa todos los usuarios del municipio.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Establecer programas médicos preventivos y curativos para las distintas comunidades del municipio.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Prestar atención medica preventiva y curativa a los usuarios. • Brindar consultas de medicina general. • Apoyo en brigadas médicas. • Charlas a los pacientes. • Llevar un inventario sobre los medicamentos. • Gestión de trabajo administrativos, entregar reportes • Curaciones. 			
Equipo de investigación ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	

	ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE NEJAPA	FECHA	SEPTIEMBRE 2017
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA	29 DE 29
NOMBRE DE LA UNIDAD: Polideportivo DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerencia General UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna			
FUNCIÓN GENERAL: Brindar atención de calidad a los turistas interno y externo.			
DESCRIPCIÓN GENERAL: Garantizar el funcionamiento y utilización de la escuela para la enseñanza de deportes y otras actividades			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Planificar las actividades y rutas de promoción para atraer turistas. • Garantizar el buen uso de las instalaciones del polideportivo. • Promover actividades deportivas y recreativas. • Asegurar la ornamentación y la funcionalidad de las instalaciones, desarrollando y controlando actividades de mantenimiento, vigilancia y conservación. 			
Equipo de investigación ELABORÓ	REVISÓ		AUTORIZÓ

ANEXO 7

Evaluación por puntos



Alcaldía municipal de la ciudad de
Nejapa

Departamento de San Salvador

Formulario de evaluación de desempeño



Área administrativa

Indicaciones generales.

- a. Leer y analizar detenidamente el contenido de la evaluación.
- b. Escribir los datos generales.
- c. Los factores se encuentran numerados, compuestos por cinco grados en los que se debe marcar con una X el más representativo.

Datos generales.

Nombre: _____

Unidad: _____

Nombre del puesto: _____

Nombre Jefe inmediato: _____

Fecha: _____

Desarrollo de contenido.

1. **Disciplina:** cumplimiento de las políticas y normas con las que cuenta la Institución. Su medición se hará de acuerdo a reportes de marcación, felicitaciones, amonestaciones.
 - A. Desempeño muy deficiente, no cumple con las políticas y normas de la municipalidad.
 - B. Desempeño regular, en ocasiones cumple con las políticas y normas establecidas.
 - C. Desempeño conforme a lo mínimo esperado, de manera frecuente trata de cumplir con las normas y políticas de la alcaldía.

- D. Desempeño por encima de lo esperado frecuentemente cumple con las políticas y normas de la institución.
- E. Desempeño excelente, siempre cumple y demuestra importancia por las políticas y normas de la municipalidad.
- 2. Liderazgo:** consiste en la manera como guía, motiva e inspira a los subordinados que están a su cargo, es accesible, toma en cuenta su participación en la toma de decisiones y si los impulsa al cumplimiento de los objetivos de una manera democrática, justa y equitativa.
- A. Desempeño muy por debajo de lo esperado, no influye de manera positiva a sus subordinados, no existe motivación para desarrollar y lograr los objetivos.
- B. Desempeño por debajo de lo esperado, no se esfuerza por hacer que se cumplan los objetivos de una manera justa y equitativa, ni busca influir de forma positiva en su grupo.
- C. Desempeño al mínimo esperado, regularmente se esfuerza por motivar a su grupo de trabajo es accesible y considera sus opiniones.
- D. Desempeño por encima de lo esperado, frecuentemente esta para su equipo de trabajo, busca influir positivamente.
- E. Desempeño excelente, constantemente guía y motiva, promueve la participación de opiniones, es encontrado cuanto se le solicita algún espacio en el que se quiere aclarar alguna duda, es equitativo y justo.
- 3. Integridad y conducta.** Considera la conducta en relación a la ética, confianza y respeto para con sus compañeros y buen desarrollo en sus actividades.
- A. No muestra confianza, respeto para con su equipo y en el desarrollo de sus labores.
- B. Desempeño por debajo de lo esperado, regularmente desarrolla sus actividades de forma óptima, no muestra respeto que contribuya al logro de los objetivos.
- C. Muestra poco interés y respeto a su equipo de trabajo, desempeña sus obligaciones con un mínimo de compromiso.
- D. Su desempeño es muy bueno, frecuentemente muestra confianza y respeto y mantiene la ética en todas sus labores y compañerismo.

E. Desempeño excelente, es una persona que muestra ética sin diferencia ninguna, respetuoso y establece confianza al momento de cumplir con sus obligaciones.

4. **Relaciones de trabajo.** se refiere a mantener buenas relaciones laborales, de forma armoniosa, contribuye al trabajo en equipo y a una comunicación eficiente que propicie a un desarrollo de actividades efectivo.

A. No contribuye al trabajo en equipo, no mantiene buenas relaciones en con su equipo de trabajo.

B. Raras veces contribuye al trabajo en equipo, y mantiene buenas relaciones con su equipo de trabajo.

C. En ocasiones contribuye al logro de trabajo en equipo y mantiene buenas relaciones.

D. Frecuentemente mantiene muy buenas relaciones y contribuye al trabajo en equipo.

E. Mantiene una relación excelente con todo su equipo de trabajo y siempre está viendo de qué manera se puede contribuir al desarrollo de las actividades.

5. **Comunicación.** Consiste en la facilidad de dar a conocer la información de forma oportuna y eficaz.

A. Se le dificulta la interpretación de la información y la forma de expresarse, no es oportuno.

B. No proporciona información a tiempo y de forma clara, se le dificulta comunicarse con los demás.

C. De acuerdo al mínimo esperado, en ocasiones transmite la información de forma clara y oportuna.

D. Su desempeño es bastante aceptable, logra comunicar la información a tiempo y de manera clara.

E. Siempre busca que la información sea proporcionada a tiempo y entendida, es de fácil expresión.

6. **Responsabilidad.** Se refiere al cumplimiento de las obligaciones de sus labores, al manejo de los recursos y a la confianza que se le tiene.

A. Desempeño por muy debajo de lo esperado, no cumple con sus obligaciones y no es cuidadoso con los recursos que se le han proporcionado.

- B. Desempeño regular, raras veces cumple con sus obligaciones y considera los recursos con los que cuenta.
 - C. Desempeño conforme a lo mínimo esperado, algunas veces cumple con sus obligaciones y mantiene el cuidado de sus recursos.
 - D. Desempeño por encima de lo esperado, casi siempre cumple con sus obligaciones y de forma frecuentemente cuida de los recursos.
 - E. Desempeño excelente, siempre cumple con las obligaciones encomendadas y hace un buen uso de los recursos.
- 7. Conocimiento del trabajo.** se refiere a la actualización y práctica de los conocimientos relacionados con las políticas, procedimientos, instrucciones y tecnología que se utilizan en el área y desarrollo de labores.
- A. No se preocupa por cumplir con las políticas, procedimientos y seguir las instrucciones en el desarrollo de sus labores.
 - B. Pocas veces se actualiza y trata de cumplir con las políticas, seguir instrucciones en el desempeño de su trabajo.
 - C. Regularmente se esfuerza por dar cumplimiento a las políticas, seguir las instrucciones y actualizarse en la información.
 - D. Frecuentemente se actualiza y pone en práctica sus conocimientos en cuanto a las políticas y el seguimiento de instrucciones.
 - E. Excelente desempeño siempre busca actualizarse y pone en práctica de manera honesta todos sus conocimientos que aseguran un excelente resultado.
- 8. Solución de conflictos.** Capaz de anticiparse, identificar y analizar problemas, tomando decisiones oportunas y las medidas necesarias.
- A. No busca identificar y analizar los problemas que se presentan, ni se preocupa por tomar decisiones y medidas oportunas.
 - B. Raras veces busca identificar los problemas y busca tomar decisiones oportunas.
 - C. De forma regular se esfuerza por tomar medidas necesarias para resolver problemas.
 - D. De manera frecuente busca tomar decisiones ante los problemas y necesidades que se presentan.
 - E. Siempre es capaz de anticiparse, identificar y tomar las decisiones de manera oportuna.

9. Capacidad de planificación y organización. Cumple con los objetivos realizando un plan y organización de los recursos.

- A. No busca cumplir con los objetivos, no realiza un plan y organización de los recursos que se necesitaran para desarrollarlos.
- B. Regularmente busca el cumplimiento de los objetivos y desarrolla una planificación y organización de los recursos.
- C. Se esfuerza por cumplir con los objetivos y elaborar un plan para lograrlos.
- D. Frecuentemente desarrolla un plan para cumplir con los objetivos y a la vez organiza todo el necesario para llevarlo a cabo.
- E. Siempre elabora un plan y organiza los recursos para lograr el desarrollo de un buen trabajo.

10. Ausentismo. Abandona su puesto de trabajo y no realiza sus deberes u obligaciones, incumple las condiciones establecidas en su trabajo, no es puntual en su horario laboral.

- A. Siempre abandona su puesto de trabajo, no realiza sus obligaciones al cien por ciento, no da ejemplo en su horario de trabajo.
- B. Rara vez está en su lugar de trabajo desempeñando sus deberes.
- C. Busca permanecer en su puesto de trabajo y cumplir con sus deberes.
- D. Tiene muy buen record en su llegada a la jornada laboral, casi siempre permanece en su puesto de trabajo cumpliendo con sus obligaciones.
- E. Da ejemplo en el cumplimiento de sus obligaciones, siempre permanece en su puesto de trabajo, y no incumple las condiciones en su labor.

Comentarios:



Alcaldía municipal de la ciudad de Nejapa

Departamento de San Salvador

Formulario de puntaje para la evaluación de desempeño

Área administrativa



Indicaciones.

- A cada factor y grado que ha sido seleccionado en el formulario se le asigna un valor numérico, que se anota en la columna “Puntaje de grado seleccionado”
- El total se calcula sumando los puntos de la columna “puntaje del grado seleccionado”
- Los puntajes resultantes del total, reflejara en que escala se encuentra el empleado.

Datos generales.

Nombre: _____

Unidad: _____

Nombre de jefe: _____

Fecha: _____

Nº	FACTOR	PESO	GRADOS					PUNTAJE SELECCIONADO
			A	B	C	D	E	
1	Disciplina	1	0,2	0,4	0,6	0,8	1	
2	Liderazgo	1	0,2	0,4	0,6	0,8	1	
3	Integridad y conducta	0,75	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	
4	Relaciones de trabajo	0,75	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	
5	Comunicación	0,75	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	
6	Responsabilidad	1	0,2	0,4	0,6	0,8	1	
7	Conocimiento del trabajo	1,5	0,3	0,6	0,9	1,2	1,5	
8	Solución de conflictos	0,75	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	
9	Capacidad de Planificación y organización	1,5	0,3	0,6	0,9	1,2	1,5	
10	Ausentismo	1	0,2	0,4	0,6	0,8	1	
Total		10					10	



Alcaldía municipal de la ciudad de Nejapa

Departamento de San Salvador

Formulario de puntaje para la evaluación de desempeño



Área Operativa

Indicaciones generales.

- a. Leer y analizar detenidamente el contenido de la evaluación.
- b. Escribir los datos generales.
- c. Los factores se encuentran numerados, compuestos por cinco grados en los que se debe marcar con una X el más representativo.
- d. **Datos generales.**

Nombre: _____

Unidad: _____

Nombre del puesto: _____

Nombre Jefe inmediato: _____

Fecha: _____

Desarrollo contenido.

1. **Compromiso hacia el trabajo.** Compromiso orientado hacia el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad, el buen desempeño en las labores encomendadas.
 - A. No muestra un compromiso para el logro de los objetivos que tiene la municipalidad.
 - B. Regularmente se dedica a cumplir con lo encomendado por parte de sus superiores.
 - C. En pocas ocasiones se dedica a realizar las actividades encomendadas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

- D. Demuestra un compromiso e interés por desarrollar sus labores y cumplir con los objetivos.
- E. Siempre se muestra comprometido en el desempeño de sus labores.
- 2. Eficiencia y productividad.** Se refiere a la ejecución de las actividades en forma ágil, completas, presentado en fechas solicitadas y que requiere de correcciones mínimas.
- A. Desempeño deficiente, no cumple con las actividades establecidas, con mala calidad en el trabajo.
- B. Pocas ocasiones cumple con las actividades encomendadas, con regularidad completa y en tiempos esperados.
- C. Ocasionalmente realiza las actividades de forma ágil y completa.
- D. Casi siempre cumple con las actividades de forma oportuna, y su trabajo presentado es muy bueno.
- E. En tiempo y calidad el trabajo presentado es excelente, de forma ágil y oportuna.
- 3. Trabajo en equipo.** Intercambia información, muestra respeto hacia los demás, coopera y propone mejoras.
- A. No transmite información, es indiferente a cooperar en actividades que así lo requieren.
- B. Regularmente intercambia información, coopera y propone mejoras.
- C. Ocasionalmente demuestra interés por integrarse y cooperar con su área de trabajo.
- D. Casi siempre propone mejoras, intercambia información importante y ayuda a que las actividades se logren.
- E. Siempre intercambia información cuando así se requiere, muestra respeto, coopera con su equipo de trabajo y propone mejoras.
- 4. Servicial.** Muestra espíritu de servicio, diligente, cuidadoso en su trabajo y ayuda a los demás cuando se le requiere.
- A. No es diligente, cuidadoso en sus labores y no ayuda a su grupo de trabajo.
- B. Regularmente es diligente y ayuda a los demás.
- C. Muestra un desempeño conforme al mínimo esperado, en ocasiones demuestra servicio, es diligente y ayuda a su equipo.

D. Excelente espíritu de servicio, demuestra interés en ayudar, es diligente y cuidadoso en su trabajo.

5. Aprendizaje y mejoramiento continuo. Aprovecha oportunidades de aprendizaje para adquirir conocimientos.

A. No aprovecha las oportunidades, ni busca informarse para adquirir conocimiento.

B. De forma regular aprovecha las oportunidades para adquirir conocimiento.

C. En ocasiones suele mostrar interés por adquirir conocimientos que le ayudaran en su área de trabajo.

D. De manera frecuente aprovecha las oportunidades y logra conocer información que le facilitara desarrollar sus actividades.

E. Siempre busca y aprovecha toda oportunidad para lograr informarse y contribuye a un buen desempeño.

6. Comunicación. Facilidad de transmitir la información, darla a conocer de forma eficaz y oportuna.

A. No es eficaz en transmitir información, ni busca la manera de ser oportuno cuando así lo requiere.

B. Regularmente busca transmitir aquella información que será de utilidad para otros.

C. Conforme al mínimo esperado, trata de proporcionar aquella información que es necesaria para su equipo de trabajo.

D. Su comunicación es bastante eficaz, busca frecuentemente transmitir la información y darla a conocer de forma óptima.

E. Su desempeño en cuanto a la comunicación es excelente, siempre busca dar a conocer información que será de ayuda para su área de trabajo de manera oportuna y eficaz.

7. Iniciativa y criterio. Ayuda a resolver problemas, da opiniones a modo de mejorar resultados y busca accionar ante las dificultades con el fin de lograr los resultados esperados.

A. No se anticipa a buscar solución a posibles problemas.

- B. Regularmente busca accionar ante las dificultades y lograr los resultados esperados.
 - C. Dentro del mínimo esperado, ocasionalmente es aceptable la forma en que busca resolver los problemas y trata de mejorar los resultados.
 - D. Frecuentemente se antepone a resolver indicios de posibles problemas a modo de mejorar y lograr muy buenos resultados.
 - E. Siempre ayuda a resolver problemas, propone ideas de cómo mejorar y busca accionar para ello.
- 8. Ausentismo.** No permanece en su lugar de trabajo desarrollando sus obligaciones y no contribuye al logro de las operaciones de trabajo en equipo.
- A. Nunca permanece en su puesto de trabajo, ni contribuye al desarrollo de las actividades en equipo, como unidad.
 - B. Permanece en su puesto de trabajo en ocasiones y no contribuye con sus compañeros para el logro de los objetivos como unidad.
 - C. Dentro del mínimo esperado permanece en su lugar de trabajo tratando de aportar y cumpliendo con sus obligaciones.
 - D. Casi siempre permanece en su puesto de trabajo cumpliendo con sus obligaciones
 - E. Siempre está en su lugar de trabajo apoyando y dando cumplimiento a sus labores, contribuyendo a que se logren los objetivos.
- 9. Atención a público.** Muestra una actitud positiva y se esfuerza por cumplir con los proyectos de la municipalidad.
- A. No muestra una actitud positiva y no se esfuerza por ayudar a cumplir con los proyectos de la municipalidad.
 - B. Casi nunca muestra una actitud positiva y no pone su mayor esfuerzo en cumplir con los proyectos de la municipalidad.
 - C. Se esfuerza por mostrar una actitud positiva y se preocupa por el logro de los proyectos de la municipalidad.
 - D. Casi siempre muestra una actitud que ayuda a que cumplan los proyectos que la municipalidad tiene.
 - E. Siempre muestra una actitud positiva y se esfuerza por que se cumplan los proyectos que la municipalidad tiene.

10. Uso de los recursos asignados. hace buen uso de los recursos proporcionados, papelería, equipo de trabajo.

- A. No utiliza de buena manera los recursos asignados para el desarrollo de sus labores.
- B. Raras veces los utiliza de buena manera y para desarrollar sus actividades laborarles.
- C. Da un buen uso a los recursos asignados.
- D. Hace muy buen uso del equipo y papelería para desarrollar sus actividades.
- E. Siempre tiene el cuidado del equipo y recursos asignados que ayudan a que desarrolle sus actividades.

Comentarios.



Alcaldía municipal de la ciudad de Nejapa

Departamento de San Salvador

Formulario de puntaje para la evaluación de desempeño



Área Operativa

Indicaciones.

- A cada factor y grado que ha sido seleccionado en el formulario se le asigna un valor numérico, que se anota en la columna “Puntaje de grado seleccionado”
- El total se calcula sumando los puntos de la columna “puntaje del grado seleccionado”
- Los puntajes resultantes del total, reflejara en que escala se encuentra el empleado.

Datos generales.

Nombre: _____

Unidad: _____

Nombre de jefe: _____

Fecha: _____

Nº	FACTOR	PESO	GRADOS					PUNTAJE SELECCIONADO
			A	B	C	D	E	
1	Compromiso hacia el trabajo	1	0,2	0,4	0,6	0,8	1	
2	Eficiencia y Productividad	1,5	0,3	0,6	0,9	1,2	1,5	
3	Trabajo en equipo	1	0,2	0,4	0,6	0,8	1	
4	Servicial	0,75	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	
5	Aprendizaje y Mejoramiento continuo	1	0,2	0,4	0,6	0,8	1	
6	Comunicación	1	0,2	0,4	0,6	0,8	1	
7	Iniciativa y Criterio	0,75	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	
8	Ausentismo	1	0,2	0,4	0,6	0,8	1	
9	Atención al público	1	0,2	0,4	0,6	0,8	1	
10	Uso de recursos asignados	1	0,2	0,4	0,6	0,8	1	
Total		10					10	

ANEXO 8.

**Fotografías de la alcaldía de la
ciudad de Nejapa.**



ANEXO 9.
Siglas utilizadas.

SIGLAS UTILIZADAS

AFI (Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado)

COSO (Comité de Organizaciones patrocinadoras de la Comisión de Treadway)

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

ISDEM (Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal)

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

SMARSA (Sistema Municipal de Aguas Ríos San Antonio)

GLOSARIO

Alcaldía: es una institución que se encarga de prestar servicios públicos, establecida para administrar y gobernar una comunidad, está encargada de la rectoría del bien común local.

Arquetipo: modelo original que sirve de pauta para imitarlo, reproducirlo o copiarlo.

Comité: conjunto de personas elegidas para desempeñar una labor, teniendo autoridad y representando a un grupo.

Departamento: es la división según su estructura, para conseguir el mayor rendimiento de la empresa.

Desfalcar: apropiarse de dinero o bienes que tiene una persona a su cargo o bajo su custodia.

Egresos: son los desembolsos que se deben hacer para atender los compromisos adquiridos por la municipalidad.

Ética: conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento humano en una comunidad.

Flujograma: es representar gráficamente situaciones y relaciones de todo tipo a partir símbolos.

Ingresos: son las entradas de dinero que poseen en virtud de la aplicación de las leyes tributarias y las transferidas por el Gobierno, así como por los servicios que presta.

Inhumación: enterrar el cadáver de una persona.

Manuales: son un documento guía de fácil lectura que transmite de forma completa, sencilla y ordenada la información de una organización.

Modelo: es lo que se toma como referencia para tratar de reproducir algo igual.

Municipio. También llamado municipalidad, es jurídicamente una persona de derecho público; está constituido por territorio, población y poderes públicos, que tienen como finalidad la administración de los recursos públicos.

Norma: son regulaciones que deben cumplirse, de lo contrario habrá una sanción.

Proyecto: idea de una cosa que se piensa hacer y para la cual se establece un modo determinado y conjunto de medios necesarios.

Unidad: Dirección a la que se confiere atribuciones específicas.

Tributos municipales: es el dinero que los municipios en su ejercicio de potestad tributaria exigen a los contribuyentes para el cumplimiento de sus fines.