

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS



TRABAJO DE GRADO

MANUALES ADMINISTRATIVOS DE FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS PARA
EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA
ANA

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR

YANIRA RAQUEL ORELLANA CAMPOS

JUAN CARLOS SÁNCHEZ CUELLAR

YESENIA BEATRIZ TEJADA ESTRADA

DOCENTE ASESOR

LICENCIADO JOSÉ LUIS MENDOZA

SEPTIEMBRE, 2019

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO.

RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO.

VICERECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO.

VICERECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ.

SECRETARÍO GENERAL

MSc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA.

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN.

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ.

DECANO

M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS.

VICEDECANO

M.Sc DAVID ALFONSO MATA ALDANA.

SECRETARIO

M.Sc. WALDEMAR SANDOVAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, mi padre, por darme la sabiduría, entendimiento, y enseñarme a vivir con esperanza tras las adversidades que se nos presentan, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

Le doy infinitas gracias por el triunfo obtenido.

A mi madre, Luciana del Carmen campos, por su amor, paciencia, formación confianza, por los consejos, valores y principios que me ha inculcado.

A mis hijos, Angel Rodrigo y Javier Eduardo, por ser la inspiración para seguir adelante y la razón que me motiva para superarme profesionalmente.

A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mi una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

A mi amiga, Sandra Carina Peñate, por su constante apoyo incondicional.

A mis compañeros de tesis, por su apoyo y comprensión a lo largo del desarrollo de nuestra investigación.

por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, licenciado José Luis Mendoza tutor de nuestro proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente.

YANIRA RAQUEL ORELLANA CAMPOS

Agradezco a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A mi madre María Erlinda Cuéllar Rodríguez y familiares, por su enorme apoyo, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

Así mismo, agradezco a mis compañeros trabajo de grado Beatriz y Yanira, y a nuestro Docente Director El Lic. José Luis Mendoza gracias por su paciencia, amabilidad, su tiempo y sus ideas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Finalmente quiero mencionar a mi padre José Julio Sánchez que ya no está en este mundo con nosotros pero que pertenece en mi corazón que le dedico este logro y sé que este orgulloso allá en el cielo.

JUAN CARLOS SÁNCHEZ CUELLAR.

A Dios todo poderoso: por haberme dado la vida, salud y la paciencia para poder culminar una más de mis metas, por haber permitido que yo pueda ver su inmenso amor a través de cada una de sus bendiciones a mi vida y sobre todo por cuidarme y darme las fuerzas en cada uno de esos momentos difíciles donde solo gracias a su inmenso amor pude continuar.

A mis padres: Rodolfo Tejada García y Rosa Audelia Estrada de Tejada, por todas sus oraciones, por su inmenso amor, su apoyo incondicional, por su confianza, por su comprensión y por apoyar y respetar cada una de mis decisiones, ustedes son el mejor regalo que Dios ha dado a mi vida por todo ello y mucho más es que este triunfo se los dedico con todo mi amor, los amo y deseo que Dios los bendiga por siempre.

A mis abuelitos: Félix Estrada y Teodora Carranza de Estrada (Q.Q.D.E), gracias por su infinito amor su dedicación paciencia y comprensión en cada momento de mi vida, gracias por sus consejos y sus enseñanzas, a mi abuelita Tomasa Tejada por todo su amor y sus oraciones.

A mis hermanos y sobrinos: Marisol, Amílcar, Roxana, Osmin, Azucena, Erick, Christopher, Rosita Tejada Estrada, gracias por todo su amor y comprensión, a mis queridos sobrinitos, Angie, Andy, Jonathan y Allison, los amo. En especial agradecer a mi hermana Marisol quien siempre ha sido un ejemplo a seguir y por mostrarme que con la ayuda de Dios todo es posible.

Mi novio: Enrique Campos, gracias por su apoyo, comprensión, paciencia y por respetar cada una de mis decisiones, que Dios bendiga su vida lo amo con todo mi corazón.

A mis compañeros de tesis: Yanira y Juan Carlos, fue un camino difícil, pero gracias a Dios pudimos vencer todos los obstáculos, que Dios bendiga sus vidas.

A mis demás familiares, amigos y compañeros de estudio: a todos y cada uno de ellos que en los momentos difíciles me brindaron su apoyo y palabras de aliento que me impulsaron a seguir, en especial quiero agradecer a mi amiga Nancy por su apoyo incondicional.

A nuestro asesor: Licdo. José Luis Mendoza, gracias por ser parte de este triunfo, por todo su aporte en el desarrollo de este trabajo, que Dios lo bendiga.

A mis profesores: gracias por poner cada uno su granito de arena en mi formación académica, que Dios ilumine sus caminos y les de sabiduría y paciencia para continuar con su valiosa labor.

Yesenia Beatriz Tejada Estrada

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA.....	15
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	16
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	16
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.4.1 Alcances:	18
1.4.2 Limitaciones:	18
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.5.1 Delimitación Temporal.....	19
1.5.2 Delimitación Geográfica.....	19
1.5.3 Delimitación Específica o Social.....	19
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.6.1 Objetivo General.....	19
1.6.2 Objetivos Específicos	19
CAPITULO II: EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA.....	20
2.1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES EN EL SALVADOR.....	21
2.1.1 Definición de municipio	22
2.1.2 Objetivos de los gobiernos municipales	22
2.1.3 Funciones de los gobiernos municipales según código municipal	22
2.1.4 Leyes que rigen las municipalidades	24
2.2 RESEÑA HISTORICA DE LA CIUDAD DE SANTA ANA.....	24

2.2.1 Evolución de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.....	26
2.2.2 Gobierno Municipal.....	28
2.2.3 Objetivos de la alcaldía municipal.....	28
2.2.4 Misión y visión de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	28
2.2.5 Valores institucionales.....	29
2.3 COMPETENCIAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA	31
2.4 MARCO REGULATORIO LEGAL	33
2.5 INSTITUCIONES QUE SE RELACIONAN CON LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA.....	34
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA.....	35
2.6.1 Funciones en el nivel de la alta dirección	37
2.6.2 Servicios que presta la Alcaldía Municipal de Santa Ana.....	38
2.7 EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA	39
2.7.1 Concepto de tesorería	40
2.7.2 Marco jurídico aplicable a la unidad de tesorería.....	40
2.7.3 De los funcionarios del Departamento de Tesorería	41
2.7.4 Ubicación del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana en la estructura de la alcaldía	42
2.7.5 Funciones del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana en la estructura de la alcaldía	42
2.7.5.1 Proceso de recaudación	43
2.7.5.1.1 Normas para la Recaudación Municipal.....	43
2.7.5.2 Proceso de custodia y registro de fondos.....	44

2.7.5.2.1 De los controles de tesorería.....	45
2.7.5.3 Proceso de erogación de fondos	47
2.7.5.3.1 De los documentos de erogación.....	47
2.7.5.3.2 De las formas de pago	48
CAPITULO III: TEORÍA SOBRE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS DE	
FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	49
3.1 MANUALES ADMINISTRATIVOS	50
3.1.1 Objetivos de los manuales administrativos	51
3.1.2 Importancia de los manuales administrativos.....	52
3.1.3 Ventajas de los manuales administrativos	52
3.1.4 Desventajas de los manuales administrativos.....	53
3.1.5 Clasificación de los manuales administrativos.....	54
3.1.5.1 Por su contenido	54
3.1.5.2 Por su función específica.....	55
3.1.5.3 General:	56
3.1.5.5 Especifico	57
3.1.6 Etapas para la elaboración de manuales administrativos.....	58
3.2 MANUAL DE FUNCIONES.....	60
3.2.1 Definición de manual de funciones	60
3.2.2 Objetivos de los manuales de funciones.....	60
3.2.3 Propósito de los manuales de funciones	61
3.2.4 Ventajas de los manuales de funciones	62
3.2.5 Limitaciones de los manuales de funciones	62

3.2.6	Contenido de los manuales de funciones.....	63
3.2.7	Formato del manual de funciones.....	65
3.3	Manual de procedimientos.....	65
3.3.1	Propósito del manual de procedimientos.....	67
3.3.2	Ventajas del manual de procedimientos	68
3.3.3	Contenido de los manual de procedimientos	69
3.3.3.1	Identificación	69
3.3.3.2	Índice.	69
3.3.3.3	Introducción.....	70
3.3.3.4	Objetivos de los procedimientos.....	70
3.3.3.5	Responsables.	70
3.3.3.6	Políticas o normas de operación.	70
3.3.3.7	Conceptos.	70
3.3.3.8	Descripción de operaciones.....	70
3.3.3.9	Diagramas de flujo.....	70
3.3.3.10	Glosario de términos.....	71
3.3.4	Diagramación de un procedimiento.....	71
3.3.4.1	Diagrama de bloques	74
3.3.4.2	Diagrama de flujo	75
3.3.4.3	Diagrama de relación.....	76
3.3.5	Formato del manual de procedimientos.....	78
3.3.6	Ejemplo de diagrama de flujo.....	79

CAPITULO IV: SITUACION ACTUAL DE LA DISTRIBUCIÓN DE LAS FUNCIONES Y DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA.....	80
4.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	81
4.1.1 Objetivo general:	81
4.1.2 Objetivos específicos:.....	81
4.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	81
4.2.1 Determinación del universo.....	83
4.2.2 Técnica estadística a emplear en la investigación	84
4.2.3 Instrumento de recolección de datos	84
4.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA	85
4.4 SINTESIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	87
4.5 CONCLUSIONES.....	94
CAPITULO V: MANUALES ADMINISTRATIVOS DE FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA.....	95
5.1 MANUAL DE FUNCIONES.....	98
5.1.1 Índice	99
5.1.2 Introducción.....	100
5.1.3 Objetivos.....	101
5.1.4 Base legal.....	102
5.1.5 Instrucciones para su uso y actualización.....	104
5.1.6 Descripción de funciones.....	105
5.1.7 Glosario de términos.....	133

5.2	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	134
5.2.1	Índice	135
5.2.2	Introducción.....	136
5.2.3	Objetivos.....	137
5.2.4	Base legal.....	138
5.2.5	Instrucciones para su uso y mantenimiento	142
5.2.6	Descripción de la simbología utilizada en los diagramas de flujo	143
5.2.7	Listado de procedimientos.....	145
5.2.8	Procedimientos	146
5.2.9	Glosario de terminos.....	199
	BIBLIOGRAFÍA	205
	ANEXOS	206
	ANEXO N° 1: “Modelo de cuestionario que se utilizó durante la investigación”	207
	ANEXO N° 2: “Modelo de entrevista que se utilizó durante la investigación”	211
	ANEXO N° 3: “Constancia de Solvencia Municipal”	212
	Documentos que se utilizan en la recaudación de ingresos.....	213
	ANEXO N° 4: “Recibo de ingreso”	213
	ANEXO N° 5: “Aviso Recibo”	214
	Documentos de Control de Ingresos.....	215
	ANEXO N° 6: “Formato Corte de Caja”	215
	Documentos de Control de Egresos.....	216
	ANEXO N° 7: “Fondo Circulante Viáticos”	216
	ANEXO N° 8: “Solicitud de Fondo Circulante”	217



INTRODUCCIÓN

En todas las empresas tanto públicas como privadas, se adoptan reglas, normas de servicio, instrucciones y formas de hacer las cosas, que los empleados deben conocer para realizar en forma satisfactoria su trabajo.

La ciencia administrativa ha desarrollado un gran número de herramientas y técnicas que contribuyen a lograr una adecuada sistematización de los niveles estratégico, administrativo y operativo. Una de esas herramientas son los Manuales Administrativos los cuales son importantes instrumentos de comunicación en todo organismo moderno, administrado de manera racional.

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades a realizarse por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente. El principal propósito de los Manuales Administrativos es el instruir al personal acerca de aspectos como funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

Cuando las empresas no implementan manuales, los empleados en ocasiones tienen dudas de cómo proceder en su trabajo ocasionando con ello: pérdida de tiempo, trabajos incompletos, bajos parámetros de control de calidad y lo peor aún errores que no son percibidos de inmediato que terminan ocasionando retrasos en las actividades, pérdidas monetarias y daño en el desempeño de la empresa.

En respuesta a lo antes mencionado y dada la importancia que tienen los Manuales Administrativos es que a continuación se presenta una investigación sobre el actual funcionamiento del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana que incluye información general de la Alcaldía Municipal y la recolección de la información necesaria para plantear una propuesta de un Manual de Funciones y un Manual de Procedimientos con los cuales los empleados del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana podrán realizar sus labores de una forma más práctica mejorando así la atención al cliente tanto interno como externo, sirviendo como un medio de consulta para los funcionarios y empleados.



Esta investigación contiene los siguientes capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del problema del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

Capítulo II: El Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

Capítulo III: Teoría sobre los Manuales Administrativos de Funciones y de Procedimientos.

Capítulo IV: Situación actual de la distribución de las funciones y desarrollo de los procedimientos en el Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

Capítulo V: Manuales Administrativos de Funciones y de Procedimientos para el Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

CAPITULO I

“PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA”

MANUALES ADMINISTRATIVOS DE FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Las instituciones públicas tienen como principal objetivo satisfacer las necesidades de la población y constituyen uno de los aspectos esenciales de muchos países, el servicio y funcionamiento de estas es básico para el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Entre las instituciones públicas tenemos las alcaldías que son las encargadas de brindar a la población servicios de: alumbrado público, aseo, mantenimiento de vías urbanas, rastro municipal, mercados y servicios administrativos, etc. el éxito de estas instituciones depende en gran medida de la eficiencia y capacidad de su personal, ya que son ellos los encargados de generar la parte operativa de dicha institución.

Es importante que toda organización, sea pública o privada cuenten con funciones y procesos previamente establecidos los cuales deben regir su accionamiento.

Mediante un diagnóstico preliminar realizado en El departamento de Tesorería de la alcaldía municipal de Santa Ana, departamento de Santa Ana, se detectó que los problemas que actualmente se tienen son: el personal no desempeña sus funciones y procesos adecuadamente, los empleados no tienen buena comunicación entre sí, falta de controles, etc. Debido a que el departamento no cuenta con un plan estructurado que guíe las acciones que realizan. La mayoría de funciones correspondiente a esta área las realizan basado en las costumbres y experiencias no acorde a la población demandante, lo que provoca la duplicidad de funciones y procesos engorrosos tanto como para el personal que labora en el Departamento de Tesorería como para el contribuyente que demanda los servicios que dicho departamento ofrece; además que la información no es clara ni precisa, lo que provoca la toma de decisiones erróneas.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Como mejorará el desempeño del trabajo y la eficiencia de los empleados del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, con la implementación de los Manuales Administrativos de Funciones y de Procedimientos?



1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los servicios municipales se entienden como las actividades que realizan las alcaldías de manera uniforme y continua para satisfacer las necesidades básicas de la población. El éxito de la gestión de las alcaldías en sus diferentes departamentos administrativos depende en gran medida de la eficiencia del personal de las unidades administrativas y operativas. Al no existir un control o procedimiento establecido por parte de la unidad administrativa puede verse afectada, ya que se genera un descontrol sobre sus procesos.

La Alcaldía Municipal de Santa Ana cuenta con el Departamento de Tesorería. Este departamento es uno de los más importantes de la alcaldía debido a que es el responsable de programar, dirigir, coordinar y supervisar la percepción de fondos municipales. Constituye una fuente importante de información financiera para la administración municipal; en ella descansa la oportuna recaudación de los ingresos y el pago de obligaciones. Sus informes contribuyen en la evaluación de la ejecución presupuestaria, con estricto apego a las normas y reglamentos por lo tanto aplicables a las actividades y procedimientos en el cumplimiento de sus funciones. Una buena gestión de recaudación de los fondos puede hacer frente a los pagos a tiempo de los proyectos municipales para el beneficio de sus ciudadanos que ven reflejado el pago de sus impuestos en obras ejecutadas por la municipalidad.

Es importante que las instituciones públicas y privadas cuenten con Manuales Administrativos que representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración, logrando detectar incidencias o errores con regularidad evitando duplicidad en los procesos.

Actualmente este departamento no cuenta con Manuales Administrativos de funciones y de procedimientos que establezcan como llevar a cabo las actividades.

De lo anterior se considera importante y necesario proponer al Departamento de Tesorería la elaboración de Los Manuales Administrativos mencionados anteriormente destinados a regular las funciones y procedimientos para que dicho departamento tenga procesos sistematizados y estandarizados por los cuales guiarse y a través de ellos medir el desempeño de los trabajadores, además de dar a conocer a cada empleado a que instancia recurrir para completar cada una de las actividades y mejorar la funcionalidad de los servicios.



De esta forma los empleados mejoraran su desempeño y brindaran un mejor servicio a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 ALCANCES:

• Organizacional

La investigación favorece de manera directa al Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, porque se enfoca al descubrimiento de diferentes situaciones que se presentan en el dicho departamento como lo son duplicidad de funciones, procesos o vacíos en los mismos, mala distribución de actividades y al establecimiento de funciones definidas y procesos sistematizados, con lo que se pretende contribuir a mejorar el servicio que presta este departamento. Además de proporcionar una herramienta muy útil tanto para consultas diarias por parte de los empleados, facilitará a los altos directivos realizar evaluaciones sobre el desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo con parámetros establecidos en cada función y procedimientos a seguir, además contribuirá de manera significativa para la realización de auditorías.

• Cultura

Se establece una cultura de disposición y adaptación a la nueva forma de trabajo ordenado, claro y efectivo.

• Social

Esta investigación está enfocada al establecimiento de funciones y procesos claros y precisos que ayude a la disminución de errores en pro del mejoramiento del servicio brindado por el Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, con el fin de proporcionar atención de calidad tanto al cliente interno como externo.

1.4.2 LIMITACIONES:

- Falta de cooperación por parte de los empleados para la realización de las entrevistas.
- Mucha afluencia de usuarios al departamento, durante los días que se programó las entrevistas.
- Falta de conocimiento de los empleados de sus respectivos puestos de trabajo.
- Rotación de personal durante la investigación.



1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Delimitación Temporal

La investigación se llevó a cabo en un lapso de tiempo comprendido de octubre de 2018 a mayo de 2019.

1.5.2 Delimitación Geográfica

La investigación se desarrolló en el Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, ubicada en Avenida Independencia Norte y Calle Libertad Poniente N° 1 Santa Ana, El Salvador, Centro América.

1.5.3 Delimitación Específica o Social

La población beneficiada serán directamente los empleados del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana y los usuarios que asisten a este departamento.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo General

Proponer un Manual de Funciones y un Manual de Procedimientos para ordenar el desarrollo de las actividades en el Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, con el propósito de mejorar la calidad del trabajo y de los servicios que brinda a la población.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Determinar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo y su relación con cada integrante del departamento.
- Sugerir cambios en los procedimientos que actualmente se realizan a fin de reducir procesos innecesarios.
- Presentar manuales que sean adaptables al área de tesorería, para orientar y construir un medio de información y consulta para empleados y funcionarios que fungen dentro de dicho departamento.

CAPITULO II

“EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA”

MANUALES ADMINISTRATIVOS DE FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA.



CAPITULO II: EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA

2.1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES EN EL SALVADOR.

Los antecedentes de las municipalidades se remontan a la antigua Grecia, específicamente en la ciudad de Atenas, donde surgen los llamados Estados Municipales, cuyo propósito fue la “polis” griega, y en ésta ciudad donde surge por primera vez la forma de gobierno democrático; en un principio se practicaba la democracia directa, debido a la pequeñez de los Estados Municipales griegos, donde no contaban ni mujeres ni esclavos; en este tipo de democracia se realizaba una congregación en el “ágora” o plaza del pueblo, donde se discutían y decidían los asuntos de interés colectivos; este tipo de gobierno participativo evolucionó con el transcurso de tiempo, en España y Alemania con los Cabildos Abiertos.

En Roma el municipio aparece como una unidad política administrativa, como consecuencia de la campaña conquistadora de los romanos, quienes permitieron a algunas ciudades sometidas a su dominio una forma de autogobierno. Éstas elegían a su propio gobierno, formado por dos o cuatro magistrados encargados principalmente de administrar la justicia.

Los orígenes de los municipios comienzan en América Latina con la conquista desde el momento en que los reyes de España dieron instrucciones a Cristóbal Colon para que estableciera cabildos o consejos municipales que gobernarían a los pueblos; desde ese momento se ven influidos por el derecho español. El modelo municipal que los conquistadores implementaron fue una fiel copia del sistema de ideas municipal romana.

Los primeros municipios en El Salvador fueron: La villa de San Salvador, fundada el primero de abril de 1525 que dependía directamente de México y cuyo primer alcalde fue “Don Diego de Olguín” y la villa de San Miguel que se fundó el ocho de mayo de 1530. El papel más importante que tenían las alcaldías durante la colonia era el de consolidar y expandir el poder de la corona española.

La ubicación geográfica de los municipios, se elegían lugares donde ya existía población indígena o sitios que reunían todas las condiciones favorables para su desarrollo, como buen clima y abundante agua.



En lo que respecta al diseño de las ciudades, se utilizaba un patrón común el cual contenía disposiciones para la distribución de las calles, plazas públicas, iglesias, alcaldías, cosas comerciales y principales residencias.

2.1.1 DEFINICIÓN DE MUNICIPIO

Según el Art.2 del Código Municipal, el municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación de las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

2.1.2 OBJETIVOS DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES

- **Objetivos generales:**

Son aquellos objetivos comunes a todas las municipalidades; es decir los que la ley ha establecido como parte integrante de forma de Gobierno, garantizando así la participación popular en la forma y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio Gobierno.

- **Objetivos específicos:**

Son los que constituyen los propósitos particulares del funcionamiento de cada municipio; es decir, los objetivos y/o propuestas por las municipalidades, tomando en cuenta las necesidades propias de cada comunidad.

Para que todas las municipalidades puedan alcanzar los objetivos, tanto generales como específicos, se cuentan con las siguientes fuentes de recursos:

- Un presupuesto asignado por el Gobierno Central.
- Los ingresos provenientes de la recaudación de impuestos y tasas municipales.

2.1.3 FUNCIONES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES SEGÚN CODIGO MUNICIPAL

Por decreto ordenado y vigente hasta 1875, las funciones del Gobierno local para cada ciudad, villa o pueblo eran llevar registro de cada ciudadano; y estar integrado por una junta compuesta por un alcalde, regidor, sindico primero, el sacerdote y tres ciudadanos.



Con las reformas hechas a la Constitución de la República de 1983, se establece que los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo.

En 1986 se le decreta el “Código Municipal” para establecer el marco legal con el cual se registrarán los gobiernos locales, en el cual se determina la competencia y funciones de los gobiernos locales.

Según el Art.4, del Código Municipal, las principales funciones de las Alcaldías, son las siguientes:

1. La elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo urbano y rural de la localidad.
2. El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público.
3. La promoción de la educación, la cultura, la recreación, las ciencias y las artes.
4. La promoción y el desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades.
5. La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto concierne a los intereses y fines específicos municipales.
6. El impulso del turismo interno y externo, y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio.
7. La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales y en el fortalecimiento de la conciencia.
8. La promoción del desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios, así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del Estado.
9. La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares.
10. La formación del registro del estado familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley.
11. Planificación, ejecución y mantenimiento de obras de servicios básicos, que beneficien al municipio.
12. La prestación del servicio de cementerios y servicios funerarios y control de estos prestados por particulares.



Según las funciones que deben cubrir las alcaldías, es ilustrativo el hecho que tales acciones, en su conjunto, son propias de un ente que ejerce un poder y gobierna, indudablemente que en menor escala que el gobierno central.

Al analizar cada una de las funciones expuestas, se detectan que conllevan a poner en primer plano a la persona y consecuentemente su desarrollo.

2.1.4 LEYES QUE RIGEN LAS MUNICIPALIDADES

Entre las leyes que rigen las municipalidades están:

- Constitución de la República de El Salvador.
- Código Municipal.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.
- Ley General Tributaria Municipal.
- Ley de Creación del Fondo Para El Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).

2.2 RESEÑA HISTORICA DE LA CIUDAD DE SANTA ANA

La Ciudad Morena posee lugares llenos de historia y mucha cultura, uno de estos es la plaza mayor, el famoso parque Libertad ubicado en el centro de la ciudad, junto a construcciones muy representativas como la Alcaldía Municipal, el Teatro y la Catedral.

El parque Libertad fue construido por los españoles como plaza mayor durante la época colonial.

Éste era el mercado de la ciudad y, además, servía como espacio político, refugio para los pobladores y para festividades. Por lo tanto, fue el principal espacio de los santanecos. La utilidad del parque no ha variado a lo largo del tiempo, ya que hoy por hoy sirve como espacio para actividades culturales, políticas y de esparcimiento.

Al frente del parque Libertad, está la Alcaldía Municipal.

Fue construida en 1874 para sustituir la edificación anterior que fue incendiada y destruida. La





Alcaldía Municipal no solo es un edificio administrativo importante para la ciudad, sino un lugar que guarda los nombres y acontecimientos importantes de cada uno de sus pobladores.

En la esquina opuesta se encuentra el Teatro de Santa Ana, uno de los más hermosos. Éste posee la mejor acústica y decoración del país. Fue construido a inicios del siglo XX como resultado del gran interés de los santanecos por fomentar la cultura. El café fue la fuente de fondos para su construcción, ya que en aquellos tiempos este cultivo era fuente de ingresos y desarrollo en el país. El estilo arquitectónico del Teatro es el resultado de la combinación de varias corrientes artísticas como la renacentista, el barroco y el estilo neoclásico francés.

El Teatro se comenzó a construir en 1902, por la Junta de Fomento Local, debido a la falta de un lugar de esparcimiento. Lo inauguraron el 27 de febrero de 1910, con la representación de la obra “Rigoletto”, por una compañía operática italiana, siendo en los últimos tiempos el que mayor actividad ha tenido.

La Catedral de Santa Ana también alberga miles de historias arraigadas a la Ciudad Morena y a su patrona Señora Santa Ana, la construcción de la iglesia se dice que está ligada a la historia de su patrona. Cuentan que unos indios llevaban una imagen de Santa Ana para Honduras y al pasar por esta población decidieron descansar bajo una gran ceiba. Al amanecer quisieron levantar la imagen para seguir su camino, pero ésta se volvió muy pesada y les fue imposible moverla, de manera que decidieron dejarla en ese sitio, los habitantes decidieron construir una ermita que con los años se convirtió en la Catedral.

Cada uno de estos lugares contiene la esencia e historia de la ciudad, cada uno muestra las raíces de Santa Ana a través de la historia, la fe y la cultura.

Santa Ana, también ha sido cuna de personalidades importantes en diversas áreas, tales como: General Tomás Regalado, quien murió peleando contra el ejército de Guatemala; los expresidentes de El Salvador Francisco Flores y Pedro José Escalón, el escritor David Escobar Galindo, el compositor David Granadino, entre otros. Además, Santa Ana ha visto nacer a muchos deportistas destacados y sobre todo a uno de los equipos de mayor tradición futbolística de El Salvador, Club Deportivo FAS.



Fue en esta ciudad donde se celebró el primer juego de fútbol en territorio salvadoreño, en la explanada del campo de Marte.

2.2.1 EVOLUCIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA

Las generalidades de este apartado, son referidas particularmente al inmueble donde ha venido operando las oficinas de la alcaldía.

Aclarado lo anterior, la alcaldía municipal de Santa Ana funciona en el edificio denominado Palacio Municipal, el cual fue construido en 1874, por un valor de 130,000 pesos. El arquitecto responsable de la obra fue el señor Joaquín Pérez, quien acabó por diseñar un edificio que un siglo más tarde, sería declarado Patrimonio Cultural de El Salvador. En el año de 1880, el edificio comenzó a usarse como cuartel, estando dentro del mismo las oficinas del Alcalde Municipal y del Gobernador Departamental, fue hasta 1905, cuando se trasladaron los militares a lo que actualmente es la Segunda Brigada de Infantería. La fachada del edificio fue parcialmente destruida por un incendio, en 1911, y restaurado tiempo después. En 2001 fue afectado por los terremotos sucedidos en el país, el 13 de enero y 13 de febrero de 2001; lo que provocó que estuviera en período de restauración hasta el 13 de diciembre de 2002. El Palacio Municipal dispone de 14 oficinas en la primera planta y 23 en la segunda. Además, cuenta con una biblioteca, un salón de reuniones y un auditorio.



Alcaldía Municipal de Santa Ana por la década de los 50's

Después de más de siglo de existencia, ya no es el mismo: hoy ha rejuvenecido gracias a un proyecto de rehabilitación impulsado por el Gobierno Municipal.

26 metros de parapeto (cornisa con adornaje) del lado sur poniente. Se vinieron abajo con los movimientos sísmicos y una viga mal colocada durante una de las pocas reparaciones hechas al lugar, golpeo y daño las paredes adyacentes.

La madera de todas las vigas estaba podrida. También las vigas horizontales y transversales que sostienen el entepiso del segundo nivel y muchas columnas de madera estaban podridas, pero muchas fueron cambiadas.

Además, se quitó todo el artesón (madera que sostiene tejas) para cambiarlo y reforzarlo con una base de la lámina acanalada para que en época de invierno no haya ninguna filtración de agua. 68 ventanas y muchas persianas se desmontaron para retocarlas. Un proceso peculiar que se llevó a cabo, fue hechura de 8 de las 88 columnas que son el soporte principal del piso superior.

“Las nuevas columnas están hechas de tabloncillo de conacaste, madera que resiste las incidencias del clima y del paso de este”, comentó Armando Ruperto, obrero.

Madera, concreto, adobe y ladrillo; son los materiales básicos que componen toda la estructura. Este estilo arquitectónico es ecléctico, el cual consiste en diversas formas estructurales heredadas por la transculturación de América.



Alcaldía Municipal de Santa Ana en la actualidad.



2.2.2 GOBIERNO MUNICIPAL

Todo ente para considerarse como un gobierno, debe tener ciertas características básicas, que lo identifiquen como tal. En primer lugar, los gobiernos municipales son reconocidos por el Estado del país a través del gobierno central; consecuentemente, reciben recursos financieros del Presupuesto Nacional. En segundo lugar, tiene su base legal en el Código Municipal, aprobado por la Asamblea Legislativa. Por último, sus gobiernos son respaldados por el pueblo, es decir, son elegidos por elección popular. Por lo antes establecido, puede decirse que el gobierno municipal de la ciudad de Santa Ana es autónomo en lo económico, técnico y administrativo; regido por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal (Código Municipal). Es electo por voto directo y secreto.

2.2.3 OBJETIVOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL

Algunos de los objetivos principales de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, son:

- Proporcionar a las comunidades bajo su jurisdicción, todos los servicios necesarios para mejorar el nivel de vida de los habitantes y hacer propicio el desarrollo comunitario, social, cultural y económico, así como brindar seguridad y vigilancia a la población.
- Elaborar, aprobar y ejecutar planes de desarrollo local, así como planificar, ejecutar y mantener obras de servicios básicos que beneficien al municipio.
- Contribuir a mejorar las situaciones de la ciudadanía mediante la promoción social de los ciudadanos y mediante acciones de vigilancia y control.

2.2.4 MISIÓN Y VISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA

- **Misión**

“Administrar con honestidad y transparencia, para mantener el respeto y confianza de la población a quienes nos debemos. Ser una municipalidad visionaria y creativa, que impulsa alianzas estratégicas, protege la biodiversidad mediante la concientización de la ciudadanía, promueve la equidad de género y protección de la niñez y adolescencia. Desarrollar una gestión democrática, propiciando un excelente clima organizacional, el cual fortalece el proceso de desarrollo del municipio a corto, mediano y largo plazo. Proporcionar infraestructura a la comunidad para que reciban los servicios elementales”



- **Visión**

“Ser un municipio próspero, seguro y ordenado, con un modelo de desarrollo que produzca bienestar, equidad, justicia social, solidaridad y desarrollo integral de la persona humana”

2.2.5 VALORES INSTITUCIONALES

La Alcaldía municipal de Santa Ana se rige y guía por diferentes valores los cuales ayudan a los dirigentes a tomar las decisiones que más convengan a la población de Santa Ana.

Los valores institucionales que sigue la Alcaldía Municipal de Santa Ana son:

- **RESPONSABILIDAD**

Significa disposición y diligencia en el cumplimiento de actos de servicios, función o tareas encomendadas a la posición o puesto que se ocupa y disposición para rendir cuentas y asumir las consecuencias de la conducta pública sin excusa alguna.

- **DISCIPLINA**

Observar estrictamente el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo, las Disposiciones Generales del Presupuesto en lo relativo a personal, la Carta de Valores y las normas jurídicas aplicables a las municipalidades.

- **HONESTIDAD**

Demanda actuar de modo tal que siempre se tome en consideración el interés colectivo y no el particular evitando todo provecho personal obtenido por sí mismo o por interpuesta persona. Que el empleado conserve su compostura y decencia al atender al público.

- **VERACIDAD**

El servidor público debe emitir juicios, informes y opiniones en forma oral o escrita apegados siempre a la verdad y respaldando las mismas en una fuente confiable y pertinente.

- **PROBIDAD**

Los servicios públicos de esta municipalidad deberán actuar siempre con honradez, integridad, rectitud, respecto y sobriedad apegados a las leyes relacionadas al ámbito municipal.

- **LEALTAD**

Exige permanentemente fidelidad, que se traduce en constancia y solidaridad en la Institución, superiores, compañeros y subordinados. El funcionario o empleado será fiel a los principios de la Institución.



- CONFIDENCIALIDAD

El servidor público debe guardar antes, durante y después del ejercicio de sus funciones la discreción debida respecto de los hechos y actos ocurridos dentro de la municipalidad, y no utilizar para beneficio privado la información privilegiada que obtenga en función de su cargo. Y así proteger los intereses institucionales y públicos.

- SOLIDARIDAD

Los funcionarios y empleados se encuentran comprometidos a actuar de manera integrada, sintiendo como propias las causas, intereses y responsabilidades de otros; lo que implica asumir y competir beneficios y riesgos.

- EFFECTIVIDAD

Los funcionarios y empleados se encuentran comprometidos a actuar de manera integrada, sintiendo como propias las causas, intereses y responsabilidades de otros; lo que implica asumir y compartir beneficios y riesgos.

- EFICACIA

Demanda la realización y cumplimiento de programas y actuaciones al menor costo para los contribuyentes y la municipalidad, evitando demoras y atraso en el trabajo y el logro efectivo de las tareas encomendadas.

- TRANSPARENCIA

Exige la ejecución diáfana de los actos de servicio, de tal manera que sean accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica que tenga interés legítimo en ellos.

Cada uno de nuestros empleados deberá servir con transparencia.

- EQUIDAD

Exige atender a las personas que demandan o solicitan sus servicios sin ningún tipo de preferencias, tomando en consideración el mérito, legalidad, y motivaciones objetivas y no motivos religiosos, políticos, posición social o económica.

- ÉTICA

Como una rama de la filosofía, está considerada como una ciencia que se ocupa de normar la conducta humana para el correcto, honorable y adecuado cumplimiento de las funciones municipales.



- DEDICACIÓN

El propósito de nuestros funcionarios y empleados será enfocar su trabajo con la mejor disposición para prestarles un buen servicio a los usuarios, contribuyentes y población en general.

2.3 COMPETENCIAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA

Título III de la Competencia Municipal y la Asociatividad de los Municipios. Capítulo I de la competencia municipal. Código Municipal.

Artículo 4

1. La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local.
2. Actuar en colaboración con la defensoría del consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley.
3. El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público.
4. La promoción y de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.
5. La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades.
6. La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales.
7. El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio.
8. La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población.
9. La promoción del desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del Estado. (7)
10. La regulación y el desarrollo de planes y programas destinados a la preservación, restauración, aprovechamiento racional y mejoramiento de los recursos naturales, de acuerdo a la ley.
11. La regulación del transporte local; así como la autorización de la ubicación y funcionamiento de terminales y transporte de pasajeros y de carga, en coordinación con el vice ministerio de transporte.



Para los efectos del inciso anterior, se entenderá por transporte local, el medio público de transporte que, estando legalmente autorizado, hace su recorrido dentro de los límites territoriales de un mismo municipio.

12. La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares.
13. La regulación del funcionamiento extraordinario obligatorio en beneficio de la comunidad de las farmacias y otros negocios similares.
14. La regulación del funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos y otros establecimientos similares.
15. La formación del registro del estado familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley.
16. La promoción y financiamiento para la construcción o reparación de viviendas de interés social de los habitantes del municipio, siempre y cuando la municipalidad tenga la capacidad financiera para su realización y que la misma documente la escases de recursos y grave necesidad de los habitantes beneficiados con la adquisición o reparación de la vivienda según corresponda.
17. La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad, como mercados, tiangues, mataderos y rastros.
18. La promoción y organización de ferias y festividades populares.
19. La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento y disposición final de basuras. Se exceptúan los desechos sólidos peligrosos y bio-infecciosos.
En el caso de los desechos sólidos peligrosos y bio-infecciosos los municipios actuarán en colaboración con los ministerios de salud pública y asistencia social y de medio ambiente y recursos naturales, de acuerdo a la legislación vigente.
20. La prestación del servicio de cementerios y servicios funerarios y control de los cementerios y servicios funerarios prestados por particulares.
21. La prestación del servicio de policía municipal.
22. La autorización y regulación de tenencia de animales domésticos y salvajes.
23. La regulación del uso de parques, calles, aceras y otros sitios municipales.



En caso de calles y aceras deberá garantizarse la libre circulación sin infraestructura y otras construcciones que la obstaculicen.

24. La autorización y regulación del funcionamiento de loterías, rifas y otras similares; sin embargo, los municipios no podrán autorizar ni renovar autorizaciones para el establecimiento y funcionamiento de negocios destinados a explotar el juego en traga níquel o traga perras, veintiuno bancado, ruletas, dados y, en general, los que se ofrecen en las casas denominadas casinos.

2.4 MARCO REGULATORIO LEGAL

La Alcaldía Municipal de Santa Ana para cumplir con sus funciones y responsabilidades que tiene con la población. Se rige por las siguientes leyes.

- Constitución de la República de El Salvador.
- Código Municipal.
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Ley Marco para la Convivencia Ciudadana y Contravenciones Administrativas.
- Ley de Acceso a la Información Pública.
- Ley de Urbanismo y Construcciones.
- Ley de Especial de Lotificaciones y Parcelaciones para Uso Habitacional.
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.
- Ley de Servicios de Seguridad al Estado.
- Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres en El Salvador.
- Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).
- Ley General Tributaria Municipal.
- Ley de Creación del Fondo Para El Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).



2.5 INSTITUCIONES QUE SE RELACIONAN CON LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA

En cuanto a recursos monetarios se refiere, las Instituciones que apoyan a las Alcaldías, son:

- El Estado con un porcentaje de Fondos del Presupuesto General de la Nación, éste en función del nivel de desarrollo existente en el municipio y al número de habitantes; y es canalizados a través de la institución, Fondo de Desarrollo (FODES).
- Fondo Social para el Desarrollo Local (FISDL). Esta Institución aporta fondos a las Alcaldías mediante la participación de éstas a concursos, la Alcaldía ganadora se hace acreedora de fondos monetarios que le son entregados en base a un estudio previo efectuado por el FISDL, en dicho estudio se consideran las necesidades de desarrollo de infraestructura por cada Alcaldía participante.
- Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), y la Cooperación Financiera Oficial entre Alemania y El Salvador (KFW); al solicitarles la ayuda a cada uno de ellos, ambos canalizan los fondos a través del FISDL.
- Además, existen ciertas Instituciones que apoyan a la Alcaldía, con asistencia y asesoría; a manera de ejemplo se tiene:

Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)

Esta Institución sirve como apoyo a la Municipalidad, en lo referente a asesoría y brindando capacitaciones a los empleados a nivel regional, entiéndase región las zonas como occidental, oriental, central, etc. todo este apoyo es sin costo alguno para la Municipalidad.

Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES)

Esta Institución al igual que el ISDEM, brinda asesorías y capacitaciones, solo que, en este caso, éstas son impartidas y dirigidas únicamente a los alcaldes de las municipalidades.



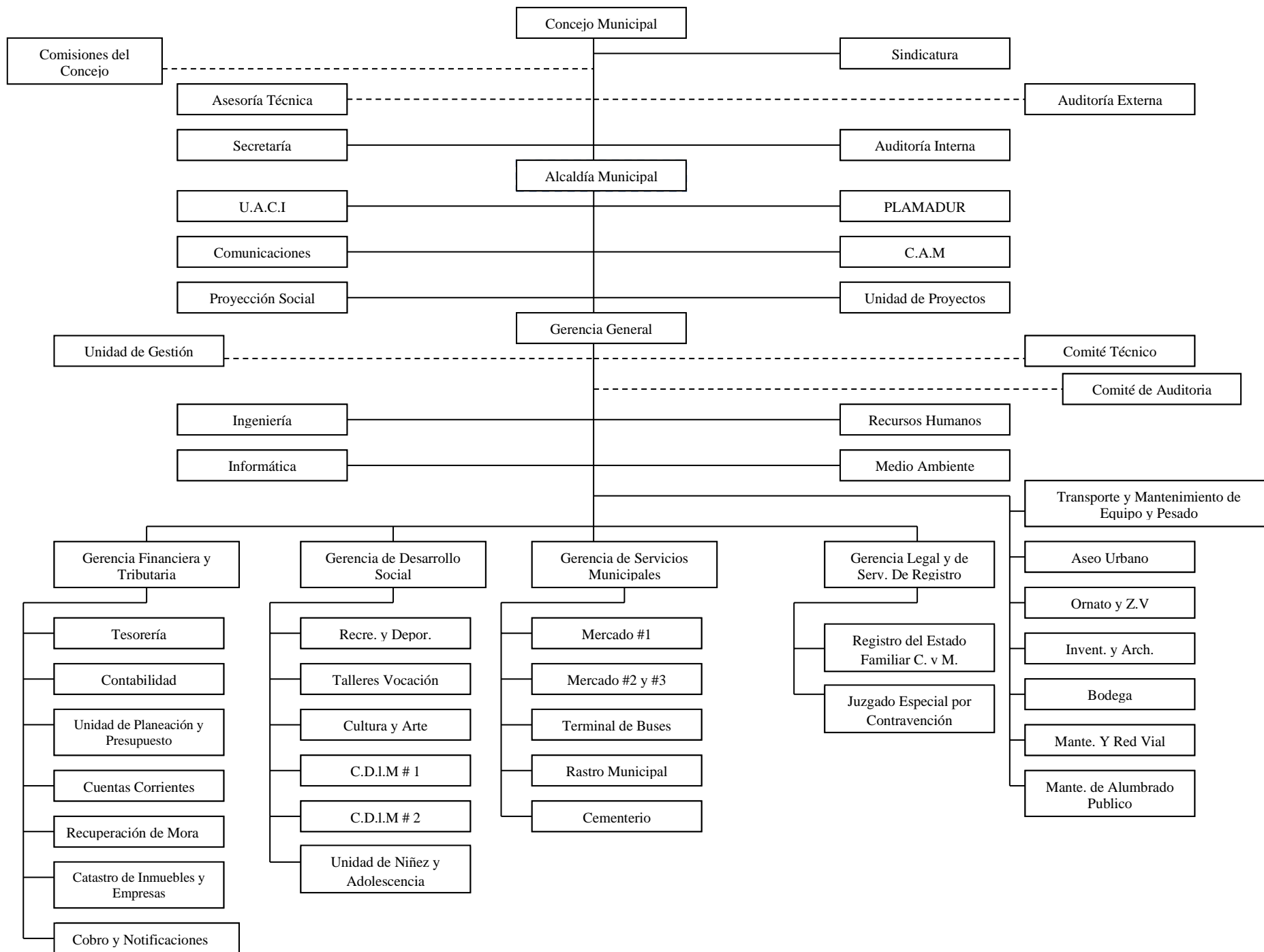
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA.

La municipalidad es considerada como la autoridad máxima del municipio, la cual se ejerce a través de un Consejo Municipal, dotado de autonomía en la toma de decisiones y en el uso de los recursos,

Para dar a conocer cómo se encuentra la estructura organizacional de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, se presenta su organigrama y luego se describe en forma breve, cada área de dicha municipalidad.



ORGANIGRAMA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA





2.6.1 FUNCIONES EN EL NIVEL DE LA ALTA DIRECCIÓN

En este sentido, sólo se describirán las funciones principales de las áreas más importantes para el estudio de la investigación.

Concejo Municipal

Es la autoridad máxima del municipio y será presidido por el alcalde.

Entre sus funciones principales, se encuentran:

- Proteger y conservar los bienes del Municipio y establecer los casos de responsabilidad administrativa para quienes los tengan a su cargo, cuidado y custodia.
- Elaborar y controlar la ejecución del plan y programas de desarrollo local.
- Construir las obras necesarias para el mejoramiento y progreso de la comunidad y la prestación de servicios públicos locales en forma eficiente y económica.

Alcalde Municipal

Además de las funciones que le señalan las Leyes y Reglamentos, también debe cumplir otras, tales como:

- Dictar las políticas de gestión municipal y elaborar los planes de trabajo en colaboración con los responsables de las diferentes Unidades.
- Buscar y proponer al Concejo Municipal fuentes alternativas de financiamiento.
- Elaborar el Presupuesto Municipal de Ingresos y Egresos, con el que la Alcaldía les hará frente a los requerimientos sociales de la comunidad, y someterlo a su respectiva aprobación ante el Concejo Municipal.

Departamento de Contabilidad

Este departamento debe proporcionar información financiero-contable uniforme, oportuna y confiable para fines de análisis, control y la toma de decisiones administrativas por la Administración de esta Municipalidad. Entre sus funciones más importantes, destacan:

- Registrar cronológicamente todas las transacciones que se produzcan y afecten o pueden afectar la situación económico – financiera de la Municipalidad.
- Vigilar que las operaciones contables estén garantizadas en cuanto a la correcta aplicación y confiabilidad, mediante el funcionamiento eficiente del sistema de control interno contable.
- Elaborar la liquidación del presupuesto municipal al finalizar cada período fiscal.



Departamento de Tesorería

Este departamento es el responsable de programar, dirigir, coordinar y supervisar la percepción, custodia y erogación de Fondos Municipales, con estricto apego a las normas y reglamentos aplicables a las actividades y procedimientos en el cumplimiento de sus funciones.

2.6.2 SERVICIOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA

Los servicios que las personas residentes en ciudades, pueblos o cantones reciben de las alcaldías, son los que impregnan el sello de identificación del gobierno local con las necesidades de la gente. Es decir, hacen ver las intenciones de los gobernantes con el municipio. Expresado lo anterior, es oportuno mencionar los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

- Revisión de planos para construcciones y extensión de los permisos correspondientes.
- Pago de Impuestos y Tasas Municipales.
- Proporcionar diversas actividades con niños y jóvenes del municipio para la prevención de la violencia.
- Atención al contribuyente y usuario en lo relacionado con los tramites del registro tributario.
- Expedición de Certificaciones de Partidas de Nacimiento, Matrimonio, Divorcios, Defunciones, Adopciones, actos jurídicos notariales, Cambios de Nombre, Carnet de Minoridad y otros hechos inscribibles y enmarcados en el ejercicio de derechos civiles de las personas.
- Ejecución de diversos proyectos de desarrollo local para beneficio de los habitantes.
- Prestación de servicios de aseo y ornato de calles y sitios públicos de la ciudad.
- Recolección y traslado de los desechos al lugar de disposición final.
- Organizar y controlar las actividades del Rastro y Tiangué Municipal.
- Terminales y estacionamientos.
- Mercados.
- Recolección de la basura.
- Disposición final de la basura.
- Barrido de calles.
- Saneamiento ambiental.
- Baños y lavaderos públicos.



- Servicios sanitarios.
- Cárceles Municipales.
- Rastro Municipal.
- Cementerio Municipal, servicios de sepultura, mantenimiento y seguridad.
- Servicios de alumbrado.
- Matrículas y patente.
- Seguridad pública.
- Promoción social.
- Promoción cultural y artística.

Como es de notar, todos estos servicios son de gran necesidad para los pobladores y ciudadanos de Santa Ana, y son parte importante para su desarrollo.

2.7 EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA

El Departamento de Tesorería es el responsable de programar, dirigir, coordinar y supervisar la percepción, custodia y erogación de Fondos Municipales, con estricto apego a las normas y reglamentos aplicables a las actividades y procedimientos en el cumplimiento de sus funciones, también es responsable de la administración, custodia y control detallado de cada una de las especies municipales, que servirán para proveer a las distintas dependencias para el cobro de los impuestos, tasas y derechos a favor de la municipalidad. Una de las funciones más importantes de este departamento es el registro oportuno de todas las operaciones de ingresos y egresos y generar los reportes necesarios para disponer de la información financiera suficiente y oportuna. Otra de las funciones consideradas es la atención oportuna de los requerimientos o suministros solicitados por las diferentes dependencias para satisfacer necesidades urgentes y de menor cuantía, haciendo uso del Fondo Circulante, creados para tales fines. Existen actividades diversas que son responsabilidad de este departamento, que demandan dedicación y tiempo a fin de satisfacer los distintos procesos y trámites administrativos como son la elaboración de cheques, obtención de firmas de los refrendarios y su entrega a los proveedores de bienes y servicios; firma de solvencias solicitadas por los contribuyentes, firma de constancias de salarios, disponibilidades presupuestarias y ordenes de descuento de los empleados y funcionarios, y otras tantas, que también son parte de las funciones y responsabilidades del Departamento y del Tesorero en particular.



Con la aplicación del Sistema de Administración Financiera Municipal (SAFIM) el Departamento de Tesorería, adquiere un mayor compromiso en la administración del sistema, por cuanto el registro de todos los ingresos y egresos son la fuente primaria que alimenta el sistema, por tanto, es menester la dedicación plena a estas funciones para que la información fluya sin retardos hacia el Departamento de Contabilidad, que es la unidad integradora del SAFIM.

2.7.1 CONCEPTO DE TESORERÍA

Es el área de una empresa en la cual se organizan y gestionan todas las acciones relacionadas con operaciones de flujo monetario o flujo de caja. Esto incluye los cobros por actividades de la empresa, los pagos a proveedores, las gestiones bancarias y cualquier otro movimiento de la caja de una empresa. Es decir, de los movimientos de dinero que entra y sale de la empresa.

2.7.2 MARCO JURÍDICO APLICABLE A LA UNIDAD DE TESORERÍA

- Código Municipal.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.
- Ley General Tributaria Municipal.
- Ley de Creación del Fondo Para El Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).
- Entre otras.



2.7.3 DE LOS FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

El departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana cuenta con 17 empleados que son los responsables de llevar a cabo cada una de las actividades correspondientes a dicho departamento.

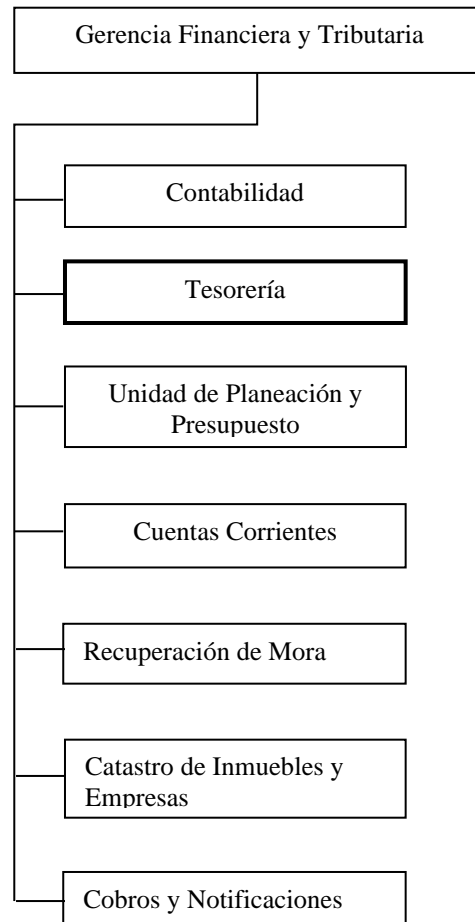
Los empleados están divididos de la siguiente manera:

- Tesorero Municipal
- Cajeros
- Auxiliares Administrativos
- Auxiliares Administrativos SAFIM

Autoridades	Tesorero Municipal	1
Empleados del Departamento de Tesorería	Cajeros/as	3
	Auxiliares Administrativos	8
	Auxiliares Administrativos SAFIM	5
TOTAL		17



2.7.4 UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA EN LA ESTRUCTURA DE LA ALCALDÍA



2.7.5 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA EN LA ESTRUCTURA DE LA ALCALDÍA

El Departamento de Tesorería cuenta con una cantidad grande de funciones a desempeñar para llevar a cabo las actividades. Todas estas actividades las podemos relacionar dentro de las tres principales responsabilidades que aglomeran todo el que hacer del Departamento de Tesorería como lo son: recaudación, custodia y erogación de los fondos municipales.



2.7.5.1 PROCESO DE RECAUDACIÓN

Los procesos de recaudación son los mecanismos que deberá implementar la tesorería, para realizar cobros o registros de ingresos, dando cumplimiento a la normativa legal y garantizar el legítimo abono a las arcas Municipales, y para ello, las funciones básicas de Tesorería, llevan implícitas actividades que exigen el fiel cumplimiento de los procedimientos y disposiciones legales. Se debe tomar en cuenta las actividades y fundamentos por medio de los cuales la Municipalidad, deberá proveer el respaldo de los ingresos económicos que tengan por cualquier concepto.

2.7.5.1.1 Normas para la Recaudación Municipal

- **De los Documentos de Ingreso**

De todo ingreso a las arcas Municipales deberá entregarse documento legal que ampare el ingreso. Serán considerados documentos que respalden el monto de ingreso para el emisor:

Fórmula 1-ISAM: son formularios pre-numerados con características especiales que usan las municipalidades para captar ingresos en concepto de fondos. Pago que se debe efectuar por los trámites siguientes:

- Carta de Venta.
- Pago de Impuestos.
- Partidas de nacimiento (defunciones, matrimonios, asentamientos, marginaciones, etc.).
- Vialidad.
- Títulos de Perpetuidad.
- Carnet de Minoridad.
- Solvencias Municipales (impuestos).
- Credenciales.

Aviso Recibo: El Aviso-Recibo (A-R) se obtiene cuando el servicio público o dependencia donde se origina la deuda informa a la Tesorería de esta situación. Las Instituciones Recaudadoras Autorizadas no aceptan pagos de A-R vencidos. Y en caso de morosidad, se inicia el proceso de cobranza administrativa y judicial.



Ticket: Un ticket es el resguardo que contiene datos que acreditan ciertos derechos, en la mayoría de los casos obtenidos mediante un pago. Es decir, el ticket es un comprobante de pago que se emite en operaciones que se realizan con consumidores o usuarios finales.

- **De las formas de recaudación**

Directa:

- **Pago directo en cajas de Tesorería**

Son los pagos que realizarán los contribuyentes directamente o por terceros en la ventanilla de la Tesorería de la Alcaldía Municipal.

- **Cobro mediante Colector Auxiliar de Tesorería**

Son los pagos que realizarán los contribuyentes directamente o por terceros en las ventanillas colectoras ubicadas en las diferentes dependencias de la Alcaldía Municipal (mercados 1, 2 y 3, rastro Municipal, cementerio general Santa Isabel y terminal de buses Francisco Lara Pineda).

Indirecta:

Es la que se realiza a través de convenios celebrados entre el Concejo Municipal y terceras personas naturales o jurídicas (Art.89 Código Municipal) para que en nombre de la Tesorería Municipal recauden los pagos de tributos que hagan los contribuyentes. Este tipo de recaudación se utiliza actualmente para el cobro de los servicios públicos.

Entre las instituciones que ofrecen el servicio estan:

- Sistema PAGUELO del Banco de América Central.
- Bancos (todos los bancos del sistema financiero autorizados por la municipalidad).
- AES CLESA.
- EDESAL

2.7.5.2 PROCESO DE CUSTODIA Y REGISTRO DE FONDOS

La custodia de los fondos y valores debe ser entendida como sinónimo de seguridad y garantía, de tal manera que el riesgo se reduzca al mínimo; para ello, la Unidad de Tesorería deberá cumplir con ciertas actividades que conlleven a ese propósito:



2.7.5.2.1 De los Controles de Tesorería

Serán documentos de registro y control de los movimientos de tesorería los siguientes:

- a) Libro de Ingresos
 - Diario.
 - Mensual.
- b) Libro de Egresos.
- c) Libro de Bancos.
- d) Conciliaciones Bancarias.
- e) Libro de Especies.

a) El Libro diario de Ingreso

Es el control interno que detalla los documentos de ingreso elaborados por tesorería con su respectiva numeración y monto totalizado por cuenta. Este control se deberá realizar diariamente debiendo totalizarse su ingreso. Al final del mes se deberá realizar un consolidado conteniendo el total del mes. Este consolidado deberá tenerse a más tardar los primeros 10 días del mes siguiente. Este control deberá contener como mínimo la siguiente información:

- Día del registro.
- Numero de documento de ingreso.
- Códigos presupuestarios y contables que se afectan.
- Monto por cada código afectado.
- Total, del ingreso por documento.
- Total, de Ingreso Diario.
- Firma de quien elabora el libro.

b) Libro Diario De Egresos

Este registro tiene el propósito de concentrar diariamente todos los pagos o erogaciones hechas por la municipalidad, así como la ejecución presupuestaria. Esta concentración deberá anexarse con los comprobantes originales de egresos a la respectiva partida del Libro Diario.

c) Libro De Bancos

Este registro, contiene el movimiento de ingresos y gastos de los fondos depositados en las distintas instituciones del sistema Financiero, ya sea por las remesas, notas de abono, intereses



devengados, cheques emitidos, notas de cargo y cualquier otro movimiento, con el propósito de controlar las cuentas bancarias y sus respectivos saldos para llevar el control de disponibilidad por cuenta individual.

Este control deberá ser elaborado en los primeros 10 días hábiles del mes siguiente a registrar y será elaborado por el responsable de la recaudación y erogación de fondos. Los documentos anulados deberán registrarse para llevar un control de los mismos. El contenido mínimo de Libro de Banco a considerar es el siguiente:

- Fecha correlativa del movimiento.
- Número del documento.
- Nombre del recipiente.
- Tipo de Movimiento (Ingreso o Egreso).
- Monto del movimiento.
- Saldos de cuenta.

d) Conciliación Bancaria

Es un control mensual de la disponibilidad real del efectivo existente en cada cuenta bancaria; es una forma apropiada de comparar los movimientos de ingresos y egresos de los fondos, partiendo del saldo que refleja el Libro, para llegar al saldo del estado de cuenta reportado por el banco, así como investigar todas las partidas conciliatorias y hacer las correcciones respectivas. Es importante mencionar que las conciliaciones bancarias no deben ser elaboradas por la unidad de tesorería, sino por un servidor independiente a la unidad de custodia y registro de fondos el cual será nombrado por el consejo; esto de acuerdo a lo establecido en la Norma Técnica de Control Interno Especificas en su Art. 35.

Las Conciliaciones Bancarias deberán realizarse a más tardar 10 días después de finalizado el mes.

La Información que deberá llevar la Conciliación Bancaria deberá ser como mínimo:

- Cuenta y mes a conciliar.
- Movimientos y Saldo del mes según banco.
- Cheques pendientes de cobro.
- Saldo Final según Libro de Banco.



e) El Libro de Especies Municipales

Por medio de este Libro se ejerce control de las Especies Municipales, el consumo de éstas, las compras realizadas, su inutilización, extravío y existencia en un momento determinado. Este control deberá elaborarse a más tardar 10 días después de finalizado el mes.

2.7.5.3 PROCESO DE EROGACIÓN DE FONDOS

Para su normal funcionamiento, la municipalidad necesita hacer erogaciones provenientes de los diferentes fondos. Estas erogaciones tienen su origen en la satisfacción de diferentes necesidades en beneficio de la municipalidad y de los habitantes del municipio. Para hacer efectiva toda erogación de fondos, es necesario que se cumpla con los procedimientos establecidos en las disposiciones legales y técnicas que regulan la administración municipal, sin embargo, por excepción los únicos desembolsos de fondos que no requieren autorización mediante acuerdo del Concejo Municipal, son aquellos denominados “Gastos Fijos”, consignados en el Presupuesto Municipal y Fondos de Caja Chica ejecutados de acuerdo al instructivo para su funcionamiento.

2.7.5.3.1 De los documentos de erogación

Los Conceptos por los cuales se pueden desembolsar fondos Municipales son los siguientes:

- Gastos consignados en el presupuesto.
- Pago a proveedores o contratistas.
- Pago de planillas.
- Pago a becarios.
- Pago de gastos fijos de la Municipalidad (Agua, electricidad, teléfono, internet, etc.)
- Pago de proyectos FODES.
- Pago de proyectos varios.
- Pago con Fondo de Caja Chica.

- Entre otros.



2.7.5.3.2 De las formas de pago

Todos los pagos realizados por la Alcaldía Municipal de Santa Ana, serán realizados únicamente por los medios siguientes:

Pagos con cheques: la emisión de cheques se efectuará a nombre del beneficiario o emisor del comprobante a cancelarse. Aplica para todos los pagos a realizarse por este medio y de cualquier fondo asignado (Fondo Común Municipal, Fondo FODES, etc.).

Pagos por medio de transferencias electrónicas: son aquellos pagos que la Municipalidad realice por medios electrónicos a sus proveedores o contratistas.

Pagos en efectivo: únicamente se realizarán aquellos que son clasificados como gastos menores (Fondo circulante de Tesorería o Fondo de Caja Chica).

CAPITULO III

“TEORIA SOBRE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS DE FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS”

MANUALES ADMINISTRATIVOS DE FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA.



CAPITULO III: TEORÍA SOBRE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS DE FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS

3.1 MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los Manuales Administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructuras y especificaciones, de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y ayudar al cumplimiento de la misma.

La tarea de elaborar Manuales Administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en la forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los Manuales Administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

Definición

“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, organización, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”. Enrique Benjamín Franklin

“Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuales) 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”. A. Reyes Ponce.

“El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña



responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”. Graham Kellog.

“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.

“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos de personal operativo”. Continolo G.

3.1.1 OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal, o sectorial).
- Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal. Ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicaciones.



- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

3.1.2 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Existen una serie de técnicas organizacionales que se aplican de acuerdo a las necesidades de las empresas, entre ellas destacan las manuales ya que son un medio muy efectivo y actual de comunicación.

Un Manual Administrativo es un documento elaborado de manera ordenada que indica las actividades a realizar por los integrantes de un organismo y si estas actividades se realizaran de manera conjunta o individual, incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones, procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Aparte de lo ya mencionado, los manuales administrativos son importantes porque pueden ser una herramienta clave para el empleado de nuevo ingreso, ya que sin que sea necesaria una capacitación para la familiarización con la organización puede conocer a la empresa y las actividades que va a realizar mediante el empleo de los manuales administrativos.

3.1.3 VENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.



- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre las funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

3.1.4 DESVENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran los siguientes:

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitado y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.



- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

3.1.5 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración. Se hace la aclaración de que pueden abarbar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etcétera. Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

- Por su contenido.
- Por su función específica.
- General.
- Especifico.

3.1.5.1 Por su contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este se tiene 5 tipos que son los siguientes:

1. Manual de Historia:

Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

2. Manual de Organización:

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

3. Manual de Políticas:

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:



- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamiento a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

4. Manual de Procedimientos:

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

5. Manual de Contenido Múltiple:

Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. En si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

3.1.5.2 Por su función específica

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado están los siguientes 9 tipos de manuales:

1. Manual de Producción:

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida que, en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

2. Manual de Compras:

El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

3. Manual de Ventas:



Consiste en señalar los aspectos esenciales de trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

4. Manual de finanzas:

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucradas en el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

5. Manual de contabilidad:

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

6. Manual de crédito y cobranzas:

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.

7. Manual de personal:

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

8. Manual Técnico:

Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.

9. Manual de adiestramiento o instructivo:

Estos manuales explican, las labores, los y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos.

3.1.5.3 General:

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos los 3 siguientes manuales:



1. Manuales generales de organización:

Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

2. Manual general de procedimientos:

Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

3. Manual general de políticas:

Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

3.1.5.5 Especifico:

Se refiere a que puede existir un manual específico para cada actividad que se desarrolla. Dentro de la empresa, ejemplos de ellos son:

1. Manual específico de reclutamiento y selección:

Se refiere a una parte de un área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

2. Manual específico de auditoría interna:

Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna forma particular.

3. Manual específico de políticas de personal:

Este se enfoca a definir “políticas”, pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.

4. Manual específico de procedimientos de tesorería:

Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc.



3.1.6 ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías preestablecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:

- Recopilación de información.
- Interpretación y diseño de la información.
- Elaboración del manual.
- Aprobación del manual.
- Implementación del manual.
- Revisión y actualización del manual.

A continuación, se presenta una descripción de lo que se debe realizar en cada una de las etapas para realizar con éxito la elaboración de los manuales administrativos.

- **Recopilación de Información:**

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecuen a las características particulares del documento.

La información puede ser recopilada a través de las entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

- **Interpretación y Diseño de la Información:**

La etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del manual. Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado duran la primera etapa.



La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

El diseño del manual es darle forma a la información para crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento y realizar los ajustes necesarios para su mejor comprensión.

- **Elaboración del Manual:**

La elaboración del manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización.

Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.

- **Aprobación del Manual:**

La etapa de aprobación de los manuales independientemente a su objetivo particular es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general.

El órgano encargado de la aprobación de los manuales puede ser el Gerente General, el jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc. No importa quién o quienes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización.

- **Implantación del Manual:**

La etapa de implementación del manual es el último para lograr que el manual sea de utilidad a la empresa, en esta etapa se le hace entrega del manual al empleado para que este lo estudie, y que se compruebe si lo escrito en el manual coincide con lo que en realidad sucede en la empresa, dar la capacitación adecuada y necesaria para que el empleado adopte lo que el manual establece y lo ponga en práctica.



- **Revisión y Actualización del Manual:**

Los Manuales son objeto de revisiones periódicas, y, por lo tanto, deben ser flexibles a los cambios que se produzcan en la institución, por ello, se debe mantener un registro de las modificaciones y actualizaciones de los mismos, con el fin de que se mantengan apegados a la realidad institucional.

Es importante dejar claro, que no existe un único modelo establecido para realizar un Manual Administrativo.

Toda modificación y/o ampliación al contenido del manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comuniquen formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso de las mismas.

3.2 MANUAL DE FUNCIONES

El estudio de los puestos de trabajo es imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de los recursos humanos de una organización. El Manual de Funciones compila las distintas descripciones en un único documento que facilita la consulta sobre cada puesto.

3.2.1 DEFINICION DE MANUAL DE FUNCIONES

Un Manual de Funciones es un documento que se prepara en una organización con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de sus funcionarios. En este manual se agrupan todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de la institución o de la unidad organizativa específica. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología de la institución, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

3.2.2 OBJETIVOS DE LOS MANUALES DE FUNCIONES

- Describir con claridad todas las actividades de una organización y distribuir las responsabilidades compartidas.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, logrando con ello deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.



- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer cada funcionario.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.

3.2.3 PROPÓSITO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES

El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización, de esta manera se evitan funciones y responsabilidades compartidas.

Para implementar exitosamente este documento en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de más alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores. Todos deben ser conscientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la compañía.

Características del Manual de Funciones

1. Este manual debe estar escrito en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador.
2. Los manuales de funciones, deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación.
3. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.
4. El manual debe ser dado a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación.
5. El manual debe cumplir con la función para la cual fue creado; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalué su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización.
6. Mantiene la homogeneidad en cuanto a la gestión de la organización administrativa y evita la formulación de excusas al desconocimiento de las normas vigentes.



7. Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que define con precisión cuales son los actos delegados.
8. Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas de desarrollan.

3.2.4 VENTAJAS DE LOS MANUALES DE FUNCIONES

- Documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas.
- Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos.
- Hacer posible el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias de manera que la política retributiva, allá donde la legislación y normativa lo permita, considere la aportación diferencial, a los resultados de la organización, de cada uno de los puestos de trabajo, así como sus características diferenciales.
- Definir áreas de resultados. Haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables.
- Posibilitar la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces. Al aportar un conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos.

3.2.5 LIMITACIONES DE LOS MANUALES DE FUNCIONES

1. Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe confrontarse.
2. Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos que sean útiles y suficientemente flexibles.
3. Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.



3.2.6 CONTENIDO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES

Este corresponde a un documento que se divide en los siguientes aspectos:

Identificación:

El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

Objetivo Principal del Puesto:

Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa. En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.

Descripción de Funciones Esenciales:

En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos.

Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que, al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada periodo al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible.

Con esto se debe concluir que la descripción de las funciones y responsabilidades deben ser una herramienta que ayude también a los jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva que no tenga nada que ver con prejuicios personales. No deben quedar dudas para el funcionario hasta donde va su responsabilidad y su autonomía tanto presupuestal como administrativa.



Personal relacionado con el cargo:

En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

Esta parte del formato también le permite al trabajador conocer la compañía y le da un panorama global del movimiento de la empresa entre sus diferentes secciones.

Requisito del cargo:

En este punto de requisitos del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección. Adicionalmente, después de conseguir el empleado más adecuado para el cargo, al cruzar el perfil óptimo establecido con las características del empleado contratado (relación hombre-cargo), se puede organizar el programa de desarrollo individual del funcionario, esto en miras de terminar de adecuar el empleado con su cargo.



3.2.7 FORMATO DEL MANUAL DE FUNCIONES

MANUAL DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	
Denominación del Empleo:	
Código:	
Cargo:	
No. De Cargos:	
Dependencia:	
Cargos de Jefe Inmediato:	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
IV. PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO	
V. PERFIL DEL CARGO	

3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En el curso normal de las operaciones administrativas, tanto el personal directivo como el operativo se ven en la necesidad, casi a diario, de consultar los procedimientos, independientemente de servir como medio de consulta y de acuerdo con la concepción moderna de los manuales, también se utiliza como medio de comunicar oportunamente los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el proceso de las empresas.



El Manual de Procedimientos reviste una gran importancia en el actuar de las empresas, ya que contiene la información necesaria para llevar a cabo de manera precisa y secuencial, las tareas y actividades operativas que son asignadas a cada una de las unidades administrativas, de la misma forma, determina la responsabilidad e identifica los mecanismos básicos para la instrumentación y el adecuado desarrollo, con el propósito de generalizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos que realicen las distintas unidades administrativas de la empresa, señalando lo que se pretende obtener con la ejecución de los mismos.

Se puede afirmar que un Manual de Procedimientos es un documento en el que se compilan o agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática. Félix Miranda Quesada.

De lo anterior se refiere que, la característica sobresaliente del Manual de Procedimientos la constituye el hecho de que es un documento escrito, a diferencia del procedimiento en sí que está representado por la acción material.

Queda claro entonces, que el Manual de Procedimientos les da a los procedimientos realizados (que no necesariamente establecidos), un carácter formal u oficial para determinada tarea o conjunto de tareas, convirtiéndose en una guía orientadora en la consecución de un resultado eficaz y eficiente.

Por lo anterior, la elaboración de Manuales de Procedimientos dentro de la institución o empresa es una función de los directores, gerentes y demás personal con autoridad para la toma de decisiones, conducentes a mantener bien informados a los colaboradores sobre la forma de realizar las tareas de su competencia y evitar así, confusiones a la hora de llevar a cabo sus funciones, pero sirven, a la vez, como un instrumento de rendición de cuenta acerca de qué, cómo, cuándo y dónde se ejecutan las labores que son responsabilidad de cada funcionario.

Un Manual de Procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones y actividades que se realizan en la organización.

Importancia del Manual de Procedimientos

Es de gran importancia ya que ayuda a los empleados a tener una guía para consultarlas en cualquier duda, al igual que ayuda a simplificar tareas, delegar autoridad, etc. Son también



importantes ya que definen las operaciones en forma clara y sencilla, creando confianza en el empleado al ejecutar sus actividades evitando que pierda el tiempo y recursos; a los niveles altos les ayuda a la revisión de informes, las tareas se distribuyen de una mejor manera, además son de importancia ya que ellos presentan los diferentes procesos de cada una de los departamentos de las empresas.

3.3.1 PROPÓSITO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El propósito principal del Manual de Procedimientos consiste en proporcionar los elementos necesarios para guiar cada una de sus líneas de acción, los cuales tienen que estar enfocados en los objetivos de la institución.

Entre los propósitos están los siguientes:

- Delimitar las responsabilidades.
- Facilitar el adiestramiento del personal.
- Facilitar la integración y compatibilización de funciones, actividades, responsabilidades y tareas.
- Una mejor distribución de los recursos humano, materiales, financieros y tecnológicos para evitar despilfarros y malos usos de los mismos.

Objetivos de Manuales de Procedimientos

1. Determinar las actividades que se deben realizar dentro de la empresa para la consecución de los objetivos para los cuales fue creada y a su vez detectar cuales se requieren implementar, modificar o desechar tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo.
2. Validar de acuerdo a las actividades realizadas por el personal si el puesto justifica su existencia dentro de la estructura organizacional, si está correctamente definido en cuanto a cargas de trabajo (número de plazas), especialización y responsabilidad.
3. Tener una guía para la inducción de nuevo personal al puesto en cuanto a las obligaciones y actividades a realizar. Así como permitir que se pueda evaluar la productividad y efectividad del empleado en el puesto (Valuación de Desempeño y facilitar las Auditorías Operativas para detectar desviaciones en cuanto al desarrollo de las actividades de manera fácil y expedita.



4. Poder definir el perfil de persona (descripción de puesto y necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades) que se requiere para el desarrollo de las actividades del puesto y facilitar la búsqueda de candidatos internos y/o externos para ocupar el puesto.

Necesidad del Manual de Procedimientos

Se necesita un manual cuando ocurren algunas de las siguientes circunstancias:

- Muchas personas desempeñando actividades similares y complejas.
- Trabajos muy especializados y no repetitivos en los cuales, grupos de usuarios deben manejar diseños complejos y casi siempre desconocidos para ellos.
- En la actualidad las organizaciones están adoptando el uso de Manuales Administrativos como medios para la satisfacción de distintos tipos de necesidades. Depende de estas necesidades cada empresa adopta el tipo de manual que más se adapte a sus necesidades.

Especificaciones que debe tener un Manual de Procedimientos

- Quién debe hacer una actividad.
- Qué debe hacerse en esa actividad.
- Cómo debe hacerse la actividad.
- Dónde debe hacerse, y
- Cuando debe hacerse la actividad.

3.3.2 VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Algunas ventajas que ofrece el Manual de Procedimientos son:

- Es una guía para realizar los trabajos.
- Constituye un material para el entrenamiento personal.
- Previene la duplicidad de funciones.
- Permite una revisión y mejoramiento constante de políticas y procedimientos.
- Permite las consultas de forma inmediata.
- Estandariza el desempeño de las personas.
- Simplifica los procesos.
- Agiliza el funcionamiento de la Institución o Empresa, al evitar pérdidas innecesarias de tiempo.



- Perdura en el tiempo. Al documentar procedimientos garantizamos su permanencia en el tiempo, evitando con ello que nuevos empleados por olvido, desconocimiento o mala intención dejen de hacer esa labor.
- Ayuda a que siempre se realicen las tareas y actividades de la misma manera, independientemente de quien las realice, pues de lo que se trata es de compartir el conocimiento con las personas que lleguen a la empresa y no saben cómo se realiza un proceso o una tarea, o para aquellos a los que se les encomienda una nueva responsabilidad.

Limitaciones del manual de procedimientos

A pesar de las ventajas que tiene dicho manual también presenta algunas limitaciones que hay que tomarlas en cuenta.

- Rigidez en el control.
- Alto costo de mantenimiento.
- Temor a una estricta reglamentación.

3.3.3 CONTENIDO DE LOS MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.3.3.1 Identificación

Contiene la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Nombre de la unidad o sección (sí es específico).
- Lugar y fecha de elaboración.
- Pasos. Se describen las actividades a seguir en el procedimiento.
- Unidades responsables de la elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma. Primero las siglas de la organización, siglas de la unidad donde se utiliza el manual y por último el número de la forma. Entre siglas y números se coloca un guion o diagonal.

3.3.3.2 Índice.

Disposición de los capítulos que conforman el documento.



3.3.3.3 Introducción.

Exposición sobre el documento, su contenido, objetivo general, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir mensajes de la máxima autoridad.

3.3.3.4 Objetivos de los procedimientos.

Propósitos específicos que se pretende cumplir con el manual.

3.3.3.5 Responsables.

Unidad administrativa y/o puestos que intervienen en los procedimientos en todas y cada una de las fases. No se indican nombres de las personas pues, lo que intenta dejar claro es el puesto que tiene asignada la ejecución de esa labor y no la persona que momentáneamente la realiza.

3.3.3.6 Políticas o normas de operación.

Criterios o lineamientos necesarios para ejecutar lo descrito. Facilita la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

3.3.3.7 Conceptos.

Términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales por su grado de especialización requieren mayor información o ampliación de su significado, para ser más accesibles al usuario la consulta del manual.

3.3.3.8 Descripción de operaciones.

Presentación secuencial por escrito de cada una de las operaciones que se realizan para un determinado procedimiento. Explica en qué consiste la operación, cómo se efectúa, dónde, con qué materiales, formularios, herramientas o equipos y en cuánto tiempo se ejecuta, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando se describe un procedimiento en general, solo se anotan las unidades que intervienen y no los puestos involucrados. Si se trata de un manual específico dentro de una unidad administrativa, se debe indicar el puesto responsable para cada operación.

3.3.3.9 Diagramas de flujo.

Consisten en la representación gráfica matricial de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (en procedimientos generales), o los puestos que intervienen (procedimientos específicos), en cada operación anutada. Los diagramas de flujo presentados en formas sencillas



y accesibles, dan una descripción clara de las operaciones, facilitando visualmente su comprensión. Se recomienda el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Los diagramas de flujo, son un elemento de decisión invaluable para los individuos y para la organización. Para los colaboradores porque les permite percibir en forma clara y detallada la secuencia de las actividades que deben realizar. Para la organización porque posibilita el seguimiento de las operaciones más relevantes con sus respectivos responsables por procesos. Por otra parte, el descomponer procesos complejos en partes, se revela visualmente la duplicidad de actividades y los trámites engorrosos permitiendo así la simplificación del trabajo.

3.3.3.10 Glosario de términos

Es un anexo que se entrega al final. En él, se incluyen todos aquellos términos poco conocidos, de difícil interpretación, o que no sean comúnmente utilizados en el contexto en que aparecen. Cada uno de estos términos viene acompañado de su respectiva definición o explicación en el glosario podemos encontrar términos. Lista general de conceptos de carácter técnico o muy específicos relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales.

3.3.4 DIAGRAMACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO

La diagramación es una herramienta que permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias.

Algunas ventajas

- Capacitación de personal de nuevo ingreso en la empresa o en el puesto.
- Verificación del proceso real respecto del proceso diseñado.
- Detección de actividades o grupos de actividades que reducen la calidad y la productividad.
- Facilitan la coordinación y la comunicación.
- Facilitan el análisis de opciones de mejoramiento.

Aspectos importantes

Es indispensable estandarizar la elaboración de diagramas, para que todos puedan leer lo mismo e igualar las interpretaciones. Los diagramas más útiles contienen palabras y frases entendibles por cualquier persona.



El primer paso en la diagramación, es determinar los límites del proceso que se analizarán. Luego se deben establecer los productos que salen del proceso y los insumos que entran. Resulta muy importante no tratar de detallar demasiado conservando el mismo nivel de detalle en todo el diagrama; mezclar actividades detalladas con actividades resumidas, normalmente conduce a confusiones.

Una vez que se tiene un diagrama con un nivel de detalle uniforme, cada uno de los cuadros de actividad puede ser considerado un proceso; los diagramas de dichos cuadros constituyen el siguiente nivel de detalle. De esta forma se puede ir penetrando en el detalle hasta donde resulte conveniente. Es obligatorio verificar los diagramas respecto de la realidad, con el propósito de corregir cualquier mala interpretación u omisión que pudieran contener.


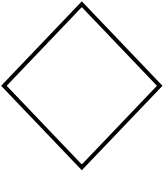


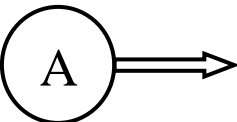

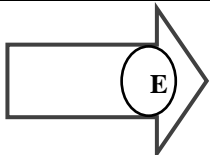
Es indispensable que todos los diagramas tengan claramente especificados; la fecha de elaboración o actualización, un número de versión y el nombre o nombres de quienes lo elaboraron.

Es muy difícil hacer un diagrama perfecto desde la primera vez, frecuentemente es necesario realizar algunas modificaciones conforme se logra un mayor conocimiento de las situaciones. Es muy sano estar preparado para modificar el diagrama, hasta lograr que represente de la mejor manera al proceso que se está estudiando, es una labor de ensayo.

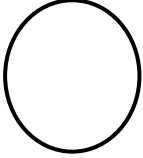


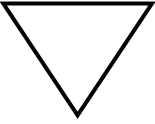
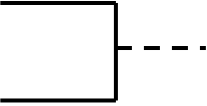
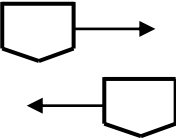



Simbología

En todos los diagramas se utilizan los símbolos que a continuación se describen:

	<p>TERMINAL: (Circulo Alongado). Se utiliza para indicar el principio y fin de un proceso. Normalmente la palabra inicio o fin es la que se usa en el símbolo.</p>
	<p>DECISIÓN: (Rombo). Permite alterar la secuencia de un proceso de acuerdo a una pregunta que se escribe dentro del rombo. El flujo toma uno de dos caminos, si la respuesta es afirmativa o negativa. La continuación natural del flujo debe corresponder a la respuesta afirmativa y para ello hay que elaborar la pregunta de la manera que convenga.</p>
	<p>ACTIVIDADES:(Rectángulo). Se utiliza para describir las actividades que componen el proceso. Hay que iniciar la descripción de las actividades, siempre con un verbo activo y hacer un esfuerzo por resumir con claridad, para aprovechar el poco espacio disponible. Esta descripción es un paso crítico en la diagramación y análisis de un proceso.</p>
	<p>DIRECCIÓN DE FLUJO: (Flecha). Se utiliza para conectar dos símbolos secuenciales e indicar la dirección del flujo del proceso.</p>
	<p>CONECTOR: (Circulo Pequeño con Flecha). Se escribe una letra en su interior y sirve para conectar dos símbolos que están en secuencia y en la misma hoja del diagrama, para unirlos implica cruzar líneas o deteriorar la estética. Siempre son parejas y en ambos debe aparecer la misma letra.</p>
	<p>MOVIMIENTO: (Flecha Ancha). En su interior se describe una actividad que corresponda al movimiento físico de cosas, de un lugar a otro. Movimiento entre oficinas, correo, transporte de cualquier tipo, etc.</p>
	<p>TRANSMISIÓN ELECTRÓNICA: (Flecha Ancha con una E). En su interior se describe una actividad que corresponda al movimiento electrónico de información o formatos. Cubre Fax, Teléfono y Redes.</p>



	<p>INSPECCIÓN: (Circulo Grande). Se utiliza para indicar que el proceso se detiene para realizar una evaluación. Puede representar un punto donde se requiere una firma de autorización.</p>
	<p>DOCUMENTACIÓN: (Rectángulo con fondo Curvo). Se utiliza para indicar que la salida de una actividad es información en papel. Puede tratarse de un informe, una carta o un listado de computadora.</p>
	<p>RETARDO: (Rectángulo Redondeado). Se utiliza para indicar que el proceso se detiene en espera de autorización o por cuestiones de logística o de trámite.</p>
	<p>ALMACENAJE: (Triangulo Invertido). Representa la actividad deliberada de almacenaje, en la cual la salida del almacén requiere una orden específica.</p>
	<p>ANOTACIÓN: (Rectángulo abierto). El extremo de la línea punteada se coloca sobre alguna parte importante del diagrama y dentro del rectángulo, se escribe alguna aclaración, advertencia, instrucción especial o cualquier comentario que se considere necesario, acerca de esa parte del diagrama. El rectángulo se debe colocar separado del proceso, de manera que no complique el dibujo.</p>
	<p>SALTO DE PÁGINA: (Pentágono Invertido). Se utiliza para conectar dos símbolos que están en secuencia, pero en diferente página. Siempre deben ser parejas y llevan la misma letra en su interior.</p>
	<p>DOCUMENTO MULTIPLE: Representa cualquier documento que posee una o varias copias.</p>

3.3.4.1 DIAGRAMA DE BLOQUES

Este diagrama se construye con el propósito de obtener una visión general y está constituido por una secuencia de actividades que describen lo que ocurre en el proceso y el orden en que ello ocurre. Normalmente, contiene pocos detalles y muestra como suceden las cosas cuando todo funciona correctamente, omitiendo disyuntivas o caminos alternos.



Procedimiento

- Determine cuáles son las entradas y salidas del proceso.
- Establezca cual es la primera actividad que se realiza y en secuencia las que siguen, hasta alcanzar el límite del proceso.

Observaciones

Normalmente, el diagrama sólo contiene las actividades, pero si se justifica, se pueden escribir los insumos y ligarlos, por medio de flechas, con las actividades que los utilizan.

Las ligas anteriores permiten verificar que no se ha omitido ninguna actividad importante.

En este diagrama sólo se utilizan tres símbolos el de terminal, el de actividades y el conector.

Ventajas

- Permite ver los aspectos relevantes de un proceso.
- Muestra la secuencia con que se dan las actividades.
- Se pueden observar los antecedentes y consecuentes de cada actividad.
- Facilita una comprensión rápida del proceso.

3.3.4.2 DIAGRAMA DE FLUJO

Este diagrama, además de mostrar la secuencia con que suceden las actividades, contiene un grado mayor de detalle que permite considerar diferentes tipos de actividad y alteraciones en la secuencia, que pueden ser ocasionadas por revisiones o por la ocurrencia de alguna disyuntiva no previsible.

Permite observar de manera general que sucede en un proceso. El objetivo es lograr un diagrama con la información mínima para entender el comportamiento del proceso y poder realizar juicios sobre:

- La eficiencia del flujo.
- La justificación de realizar cada una de las actividades.
- La posibilidad de modificar o eliminar algunas actividades o partes del diagrama.
- La existencia de autorizaciones innecesarias.

El diagrama de flujo es una buena herramienta para acercarse al proceso y poder planear adecuadamente las etapas posteriores de análisis con mayor detalle. Es muy conveniente usarlo como primer paso durante el diseño de un proceso nuevo o cuando se analizan modificaciones tendientes al mejoramiento.



Procedimiento

1. Determinar cuáles son las entradas y salidas del proceso.
2. Establecer cuál es la primera actividad que se realiza e ir describiéndola, con la simbología estándar, cuáles son las actividades y el flujo del proceso.

Observaciones

De manera similar al Diagrama de Bloques, si se considera conveniente, se puede escribir las entradas y salidas del proceso. Sentirse en libertad de hacer esto, de la manera que se considere más conveniente. Es importante que se respete el orden en que se realizaran las actividades y no poner en un mismo nivel, acciones que se realizan una después de la otra. En este diagrama se utilizan todos los símbolos.

En algunos casos, principalmente cuando se trata de diseñar un proceso, conviene probar la estrategia de comenzar el diagrama desde el final, para terminarlo en el principio.

Ventajas

- Proporciona una panorámica del proceso.
- Muestra el flujo del proceso, en el que se incluyen las alteraciones de la secuencia.
- Es una excelente herramienta para entender cómo funciona el proceso.

La especificación del tipo de actividad, permite identificar cuáles son: no requeridas, ineficientes o redundantes.

3.3.4.3 DIAGRAMA DE RELACIÓN

Con frecuencia, es necesario centrar atención en algunos aspectos específicos de los procesos y en el caso que se desee observar que es lo que se transfiere de un área a otra durante el flujo de actividades y que es lo que cada área realiza durante el proceso. Este diagrama muestra con cuadros las áreas participantes y con flechas y textos lo que se transfiere entre ellas.

Procedimiento

1. Identificar las áreas participantes o tomarlas del Diagrama de Flujo y Participantes.
2. Identificar que se transfiere de un área a otra. El Diagrama de Flujo y Participantes muestra esas transferencias en cada ocasión que el flujo cruza una de las líneas que se paran a las áreas involucradas.
3. Dibujar los cuadros de cada una de las áreas en la superficie donde se vaya a dibujar distribuyéndolas como más se guste.
4. Trazar las líneas y observar la distribución resultante.



5. Modificar todo lo que no guste.
6. Escribir dentro de la caja de especificaciones, las actividades que realiza cada área en el proceso.
7. Escribir los textos de las transferencias.
8. Agregar si así se desea, todas las figuras e ilustraciones que puedan mejorar la claridad de su diagrama, sin caer en el exceso que confunda.

Observaciones

Este diagrama también resulta muy útil para una presentación ejecutiva en la que tenga que explicarse el funcionamiento del proceso, sin entrar en demasiados detalles. Si se cruzan demasiado las líneas, quizá sea necesario probar un reacomodo de las cajas de especificaciones.

Ventajas

- Al omitir los detalles del flujo, permite concentrarse en las actividades, ámbitos de competencia y transferencias entre áreas.
- Permite analizar con facilidad las transferencias entre áreas, que en muchas ocasiones son la causa principal de ineficiencias y errores.



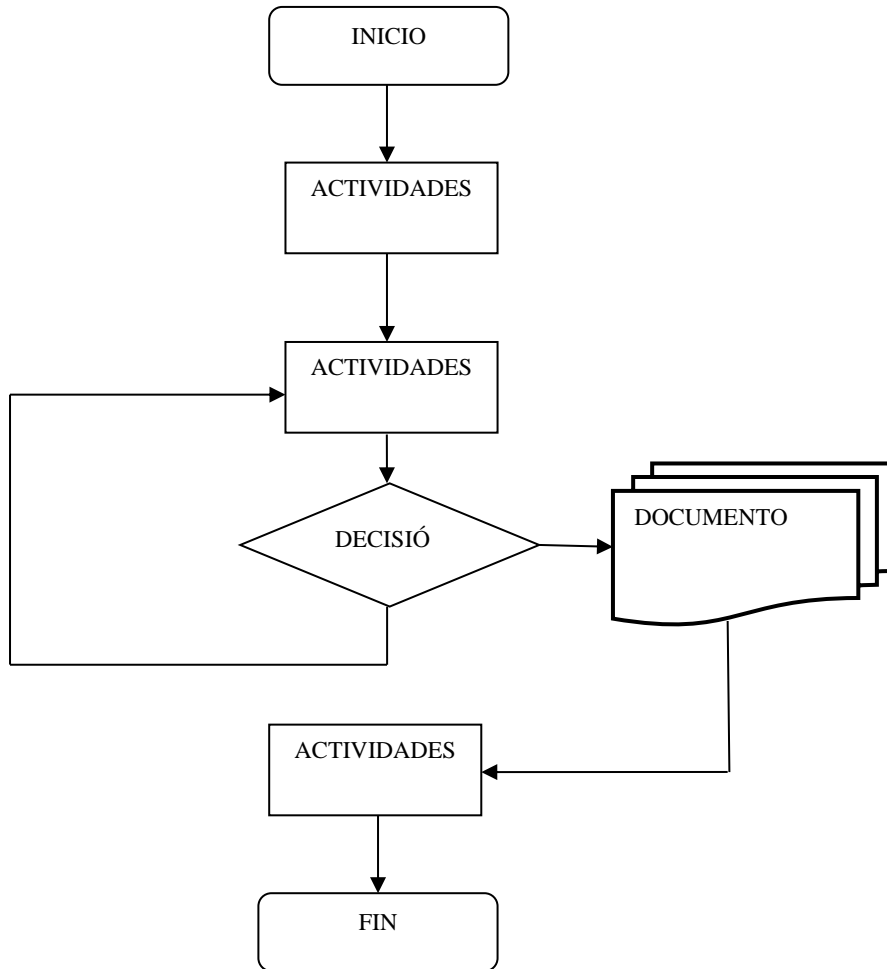
3.3.5 FORMATO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO
Pasos:

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE



3.3.6 EJEMPLO DE DIAGRAMA DE FLUJO



CAPITULO IV

**“SITUACIÓN ACTUAL DE LA
DISTRIBUCIÓN DE LAS FUNCIONES Y
DESARROLLO DE LOS
PROCEDIMIENTOS EN EL
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA
ANA”**

MANUALES ADMINISTRATIVOS DE FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA.



CAPITULO IV: SITUACION ACTUAL DE LA DISTRIBUCIÓN DE LAS FUNCIONES Y DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA

4.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1 OBJETIVO GENERAL:

- Obtener la información necesaria sobre el actual funcionamiento del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, conociendo el funcionamiento de las actividades que realizan con respecto a las funciones y procedimientos que llevan a cabo, al igual que detectar las fallas en el departamento para así diseñar adecuadamente un Manual de Funciones y un Manual de Procedimientos.

4.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer las actividades que realizan cada uno de los empleados del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.
- Determinar cuáles son las funciones que le corresponde ejecutar a cada uno de los empleados que conforma el Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.
- Identificar cada uno de los procedimientos realizados por todo el personal del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.
- Determinar los empleados que interviene en cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo.
- Describir cada uno de los pasos que conforman los procedimientos que se llevan a cabo en la unidad investigada.

4.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

• Tipo de Estudio a realizar

El trabajo de investigación que se realizó está orientado a proponer Manuales de Funciones y Procedimientos en el Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana para ordenar el desarrollo de las actividades. Es por ello que se utilizó el método de investigación descriptivo y propositivo.



- **Estudio descriptivo**

El tipo de estudio que se adoptó para realizar la investigación es descriptivo. Ya que la información obtenida se analiza describiendo las funciones que se desempeñan y los procedimientos que se llevan a cabo, tal y como se dan en el medio que se desarrollan, y se obtuvo información de gran importancia que servirá para fundamentar la elaboración del Manual de Funciones y el Manual de Procedimientos del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

- **Estudio propositivo**

La elaboración de esta investigación fue hecha mediante un enfoque propositivo ya que al final se elaboró la propuesta de un Manual de Funciones al igual que un Manual de Procedimientos para mejorar y ser más efectivos al momento de realizar las tareas y actividades de todos los miembros que son parte del Departamento de Tesorería para facilitar el adiestramiento y capacitación al personal que ingrese con posterioridad ya que tendrán un documento físico en donde podrán consultar y aprender de una manera más ágil las funciones y procedimientos que cada puesto de la unidad requieran, al igual que será de ayuda para el personal existente ya que tendrán un medio de consulta oportuna para las dificultades que pueden surgir a lo largo de la realización de sus actividades. Es por ello que esta investigación fue hecha mediante un enfoque propositivo.

- **Tipo de investigación que se realizó**

Investigación Preliminar: Esta Investigación se realizó al inicio para tener un conocimiento previo de las actividades desarrolladas en el Departamento de Tesorería y así conocer la forma que las actividades eran llevadas a cabo por cada uno de los empleados que conforman el Departamento de Tesorería.

Investigación Bibliográfica: Esta investigación se efectuó para desarrollar el marco teórico durante todo el desarrollo del trabajo de graduación, en donde contiene los temas relacionados a los Manuales Administrativos de Funciones y de Procedimientos, esta investigación que se realizó fue de mucha importancia ya que mediante ella, se obtuvieron datos estadísticos y un mayor conocimiento sobre la estructura e historia de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, ya que son datos importantes para tener una visión clara hacia donde se pretendía llegar, para ello se tenía que conocer la situación actual y como se desarrollaban las actividades y ver también la



evolución que lleva la municipalidad. Para desarrollar este estudio se utilizó los siguientes medios: Internet, libros de texto, revistas, tesis, folletos y publicaciones.

Investigación de Campo: Esta investigación se realizó mediante cuestionarios, entrevistas estructuradas y la observación directa a los empleados que conforman el Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana y al personal administrativo que se encuentra involucrado como lo fue el Tesorero Municipal y a los diferentes encargados de áreas específicas; ya que se consideró que este es el mejor medio para recolectar la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

El tiempo que se necesitó para obtener la información necesaria mediante el cuestionario y la entrevista fue de cuatro meses, este tiempo se debe a que la entrevista a las personas que conforman el departamento se realizó en dos partes; la primera parte se realizó para conocer las funciones que desempeñan en el puesto asignado. Una vez que se conocieron las funciones que estas personas desempeñan se procedió a la segunda parte de la entrevista en la cual se identificó los procedimientos que llevan a cabo las personas que conforman el departamento para cumplir con las obligaciones y funciones asignadas. Otra razón para haberse tardado cuatro meses en las entrevistas es que en muchas ocasiones los empleados a los cuales se entrevistarían estaban ocupados realizando sus funciones y lógicamente esa es la prioridad para ellos no pudiendo contestar las preguntas en ese momento, se coordinaba para otra fecha y de la misma manera solía suceder. Las personas que se entrevistaron la mayoría de ellas tuvieron la disposición para brindar la información requerida, explicando todas las funciones que desempeñan y los procedimientos y documentos necesarios para cumplir con ellas.

4.2.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

Para la determinación de este estudio se consideró tomar a todas las personas involucradas en el Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, ya que el estudio lo requiere puesto que se harán Manuales de Funciones y de Procedimientos los cuales es el mismo personal quien hará uso de ellos. Que mejor que sean estas personas quienes brinden los datos necesarios y oportunos para desarrollar así de una mejor manera la propuesta de los manuales que se dejará en la Tesorería Municipal.



Determinación cualitativa del Universo

Las unidades de análisis, es decir los sectores de personas a que está dirigido el estudio a realizar son:

- Tesorero Municipal
- Cajeros /as
- Auxiliares Administrativos
- Auxiliares Administrativos SAFIM

Determinación Cuantitativa del Universo

Autoridades	Tesorero Municipal	1
Empleados del Departamento de Tesorería	Cajeros/as	3
	Auxiliares Administrativos	8
	Auxiliares Administrativos SAFIM	5
TOTAL		17

4.2.2 TÉCNICA ESTADÍSTICA A EMPLEAR EN LA INVESTIGACIÓN

La técnica que fue elegida para poder realizar esta investigación es el CENSO que es “el recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones”. Ya que el universo lo conforman 17 personas que son las que trabajan en el Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

4.2.3 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Dada la naturaleza de la investigación que se deseaba realizar, se decidió realizar el cuestionario, la entrevista y la observación como medios para recolectar la información necesaria para la investigación.

Cuestionario y Entrevista:

Debido a la necesidad de recolectar información para poder desarrollar con éxito los objetivos y todas las actividades que fueron planeadas, se decidió el cuestionario y la entrevista como instrumentos de recolección de datos con el personal que facilitó información para el desarrollo



de la investigación que incluye al Tesorero Municipal de la Alcaldía Municipal de Santa Ana y a los empleados del Departamento de Tesorería.

Esta se caracterizó por tener preguntas estandarizadas de acuerdo a la información principal que se pretendía obtener las funciones y procedimientos que se desarrollan en el Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana. Estas preguntas se fueron adaptando de acuerdo a la actividad principal de cada uno de los puestos de trabajo estudiados.

Observación:

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Razones por las cuales no solo se necesitó obtener la información de los funcionarios y empleados, si no también presenciar cuando los empleados del Departamento de Tesorería realizaban las funciones y procedimientos correspondientes al puesto asignado y así conocer de manera específica el desarrollo de sus actividades, es por eso que observándolos a ellos y la forma en que se realizan las actividades se obtuvo una información más concreta de las funciones que tienen cada uno de ellos, y los procedimientos que llevan a cabo realizando así un mejor trabajo de investigación.

4.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA

El Departamento de Tesorería es considerado de gran importancia dentro de la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, debido a que es el responsable de programar, dirigir, coordinar y supervisar la percepción de fondos municipales. Constituye una fuente importante de información financiera para la administración municipal; en ella descansa la oportuna recaudación de los ingresos y el pago de obligaciones. Sus informes contribuyen en la evaluación de la ejecución presupuestaria, con estricto apego a las normas y reglamentos por lo tanto aplicables a las actividades y procedimientos en el cumplimiento de sus funciones. Una buena gestión de recaudación de los fondos puede hacer frente a los pagos a tiempo de los proyectos municipales para el beneficio de sus ciudadanos que ven reflejado el pago de sus impuestos en obras ejecutadas por la municipalidad.

Dada la relevancia que tiene el buen funcionamiento del Departamento de Tesorería para la población Santaneca, luego de la investigación necesaria se considera importante que las



personas que trabajan en este departamento conozcan de manera detallada y precisa las funciones y procedimientos que se deben desempeñar para satisfacer de manera eficiente la demanda del público.

En la actualidad dentro de este departamento se presentan una serie de problemas e inconvenientes para su buen funcionamiento. Entre los más importantes en cuanto a las funciones de los empleados que conforman el departamento se determinó que las funciones cotidianas y periódicas que estos desempeñan la mayoría se desarrollan correctamente, debido a la monotonía de realizarlas constantemente, no porque se les haya brindado orientación adecuada cuando iniciaron a trabajar en sus puestos, y cuando los empleados deben desarrollar funciones eventuales no las desempeñan a tiempo ni de forma correcta. Teniendo como consecuencia que los empleados llegan a un punto en que no saben qué hacer, desempeñando de manera incorrecta esa función.

El problema del poco conocimiento que los empleados tienen sobre las funciones que debe desempeñar conlleva a que los procedimientos se hagan más lentos, ya que se detienen en algún punto ocasionando que los servicios que se prestan a la población sean tardados y se brinden de manera incorrecta.

Otro inconveniente que se presenta dentro del departamento es que los empleados no tienen buena comunicación entre si lo que lo que conlleva a que muchas actividades y procedimientos se realicen de manera innecesarios, provocando como consecuencia información errónea, pérdidas de recursos y tiempo, mala atención al usuario final, etc.

No existe una adecuada supervisión en los niveles jerárquicos, que permitan el control directo de rendimiento de los diferentes funcionarios que conforman dicho departamento, no cuentan con un plan estratégico (organigrama, misión, visión, valores ni objetivos) que guie las acciones a seguir para el correcto funcionamiento del Departamento de Tesorería.

El Departamento de Tesorería cuenta con 17 empleados de los cuales 4 de ellos son responsables del Sistema de Administración Financiera Municipal (SAFIM) los cuales se encargan de digitar toda la información de los diferentes documentos recaudados en Tesorería para luego ser enviada a Contabilidad Financiera, dichos empleados con el fin de avanzar en todas las actividades y trabajar de una forma más conveniente para ellos y con el fin de agilizar el trabajo lo realizan de manera tal que todos realizan las mismas funciones repartiéndose el trabajo, debido a esta forma de trabajo que ellos han adaptado se dan inconvenientes tales como: algunos



empleados tienen responsabilidades específicas mientras que otros simplemente se dedican a ayudar en todo pero sin ninguna responsabilidad en específico.

Faltan manuales de funciones que distribuyan equitativamente el trabajo a cada empleado, de igual manera no cuentan con un manual de procedimientos que definan paso a paso las operaciones financieras, técnicas y administrativas que se realizan dentro del departamento de Tesorería.

4.4 SINTESIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para organizar la información recopilada a través de las entrevistas realizadas se procedió de la siguiente manera:

Luego de haber realizado las entrevistas a los empleados del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana se recopiló información la cual era necesaria ordenarla de manera clara y objetiva para el estudio, es por ello que se procedió a ordenar los datos por medio de un procedimiento manual.

Dada la naturaleza de las respuestas obtenidas, que ninguna de ellas es igual debido a que son diferentes funciones y procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de los puestos de trabajo investigados, a continuación, se presenta una serie de síntesis de la información recopilada en cada uno de los puestos que conforman el Departamento de Tesorería.

Tesorero Municipal

Art. 86. Del código Municipal establece: El Municipio tendrá un Tesorero, a cuyo cargo estará la recaudación y custodia de los fondos municipales y la ejecución de los pagos respectivos (erogación).

El Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, cuenta con un Tesorero Municipal el cual tiene a su cargo la responsabilidad de 17 empleados los cuales están divididos en diferentes cargos como: auxiliares Administrativos, cajeros y Auxiliares Administrativos SAFIM, etc.

Dentro de las funciones que el Tesorero realiza están las siguientes: recaudación custodia y traslado de los fondos Municipales, recepción y control de los ingresos de la alcaldía, actualizar el registro de la documentación en el sistema SAFIM, planear y ejecutar el desarrollo de pagos, organizar al personal, firmar solvencias, supervisar el envío de remesas, solventar cualquier



problema operativo, velar por el cumplimiento de normativas de Tesorería, elaborar reportes mensuales de Tesorería, solicitar al Concejo Municipal solventar cualquier inconveniente en cuanto a una necesidad en el Departamento de Tesorería, realizar requerimientos a Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), sostener reuniones semanales con Gerencia Financiera Tributaria, pertenecer a cualquier comisión estipulada por el Concejo Municipal, elaborar plan operativo anual, realizar todas aquellas funciones que el jefe inmediato (Gerente Financiero) solicite.

Cajero (a) 01

Sacudir escritorios que utiliza, retirar diariamente el dinero y sello para cobrar, atender al público que llega a pagar, cobrar impuestos municipales, enterramientos, partidas de nacimiento, multas, marginaciones, solvencias, etc., al final del día cuadrar caja y entregar al encargado para que realicen la respectiva remesa, encargada de realizar una reunión mensual con el jefe para tratar asuntos sobre herramientas de trabajo que falten o algún tipo de inconveniente con alguna dependencia, cobrar vialidades en empresas que soliciten el servicio.

Cajero (a) 02

Recibir diariamente monedas del fondo fijo, cobro de partidas, impuestos vialidades, enterramientos, marginaciones, multas, vallas publicitarias, permisos de construcción, etc., cobro con tarjeta de crédito, reservar cheques, realizar cortes de caja y entregar a persona encargada, devolver fondo fijo.

Cajero (a) 03

Recibir diariamente monedas del fondo fijo, cobro de partidas, impuestos, vialidades, enterramientos, marginaciones, multas, vallas publicitarias, permisos de construcción, etc., cobro con tarjeta de crédito, reservar cheques, realizar cortes de caja y entregar a persona encargada, devolver fondo fijo.

Auxiliar de Tesorería I (Pago Planilla de Sueldos y Salarios)

Encargado de la administración banca electrónica, transferencia bancaria local BAC, generar o emitir reportes diarios del BAC, verificación de disponibilidad bancaria, verificar reportes hechos por clientes, coordinar con ejecutivo de BAC vinculación de nuevas cuentas, gestionar



con el BAC funcionamiento de cajero, y todo lo relacionado a bancos, realizar los pagos de planillas de sueldos y salarios de todos los empleados municipales, verificación y pagos de planillas de ISSS, incapacidades, jubilaciones, retiros voluntarios, vacaciones, aguinaldos, bonos, planillas de becarios, etc. Actualización del libro “bancos sueldos y salarios”. Brindar atención personalizada al cliente interno, registro de planillas e incapacidades en Excel, taquear chequeras, verificar pagos que no han sido aplicados a los destinatarios, redacción de notas para la corte de cuentas cuando las solicitan, elaboración del plan operativo anual, corregir errores generados en carga de archivos PRN (Formato de Software de Impresión), proporcionar información requerida por la Oficina de Información y Respuesta (OIR), brindar información impresa a los empleados que lo solicitan.

Auxiliar de Tesorería II (Encargado de Especies Municipales)

Sellar ticket y talonarios, controlar la existencia de especies en bodega, distribuir recibos a otros departamentos, actualizar el registro de los recibos entregados, realizar pedidos de especies cuando ya no hay existencias, inventario de papelería de la oficina, pedidos de especies a ISDEM.

Auxiliar de Tesorería III (Encargada del Fondo FODES)

Actualización de libros banco de proyectos, revisión de facturas pendientes de pago, seguimiento de facturas en legalización, pagos varios de proyectos y servicios básicos dependiendo del flujo de documentación legalizada recibida a diario, elaboración de cheques, gestionar firmas, taqueo de chequeras de acuerdo a lo utilizado, recepción de acuerdos municipales, elaboración de notas varias para bancos, apoyo para conciliaciones bancarias, solicitar apertura de cuentas bancarias para proyectos, mantener actualizada la información de cada expediente de proyectos, subir información a SAFIM, mantener enlace con otras instituciones que tengan algún tipo de proyecto en convenio o de otro tipo con la municipalidad, elaboración de planillas de becarios.

Auxiliar de Tesorería IV

Elaboración de las remesas provenientes de caja interna del día anterior, darle ingreso en el registro a las remesas del banco provenientes de los mercados 1 y 2, del rastro municipal, cementerio general Santa Isabel y de la terminal de buses Felipe Lara Pineda (F.L.P.) resolver



y darle seguimiento a los oficios emitidos por los juzgados en los cuales hayan juicios por embargos judiciales en contra de empleados Municipales de los cuales haya registro por fraude de embargo, auxiliar a las tres cajas internas en todas las situaciones eventuales y hacer los respectivos cortes de las mismas al finalizar el día laboral, llevar un control de los descuentos por embargo de los empleados, darle ingreso y atender a los contribuyentes que vienen a pagar y se les dan varios recibos por la cantidad de inmuebles que poseen (por ejemplo: Metrocentro, FONAVIPO, etc.), darle seguimiento a las empresa domiciliadas en San Salvador pero que poseen inmuebles y/o empresas en Santa Ana en las cuales se les da el cobro de impuestos en el domicilio de ellos, hacer el cobro en las respectivas tesorerías de las entidades o autónomas del Gobierno Central cuando emiten cheque a favor de la Municipalidad de Santa Ana, retirar de ISDEM papelería necesaria para el funcionamiento operativo de las dependencias, participar en las actividades de cobro en el campo de la feria en las fiestas julias y carnaval juliano, realizar algún tipo de remesas directamente en el banco por alguna gestión de emergencia, realizar las publicaciones en el diario oficial de lo que mandare el Concejo Municipal ya sea alguna reforma, alguna dispensa, o alguna ley del Municipio de Santa Ana.

Auxiliar de Tesorería V (Fondo Común Municipal)

Recepción de llamadas de proveedores, realización de cheques, envío de facturas pagadas a SAFIM, actualización de libros banco, recepción de facturas de combustible, realización de Quedan, recepción de facturas de proveedores, legalización de facturas para pago, recepción y legalización de facturas de CLESA, programación de pagos a proveedores, actualización de deuda de Fondo Común, actualización de lo pagado, recepción y liquidación de fondos a liquidar, realización de reportes a solicitud del jefe, recepción de facturas de ANDA y legalizarlas, registro de fondos a liquidar, envío de facturas a SAFIM, entrega de cheques a proveedores, realización de Quedan en días que no se realizan, hacer informes, buscar firmas de cheques de otras personas.

Auxiliar de Tesorería VI (Encargada de ingresos)

Recibir documentación de las cajas recolectoras de todos los ingresos por impuestos y tasas municipales para cuadratura, revisión de Sistema PAGUELO, entregar documentación a contabilidad y a cuentas corrientes, registrar ingresos por rubro de recolección de tasas municipales a través de CLESA, recibir remesas de todas las dependencias y sustituir originales



por copias, elaboración de cuadro de ingresos diarios, hacer un consolidado de todos los ingresos e ingreso de FODES.

Auxiliar de Tesorería VII

Llevar y traer papelería de todos los bancos, hacer pagos en los bancos como renta, fondo social, AFP, procuraduría, pagos de fondos ajenos, agua potable, energía eléctrica, hacer pagos de telefonía en claro, hacer pagos en red telefonía, retirar recibos recolectores de todos los bancos, recoger cheques todos los fines de mes de todos los bancos de las recolectoras, sacar copias para las compañeras de lo que necesiten, encargada del mantenimiento de la bodega, ir a los bancos a cambiar monedas cuando lo solicitan las cajeras y no tienen quien más vaya a cambiarlas, colaborar con los compañeros en la suma de recibos, sellar talonarios y en todas aquellas actividades que necesiten.

Auxiliar de Tesorería VIII (Fondo Circulante)

Encargada del Fondo Circulante, pago de fondos ajenos en custodia, cuadrar y enviar remesas al banco, atender cajas recolectoras, colaborar cuando algún compañero solicite ayuda por permiso personales o incapacidades, encargada del control de la remesa FODES.

Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFIM)

Auxiliar de Tesorería SAFIM (Encargada del Personal)

Registrar planillas de sueldos y salarios, recibos de incapacidades, fondos ajenos, factura de liquidación a proveedores, Caja Chica, Fondo Circulante, fondos sujetos a liquidar, planillas de becarios, recibos de arrendamientos y recibos de construcciones, embargos, transferencias bancarias, retención de AFP de planillas, recepción de documentación, sumatoria de ingresos, elaboración de documentos de ingresos, elaboración de notas para recursos humanos y otros departamentos cuando se requiere, buscar información cuando el jefe lo solicita, solucionar problemas de documentación o cuadratura de los mismos, buscar partidas contables cuando se requiere y brindar apoyo necesario cuando el jefe lo requiere, apoyar en el proceso de legalización de documentos, buscar acuerdos Municipales, perfilar proveedores o empleados para poder trabajar en documentos ya sea el devengado o el pagado.

Digitadora I



Elaboración de planillas de salarios, vacaciones, aguinaldos, recibos de incapacidad, facturas, proveedores, elaboración de Documentos Financieros (DF), registro de Notas de Abono (NA) y Notas de Cargo (NC) de transferencias bancarias Fondos Ajenos en Custodia, ingreso diario de caja, remesas de banco, elaboración y entrega de documentos a contabilidad, elaboración de fondos sujetos a liquidación, elaboración de Caja Chica, ordenar por fecha toda documentación, colocar cotización AFP: planillas de salarios y vacaciones, suma de ingresos, consolidados de ingresos, buscar información requerida por el departamento de recursos humanos, colaborar a Tesorería en caja y en cualquier área que indicare el jefe.

Digitadora II

Registrar y aprobar transacciones financieras de cuentas bancarias, clasificación de remesas por cuentas bancarias, elaborar informes diarios de caja, digitar todas las remesas, cuadratura de ingreso diario (cuadro de Excel), registrar y aprobar los documentos financieros de remesas, apertura y cierre de caja (devengado de ingreso diarios) registrar y aprobar remesas de fondo FODES 75%, registrar y aprobar remesas (nota de abono) AES CLESA, registrar y aprobar remesa (nota de abono) EDESAL, hacer ajustes de apertura y cierre de caja, consultar cuadro del devengado de ingresos con remesas, anotar documentos y entregarlos a contabilidad, recepción y revisión de documentos enviados por Tesorería, apoyo en la sumatoria de ingresos, apoyo en la elaboración de documentos financieros (egresos), vincular y apertura de cuentas financieras de proyectos (FODES), solucionar algunas inconsistencias en los documentos, hacer correcciones cuando sea necesario, efectuar pago en línea al Ministerio de Hacienda de Renta (F-11), apoyo en informe anual de retención de Renta (recalculo F-910), apoyo en documentos solicitados por auditorías de la Corte de Cuenta, apoyo en confrontar conciliaciones bancarias cuando sea necesario, atender a personas de Tesorería cuando surgen dudas de algún procedimiento.

Auxiliar Administrativo Tesorería SAFIM

Sumar ingreso diarios, consolidar ingreso diarios (cuadro de Excel), consolidar ingreso mensual (cuadro de Excel) ir a Tesorería a recopilar ingresos diarios, recepción y revisión de documentos emitidos por Tesorería y presupuesto de proveedores, proyectos FODES 25% y 75%, planillas de pago, fondos ajenos y transferencias, gestionar documentos por inconsistencias, apoyar al SAFIM a sacar fotocopias de documentos varios, ir a presupuestos a gestionar documentos,



gestionar documentos complementarios en diferentes dependencias, poner retenciones en planillas de pago (devengados), buscar partidas contables, apoyar en buscar documentos para limpieza del estado de cuenta bancario, elaborar notas que la jefatura ordene, venta de vialidades.

Auxiliar de Tesorería SAFIM

Registrar facturas, registrar fondos ajenos, registrar planillas de sueldos y salarios, recibos de incapacidad, planilla de vacaciones, liquidación de Caja Chica, recibos varios, embargos, transferencias, gestionar documentos de soporte, suma de ingresos, registrar remesa, apoyar al proceso de legalización.



4.5 CONCLUSIONES

Según la investigación que se realizó en el Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana se llegó a las siguientes conclusiones:

- El Departamento de Tesorería no cuenta con un documento físico donde especifiquen las funciones de cada uno de los empleados que lo conforman, lo que genera que estas funciones se dejen de realizar, exista duplicidad al momento de llevarlas a cabo o se realicen de forma incorrecta.
- No se cuenta con un Manual de Procedimientos que explique los pasos a seguir para cada una de las actividades realizadas dentro de este departamento, lo que ocasiona que las actividades eventuales se realicen de manera tardía o equivocada.
- Existe duplicidad de funciones en las personas que conforman el Sistema de Administración Financiera Municipal (SAFIM), y no hay una distribución adecuada de las actividades por lo que hay personas que tienen mayor responsabilidad que otras.
- No existe una adecuada supervisión en los niveles jerárquicos, que permitan el control directo de rendimiento de los diferentes funcionarios que conforman dicho departamento.
- No tienen claro el nombre de los puestos que ocupan, así como tampoco de las funciones específicas del puesto de trabajo.
- No cuentan con organigrama, misión, visión, valores ni objetivos que guíe las acciones a seguir para el correcto funcionamiento del Departamento de Tesorería.

CAPITULO V

**“MANUALES ADMINISTRATIVOS DE
FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS
PARA EL DEPARTAMENTO DE
TESORERÍA DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SANTA ANA”**

MANUALES ADMINISTRATIVOS DE FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA.



CAPITULO V: MANUALES ADMINISTRATIVOS DE FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA.

Las empresas tanto públicas como privadas cuentan con empleados los cuales diariamente realizan actividades para cumplir con las funciones que se les ha asignado dependiendo del puesto que ocupan dentro de ellas y para hacer esas actividades de la mejor manera la mayoría de empresas consultan periódicamente los Manuales Administrativos.

Las empresas también utilizan los manuales como guía para los nuevos empleados que van a desarrollar actividades con las cuales no están familiarizados, es decir, no conocen con exactitud lo que tienen que realizar, los manuales son un medio de comunicación y entrenamiento por medio del cual las empresas hacen saber a los empleados las actividades que tienen que realizar y como deben hacerlas, mientras que los empleados los utilizan como un medio de consulta cuando ya están desarrollando sus labores.

Dada la importancia que los Manuales Administrativos tienen dentro de las empresas en el presente capítulo se presenta una propuesta de un Manual de Funciones y un Manual de Procedimientos con los cuales los empleados del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana podrán realizar sus labores de una forma más practica mejorando así la atención al cliente tanto interno como externo, sirviendo como un medio de consulta para los empleados.

Para la elaboración del Manual de Funciones se tomó en cuenta a todo el personal que labora en el Departamento de Tesorería, se estudió a cada uno de ellos observando las funciones que realizan diariamente, para plasmar en el manual todas aquellas funciones que en realidad desempeñan. Tomando en cuenta lo anterior es que también se establecen los requisitos y la



experiencia que las personas deben cumplir para desempeñar los cargos de trabajo que se incluyen, con el objetivo que este Manual de Funciones permita que cada puesto de trabajo lo desempeñe la persona calificada e idónea para ese cargo y de esta manera obtener eficiencia y eficacia en el trabajo y por ende mejorar la atención prestada tanto al cliente interno como externo del Departamento de Tesorería. En el Manual de Funciones se describen 14 cargos de trabajo.

En cuanto al Manual de Procedimientos de igual manera se llevó a cabo a través de observar el desarrollo de las actividades y los procedimientos en cada uno de los empleados del Departamento de Tesorería a fin de identificar aquellos que son más importantes para el funcionamiento de dicho departamento. Los procedimientos que se presentan en el manual son aquellos que necesitan que la información de cómo realizarlos se encuentre plasmada en un documento que sirva para consultas, y procedimientos que tengan un grado de dificultad mayor para ser llevados a cabo. Ya que dentro del departamento se realizan diferentes procedimientos que no se considera necesario plasmar por su sencillez. Los procedimientos que contiene este manual han sido mejorados dentro de los límites que las autoridades del Departamento de Tesorería permiten. En este Manual de Procedimientos se describen los pasos de 19 procedimientos.



5.1 MANUAL DE FUNCIONES.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE FUNCIONES



5.1.1 ÍNDICE

5.1.2 INTRODUCCIÓN.....	3
5.1.3 OBJETIVOS.....	4
5.1.4 BASE LEGAL.....	5
5.1.5 INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACIÓN	7
5.1.6 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	8
5.1.7 GLOSARIO DE TÉRMINOS	36



5.1.2 INTRODUCCIÓN

El Manual de Funciones del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, es un documento en el cual se delimitan y precisan las funciones y responsabilidades de los cargos de trabajo necesarios para cumplir con las competencias asignadas, para orientar a los miembros involucrados en el funcionamiento del Departamento de Tesorería.

El presente Manual de Funciones pretende proporcionar la información de las generalidades del puesto, unidad a la que pertenece, funciones específicas, requisitos, formación básica y todas las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarse correctamente, en este contexto la practica ha demostrado su utilidad, la importancia de establecer manuales surge por distintas razones que llevan al Departamento de Tesorería a detallar minuciosamente y transmitir a los empleados de manera clara y sencilla, las funciones que deben realizar para desempeñar su trabajo y la importancia de hacerlo bien.

Este manual es un instrumento administrativo que responde a la necesidad del Departamento de Tesorería de contar con una guía que le contribuya a desarrollar con eficiencia y eficacia la competencia que actualmente le corresponden. Este instrumento técnico contribuye a mejorar los canales de comunicación y coordinación entre las diferentes personas que conforman el departamento, así como con las demás unidades relacionadas. El uso de este documento especializa las diferentes áreas de trabajo y fomenta el orden.



5.1.3 OBJETIVOS

Objetivo General

Administrar el funcionamiento del Departamento de Tesorería facilitando el desarrollo eficiente de las funciones asignadas a cada miembro que conforman el departamento.

Objetivos Específicos

- Generar compromiso en el desempeño eficiente de los empleados, entregando información básica sobre los puestos de trabajo.
- Construir líneas de responsabilidad, autoridad y coordinación a fin de prevenir la duplicidad de funciones.
- Contar con un documento que sirva a las autoridades, funcionarios y personal del Departamento de Tesorería, para que conozcan las funciones que les corresponde desempeñar a cada uno de los empleados del departamento de tal manera que las actividades se realicen con el mejor aprovechamiento de recursos.



5.1.4 BASE LEGAL

1. Constitución de la Republica de El Salvador.
2. Código Municipal.
3. Ley de la Carrera Administrativa.

A través de diferentes leyes y reglamentos que regulan a las municipalidades en cuanto a su organización y funcionamiento se encuentran algunas disposiciones de carácter legal que apoyan la existencia del Manual de Funciones, como las que a continuación se enuncian:

CONSTITUCION DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

La cual establece en el Art. 203 inciso 1° 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”.

CÓDIGO MUNICIPAL

Título VII del Régimen del personal Capítulo Único

Art. 110.- Los municipios deberán establecer en su jurisdicción la carrera administrativa de conformidad a la ley de la materia y podrán asociarse con otros para el mismo fin.

Art. 111.- No podrá ser empleado municipal el cónyuge o pariente hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad de alguno de los miembros del Concejo.

La condición señalada en el inciso anterior no se hará efectiva si al elegirse a un miembro del Concejo su pariente ya figure como empleado.



LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

A partir de los Artículos 5 al 9 de esta ley se regula respecto a los niveles funcionariales de los niveles funcionariales de la carrera administrativa y lo que corresponde en cada una de ellos.

El Art. 5 establece que por su contenido funcional los servicios públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.

Nivel de dirección

El Art. 6 regula que al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización en el trabajo, tendentes a lograr los objetivos de la institución.

Nivel Técnico

El Art. 7 regula que al nivel técnico pertenecen los servicios públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

Nivel de soporte administrativo

El Art. 8 regula que al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo, administrativo y técnico para los que requieren estudios mínimos de bachillerato.

Nivel Operativo

El Art. 9 regula que a este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.



5.1.5 INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACIÓN

- Dar a conocer la existencia de este manual a todo el personal involucrado en el funcionamiento del Departamento de Tesorería. Al Tesorero Municipal se le hará entrega del manual completo para que conozca las funciones de cada uno de los empleados del departamento en caso que se dé una rotación de puestos.
- Estudiar con anticipación el presente documento para desarrollar con éxito las funciones y actividades determinadas.
- A cada empleado se le entregara la descripción de su cargo de trabajo a fin de que lo conozca y desempeñe de manera obligatoria las funciones que le corresponden.
- Respetar la asignación de las actividades específicas para cada puesto de trabajo.
- El presente documento deberá ser revisado periódicamente para actualizaciones posteriores.
- Al realizar actualizaciones en este documento se debe informar a todo el personal involucrado.



5.1.6 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

MANUAL DE FUNCIONES (DEPARTAMENTO DE TESORERÍA)

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Título del Puesto	TESORERO MUNICIPAL
Cargos de Jefe Inmediato	GERENTE FINANCIERO
Unidad	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
Código	
Dependencia:	

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos de la Institución y su adecuada y correcta distribución, coordinando y supervisando la ejecución de los planes y programas de la unidad a su cargo, a fin de garantizar la cancelación de los compromisos de la Institución y apoyar a las autoridades en la colocación acertada de los recursos financieros.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Recaudación, custodia y traslado de los Fondos Municipales.
- Recepción y control de los ingresos de la Alcaldía.
- Actualizar el registro de la documentación en SAFIM.
- Planear el desarrollo de los pagos.
- Ejecución de los pagos respectivos.
- Mantener un control continuo de los ingresos y pagos
- Firma de solvencias.
- Solventar cualquier problema operativo.
- Elaborar el Plan Operativo Anual.
- Velar por el cumplimiento de normativas de Tesorería y Código Municipal.
- Elaborar reportes Mensuales de Tesorería.
- Solicitar al consejo Municipal cualquier necesidad que se presente.
- Realizar requerimientos a UACI (Solicitud de algún equipo, etc.).
- Reuniones con Gerencia Financiera Tributaria (1 a la semana).



- Pertenecer a cualquier comisión estipulada por el Concejo.
- Realizar reuniones de trabajo con Contabilidad.
- Realizar todas aquellas funciones que sean asignadas por el Gerente Financiero.

IV. PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO

Tesorería, Contabilidad, cuentas corrientes, PAE, recuperación de mora, Recursos Humanos, Registro familiar, Informática.

V. PERFIL DEL CARGO

1. FORMACIÓN BÁSICA

Estudios previos orden Universitario Comercio y Administración.

2. CONOCIMIENTO ESPECÍFICO

Conocimientos básicos de computación, Custodia y manejo de fondos.

3. EXPERIENCIA PREVIA

No aplica.

4. OTROS ASPECTOS

Buena presentación, dinámico, honrado, acostumbrado a trabajar bajo presión.



MANUAL DE FUNCIONES (DEPARTAMENTO DE TESORERÍA)

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Título del Puesto	CAJERO(A)
Cargos de Jefe Inmediato	TESORERO MUNICIPAL
Unidad	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
Código	
Dependencia:	

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Recaudación y custodia eficiente de los Fondos Municipales.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Recibir monedas de Fondos fijos (Para cambio en caja).
- Recibir sello de Tesorería.
- Atender al contribuyente.
- Cobrar tasas e impuestos, multas, partidas y cualquier otro ingreso a la Municipalidad (efectivo, cheque o tarjeta).
- Reservar cheques.
- Realizar cortes de caja al final la jornada diaria.
- Informar y entregar diariamente sobre los ingresos por cobro de Impuestos Municipales.
- Devolver Moneda de Fondo fijo.
- Devolver sello de Tesorería al final de la jornada.
- Cobrar Vialidades en alguna empresa que solicite el servicio.
- Coordinar reunión mensual con el Tesorero Municipal a fin de solventar cualquier necesidad en el área de trabajo (Ya sea en cuanto a equipo para el personal o con algunas dependencias).
- Realizar todas aquellas funciones que sean asignadas por el Tesorero Municipal.



IV. PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO

Tesorería, Recuperación de mora, Cuentas Corrientes, Contabilidad, PAE.

V. PERFIL DEL CARGO

1. FORMACIÓN BÁSICA

Estudio mínimo de bachillerato.

2. CONOCIMIENTO ESPECÍFICO

Habilidad para manejo de Máquina Registradora y de Contómetro, Conocimientos básicos de computación, saber usar post, competencia en el manejo de efectivo y números.

3. EXPERIENCIA PREVIA

6 meses o 1 año de experiencia como cajera.

4. OTROS ASPECTOS

Servicio al cliente interno y externo, buena presentación, honrado, responsable, ordenado.



MANUAL DE FUNCIONES (DEPARTAMENTO DE TESORERÍA)

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Título del Puesto	AUXILIAR DE TESORERÍA I
Cargos de Jefe Inmediato	TESORERO MUNICIPAL
Unidad	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
Código	
Dependencia:	

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Llevar un control eficiente de todas las funciones asignadas.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Elaboración de remesas provenientes de cajas internas del día anterior.
- Asistir las cajas internas en todas las situaciones eventuales para su correcto funcionamiento.
- Llevar un control de los oficios emitidos por los juzgados en contra de los empleados Municipales.
- Llevar un control de los descuentos por embargo de los empleados Municipales.
- Atención a grandes contribuyentes.
- Realizar cobros a domicilio de tasas, impuestos y cualquier cobro Municipal en diferentes empresas con oficinas centrales en la ciudad de San Salvador.
- Realizar cobros a diferentes autónomas del Gobierno central, cuando emiten cheque a favor de la Municipalidad de Santa Ana.
- Retirar Especies Municipales de ISDEM.
- Cubrir caja interna, cuando se requiera.
- Ir al banco a realizar remesas en caso de emergencias
- Realizar publicaciones en el Diario Oficial.
- Registrar las remesas del banco provenientes de las diferentes dependencias Municipales (Mercados 1, 2 y 3, Rastro Municipal, Cementerio General Santa Isabel y terminal de buses Felipe Lara Pineda).



- Realizar cortes de caja internas al finalizar la jornada y hacer entrega al tesorero para el resguardo del efectivo.
- Pago de fondos ajenos en custodia (descuentos aplicados en planilla a los empleados Municipales).
- Enviar mensualmente documentación de pagos realizados a SAFIM para su respectivo registro.
- Realizar todas aquellas funciones que sean asignadas por el Tesorero Municipal.

IV. PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO

Tesorería, Recursos Humanos, Cuentas Corrientes, Contabilidad, PAE

V. PERFIL DEL CARGO

1. FORMACIÓN BÁSICA

Bachiller en Comercio y Administración

2. CONOCIMIENTO ESPECÍFICO

Uso de contómetro, conocimientos en computación de Microsoft Office, conocimientos de embargos.

3. EXPERIENCIA PREVIA

1 año de experiencia en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS

Servicio al cliente interno y externo, buena presentación, honrado, responsable, ordenado.



MANUAL DE FUNCIONES (DEPARTAMENTO DE TESORERÍA)

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Título del Puesto	AUXILIAR DE TESORERÍA II (Encargada de ingresos)
Cargos de Jefe Inmediato	TESORERO MUNICIPAL
Unidad	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
Código	
Dependencia:	

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Recaudación y custodia de documentos que amparan los ingresos de las diferentes dependencias Municipales (Palacio Municipal, mercados 1, 2 y 3, rastro Municipal, cementerio general Santa Isabel y terminal de buses Felipe Lara Pineda).

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Controlar y verificar la cuadratura de caja con los comprobantes correspondientes.
- Llevar el control de informe diarios de caja.
- Recibir y llevar control de los documentos que amparen las remesas de todas las dependencias.
- Registrar ingreso de todas las dependencias.
- Llevar el control de informe diarios de caja.
- Enviar comprobantes a cuentas corrientes y contabilidad.
- Enviar información trabajada al sistema SAFIM para su verificación.
- Llevar el control y clasificación de fondos.
- Hacer un consolidado de todos los ingresos.
- Registrar Fondo FODES.
- Revisión del Sistema PÁGUELO.
- Llevar un control reporte actualizado de las libretas de bancos.
- Uso del programa interno de cuadratura de ingresos.



- Realizar todas aquellas funciones que sean asignadas por el Tesorero Municipal.

IV. PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO

Tesorería, Cuentas Corrientes, Contabilidad, instituciones bancarias y las diferentes dependencias Municipales (Palacio Municipal, mercados 1, 2 y 3, rastro Municipal, cementerio general Santa Isabel y terminal de buses Felipe Lara Pineda).

V. PERFIL DEL CARGO

1. FORMACIÓN BÁSICA

Bachiller en Comercio y Administración.

2. CONOCIMIENTO ESPECÍFICO

Uso de contómetro, conocimientos en computación de Microsoft Office.

3. EXPERIENCIA PREVIA

1 año de experiencia en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS

Servicio al cliente interno y externo, buena presentación, honrado, responsable, ordenado.



MANUAL DE FUNCIONES (DEPARTAMENTO DE TESORERÍA)

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Título del Puesto	AUXILIAR DE TESORERÍA III (Encargada de Especies Municipales)
Cargos de Jefe Inmediato	TESORERO MUNICIPAL
Unidad	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
Código	
Dependencia:	

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Controlar y entregar las Especies Municipales solicitadas y mantener actualizado el Libro de Especies.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Llevar el control del libro de Especies Municipales (ingresos y egresos) de todas las dependencias que las requieren.
- Sellar tickets y talonarios.
- Controlar la existencia de especies en bodega.
- Realizar la entrega de especies a las diferentes unidades de la Alcaldía tanto internas como externas.
- Actualizar el registro de los recibos entregados.
- Realizar los pedidos de Especies a ISDEM.
- Llevar control de inventario de papelería de oficina.
- Elaboración de vialidades.
- Elaboración de diferentes memorándums solicitados por el Tesorero Municipal.
- Llevar un registro de notas enviadas y recibidas a las diferentes dependencias de la Alcaldía Municipal.
- Llevar un informe general de Tesorería (semanal y mensual).
- Llevar agenda de actividades del Tesorero Municipal.



- Realizar todas aquellas funciones que sean asignadas por el Tesorero Municipal.

IV. PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO

Tesorería, Cuentas Corrientes, Contabilidad.

V. PERFIL DEL CARGO

1. FORMACIÓN BÁSICA

Bachiller en Comercio y Administración.

2. CONOCIMIENTO ESPECÍFICO

Uso de contómetro, conocimientos en computación de Microsoft Office.

3. EXPERIENCIA PREVIA

1 año de experiencia en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS

Servicio al cliente interno y externo, buena presentación, honrado, responsable, ordenado.



MANUAL DE FUNCIONES (DEPARTAMENTO DE TESORERÍA)

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Título del Puesto	AUXILIAR DE TESORERÍA IV (Encargado(a) del Fondo Circulante)
Cargos de Jefe Inmediato	TESORERO MUNICIPAL
Unidad	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
Código	
Dependencia:	

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Llevar el control y clasificación de los respectivos pagos del Fondo Circulante.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Recibir y dar cumplimiento a solicitudes para compras de emergencia de todas las unidades de la Alcaldía (interno y externo).
- Reintegro del Fondo Circulante.
- Cuadrar y enviar remesas al banco.
- Resguardo de fianzas.
- Recepción de documentación a legalizar.
- Recepción de Acuerdos Municipales.
- Control de documentación de créditos a largo plazo.
- Realizar todas aquellas funciones que sean asignadas por el Tesorero Municipal.

IV. PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO

Todas las unidades que necesiten hacer uso del Fondo Municipal.

V. PERFIL DEL CARGO

1. FORMACIÓN BÁSICA

Bachiller en Comercio y Administración.

2. CONOCIMIENTO ESPECÍFICO



Uso de contómetro, conocimientos en computación de Microsoft Office.

3. EXPERIENCIA PREVIA

1 año de experiencia en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS

Servicio al cliente interno y externo, buena presentación, honrado, responsable, ordenado.



MANUAL DE FUNCIONES (DEPARTAMENTO DE TESORERÍA)

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Título del Puesto	AUXILIAR DE TESORERÍA V (Pago Planilla de Sueldos y Salarios)
Cargos de Jefe Inmediato	TESORERO MUNICIPAL
Unidad	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
Código	
Dependencia:	

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Controlar la información referente a los pagos de sueldos y salarios por medio del sistema financiero y emisión de cheques de pagos.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Administración de Banca electrónica y relaciones Bancarias entre cuentas propias, múltiples e internacionales.
- Generar reportes diarios de disponibilidad Bancaria del BAC para presentar al Tesorero Municipal.
- Verificación y pago de planillas mensuales de sueldos y salarios de empleados.
- Verificación y pago de planillas ISSS.
- Realizar pagos extemporáneos del ISSS.
- Verificación y pago de planillas del Concejo Municipal, jubilaciones, retiros voluntarios, aguinaldos, vacaciones, bonos, etc.
- Actualización de libro banco en Excel de la cuenta sueldos y salarios.
- Registrar planillas de incapacidades.
- Elaboración de notas de débito para cada planilla.
- Verificar sueldos y salarios que no han sido aplicados a los destinatarios.
- Verificar por medio de Banca en línea depósitos hechos por contribuyentes (pago de tasas, impuestos y cualquier otro cobro Municipal) para ser abonados a su respectivo código.



- Redacción de notas a la Corte de Cuentas de la República de cualquier información que se solicite.
- Contribuir a la elaboración del plan operativo anual del Departamento de Tesorería.
- Proporcionar información requerida por la Oficina de la Información y Respuesta (OIR).
- Brindar información personalizada a empleados.
- Corregir errores que generen la carga de planillas (archivos PRN).
- Coordinar con ejecutivo de Banco América Central vinculación nuevas cuentas.
- Gestionar con el BAC funcionamiento del cajero.
- Encargado de solicitar notas de cargo y abono de las comisiones bancarias.
- Enviar mensualmente documentación de pagos realizados a SAFIM para su respectivo registro.
- Realizar todas aquellas funciones que sean asignadas por el Tesorero Municipal.

IV. PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO

Tesorería, Recursos Humanos, Cuentas Corrientes, Contabilidad, recuperación de mora, PAE.

V. PERFIL DEL CARGO

1. FORMACIÓN BÁSICA

Bachiller en Comercio y Administración.

2. CONOCIMIENTO ESPECÍFICO

Uso de contómetro, conocimientos en computación de Microsoft Office.

3. EXPERIENCIA PREVIA

1 año de experiencia en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS

Servicio al cliente interno y externo, buena presentación, honrado, responsable, ordenado.



MANUAL DE FUNCIONES (DEPARTAMENTO DE TESORERÍA)

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Título del Puesto	AUXILIAR DE TESORERIA VI
Cargos de Jefe Inmediato	TESORERO MUNICIPAL
Unidad	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
Código	
Dependencia:	

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Controlar toda la documentación que se requiera en el departamento.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Llevar control de documentos y comprobantes que se archivan en bodega del Departamento de Tesorería.
- Mantenimiento en la bodega del Departamento de Tesorería.
- Realizar diferentes tipos de trámites en los bancos autorizados.
- Llevar cheques para pagos varios.
- Retirar del banco cada 8 días recibos de pago de tasas o impuestos Municipales.
- Verificar y confrontar con Estados de Cuentas los recibos retirados del banco.
- Retirar del banco cada fin de mes cheques por pago de tasas o impuestos Municipales.
- Realizar depósitos varios en el banco.
- Ir al banco a cambiar monedas en caso de emergencia.
- Llevar cheques a oficina de red de pago de telefónica.
- Colaborar en diferentes actividades que requiera el personal de tesorería (Sumar recibos, sellar talonarios de Especies Municipales, sacar copias, etc.).
- Realizar todas aquellas funciones que sean asignadas por el Tesorero Municipal.

IV. PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO

Tesorería, Contabilidad, instituciones bancarias.

V. PERFIL DEL CARGO

1. FORMACIÓN BÁSICA



Bachiller en Comercio y Administración.

2. CONOCIMIENTO ESPECÍFICO

Uso de contómetro, conocimientos en computación de Microsoft Office.

3. EXPERIENCIA PREVIA

1 año de experiencia en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS

Servicio al cliente interno y externo, buena presentación, honrado, responsable, ordenado.



MANUAL DE FUNCIONES (DEPARTAMENTO DE TESORERÍA)

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Título del Puesto	AUXILIAR DE TESORERÍA VII (Encargada del Fondo FODES)
Cargos de Jefe Inmediato	TESORERO MUNICIPAL
Unidad	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
Código	
Dependencia:	

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Realizar el pago y liquidación de los proyectos.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Recibir facturas de proveedores o contratistas de proyectos.
- Revisar documentación de soporte de facturas.
- Emitir Quedan a proveedores o contratistas.
- Enviar a proceso de legalización las facturas recibidas con toda la documentación de soporte que exigen los procesos internos.
- Realizar gestiones para apertura de cuentas corrientes de nuevos proyectos en los bancos.
- Elaborar cheques para pago de proyectos.
- Efectuar pago de facturas debidamente legalizados.
- Seguimiento de facturas en legalización.
- Llevar control actualizado de libros banco de cada una de las cuentas por proyecto ejecutado.
- Recibir documentación del FODES y hacer su respectivo desglose (75% y 25%).
- Realizar pagos de servicios básicos con fondos FODES 25%, según acuerdos Municipales.
- Elaborar liquidación de proyectos.



- Solicitar los acuerdos y otros documentos y requerimientos para cumplir algún proceso de pago.
- Entregar informe de retenciones de renta mensual de pagos realizados con fondos FODES, y proyectos varios.
- Enviar mensualmente documentación de pagos realizados a SAFIM para su respectivo registro.
- Llevar control de los proyectos activos con detalle de los pagos realizados y pendientes de realizar por cada uno.
- Solicitar a la jefatura traslado de fondos a subcuentas para pago de facturas de cada proyecto con fondos FODES y proyectos varios.
- Realizar planilla de becarios.
- Mantener enlace con otras instituciones que tengan algún proyecto en convenio u otro tipo con la Municipalidad.
- Elaboración de notas varias para bancos.
- Atender a proveedores y/o contratistas en cualquier situación y brindar información para pagos o cualquier otro trámite que soliciten.
- Realizar todas aquellas funciones que sean asignadas por el Tesorero Municipal.

IV. PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO

Tesorería, Cuentas Corrientes, Contabilidad, unidad de becas, instituciones bancarias, UACI, proveedores.

V. PERFIL DEL CARGO

1. FORMACIÓN BÁSICA

Bachiller en Comercio y Administración.

2. CONOCIMIENTO ESPECÍFICO

Uso de contómetro, conocimientos en computación de Microsoft Office.

3. EXPERIENCIA PREVIA

1 año de experiencia en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS

Servicio al cliente interno y externo, buena presentación, honrado, responsable, ordenado.



MANUAL DE FUNCIONES (DEPARTAMENTO DE TESORERÍA)

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Título del Puesto	AUXILIAR DE TESORERÍA VIII (FONDO COMÚN MUNICIPAL)
Cargos de Jefe Inmediato	TESORERO MUNICIPAL
Unidad	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
Código	
Dependencia:	

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Realizar el pago a Proveedores que prestan los servicios a la Municipalidad.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Recepción de llamadas de proveedores.
- Recibir documentación a proveedor para trámite de pago.
- Realizar programación de pago a proveedores con el Tesorero Municipal.
- Realizar el proceso de legalización correspondiente de cada factura con su documentación (factura, acuerdo Municipal, orden de compra o contrato y acta de recepción de bienes y servicios).
- Realizar Quedan y entregarlo a proveedor.
- Recepción de facturas con su respectiva legalización para pago a proveedor.
- Elaboración de cheques con sus respectivas firmas.
- Actualización de Libros Banco del Fondo Común Municipal.
- Llevar un registro de facturas a la deuda de Proveedores.
- Recepción de facturas de combustible de los vehículos utilizados por las diferentes dependencias de la Alcaldía Municipal.
- Recepción y envío a legalización de facturas de CLESA de alumbrado público y privado.
- Recepción y envío a legalización de facturas de ANDA.



- Enviar documentos a SAFIM.
- Llevar registro de la información entregada a personal del SAFIM.
- Pagar Rentas que se retienen a los diferentes proveedores.
- Enviar mensualmente documentación de pagos realizados a SAFIM para sus respectivos registros.
- Recepción de comisiones de alumbrado público Clesa y Edesal.
- Llevar un registro en digital de los diferentes proveedores.
- Llevar un registro de facturas (ANDA, ASEMUSA, DISALCOMB)
- Elaboración de F14.
- Elaboración de informe anual de F910.
- Realizar todas aquellas funciones que sean asignadas por el Tesorero Municipal.

IV. PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO

Tesorería, Recursos Humanos, Contabilidad, Presupuesto, proveedores.

V. PERFIL DEL CARGO

1. FORMACIÓN BÁSICA

Bachiller en Comercio y Administración

2. CONOCIMIENTO ESPECÍFICO

Uso de contómetro, conocimientos en computación de Microsoft Office.

3. EXPERIENCIA PREVIA

1 año de experiencia en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS

Servicio al cliente interno y externo, buena presentación, honrado, responsable, ordenado.



MANUAL DE FUNCIONES (DEPARTAMENTO DE TESORERÍA)

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Título del Puesto	AUXILIAR DE TESORERÍA IX (TRANSFERENCIAS BANCARIAS E INGRESOS SAFIM)
Cargos de Jefe Inmediato	TESORERO MUNICIPAL
Unidad	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
Código	
Dependencia:	

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Registro de operaciones financieras en sistema SAFIM que proporcione información oportuna

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Registrar Transferencias Bancarias entre cuentas propias y Transferencias Internas de Fondos.
- Registro de Notas de Cargo y Abono.
- Registro de Comisiones Bancarias.
- Elaboración de notas para dar solución a problemas por falta de documentación con las diferentes instituciones financieras.
- Seguimiento a la apertura de cuentas en los bancos por los diferentes proyectos.
- Registro de remesas y cuadraturas de cajas.
- Devengado de apertura y cierre de cajas de los ingresos diarios.
- Registro en sistema SAFIM, el devengado y pagado de planillas de sueldo y salarios de empleados.
- Registro de documentos financieros de los Fondos Ajenos en Custodia (FAC).
- Registro de devengados y pagados de los proveedores.



- Aprobación en el sistema de Documentos Financieros (DF) de las Transferencias Bancarias.
- Realizar todas aquellas funciones que sean asignadas por el Tesorero Municipal.

IV. PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO

Tesorería, Recursos Humanos, Presupuestos, Contabilidad.

V. PERFIL DEL CARGO

1. FORMACIÓN BÁSICA

Bachiller en Comercio y Administración

2. CONOCIMIENTO ESPECÍFICO

Uso de contómetro, conocimientos en computación, Saber usar el Sistema SAFIM, conocimiento de contabilidad gubernamental.

3. EXPERIENCIA PREVIA

1 año de experiencia en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS

Servicio al cliente interno y externo, buena presentación, honrado, responsable, ordenado.



MANUAL DE FUNCIONES (DEPARTAMENTO DE TESORERÍA)

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Título del Puesto	AUXILIAR DE TESORERÍA X (INGRESOS SAFIM)
Cargos de Jefe Inmediato	TESORERO MUNICIPAL
Unidad	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
Código	
Dependencia:	

II. PROPOSITO PRINCIPAL

Registro de operaciones financieras en sistema SAFIM que proporcione información oportuna

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Sumar recibos de Ingresos Diarios.
- Consolidar recibos de Ingresos Diarios (Cuadro EXCEL).
- Consolidar Recibos de Ingresos Mensuales (Cuadro EXCEL).
- Recopilar recibos de Ingresos Diarios.
- Recepción y revisión de documentos de proveedores emitidos por tesorería y presupuesto.
- Revisión de documentos de proyecto FODES 25% y 75% (planillas de pago, fondos ajenos y transferencias).
- Gestionar documentación por inconsistencias (solicitar firmas, sellos, Acuerdos Municipales, etc.).
- Aplicar retenciones en planillas de pago (devengado).
- Apoyar al SAFIM a sacar copias de diferentes documentos que soliciten.
- Gestionar documentos complementarios en diferentes dependencias.
- Buscar en Archivo físico partidas contables cuando las solicitan.



- Realizar todas aquellas funciones que sean asignadas por el Tesorero Municipal.
- Uso de Programa Interno de Cuadratura de Ingreso.

IV. PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO

Tesorería, Recursos Humanos, Cuentas Corrientes, Contabilidad.

V. PERFIL DEL CARGO

1. FORMACIÓN BÁSICA

Bachiller en Comercio y Administración

2. CONOCIMIENTO ESPECÍFICO

Uso de contómetro, conocimientos en computación, Saber usar el Sistema SAFIM, conocimiento de contabilidad gubernamental.

3. EXPERIENCIA PREVIA

1 año de experiencia en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS

Servicio al cliente interno y externo, buena presentación, honrado, responsable, ordenado.



MANUAL DE FUNCIONES (DEPARTAMENTO DE TESORERÍA)

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Título del Puesto	AUXILIAR DE TESORERÍA XI (PROVEEDORES, PROYECTOS, FONDOS AJENOS EN CUSTODIA, SAFIM)
Cargos de Jefe Inmediato	TESORERO MUNICIPAL
Unidad	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
Código	
Dependencia:	

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Registro de operaciones financieras en sistema SAFIM que proporcione información oportuna

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Atender lo relacionado a proveedores de la Municipalidad, en las diferentes cuentas Bancarias de la Municipalidad.
- Recibir y registrar en el devengado y el pagado de todos los cheques.
- Perfilar proveedores, instituciones financieras y empleados que no aparecen en la base de datos del SAFIM.
- Realizar traslados internos, cuando se hayan efectuado pagos en cuentas equivocadas por errores involuntarios.
- Registrar anticipo de fondos otorgados a las diferentes comisiones del Concejo Municipal, como también a los empleados.
- Registrar Caja Chicas asignadas a las oficinas autorizadas.
- Registrar fondo circulante.
- Registro de comisiones de AES CLESA y EDESAL.
- Recopilar información para sustentar y respaldar las operaciones en SAFIM.
- Apoyar a tesorería en la parte operativa cuando sea necesario.
- Apoyo en planillas, Fondos Ajenos en Custodia (FAC) y otros.



- Actualizar Libros de Registro de Cheques de todas las cuentas.
- Aprobar/Emitir Cheques Bancarios.
- Ingreso de FODES 75% y 25%.
- Perfilar contratistas en la Base de Datos.
- Recibir y registrar en SAFIM todo lo relacionado con proyectos de diferente naturaleza.
- Efectuar el devengamiento y el pagado (cheque) a los diferentes contratistas.
- Actualizar libro de registro de cheques de todos los proyectos efectuados por la Municipalidad.
- Efectuar traslados internos, cuando por error se han efectuado de otra cuenta.
- Elaborar el Documento Financiero (DF) de las Instituciones Financieras por otorgamiento de préstamo a Empleados Municipales, así como el del pago de ISSS y AFP.
- Cuadratura en la cotización y aportaciones patronales y laborales.
- Revisión de planillas de salarios para visualizar si las retenciones fueron aplicadas correctamente.
- Recepción de documentos de Fondo Ajenos en Custodia (FAC).
- Seguimiento a Conciliaciones Bancarias.
- Realizar todas aquellas funciones que sean asignadas por el Tesorero Municipal.

IV. PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO

Tesorería, Recursos Humanos, Cuentas Corrientes, Contabilidad.

V. PERFIL DEL CARGO

1. FORMACIÓN BÁSICA

Bachiller en Comercio y Administración

2. CONOCIMIENTO ESPECÍFICO

Uso de contómetro, conocimientos en computación, Saber usar el Sistema SAFIM, conocimiento de contabilidad gubernamental.

3. EXPERIENCIA PREVIA

1 año de experiencia en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS

Servicio al cliente interno y externo, buena presentación, honrado, responsable, ordenado.



MANUAL DE FUNCIONES (DEPARTAMENTO DE TESORERÍA)

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Título del Puesto	AUXILIAR DE TESORERÍA XII (PLANILLAS, FONDOS AJENOS EN CUSTODIA SAFIM)
Cargos de Jefe Inmediato	TESORERO MUNICIPAL
Unidad	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
Código	
Dependencia:	

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Registro de operaciones financieras en sistema SAFIM que proporcione información oportuna

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Recibir y registrar en el sistema SAFIM el devengado y el pago de planillas de sueldos y salarios de empleados incluyendo recibos, incapacidades y vacaciones.
- Revisar y agregar descuentos de AFP, IPSFA de cada planilla.
- Aprobar en el sistema el Justificante de Pago (JP) y los Documentos Financieros (DF).
- Apoyar diferentes procesos como proveedores, Fondo Ajenos en Custodia (FAC) y otros.
- Elaborar el Documento Financiero (DF) de las Instituciones Financieras por Otorgamiento de préstamo a empleados municipales, así como el del pago de ISSS y AFP.
- Cuadratura en la cotización y aportaciones patronales y laborales.
- Revisión de planillas de salarios y salarios para visualizar si las retenciones fueron aplicadas correctamente.
- Recepción de documentos de Fondos Ajenos en Custodia (FAC).
- Realizar todas aquellas funciones que sean asignadas por el Tesorero Municipal.



IV. PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO

Tesorería, Recursos Humanos, Cuentas Corrientes, Contabilidad.

V. PERFIL DEL CARGO

1. FORMACIÓN BÁSICA

Bachiller en Comercio y Administración

2. CONOCIMIENTO ESPECÍFICO

Uso de contómetro, conocimientos en computación, Saber usar el Sistema SAFIM, conocimiento de contabilidad gubernamental.

3. EXPERIENCIA PREVIA

1 año de experiencia en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS

Servicio al cliente interno y externo, buena presentación, honrado, responsable, ordenado.



5.1.7 GLOSARIO DE TÉRMINOS

Algunas definiciones aplicadas en este manual son:

- **Propósito Principal:** se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la municipalidad.
- **Descripción de Funciones Esenciales:** Se incluye brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.
- **Estudios:** Se entiende por estudios la serie de conocimientos académicos realizados en instituciones públicas o privadas debidamente reconocidas por el gobierno nacional, correspondiente a la educación básica primaria, secundaria, media vocacional, superior en los programas de pregrado, en las modalidades de formación técnica profesional, tecnología y universitaria, y en programas de postgrado en las modalidades de especialización, maestría y doctorado.
- **Experiencia:** Se entiende por experiencia los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio.
- **Eficiencia:** El logro de las metas con la menor cantidad de recursos.
- **Cargo:** El conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la empresa.
- **Puesto de Trabajo:** Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. “El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades”.



5.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



5.2.1 ÍNDICE

5.2.2 INTRODUCCIÓN.....	3
5.2.3 OBJETIVOS.....	4
5.2.4 BASE LEGAL.....	5
5.2.5 INSTRUCCIONES PARA SU USO Y MANTENIMIENTO.....	9
5.2.6 DESCRIPCIÓN DE LA SIMBOLOGIA UTILIZADA EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.....	10
5.2.7 LISTADO DE PROCEDIMIENTOS.....	12
5.2.8 PROCEDIMIENTOS.....	13
5.2.9 GLOSARIO DE TERMINOS.....	66



5.2.2 INTRODUCCIÓN

El Manual de Procedimientos es un documento en el que se compilan o agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a las personas involucradas, que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática.

Al momento de ejecutar las actividades que se lleve a cabo es necesario saber cómo se realizan, esto es lo que facilita el Manual de Procedimientos ya que permite establecer una secuencia lógica previamente establecida de todos los pasos a seguir al momento de la realización de una actividad, para ejecutarlas en una menor cantidad de tiempo y con una menor cantidad de recursos, para lograr con ello agilizar los procedimientos.

El presente manual constituye una herramienta de trabajo para los puestos que se encuentran en el Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana y se ha elaborado con el propósito de agrupar y mejorar las actividades principales que se realizan en el departamento. En este manual se dan a conocer los pasos de la actividad a desarrollar, una breve explicación de los pasos, la persona responsable de desarrollarlos y el diagrama de flujo a seguir en cada procedimiento.



5.2.3 OBJETIVOS

- Proveer al Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana una guía que oriente la realización de las actividades.
- Establecer formalmente los pasos que deben seguirse para la realización de las actividades.
- Servir como guía de adiestramiento y capacitación tanto para el personal que labora en el Departamento de Tesorería como para el nuevo personal.
- Facilitar al personal el desarrollo de sus actividades, mediante la especificación de las tareas a realizar en cada uno de los puestos de trabajo.



5.2.4 BASE LEGAL

Las leyes en que están fundamentados los ordenamientos jurídicos de las actividades que realiza la Alcaldía Municipal de Santa Ana, son los siguientes:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA:

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

CÓDIGO MUNICIPAL:

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

Art. 2.- El municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

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



CAPITULO III: DE LA RECAUDACIÓN, CUSTODIA Y EROGACIÓN DE FONDOS.

Para la creación del Manual de Procedimientos se han tomado todos los Art. del presente capitulo ya que dicho capitulo aglomera todo el que hacer del Departamento de Tesorería, pero a continuación se mencionan los principales:

Art. 86.- El Municipio tendrá un tesorero, a cuyo cargo estará la recaudación y custodia de los fondos municipales y la ejecución de los pagos respectivos.

Para que sean de legítimo abono los pagos hechos por los tesoreros o por los que hagan sus veces, deberán estar los recibos firmados por los recipientes u otras personas a su ruego si no supieren o no pudieren firmar, y contendrán “EL VISTO BUENO” del Síndico Municipal y el “DESE” del alcalde, con el sello correspondiente, en su caso.

Cuando el Síndico, tuviere observaciones o se negare autorizar con su firma “EL VISTO BUENO”, deberá razonarlo y fundamentarlo por escrito dentro de un plazo de tres días hábiles, a fin de que el concejo subsane, corrija o lo ratifique; en caso de ser ratificado deberá firmarlo el síndico, caso contrario se estará sujeto a lo dispuesto en el Artículo 28 de este Código, quedando en consecuencia de legítimo abono los pagos hechos por los tesoreros, según acuerdo de ratificación del concejo y como anexo las observaciones del Síndico y el acuerdo de ratificación del concejo.

Corresponde la refrenda de cheques a dos miembros del concejo electos por acuerdo del mismo.



Art. 89.- Los municipios podrán contratar o convenir la recaudación de sus ingresos con otros municipios, con el Órgano Ejecutivo del Estado, instituciones autónomas, bancos y empresas nacionales, mixtas y privadas de reconocida solvencia, siempre y cuando ello asegure la recaudación más eficaz y a menor costo. En estos acuerdos se señalarán los sistemas de recaudación, porcentajes de comisión, forma y oportunidad en que los municipios reciban el monto de lo recaudado y todo lo demás que fuere necesario.

Art. 93.- Para atender gastos de menor cuantía o de carácter urgente se podrán crear Fondos Circulantes cuyo monto y procedimientos se establecerán en el Presupuesto Municipal.

La liquidación del fondo circulante se hará al final de cada ejercicio y los reintegros al fondo por pagos y gastos efectuados se harán cuando menos cada mes.

El encargado del fondo circulante responderá solidariamente con el ordenador de pagos que designare el concejo.

**REGLAMENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL FONDO CIRCULANTE
Y CAJA CHICA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA,
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.**

Para la creación del Manual de Procedimientos se han tomado todos los Art. del presente reglamento, pero a continuación se mencionan los principales que describen el objetivo del mismo.

Art. 1.- El presente reglamento tiene por objeto regular y establecer las normas para la utilización de Fondos Circulantes, a fin de que estos cumplan con el propósito para el cual se autoriza, y así permitir un rápido y eficiente manejo administrativo, para el normal desarrollo de las actividades.

Art. 2.- habrá dos tipos de Fondos Circulantes, clasificados de acuerdo a su monto y la unidad administrativa a la que se asigne: Fondo Circulante de Tesorería y Fondo de Caja Chica. Solo podrá haber un solo Fondo Circulante de Tesorería asignado a ese departamento y uno o varios



fondos de Caja chica, uno en el Despacho Municipal para la sede central y otros que podrán asignarse, según sea necesario, en los departamentos ubicados fuera de la Sede Municipal.

El Fondo Circulante es una cantidad de dinero reembolsable que servirá única y exclusivamente para efectuar compras de suministros, equipos y servicios, que, por necesidad y urgencia, no sea factible de satisfacer mediante el proceso normal de adquisiciones y contrataciones según LACAP.

EL Fondo de Caja Chica es una cantidad de dinero en efectivo reembolsable, que servirá para cancelar obligaciones no previsibles y el valor reducido que, por su condición de urgencia, no sean factibles de satisfacer mediante la emisión de cheque.



5.2.5 INSTRUCCIONES PARA SU USO Y MANTENIMIENTO

- Informar de la existencia de este manual a todo el personal involucrado en la realización de las actividades del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.
- Estudiar con anticipación este documento para desarrollar con éxito las actividades determinadas.
- El personal que haga uso del presente Manual de Provenientes debe trabajar mediante el orden que ya ha sido establecido, sin perder la secuencia señalada para tener resultados deseados.
- Respetar la asignación de la persona que ha sido determinada para realizar una actividad específica.
- Este documento deberá ser revisado constantemente o para actualizaciones correspondientes.
- Al realizar actualizaciones a este documento se debe de informar a todo el personal involucrado.
- Este Manual de Procedimientos se entregará al jefe del Departamento de Tesorería, para que conozca, realice y supervise las actividades de acuerdo a lo que se encuentra establecido en el; mientras que a los empleados se les dará el contenido de los procedimientos específicos para las funciones y actividades que realiza en su puesto de trabajo.



5.2.6 DESCRIPCIÓN DE LA SIMBOLOGIA UTILIZADA EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

	<p>TERMINAL: (Circulo Alongado). Se utiliza para indicar el principio y fin de un proceso. Normalmente la palabra inicio o fin es la que se usa en el símbolo.</p>
	<p>DECISIÓN: (Rombo). Permite alterar la secuencia de un proceso de acuerdo a una pregunta que se escribe dentro del rombo. El flujo toma uno de dos caminos, si la respuesta es afirmativa o negativa. La continuación natural del flujo debe corresponder a la respuesta afirmativa y para ello hay que elaborar la pregunta de la manera que convenga.</p>
	<p>ACTIVIDADES:(Rectángulo). Se utiliza para describir las actividades que componen el proceso. Hay que iniciar la descripción de las actividades, siempre con un verbo activo y hacer un esfuerzo por resumir con claridad, para aprovechar el poco espacio disponible. Esta descripción es un paso crítico en la diagramación y análisis de un proceso.</p>
	<p>DIRECCIÓN DE FLUJO: (Flecha). Se utiliza para conectar dos símbolos secuenciales e indicar la dirección del flujo del proceso.</p>
	<p>CONECTOR: (Circulo Pequeño con Flecha). Se escribe una letra en su interior y sirve para conectar dos símbolos que están en secuencia y en la misma hoja del diagrama, para unirlos implica cruzar líneas o deteriorar la estética. Siempre son parejas y en ambos debe aparecer la misma letra.</p>



	<p>MOVIMIENTO: (Flecha Ancha). En su interior se describe una actividad que corresponda al movimiento físico de cosas, de un lugar a otro. Movimiento entre oficinas, correo, transporte de cualquier tipo, etc.</p>
	<p>TRANSMISIÓN ELECTRÓNICA: (Flecha ancha con una E). En su interior se describe una actividad que corresponda al movimiento electrónico de información o formatos. Cubre Fax, Teléfono y Redes.</p>
	<p>INSPECCIÓN: (Circulo grande). Se utiliza para indicar que el proceso se detiene para realizar una evaluación. Puede representar un punto donde se requiere una firma de autorización.</p>
	<p>DOCUMENTACIÓN: (Rectángulo con fondo curvo). Se utiliza para indicar que la salida de una actividad es información en papel. Puede tratarse de un informe, una carta o un listado de computadora.</p>
	<p>RETARDO: (Rectángulo redondeado). Se utiliza para indicar que el proceso se detiene en espera de autorización o por cuestiones de logística o de trámite.</p>
	<p>ALMACENAJE: (Triangulo invertido). Representa la actividad deliberada de almacenaje, en la cual la salida del almacén requiere una orden específica.</p>
	<p>ANOTACIÓN: (Rectángulo abierto). El extremo de la línea punteada se coloca sobre alguna parte importante del diagrama y dentro del rectángulo, se escribe alguna aclaración, advertencia, instrucción especial o cualquier comentario que se considere necesario, acerca de esa parte del diagrama. El rectángulo se debe colocar separado del proceso, de manera que no complique el dibujo.</p>
	<p>SALTO DE PÁGINA: (Pentágono invertido). Se utiliza para conectar dos símbolos que están en secuencia, pero en diferente página. Siempre deben ser parejas y llevan la misma letra en su interior.</p>
	<p>DOCUMENTO MULTIPLE: Representa cualquier documento que posee una o varias copias.</p>



5.2.7 LISTADO DE PROCEDIMIENTOS

1. Apertura, Recaudación Directa en Tesorería y Cierre de Caja.
2. Recaudación por medio de Colector Auxiliar de Tesorería (Rastro Municipal, Cementerio General Santa Isabel y Terminal de Buses Francisco Lara Pineda).
3. Recolección de Ingresos en los Mercados.
4. Acuerdo Municipal para realizar Recaudación Indirecta.
5. Recaudación Indirecta.
6. Compra de Especies Municipales.
7. Entrega de Especies Municipales.
8. Control Bancario.
9. Pago de Planillas al Personal.
10. Entrega de Quedan y Pago a proveedor.
11. Emisión de Cheques.
12. Fondo sujeto a Liquidar.
13. Legalización de Documentos.
14. Sobrantes o Faltantes de Fondos.
15. Apertura o ampliación del Fondo Circulante o Fondo de Caja Chica.
16. Pagos con Fondo de Caja Chica.
17. Pagos con Fondo Circulante de Tesorería.
18. Liquidación de Fondo Circulante.
19. Reintegro de Fondo Circulante y Fondo de Caja Chica.



5.2.8 PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

APERTURA, RECAUDACIÓN DIRECTA EN TESORERÍA Y CIERRE DE CAJA

Pasos:

1. Entrega sellos y efectivo de Fondo de Colecturía (para dar vuelto).
2. Recibe, cuenta y ordena las monedas y billetes.
3. Realiza apertura de caja.
4. Acude a las cajas de la Tesorería Municipal.
5. Entrega recibo de pago y dinero a cajero (a).
6. Cobra y devuelve original al contribuyente debidamente sellado y firmado.
7. Guarda copia para respaldo.
8. Realizar sumatoria de los recibos generados en el día.
9. Generar diariamente el informe de caja una vez se termine el turno.
10. Detalla los valores recaudados.
11. Entrega informe de caja y los fondos recibidos en el día.
12. Devuelve sellos y efectivo del Fondo de colecturía.



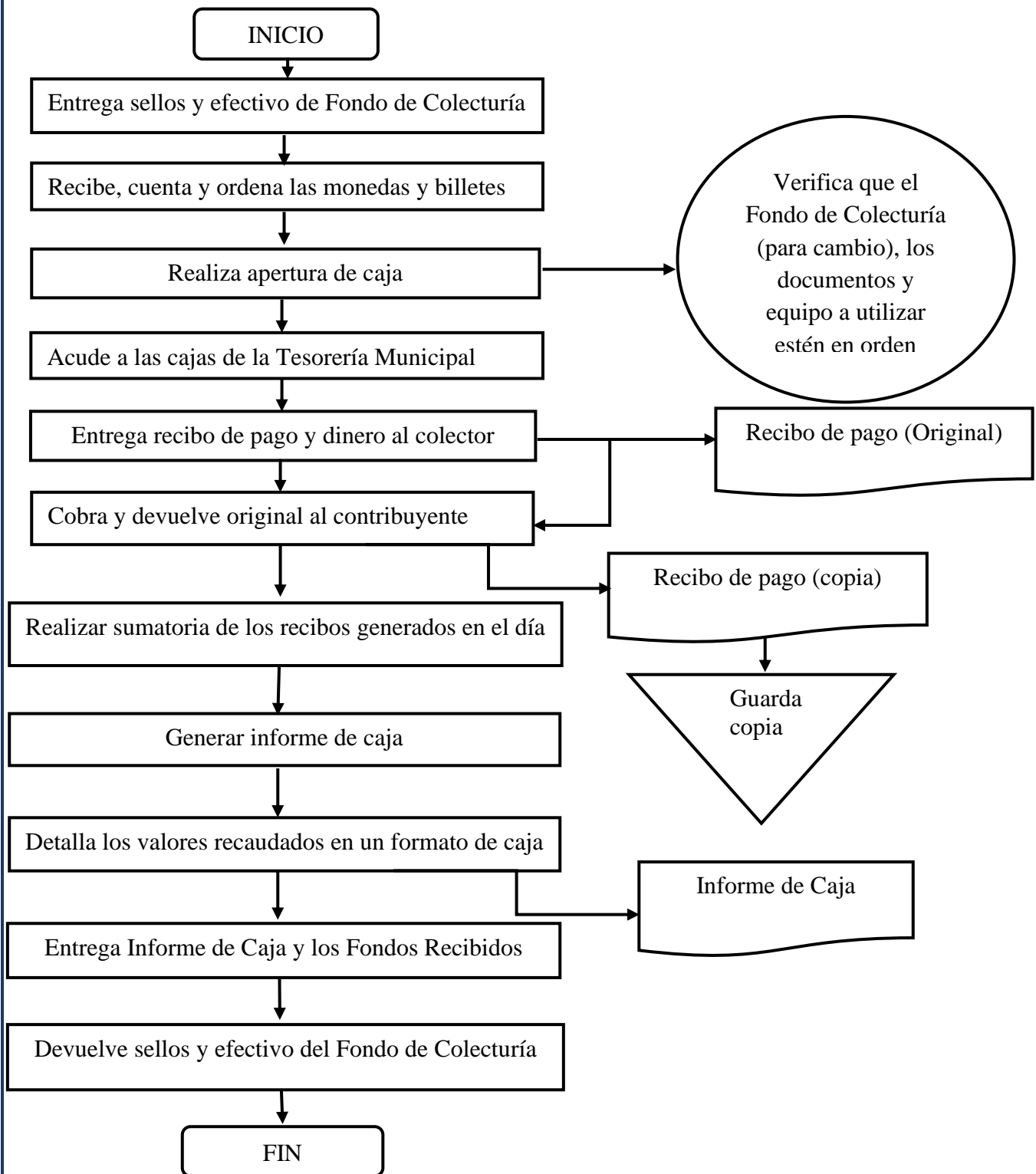
APERTURA, RECAUDACIÓN DIRECTA EN TESORERÍA Y CIERRE DE CAJA

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Entrega sellos y efectivo de Fondo de Colecturía (para dar vuelto)	Tesorero Municipal
2	Recibe, cuenta y ordena las monedas y billetes.	Cajero (a)
3	Realiza apertura de caja (verifica que los documentos y equipo a utilizar estén en orden)	Cajero (a)
4	Acude a las cajas de la Tesorería Municipal para efectuar pago de los distintos servicios municipales.	Contribuyente
5	Entrega recibo de pago y dinero a cajero (a). Para el caso que el contribuyente solicite: partidas (de nacimiento, defunción, matrimonio, divorcio, vialidad personal y marginaciones) el cajero (a) deberá emitir recibo contra recibir dinero.	Contribuyente
6	Cobra y devuelve original al contribuyente debidamente sellado y firmado.	Cajero (a)
7	Guarda copia para respaldo, clasificando por rubro.	Cajero (a)
8	Realizar sumatoria de los recibos generados en el día.	Cajero (a)
9	Generar diariamente el informe de caja una vez se termine el turno; si el mismo refleja alguna diferencia, sobrante o faltante, deberá seguir otro procedimiento (Sobrantes o Faltantes de Fondos).	Cajero (a)
10	Detalla los valores recaudados (en un formato de caja), según la denominación billetes, monedas, cheques propios, cheques ajenos, boucher por cobros con tarjetas, vales de caja, etc. Se hace un total de valores en caja y a este se le debe descontar el fondo de cambio para obtener el “Efectivo Neto en Caja”.	Cajero (a)
11	Entrega informe de caja y los fondos recibidos en el día al Tesorero Municipal o personas autorizadas, solicita firma de recibido.	Cajero (a)
12	Devuelve sellos y efectivo del Fondo de Colecturía.	Cajero (a)



DIAGRAMA DE FLUJO:

APERTURA, RECAUDACIÓN DIRECTA EN TESORERÍA Y CIERRE DE CAJA





DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

RECAUDACIÓN POR MEDIO DE COLECTOR AUXILIAR DE TESORERÍA (Rastro Municipal, Cementerio General Santa Isabel y Terminal de Buses Francisco Lara Pineda).

Pasos:

1. Entrega sellos y efectivo de Fondo de Colecturía (para dar vuelto).
2. Recibe, cuenta y ordena las monedas y billetes.
3. Realiza apertura de caja.
4. Acude a las cajas de los diferentes colectores auxiliares de Tesorería.
5. Entrega recibo de pago y dinero al colector (a) auxiliar de Tesorería.
6. Cobra los diferentes servicios que el cliente necesita pagar.
7. Devuelve recibo original con sello de cancelado y cambio en caso que aplique.
8. Realiza Corte de Caja.
9. Detalla los valores recaudados en un formato de caja
10. Prepara y envía remesa bancaria.
11. Remite documentos al Departamento de Tesorería.
12. Devuelve sellos y efectivo del Fondo de Colecturía.



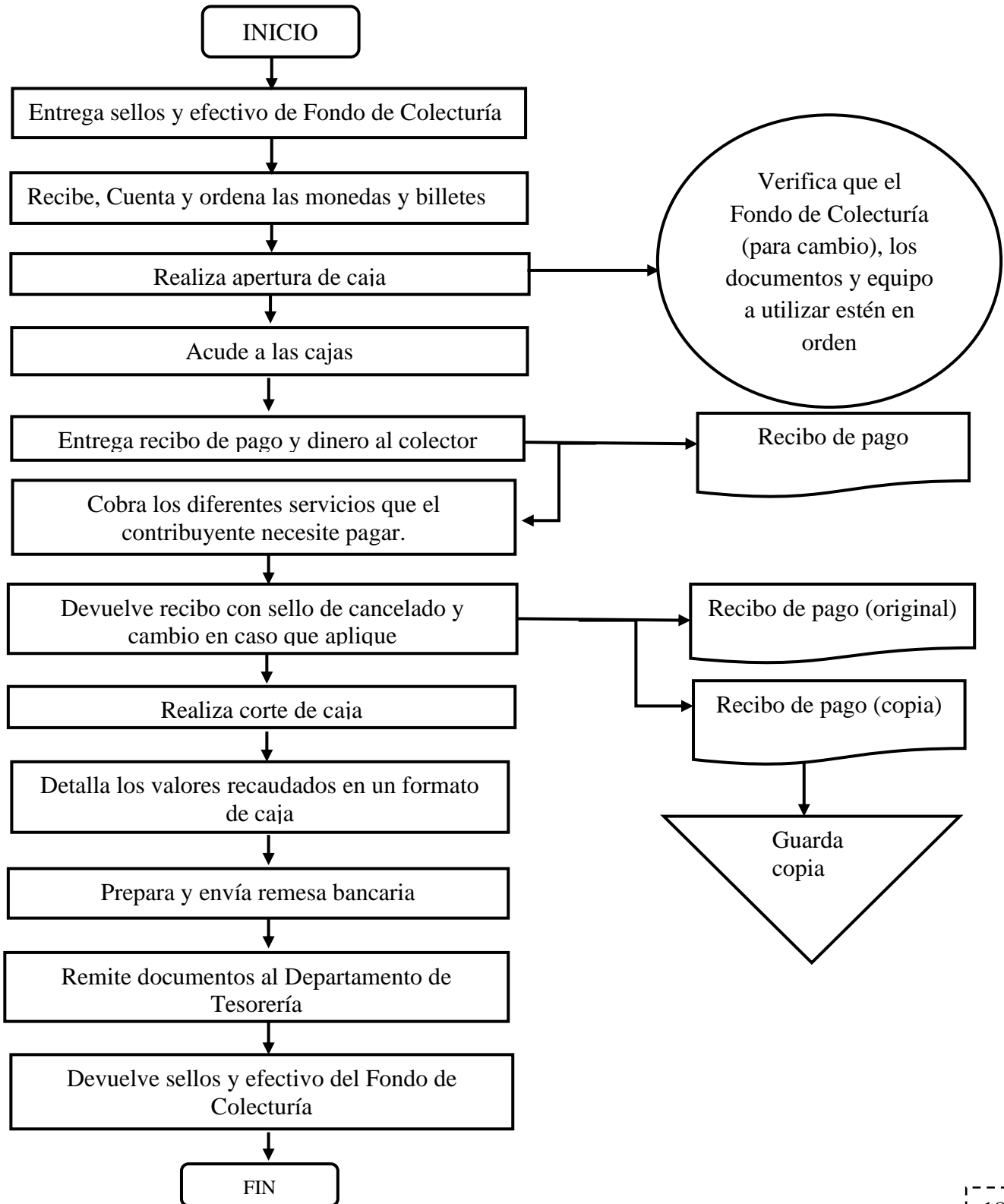
RECAUDACIÓN POR MEDIO DE COLECTOR AUXILIAR DE TESORERÍA (Rastro Municipal, Cementerio General Santa Isabel y Terminal de Buses Francisco Lara Pineda).

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Entrega sellos y efectivo de Fondo de Colecturía (para dar vuelto).	Administrador
2	Recibe, cuenta y ordena las monedas y billetes.	Cajero (a)
3	Realiza apertura de caja: Verifica que el Fondo de Colecturía (para cambio) los documentos y equipo a utilizar estén en orden.	Cajero (a)
4	Acude a las cajas de los diferentes colectores auxiliares de Tesorería para realizar los pagos correspondientes.	Contribuyente
5	Entrega recibo de pago y dinero al colector (a) auxiliar de Tesorería (cajero (a)).	Contribuyente
6	Cobra los diferentes servicios que el contribuyente necesite pagar.	Cajero (a)
7	Devuelve recibo original con sello de cancelado y cambio en caso que aplique.	Cajero (a)
8	Realiza corte de caja al finalizar la jornada laboral, si el mismo refleja una diferencia sobrante o faltante, deberá seguir otro procedimiento (Sobrantes o Faltantes de Fondos)	Cajero (a)
9	Detalla los valores recaudados (en un formato de caja), según la denominación billetes, monedas, cheques propios, cheques ajenos, boucher por cobros con tarjetas, vales de caja, etc. Se hace un total de valores en caja y a este se le debe descontar el fondo de cambio para obtener el "Efectivo Neto en Caja".	Cajero (a)
10	Elaborar y enviar remesa bancaria	Cajero (a)
11	Remite documentos (documentos de soporte de ingresos y remesas bancarias) al Departamento de Tesorería para su registro, solicita firma de recibido.	Cajero (a)
12	Devuelve sellos y efectivo del Fondo de Colecturía.	Cajero (a)



DIAGRAMA DE FLUJO:

RECAUDACIÓN POR MEDIO DE COLECTOR AUXILIAR DE TESORERÍA (Rastro Municipal, Cementerio General Santa Isabel y Terminal de Buses Francisco Lara Pineda).





DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

RECOLECCIÓN DE INGRESOS EN LOS MERCADOS

Pasos:

1. Se entrega a cada cobrador los comprobantes (tarjetas).
2. Realiza recorrido.
3. Hace un informe de ingreso.
4. Entrega informe de ingreso.
5. Consolida el monto recibido por todos los cobradores del Mercado Municipal.
6. Elabora remesa y la envía al banco.
7. Envía informe de ingreso y comprobante de remesa a Tesorería Municipal.

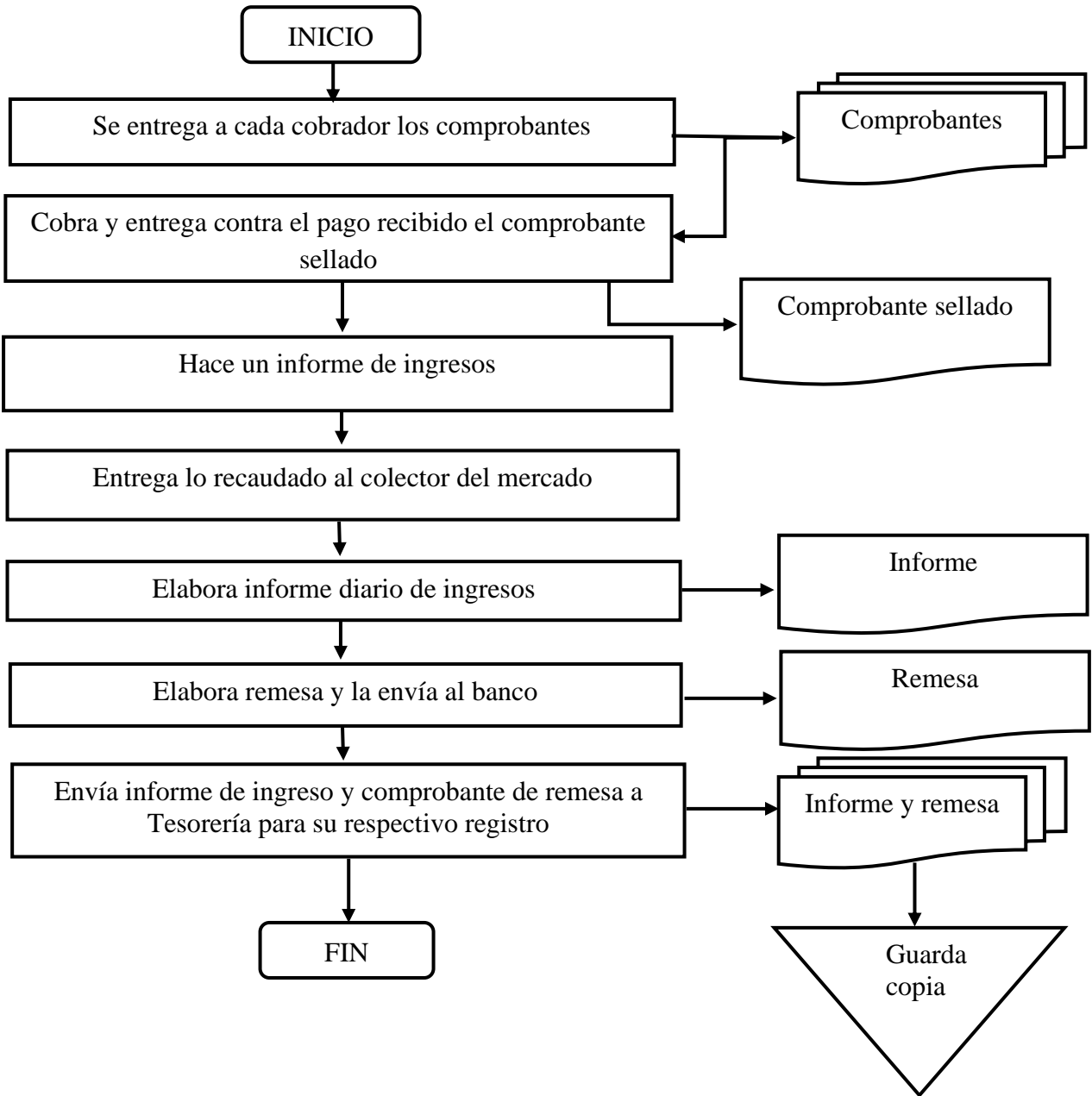


RECOLECCIÓN DE INGRESOS EN LOS MERCADOS		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Prepara y entrega las tarjetas que se utilizarán durante la realización de las actividades.	Colector del Mercado Municipal
2	Realiza recorrido cobrando puesto por puesto y entregando contra el pago recibido el correspondiente comprobante sellado (marca la tarjeta de los arrendatarios y la tarjeta de su registro).	Cobradores de Mercado Municipal
3	Hace un informe de ingresos detallando los puestos que pagaron y los puestos que quedaron pendientes de pagar.	Cobradores de Mercado Municipal
4	Entrega informe de ingresos y monto de dinero recaudado a colector del Mercado Municipal y solicita firma de recibido.	Cobradores de Mercado Municipal
5	Consolida el monto recibido por todos los cobradores del Mercado Municipal y elabora informe diario de ingresos totales.	Colector de Mercado Municipal
6	Elabora remesa y la envía al banco.	Colector de Mercado Municipal
7	Envía informe de ingreso y comprobante de remesa a Tesorería Municipal para su respectivo registro.	Colector de Mercado Municipal



DIAGRAMA DE FLUJO:

RECOLECCIÓN DE INGRESOS EN LOS MERCADOS





DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ACUERDO MUNICIPAL PARA REALIZAR RECAUDACIÓN INDIRECTA

Pasos:

1. Acuerda establecer sistema de recaudación indirecta.
2. Realizan las negociaciones con las instituciones correspondientes.
3. Firmar convenio de Recaudación Indirecta.
4. Dar a conocer el resultado del convenio.
5. Informar la modalidad de cobro.

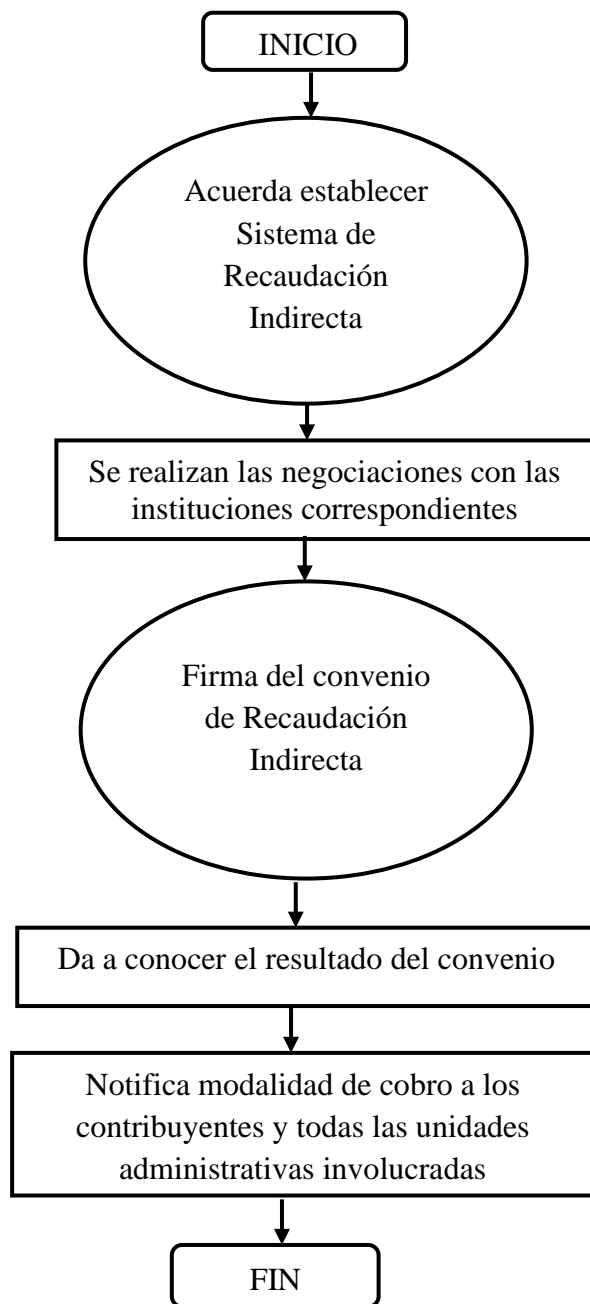
ACUERDO MUNICIPAL PARA REALIZAR RECAUDACION INDIRECTA

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Acuerda establecer Sistema de Recaudación Indirecta.	Concejo Municipal
2	Se realizan las negociaciones con las instituciones correspondientes (bancos, empresas distribuidoras de energía eléctrica u otras) comunica resultados al concejo.	Concejo Municipal
3	Firma convenio de Recaudación Indirecta con las instituciones intermediarias.	Alcalde Municipal
4	Dar a conocer el resultado del convenio con las instituciones intermediarias.	Alcalde Municipal
5	Informar la modalidad de cobro a los contribuyentes y todas las unidades administrativas involucradas, para que a partir de una fecha predeterminada los procesos de recaudación se hagan conforme a lo pactado.	Unidad de comunicaciones y las Unidades Financieras.



DIAGRAMA DE FLUJO:

ACUERDO MUNICIPAL PARA REALIZAR RECAUDACIÓN INDIRECTA





DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

RECAUDACIÓN INDIRECTA

Pasos:

1. Recibe la notificación de modalidad de pago.
2. Hacen pagos de los distintos Servicios Municipales.
3. Deposita en Cuenta Bancaria de la Municipalidad el importe de lo recaudado.
4. Recibe diariamente reporte de depósitos.
5. Recibe semanalmente reportes en físico.
6. Consolidan los fondos.
7. Elaborar formula 1- ISAM.
8. Envía documentación a SAFIM.

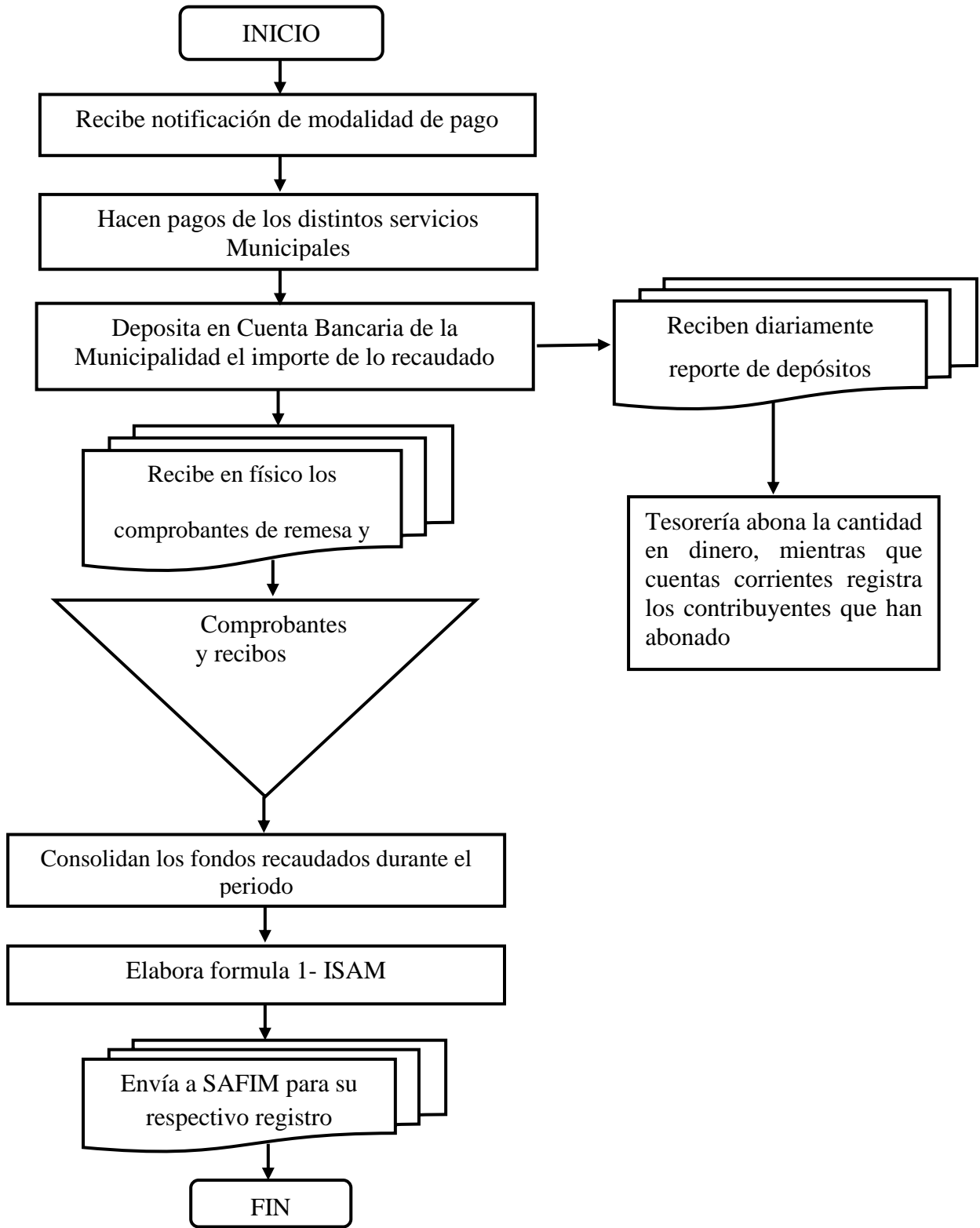


RECAUDACIÓN INDIRECTA		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Recibe la notificación de modalidad de pago.	Contribuyente
2	Hace pagos de los distintos servicios Municipales. En las oficinas de intermediarios (Entidades Bancarias, empresas distribuidoras de Energía Eléctrica u otras).	Contribuyente
3	Deposita en Cuenta Bancaria de la Municipalidad el importe de lo recaudado.	Intermediarios
4	Reciben diariamente reporte de depósitos (Vía correo electrónico) para sus respectivos registros: Tesorería abona la cantidad en dinero, mientras que cuentas corrientes registra los contribuyentes que han abonado.	Tesorería y Cuentas Corrientes
5	Recibe semanalmente en físico comprobante de remesa y recibos cobrados en el periodo.	Auxiliar de Tesorería
6	A fin de cada mes consolidan los fondos recaudados durante el periodo.	Tesorería y Cuentas Corrientes
7	Elaborar formula 1- ISAM.	Auxiliar de Tesorería
8	Enviar documentación a SAFIM para su respectivo registro.	Auxiliar de Tesorería



DIAGRAMA DE FLUJO:

RECAUDACIÓN INDIRECTA





DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COMPRA DE ESPECIES MUNICIPALES

Pasos:

1. Verifica existencia de Especies Municipales.
2. Elabora solicitud para el Concejo Municipal.
3. Firma solicitud en calidad de autorización.
4. Emite acuerdo Municipal
5. Recibe solicitud y acuerdo Municipal.
6. Realiza compra de Especies Municipales.
7. Recibe de ISDEM, Especies Municipales.
8. Envía a legalizar factura.
9. Almacena Especies Municipales.
10. Generar inventario e informe de consumo.
11. Envía factura a SAFIM.
12. Envía Inventario e informe de consumo a Contabilidad.
13. Envía factura al Departamento de Contabilidad.

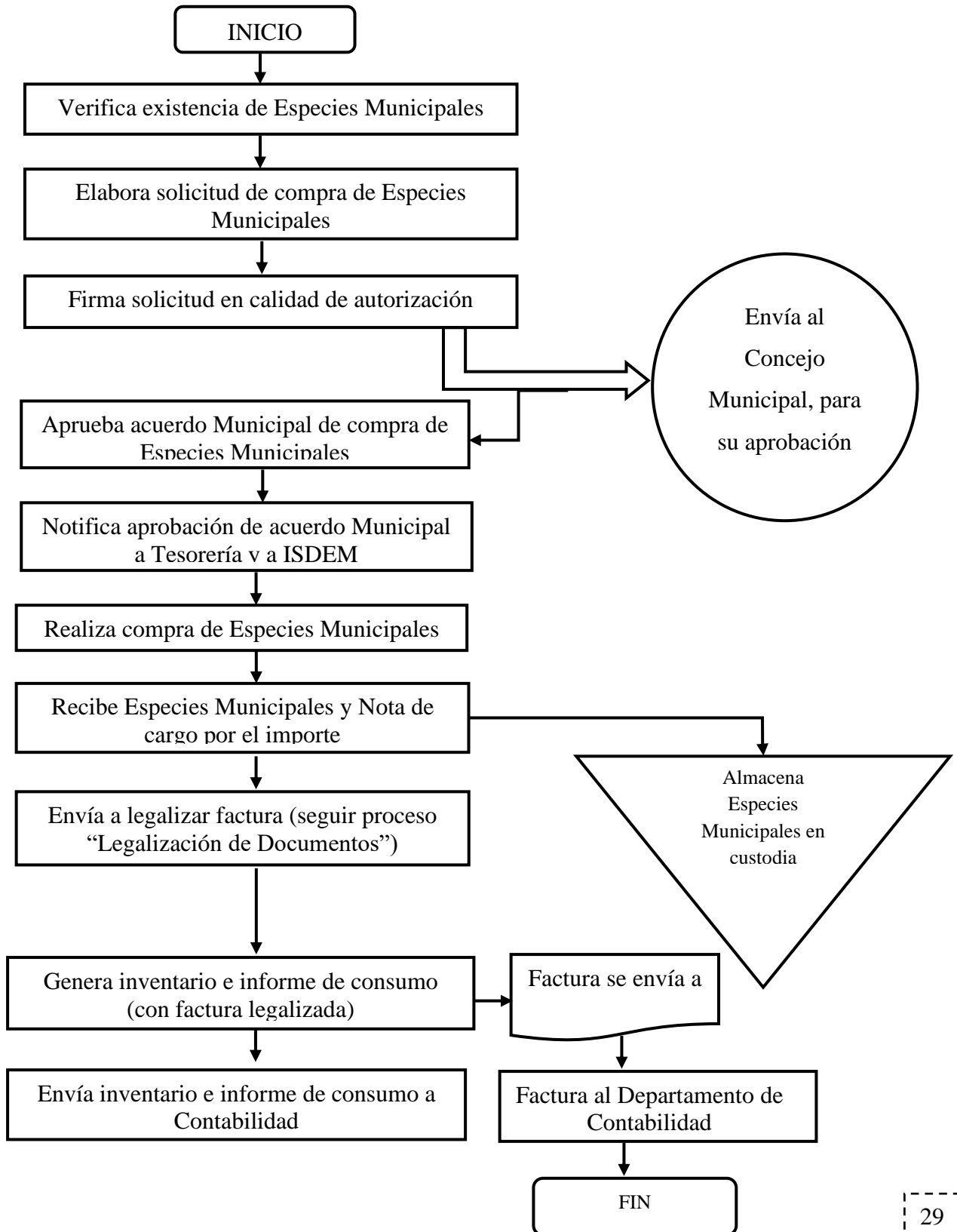


COMPRA DE ESPECIES MUNICIPALES		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se verifica existencia de Especies Municipales y se determina cuáles son las que se van a solicitar.	Auxiliar de Tesorería
2	Se elabora solicitud para el Concejo Municipal en la cual se solicita compra de Especies Municipales al inicio de cada año.	Auxiliar de Tesorería
3	Firma solicitud en calidad de autorización, lo entrega a auxiliar de Tesorería para ser enviado al Concejo Municipal, para su aprobación.	Tesorero Municipal
4	Aprueba acuerdo municipal, en el cual se autoriza el descargo del pago de las Especies del fondo FODES.	Consejo Municipal
5	Notifica a Tesorería y a ISDEM	Secretaría
6	Realiza compra de Especies Municipales.	Auxiliar de Tesorería
7	Recibe de ISDEM, Especies Municipales solicitadas y nota de cargo por el importe de las mismas.	Auxiliar de Tesorería
8	Envía a legalizar factura.	Auxiliar de Tesorería
9	Almacena Especies Municipales en custodia en la bodega de Tesorería actualiza inventario.	Auxiliar de Tesorería
10	Genera inventario e informe de consumo, con la factura legalizada.	Auxiliar de Tesorería
11	Envía factura a SAFIM.	Auxiliar de Tesorería
12	Envía inventario e informe consumo a Contabilidad.	Auxiliar de Tesorería
13	Envía factura al Departamento de Contabilidad.	Auxiliar de Tesorería (SAFIM)



DIAGRAMA DE FLUJO:

COMPRA DE ESPECIES MUNICIPALES





DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ENTREGA DE ESPECIES MUNICIPALES

Pasos:

1. Recibe solicitud de Especies Municipales.
2. Solicita firma de Autorización.
3. Revisa y firma.
4. Prepara Especies Municipales.
5. Elabora Informe y hace entrega de las Especies Municipales.
6. Descarga del Inventario las Especies Municipales entregadas.
7. Envía documentación al SAFIM.

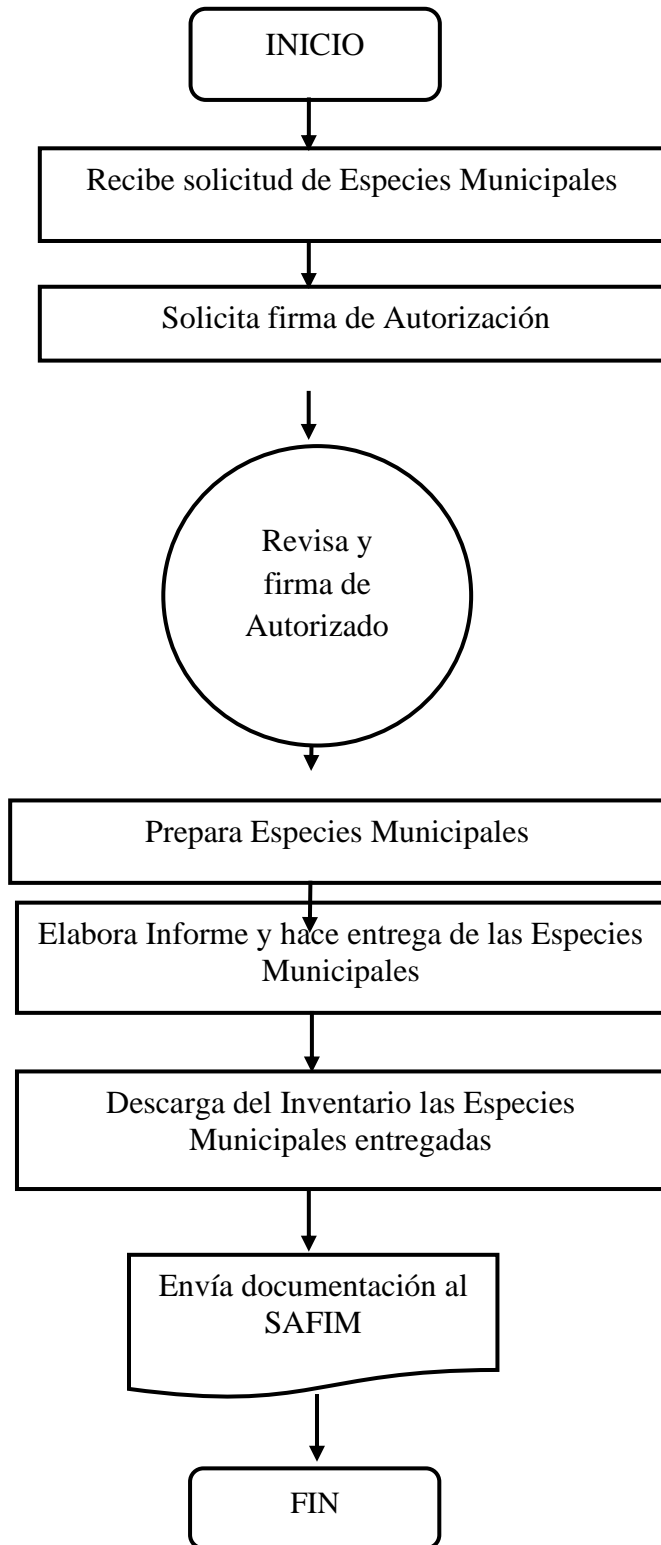
ENTREGA DE ESPECIES MUNICIPALES

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Recibe solicitud de las unidades que demandan las Especies Municipales.	Auxiliar de Tesorería
2	Solicita firma de Autorización al Tesorero Municipal.	Auxiliar de Tesorería
3	Revisa y firma autorización de solicitud de Especies Municipales.	Tesorero Municipal
4	Prepara Especies Municipales de conformidad al detalle solicitado.	Auxiliar de Tesorería
5	Elabora Informe y hace entrega de las Especies Municipales, solicita firma de recibido (en el libro informe de entrega de Especies Municipales).	Auxiliar de Tesorería
6	Descarga del Inventario las Especies Municipales entregadas.	Auxiliar de Tesorería
7	Envía documentación al SAFIM.	Auxiliar de Tesorería



DIAGRAMA DE FLUJO:

ENTREGA DE ESPECIES MUNICIPALES





DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CONTROL BANCARIO

Pasos:

1. Imprime Estados de cuenta.
2. Comparar Saldos.
3. Verifica el movimiento de la cuenta.
4. Elabora reporte de Disponibilidades Bancarias.
5. Imprime reporte de Disponibilidades Bancarias.
6. Revisa reporte de Disponibilidades Bancarias.
7. Archiva copia de Disponibilidades Bancarias.

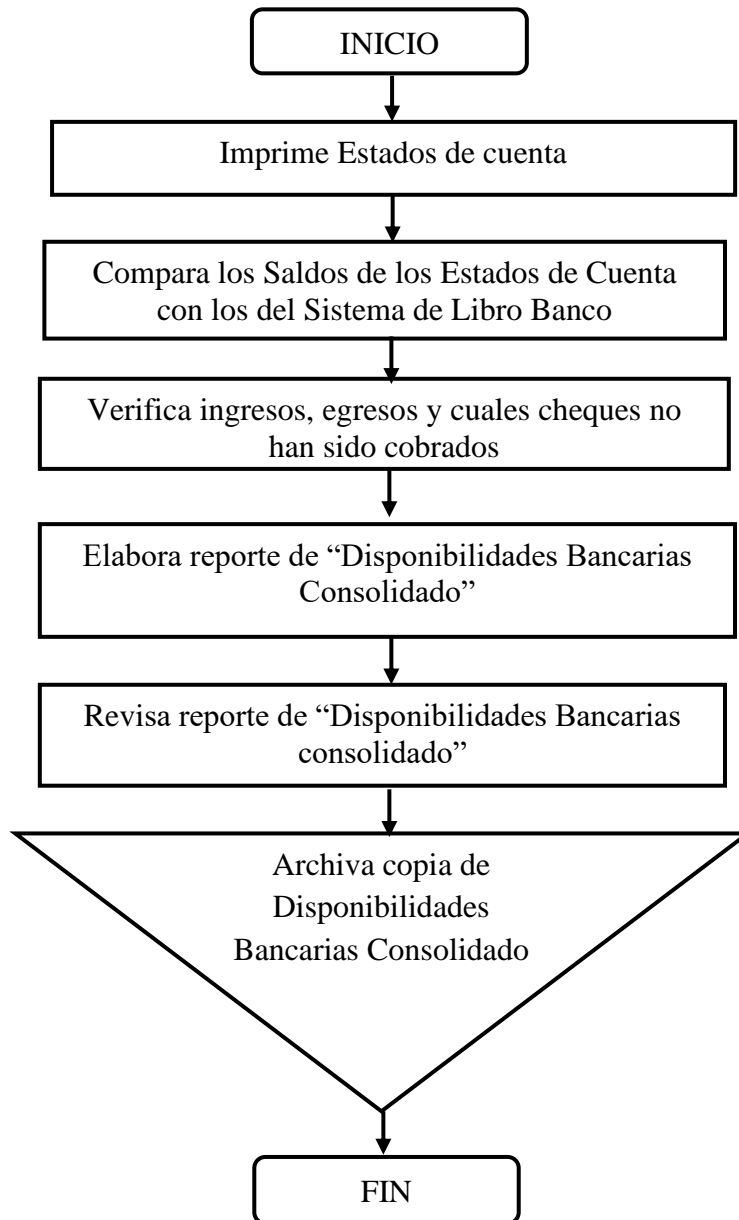
CONTROL BANCARIO

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Imprime Estados de cuenta de la cuenta que necesita verificar.	Auxiliar de Tesorería
2	Compara los Saldos de los Estados de Cuenta con los del Libro Banco.	Auxiliar de Tesorería
3	Verifica el movimiento de la cuenta (ingresos, egresos, cheques no cobrados, etc.).	Auxiliar de Tesorería
4	Elabora reporte de “Disponibilidades Bancarias Consolidado”.	Auxiliar de Tesorería
5	Imprime reporte de Disponibilidades Bancarias Consolidado y lo pasa al Tesorero Municipal	Auxiliar de Tesorería
6	Revisa reporte de “Disponibilidades Bancarias Consolidado” para la toma de decisiones.	Tesorero Municipal
7	Archiva copia de Disponibilidades Bancarias Consolidado.	Tesorero Municipal



DIAGRAMA DE FLUJO:

CONTROL BANCARIO





DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PAGO DE PLANILLAS AL PERSONAL

Pasos:

1. Elaborar planillas.
2. Enviar planillas a Gerencia General.
3. Enviar planillas a Presupuesto.
4. Enviar planillas a Contabilidad.
5. Enviar planillas a Sindicatura.
6. Enviar planillas a Despacho Municipal.
7. Enviar planillas a Gerencia General.
8. Envían planillas al Departamento de Tesorería.
9. Anexar comprobantes de pago.
10. Se pasan a Tesorero Municipal para su respectiva firma.
11. Se registra lo pagado en un reporte (Excel) para ser enviado a SAFIM.
12. Se envían planillas de pago a SAFIM.



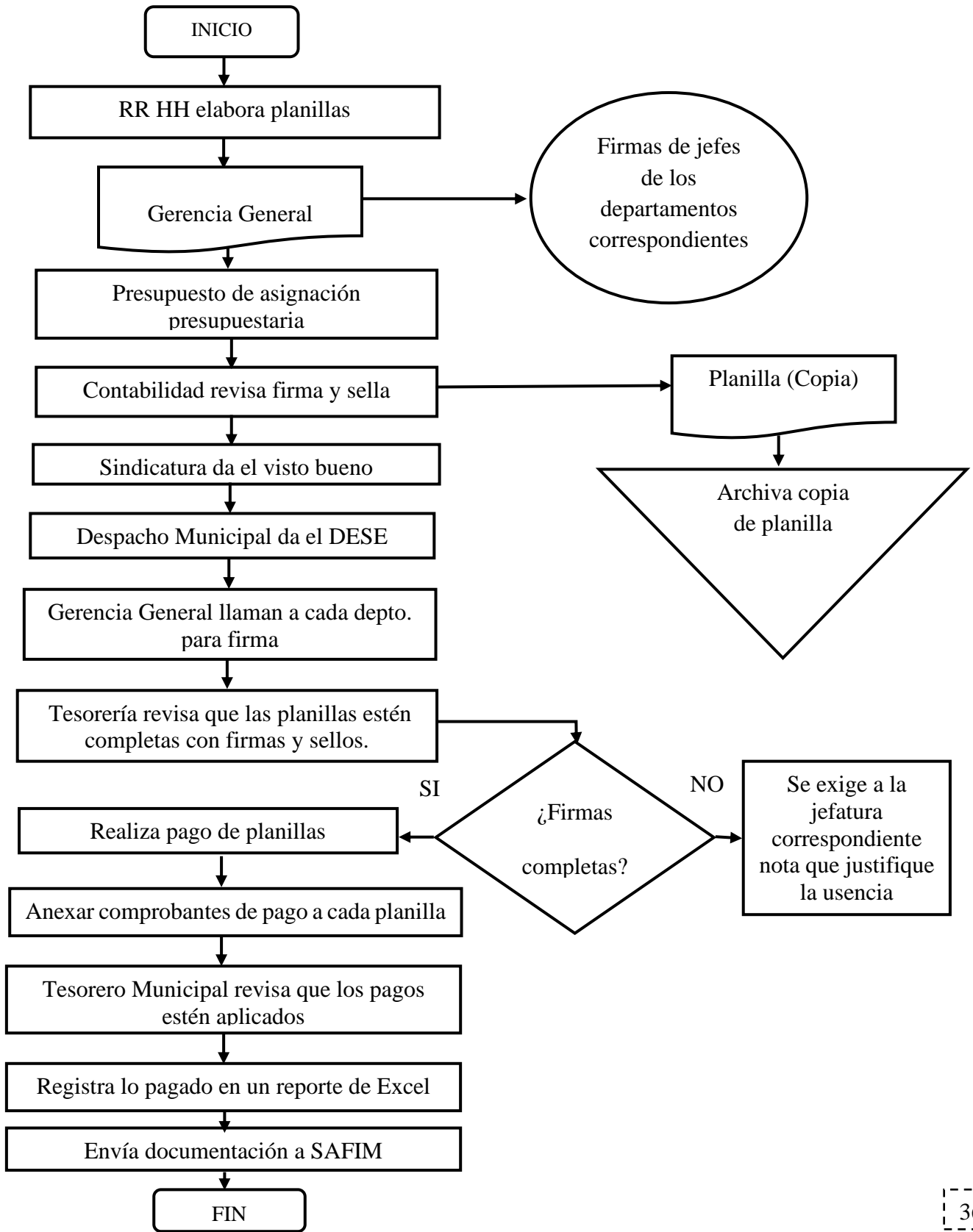
PAGO DE PLANILLAS AL PERSONAL

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elaboran planillas y la envían a Gerencia General	Departamento de Recursos Humanos
2	Recibe planillas revisan y llaman a cada jefe de los diferentes departamentos de la municipalidad para su firma correspondiente.	Gerencia General
3	Recibe planillas y proceden a realizar asignación presupuestaria, envía documentos a Contabilidad.	Presupuesto
4	Recibe planillas, revisa, firma y sella (contador), guarda una copia para luego ser confrontada con la original ya pagada. Envía a Sindicatura.	Contabilidad
5	Recibe, revisa y da visto bueno (firma y sello), envía a despacho Municipal.	Sindicatura
6	Recibe, revisa y da el DESE (firma y sello de Alcalde Municipal), envía a Gerencia General.	Despacho Municipal
7	Recibe, revisa y llaman a cada departamento interno para que cada uno de su personal firme, en el caso de las dependencias externas se envían las planillas para su respectiva firma y las devuelven inmediatamente. Envía a Tesorería	Gerencia General
8	Recibe y revisa que las planillas estén completas con sus respectivas firmas y sellos, procede a realizar los pagos, si la planilla no se encuentra firmada completa (se exige a la jefatura correspondiente una nota que justifique la usencia), cuando la persona se presenta a firmar en el Departamento de Tesorería se procede a realizar el pago.	Auxiliar de Tesorería
9	Anexar comprobantes de pago a cada planilla pagada. Se imprime nota de débito generada en el sistema del banco y se anexa a cada planilla (pago por medio de sistema electrónico), si el pago se realiza con cheque se anexa la copia del cheque a cada planilla pagada.	Auxiliar de Tesorería
10	Recibe, verifica que los pagos estén aplicados y firma.	Tesorero Municipal
11	Registra lo pagado en un reporte (Excel) para ser enviado a SAFIM, se solicita firma de recibido.	Auxiliar de Tesorería
12	Se envían planillas de pago a SAFIM.	Auxiliar de Tesorería



DIAGRAMA DE FLUJO:

PAGO DE PLANILLAS AL PERSONAL





DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ENTREGA DE QUEDAN Y PAGO A PROVEEDORES

Pasos:

1. Recibe del proveedor, la documentación de pago.
2. Verificar documentación de pago.
3. Elaborar Quedan y entregar al proveedor.
4. Anexar copia de Quedan a la documentación de pago y registra en el libro de entrega de documentos a legalizar.
5. Enviar documentos para proceso de legalización.
6. Recibe documentación legalizada.
7. Elabora cheque.
8. Notifica al proveedor la aprobación del cheque.
9. Se entrega cheque.
10. Envía documentos a SAFIM.



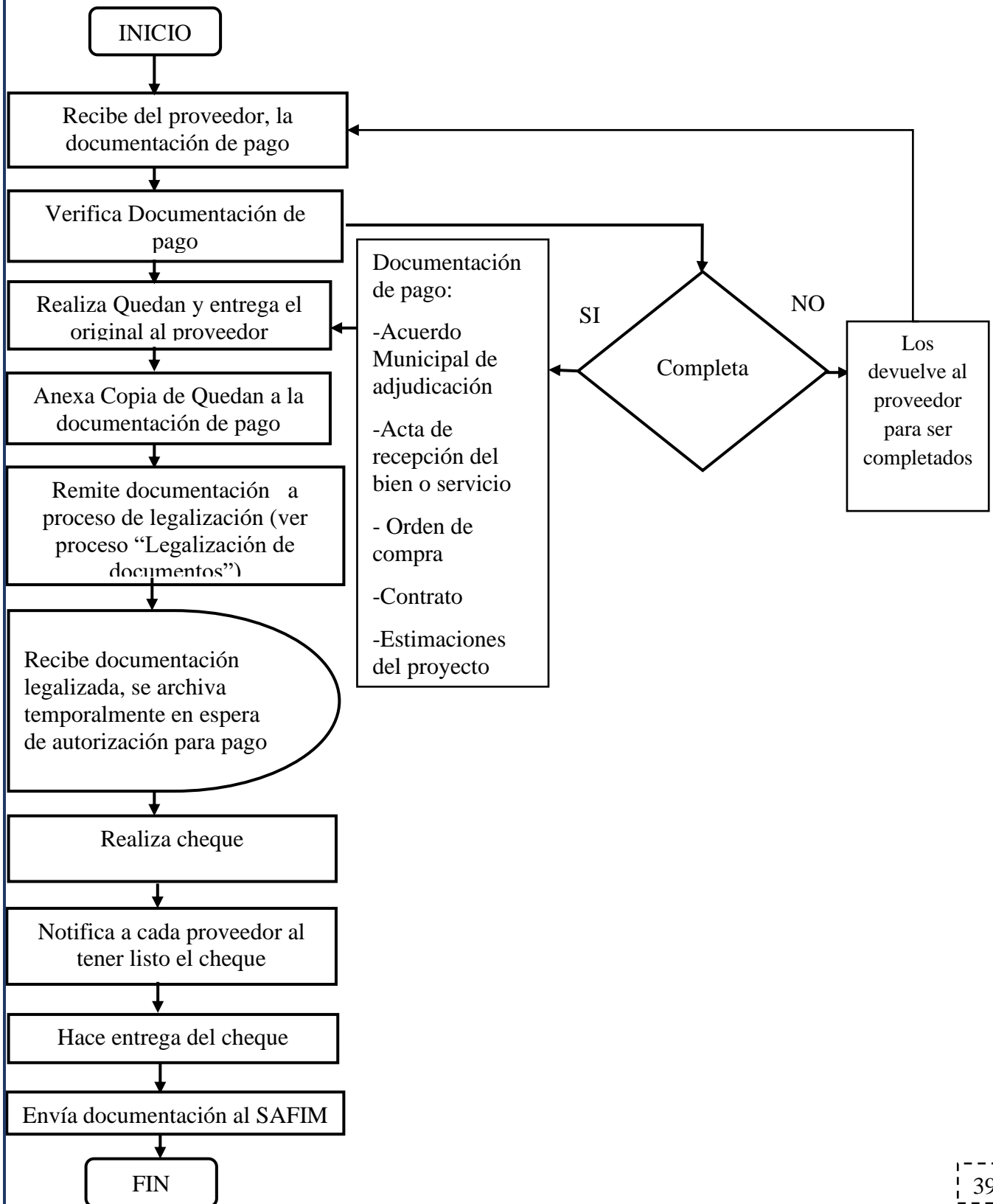
ENTREGA DE QUEDAN Y PAGO A PROVEEDORES

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Recibe del Proveedor, la documentación de pago	Auxiliar de Tesorería
2	Verifica documentación de pago. -Si está completa (acuerdo municipal de adjudicación, acta de recepción del bien o servicio, orden de compra, contrato, estimaciones del proyecto, copia de fianza factura o recibo). -No está completa, en caso que faltare algún documento los devuelve al proveedor para ser completados.	Auxiliar de Tesorería
3	Realiza Quedan entrega al proveedor el original y solicita firma de recibido.	Auxiliar de Tesorería
4	Anexa copia de Quedan a la documentación de pago y registra en el libro de entrega de documentos a legalizar.	Auxiliar de Tesorería
5	Remite las facturas al proceso de legalización, solicitando firma de recibido.	Auxiliar de Tesorería
6	Recibe documentación legalizada, se archiva temporalmente en espera de autorización para pago.	Auxiliar de Tesorería
7	Realiza cheque a favor del proveedor, se solicitan las firmas respectivas para autorización del cheque (firma de Tesorero Municipal y refrendarios).	Auxiliar de Tesorería
8	Notifica a cada proveedor al tener listo el cheque.	Auxiliar de Tesorería
9	Se entrega cheque al proveedor y se registra en el libro de entrega de cheques, cliente firma de recibido.	Auxiliar de Tesorería
10	Envía documentación a SAFIM, solicita firma de recibido.	Auxiliar de Tesorería



DIAGRAMA DE FLUJO:

ENTREGA DE QUEDAN Y PAGO A PROVEEDOR





DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

EMISION DE CHEQUES

Pasos:

1. Clasifica el tipo de documento a pagar.
2. Elaborar cheque.
3. Archiva boucher del cheque.
4. Registra cheque emitido.
5. Taquear la chequera.
6. Solicitar firma de autorización del cheque.
7. Solicitar firma de autorización refrendarios.
8. Entrega de cheque al titular
9. Guarda copia del comprobante.
10. Envía documentación a SAFIM.

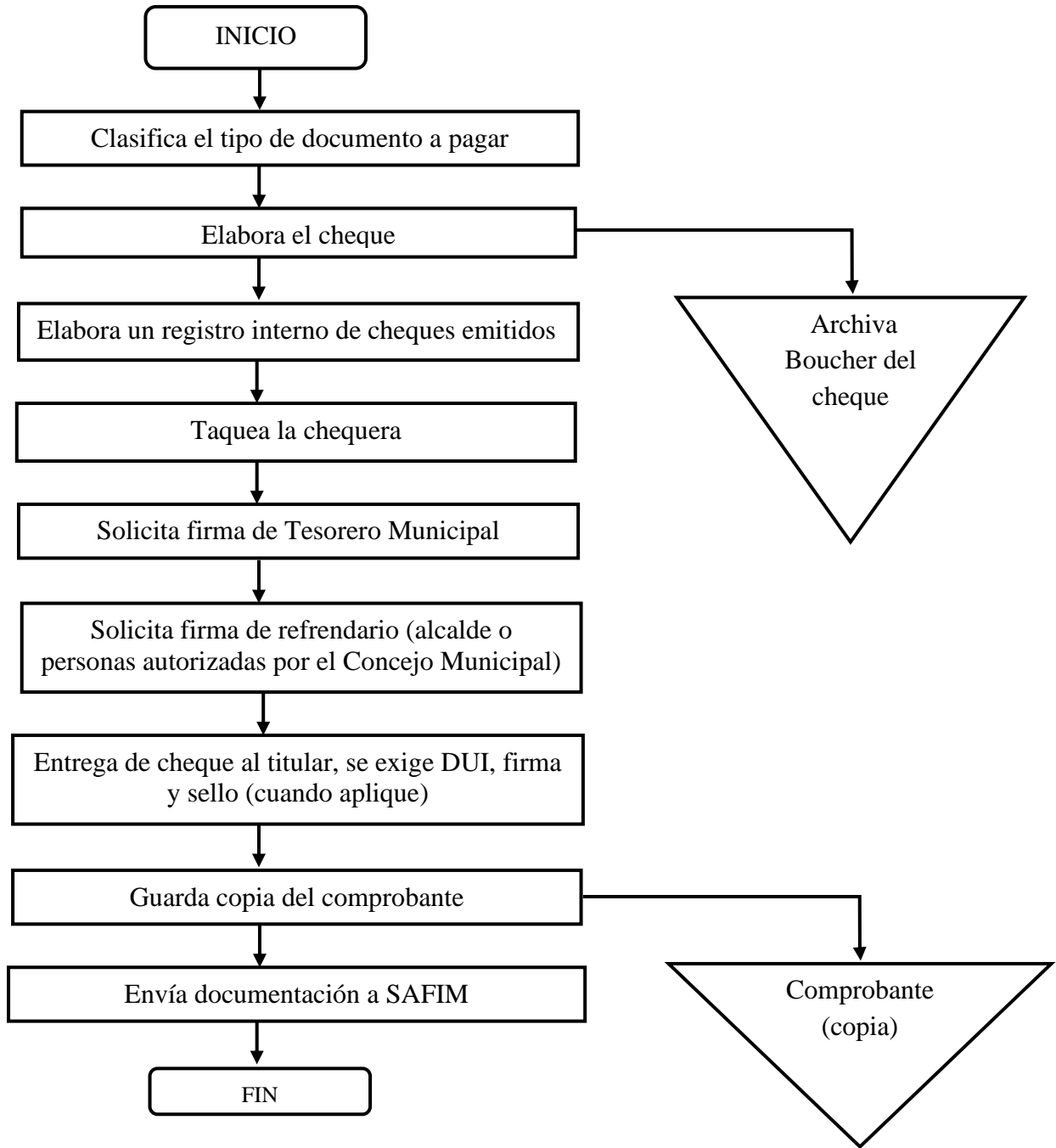


EMISION DE CHEQUES		
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Clasifica el tipo de documento a pagar.	Auxiliar de Tesorería
2	Elabora el cheque: Nombre del titular, fecha y monto (en números letras). Si el cheque se anula se debe cortar el numero de la cuenta del cheque respectivo se pega en el libro de formato de cheques anulados y el resto del cheque se guarda junto al taco correspondiente.	Auxilia de Tesorería
3	Archiva bouchers del cheque.	Auxiliar de Tesorería
4	Elabora un registro interno de cheques emitidos.	Auxiliar de Tesorería
5	Procede a taquear la chequera (con la información del cheque).	Auxiliar de Tesorería
6	Solicita firma de Tesorero Municipal.	Auxiliar de Tesorería
7	Solicita firma de refrendario (alcalde o personas autorizadas por el Concejo Municipal).	Auxiliar de Tesorería
8	Hace entrega de cheque al titular, se exige DUI, firma y sello (cuando aplique).	Auxiliar de Tesorería
9	Guarda copia del comprobante.	Auxiliar de Tesorería
10	Envía documentación a SAFIM	Auxiliar de Tesorería



DIAGRAMA DE FLUJO:

EMISION DE CHEQUES





DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FONDO SUJETO A LIQUIDAR

Pasos:

1. Recibe copia de solicitud de fondo sujeto a liquidar.
2. Presenta el solicitante con acuerdo Municipal y recibo legalizado.
3. Entrega fondo sujeto a liquidar.
4. Registra en el libro de cheques emitidos.
5. Guarda copias de la documentación en espera de liquidación.
6. Procede a liquidación.
7. Remite copia de visto bueno a tesorería.
8. Revisa y lo elimina del registro de pendientes de liquidar.
9. Elabora y entrega comprobante de liquidación.
10. Envía información al SAFIM.

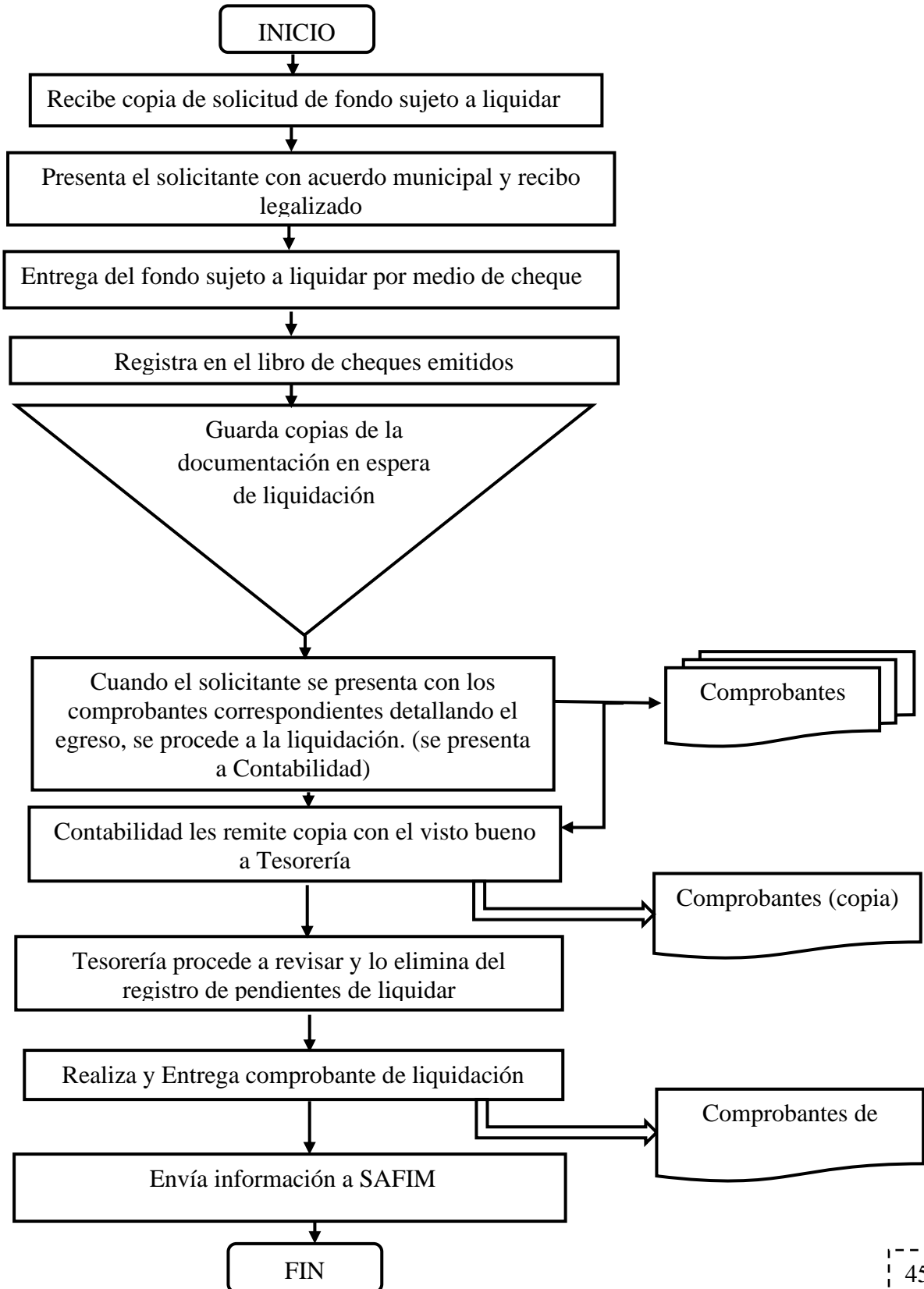


FONDO SUJETO A LIQUIDAR		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Recibe copia de solicitud de fondo sujeto a liquidar.	Auxiliar de Tesorería
2	Presenta acuerdo municipal y recibo legalizado.	Solicitante
3	Entrega fondo sujeto a liquidar.	Auxiliar de Tesorería
4	Registra en el libro de cheques emitidos.	Auxiliar de Tesorería
5	Guarda copias de la documentación en espera de liquidación.	Auxiliar de Tesorería
6	Procede a liquidación.	Contabilidad
7	Remite copia con el visto bueno a tesorería	Contabilidad
8	Procede a revisar y lo elimina del registro de pendientes de liquidar.	Auxiliar de Tesorería
9	Realiza y entrega comprobante de liquidación.	Auxiliar de Tesorería
10	Envía información al SAFIM, solicita firma de recibido.	Auxiliar de Tesorería



DIAGRAMA DE FLUJO:

FONDO SUJETO A LIQUIDAR





DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

LEGALIZACIÓN DE DOCUMENTOS

Pasos:

1. Prepara documento.
2. Envía al Departamento de Presupuesto.
3. Da solicitud presupuestaria.
4. Revisa que el documento este completo.
5. Revisa y firma de visto bueno.
6. Pasa a Alcalde Municipal para el DESE.
7. Facturas recibos y todo documento regresan al Departamento de Tesorería.
8. Hace resguardo de la documentación en espera para su respectivo pago.

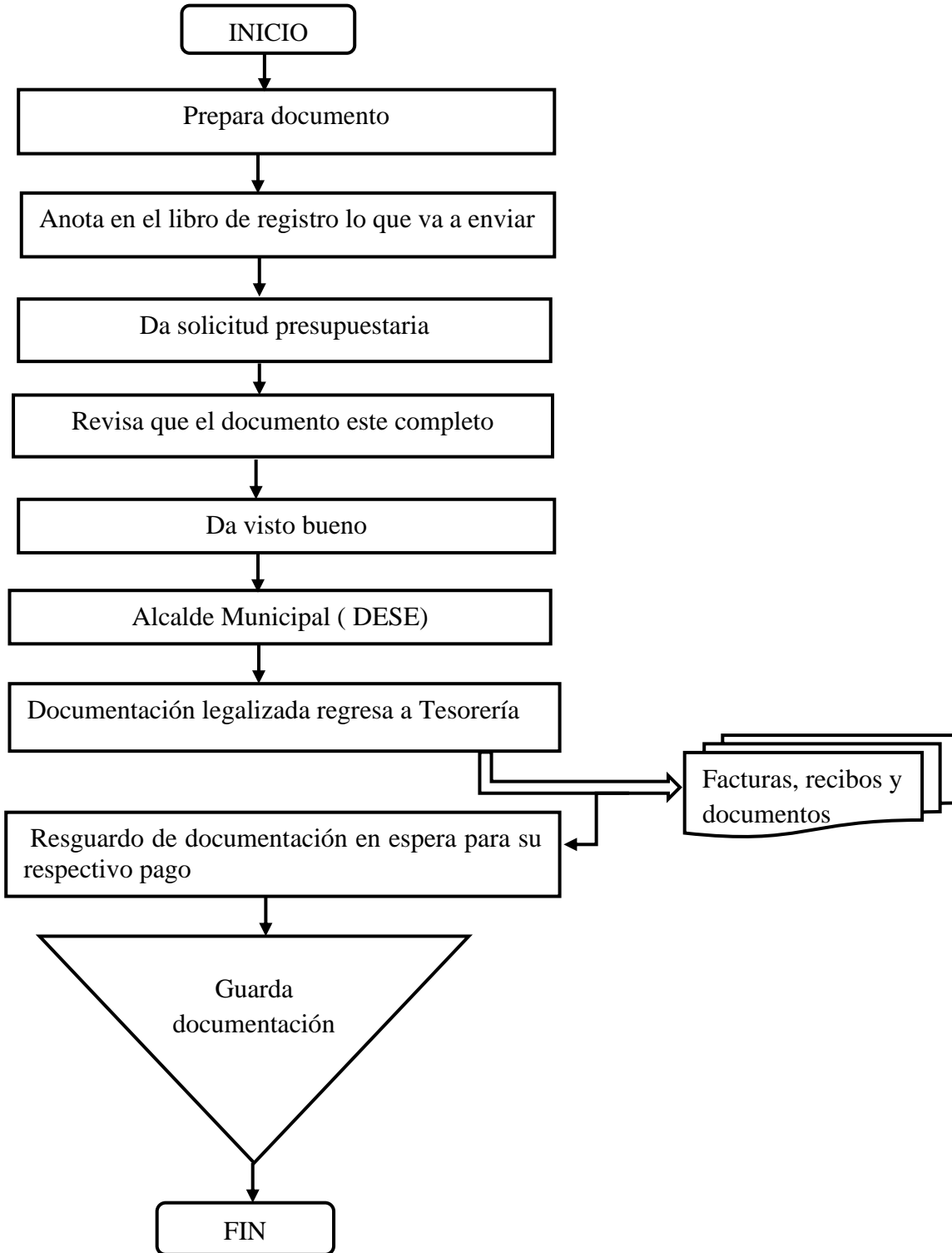


LEGALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Prepara el documento con su descripción y sacan copias.	Auxiliar de Tesorería
2	Anota en el libro todo lo que va a enviar y lo pasa a presupuesto	Auxiliar de Tesorería
3	Da solicitud presupuestaria se quedan con la copia y mandan la original a Contabilidad.	Departamento de Presupuesto
4	Revisa que el documento este completo firma y anota en el libro de registro y lo envía a sindicatura.	Departamento de Presupuesto
5	Revisa y firma (da visto bueno).	Sindicatura
6	Pasa a Alcalde Municipal para el DESE.	Despacho Municipal
7	Facturas recibos y todo documento regresan al Departamento de Tesorería.	Auxiliar de Tesorería
8	Hace resguardo de la documentación en espera para su respectivo pago.	Auxiliar de Tesorería



DIAGRAMA DE FLUJO:

LEGALIZACIÓN DE DOCUMENTOS





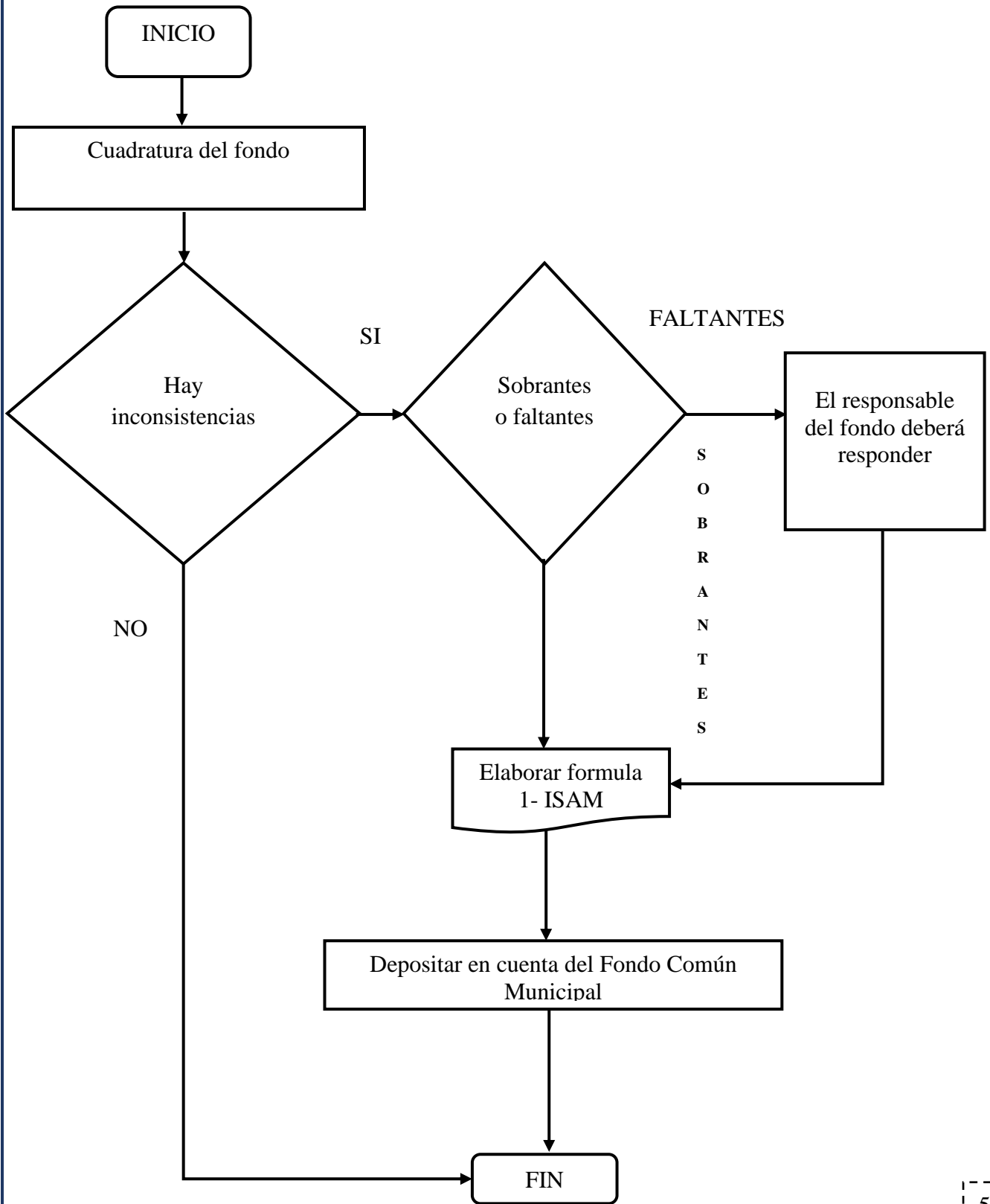
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
SOBRANTES O FALTANTES DE FONDOS
<p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Se hace la cuadratura de caja. 2- Verificar si existen sobrantes o faltantes. 3- Existen sobrantes o faltantes. 4- Realizar registros correspondientes.

SOBRANTES O FALTANTES DE FONDOS		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se realiza cuadratura de caja: al finalizar la jornada diaria, o después de arqueos por auditoría interna a Cajas Colectoras, Cajas Chicas o al Fondo Circulante de tesorería.	Encargado de cuadrar cajas, o Realizar arqueos
2	Verificar si existen inconsistencias: si el fondo cuadra con las transacciones realizadas se pasa al fin del procedimiento, si hay inconsistencias ya sea de sobrantes o faltantes continuar con los procedimientos necesarios.	Encargado de Caja o del Fondo asignado.
3	Existen sobrantes o faltantes: Si existen sobrantes, se deberá elaborar formula 1- ISAM Si existen faltantes, el responsable del Fondo deberá responder por la cantidad correspondiente (elabora formula 1- ISAM)	Encargado de Caja o del Fondo asignado.
4	Depositar sobrantes o faltantes a la cuenta del Fondo Común Municipal, a fin de demostrar con la remesa la cuadratura del fondo.	Encargado de Caja o del Fondo asignado.



DIAGRAMA DE FLUJO:

SOBRANTES O FALTANTES DE FONDOS





DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

APERTURA O AMPLIACIÓN DE FONDO CIRCULANTE O CAJA CHICA

Pasos:

1. Determinar necesidad de apertura o ampliación de Fondo Circulante o Fondo de Caja Chica.
2. Establecer el monto a asignar.
3. Aprueba acuerdo municipal de creación o ampliación de Fondo Circulante o Fondo de Caja Chica.
4. Emite y notifica acuerdo municipal.
5. Hace recibo simple en concepto de creación o ampliación de fondo.
6. Envía recibo simple a proceso de legalización (ver proceso “Legalización de Documentos”).
7. Recibe documento (recibo simple legalizado).
8. Envía recibo simple a Tesorería.
9. Elabora cheque.
10. Recibe cheque de creación del fondo.
11. Cambia el cheque por efectivo.
12. Guarda el efectivo con las seguridades apropiadas.



APERTURA O AMPLIACION DE FONDO CIRCULANTE O CAJA CHICA

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Determina necesidad de apertura o ampliación de Fondo Circulante y Fondo de Caja Chica, el Alcalde Municipal o la máxima autoridad de la unidad administrativa que determina la necesidad de constituirlo o ampliarlo, formulara la solicitud correspondiente al Concejo Municipal, en la que justificara el requerimiento de apertura o ampliación.	Alcalde Municipal o la máxima autoridad del departamento solicitante
2	Establece el monto a asignar ya sea para creación o ampliación de Fondo Circulante o Fondo de Caja Chica.	Concejo Municipal
3	Aprueba acuerdo municipal de creación o ampliación de Fondo Circulante o Fondo de Caja Chica y nombramiento del encargado de la administración del fondo.	Concejo Municipal
4	Emite y notifica acuerdo municipal de creación o ampliación de Fondo Circulante o Fondo de Caja Chica y Nombramiento del Encargado de la Administración del fondo.	Secretaría
5	Hace recibo simple (a nombre de la persona encargada del fondo) por el monto a recibir en concepto de Creación o Ampliación de Fondo.	Encargado (a) de Fondo Circulante o Caja Chica
6	Envía recibo simple a proceso de legalización (ver proceso de legalización de documentos).	Encargado(a) de Fondo Circulante o Caja Chica
7	Recibe documentación (recibo simple legalizado).	Encargado(a) de Fondo Circulante o Caja Chica
8	Envía recibo simple legalizado a tesorería.	Encargado(a) de Fondo Circulante o Caja Chica

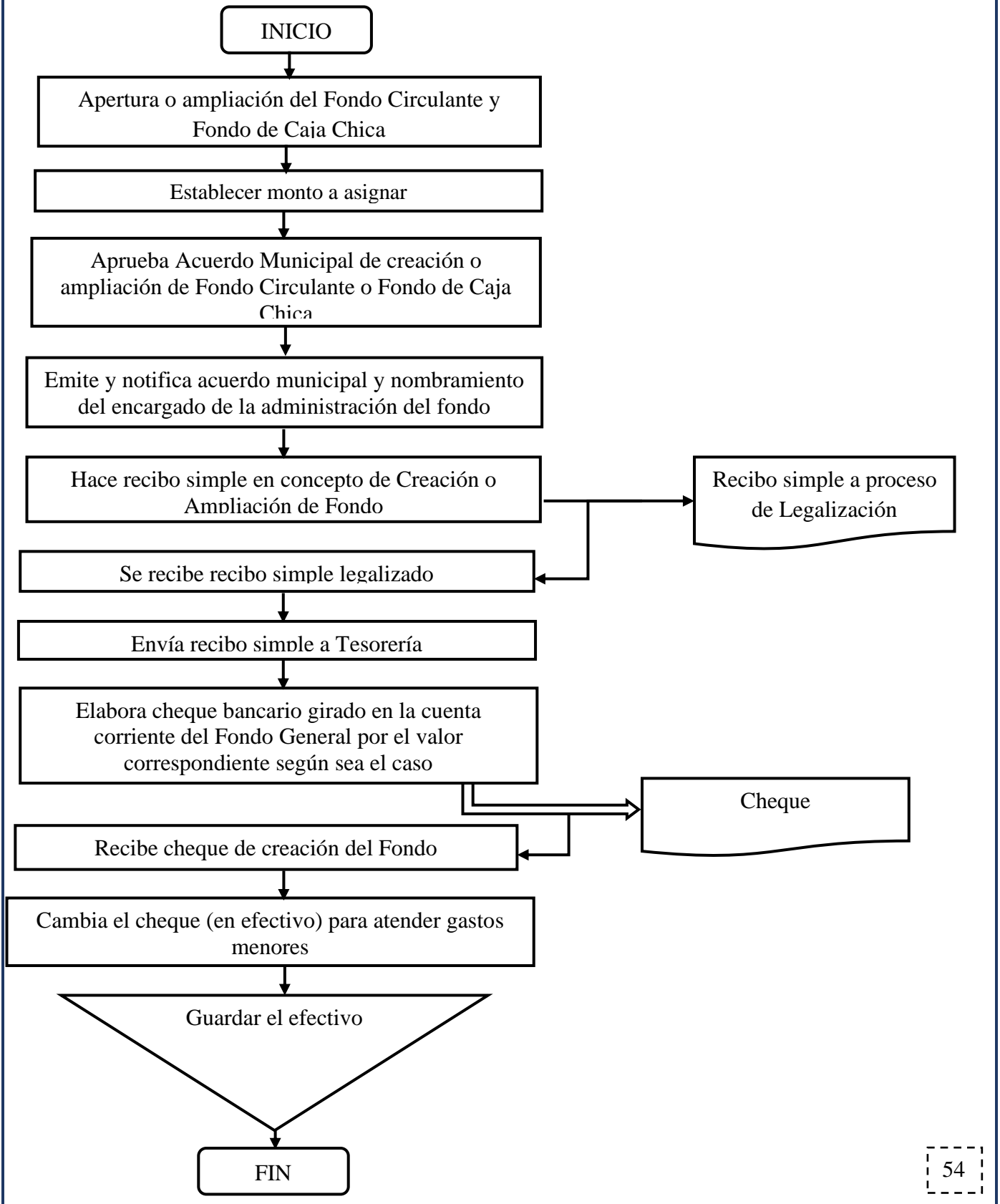


9	Elabora cheque bancario girado en la cuenta corriente del Fondo General (el cheque se elabora a nombre de la persona responsable del fondo) por el valor correspondiente según sea el caso (monto del fondo circulante de tesorería o monto del fondo de caja chica). Según Art. 6 DEL REGLAMENTO PARA LA ADMINISTRACION DE FONDO CIRCULANTE Y CAJA CHICA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA DECRETO NUMERO 7 DE FECHA 9 DE MAYO DE AÑO 2018.	Tesorería
10	Recibe cheque de creación del fondo.	Encargado(a) del Fondo Circulante o Caja Chica
11	Cambia el cheque (en efectivo) para atender gastos menores de conformidad al Art. 14 DEL REGLAMENTO PARA LA ADMINISTRACION DE FONDO CIRCULANTE Y CAJA CHICA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA DECRETO NUMERO 7 DE FECHA 9 DE MAYO DE AÑO 2018.	Encargado(a) de Fondo Circulante o Caja Chica
12	Guarda el efectivo con las seguridades apropiadas.	Encargado(a) de Fondo Circulante Caja Chica



DIAGRAMA DE FLUJO:

APERTURA O AMPLIACION DE FONDO CIRCULANTE O CAJA CHICA





DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PAGOS CON FONDOS DE CAJA CHICA

Pasos:

1. Comunica la necesidad de algún bien y/o servicio.
2. Identifica que se trata de un bien y/o servicio que no requiere proceso en la UACI.
3. Realiza compra del bien y/o servicio solicitado.
4. Registra el gasto.
5. Guarda documentación.

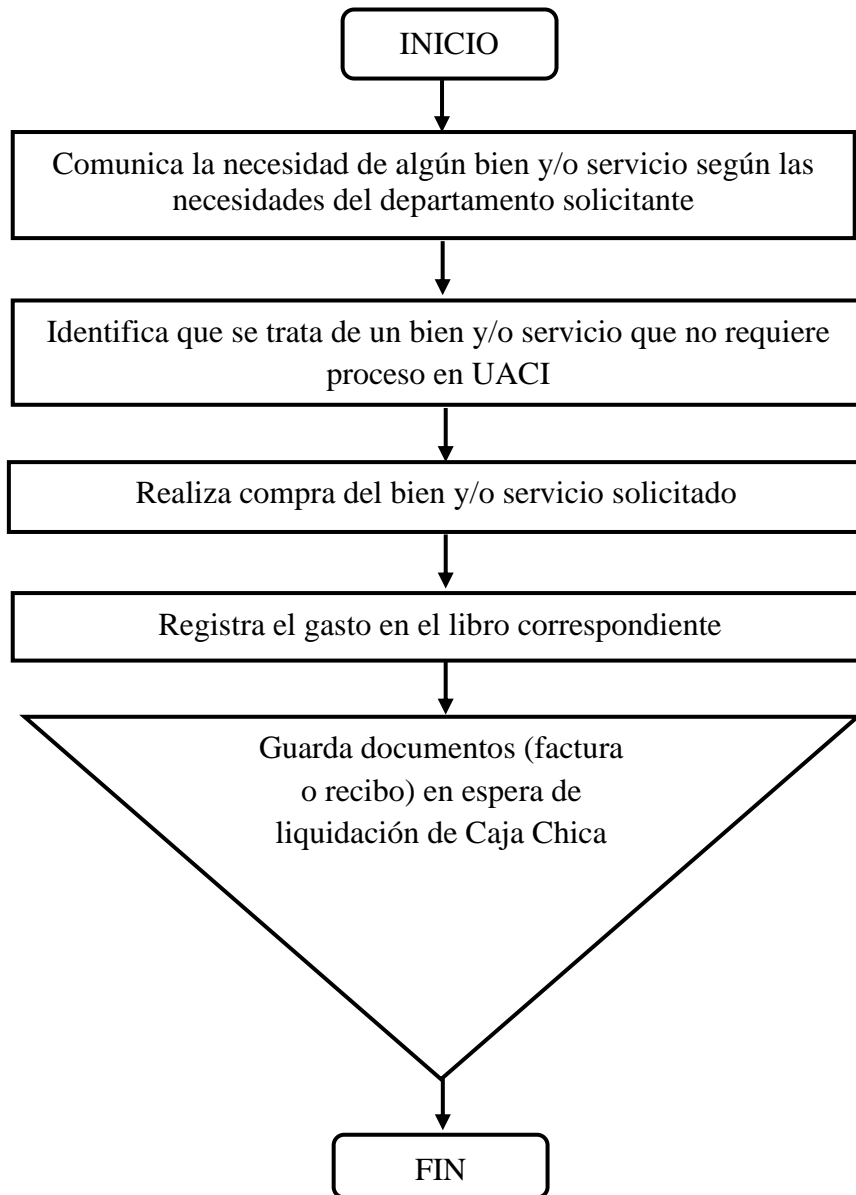
PAGOS CON FONDOS DE CAJA CHICA

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Comunica la necesidad de algún bien y/o servicio según las necesidades del departamento solicitante.	Solicitante del bien y/o servicio.
2	Identifica que se trata de un bien y/o servicio que no requiere proceso en la UACI, que es de menor cuantía y de carácter urgente, el cual debe ser pagado en efectivo, el monto puede ser hasta de \$50.00 (CINCUENTA 00/100 DOLARES) incluidos impuestos.	Encargado (a) del Fondo de Caja Chica.
3	Realiza compra del bien y/o servicio solicitado.	Encargado (a) del Fondo de Caja Chica.
4	Registra el gasto en el libro correspondiente.	Encargado (a) del Fondo de Caja Chica.
5	Guarda documentación (facturas, recibos, etc.) en espera de liquidación del Fondo de Caja Chica.	Encargado (a) del Fondo de Caja Chica.



DIAGRAMA DE FLUJO:

PAGOS CON FONDOS DE CAJA CHICA





DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PAGOS CON FONDO CIRCULANTE DE TESORERÍA

Pasos:

1. Solicita formato establecido para solicitud de fondo.
2. Entrega formato.
3. Verifica que el formato este autorizado.
4. Entrega efectivo y copia del formato al solicitante.
5. Realiza compras de bienes y/o servicios.
6. Entrega documentación.
7. Realiza registro del gasto.

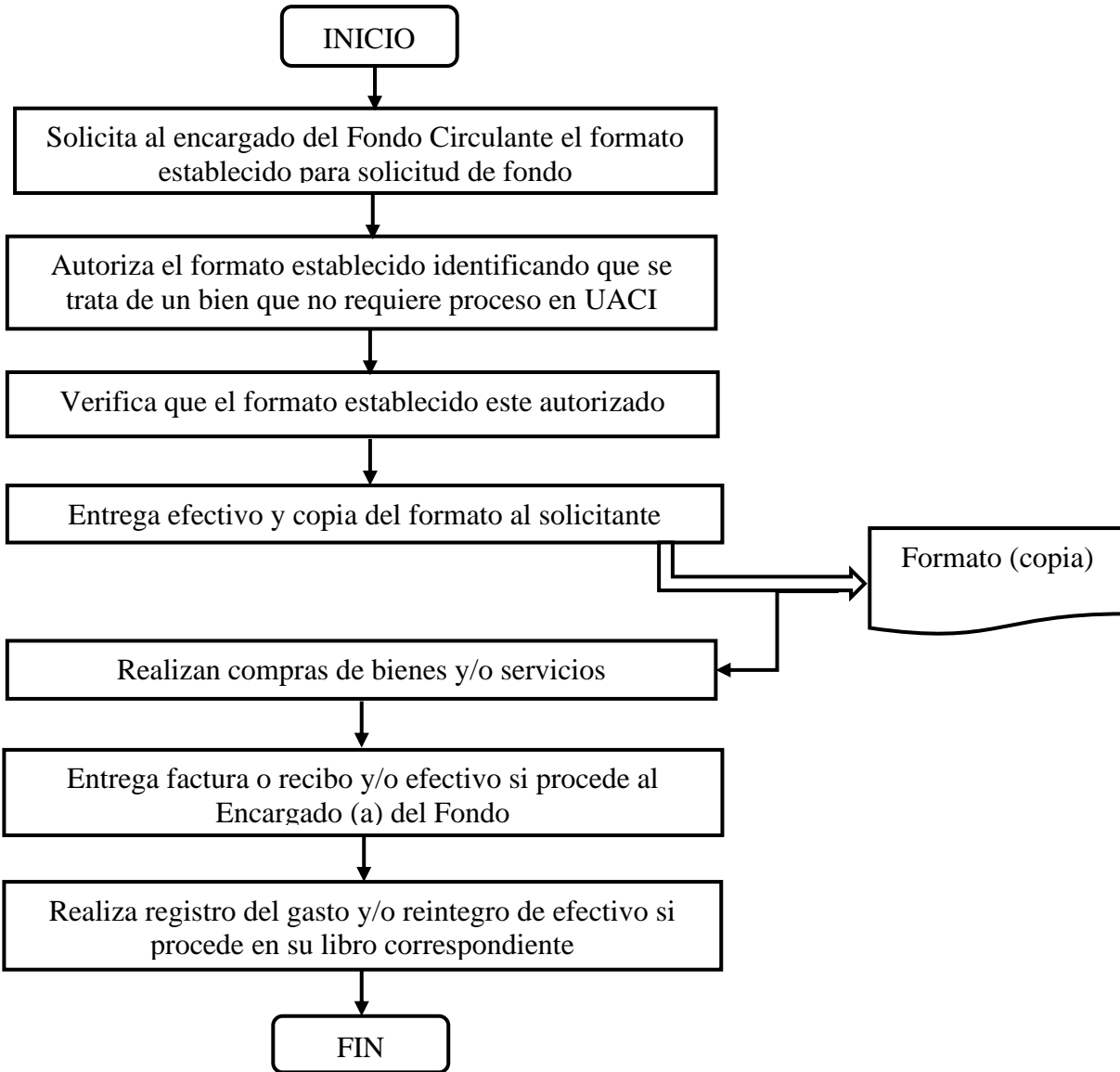


PAGOS CON FONDO CIRCULANTE DE TESORERÍA		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Solicita al encargado del Fondo Circulante el formato establecido para solicitud de fondo (los pagos efectuados por Fondos Circulantes, se resumirán en el formulario correspondiente en orden numérico y correlativo).	Departamento Solicitante
2	Entrega formato establecido para solicitud del fondo, identificando que se trata de un bien que no requiere proceso en la UACI, que es de menor cuantía y de carácter urgente, el cual debe ser pagado en efectivo, el monto puede ser hasta de \$400.00 (Cuatrocientos 00/100 DOLARES) incluidos impuestos. Se debe tomar en consideración el Art. 14 y la naturaleza de la compra establecida en el art. 6 del Reglamento para la Administración del Fondo Circulante y Caja Chica de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.	Encargado (a) del Fondo Circulante
3	Verifica que el formato de Fondo Circulante de Tesorería esté debidamente llenado y autorizado con sus respectivas firmas (jefe de unidad que solicita, jefe del Departamento de Presupuesto y Gerencia General).	Encargado (a) del Fondo Circulante
4	Entrega efectivo y copia del formato al solicitante.	Encargado (a) del Fondo Circulante
5	Realiza compras de bienes y/o servicios.	Departamento Solicitante
6	Entrega documentación (facturas, recibos, etc.), y/o efectivo si procede.	Departamento Solicitante
7	Realiza registro del gasto en el libro correspondiente, y/o reintegro de efectivo si procede.	Encargado (a) del Fondo Circulante



DIAGRAMA DE FLUJO:

PAGOS CON FONDO CIRCULANTE DE TESORERÍA





DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

LIQUIDACIÓN DEL FONDO CIRCULANTE

Pasos:

1. Elabora el informe final de liquidación.
2. Enumera gastos realizados del Fondo Circulante por cifra presupuestaria (CEP).
3. Pega cada factura en una página en blanco para conservar su integridad y procede a sellarlas.
4. Folia documentos.
5. Clasifica documentos por CEP y por código presupuestario.
6. Realiza cuadratura.
7. Saca copia de la documentación del fondo circulante.
8. Revisa y da visto bueno.
9. Solicita acuerdo para reintegro del fondo.
10. Aprueba el reintegro del Fondo Circulante.
11. Elabora Acuerdo Municipal para autorización del Fondo.
12. Legaliza documentos del Fondo Circulante.
13. Recibe documentos legalizados.
14. Elabora y entrega cheque de Reintegro del Fondo Circulante.
15. Envía documentación a SAFIM.



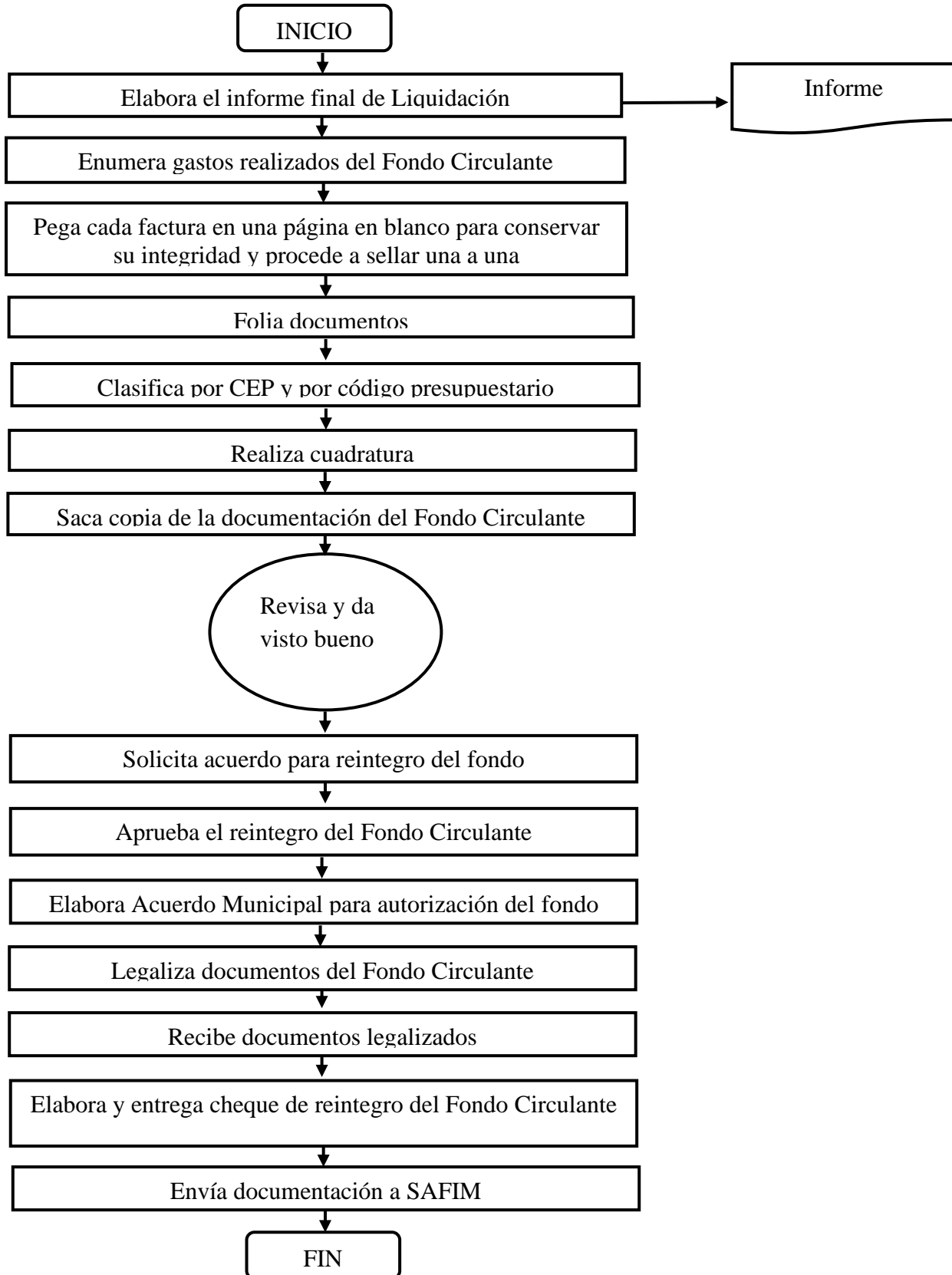
LIQUIDACIÓN DE FONDO CIRCULANTE

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elabora el informe final de liquidación, el cual debe respaldar con los recibos y el efectivo, según lo dispuesto por el inciso 2°. del Art. 93 del Código Municipal.	Encargado (a) del Fondo Circulante
2	Enumera cada uno de los gastos realizados del Fondo Circulante por cifra presupuestaria (CEP).	Encargado (a) del Fondo Circulante
3	Pega las facturas en una página en blanco para conservar la integridad de las mismas y procede a sellar una a una (con sello del Fondo Circulante).	Encargado (a) del Fondo Circulante
4	Folia todos los documentos (enumerarlos uno a uno).	Encargado (a) del Fondo Circulante
5	Clasifica por CEP y por código presupuestario.	Encargado (a) del Fondo Circulante
6	Realiza cuadratura (la sumatoria total en facturas debe cuadrar con lo gastado del fondo)	Encargado (a) del Fondo Circulante
7	Saca una copia de la documentación del fondo circulante y se envía a Comisión Financiera para su revisión.	Encargado (a) del Fondo Circulante
8	Procede a firma de visto bueno.	Comisión Financiera
9	Solicita el acuerdo para reintegro del fondo.	Concejo Municipal
10	Aprueba el reintegro del Fondo Circulante. (según Art. 18 del reglamento para la administración del Fondo Circulante y Caja Chica de la Alcaldía Municipal de Santa Ana).	Concejo Municipal
11	Elabora acuerdo Municipal de autorización del Fondo Circulante y notifica al encargado del fondo y a las unidades concernientes.	Secretaría
12	Envía Fondo Circulante a proceso de legalización de documentos (ver proceso “legalización de Documentos”).	Encargado (a) del Fondo Circulante
13	Recibe documentos legalizados.	Encargado (a) del Fondo Circulante
14	Elabora cheque de reintegro del Fondo Circulante y entrega al encargado del Fondo.	Tesorería
15	Envía documentación a SAFIM	Auxiliar de Tesorería



DIAGRAMA DE FLUJO:

LIQUIDACION DEL FONDO CIRCULANTE





DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

REINTEGRO DE FONDO CIRCULANTE Y FONDO DE CAJA CHICA

Pasos:

1. Elabora informe de liquidación parcial.
2. Elabora orden de pago por reintegro del Fondo.
3. Envía documentación de soporte para reintegro.
4. Revisa documentación y aprueba gastos realizados por el encargado del fondo.
5. Solicita acuerdo municipal para la autorización de la aplicación del gasto.
6. Envía a documentación a Contabilidad.
7. Verifica, registra, firma y sella orden de pago por reintegro del fondo.
8. Elabora y entrega cheque de reintegro del fondo.
9. Envía documentación a SAFIM.

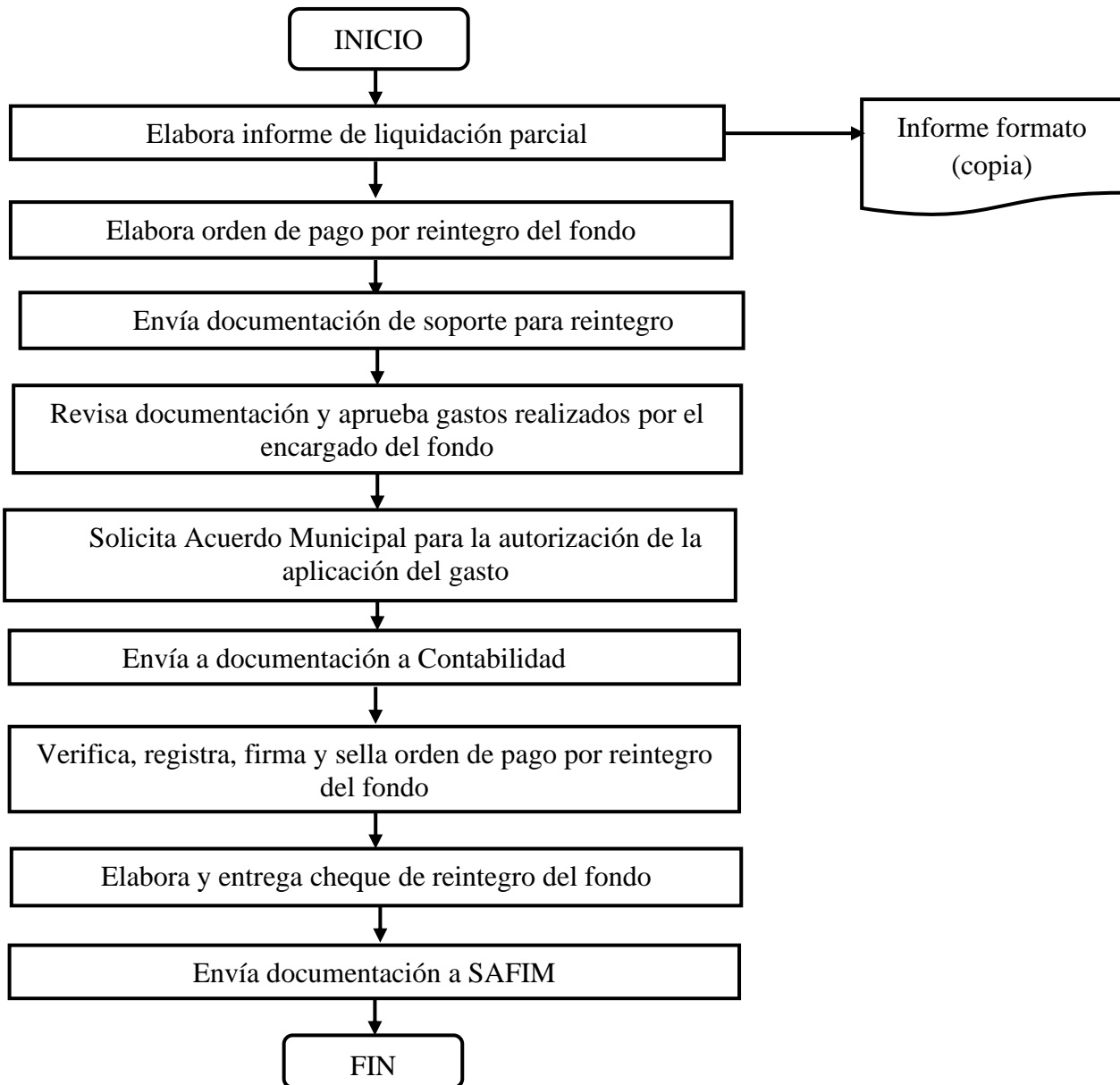


REINTEGRO DE FONDO CIRCULANTE Y FONDO DE CAJA CHICA		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elabora informe de liquidación parcial.	Encargado del Fondo
2	Elabora orden de pago por reintegro del fondo Circulante o Fondo de Caja Chica (según sea el caso) por el efectivo utilizado.	Encargado del Fondo
3	Envía documentación (liquidación parcial, orden de pago y documentos de soporte) para reintegro.	Encargado del Fondo
4	Revisa documentación (liquidación parcial, orden de pago, documentos de soporte) y aprueba gastos realizados por el encargado del Fondo Circulante o Fondo de Caja Chica.	Gerencia Financiera y Tributaria
5	Solicita acuerdo municipal para la autorización de la aplicación del gasto.	Gerencia Financiera y Tributaria
6	Envía documentación (liquidación parcial Orden de pago por el reintegro del Fondo Circulante o Fondo de Caja Chica, documentos de soporte) para su revisión y registro en la ejecución presupuestaria.	Gerencia Financiera y Tributaria
7	Verifica documentación, registra, firma y sella orden de pago por reintegro del Fondo Circulante o Fondo de Caja Chica y lo envía a Tesorería.	Contabilidad
8	Elabora y entrega cheque de reintegro del Fondo Circulante o Fondo de Caja Chica	Auxiliar de Tesorería
9	Envía documentación a SAFIM	Auxiliar de Tesorería



DIAGRAMA DE FLUJO:

REINTEGRO DE FONDO CIRCULANTE Y FONDO DE CAJA CHICA





5.2.9 GLOSARIO DE TERMINOS

- **Actividad:** Conjunto de tareas que se ejecutan para llevar a cabo una función determinada de acuerdo a un procedimiento pre-establecido.
- **Descripción de flujo grama:** Consiste en la narración por escrito de la secuencia de realización de cada una de las actividades a desarrollar, haciendo referencia a los documentos o formularios que se utilizaran.
- **Diagrama de flujo:** Muestra el flujo de ejecución de un procedimiento, señalando los responsables que intervienen en el proceso, origen y destino de los diferentes documentos y formularios que se utilizan.
- **Especies Municipales:** son todos los formularios pre-numerados con características especiales que sirven para captar ingresos por las Municipalidades los cuales generan fondos propios; y que reflejan en alguna medida la capacidad de gestión administrativa financiera y de proyectos de las mismas.
- **Fondo Circulante o Fondo de Caja Chica:** Es una cantidad pequeña de fondos en dinero efectivo que se usa para gastos en aquellas situaciones en que desembolsos por cheque son inconvenientes debido al costo de escribirlos, firmarlos y convertirlos en efectivo.
- **Manual de Procedimientos:** Instrumento que registra las acciones que deben realizarse y la secuencia que se debe seguir en el desarrollo de cada una de las funciones a cargo de determinada unidad organizativa.
- **Procedimientos:** Es una serie de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado.



- **Quedan:** Son documentos facilitadores en las actividades civiles y mercantiles.
- **Sistema de Administración Financiero Municipal (SAFIM):** Aplicativo informático de gestión, que funciona en ambiente WEB, el cual integra los procesos de la administración financiera municipal y genera flujos de información para los diferentes usuarios lo cual fortalece la transparencia y la rendición de cuentas.



5.3 RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

Luego de haber culminado con la investigación y posterior elaboración de los Manuales Administrativos para el Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, se determinó que el Departamento de Tesorería debería adoptar las siguientes recomendaciones específicas con el fin de mejorar e innovar su funcionamiento:

- Evaluar los Manuales de Funciones y de Procedimientos al final de cada año o cada vez que sea necesario con el fin de actualizarlos.
- Distribuir de manera ordenada los puestos de trabajo físicos de acuerdo a la asignación de los mismos.
- Asignar un auxiliar (secretaria (o)) para apoyo directo al Tesorero Municipal.
- Considerar la siguiente misión, visión, valores y objetivo:

MISIÓN:

“Servir de manera eficiente y eficaz, recaudando los ingresos y administrando los recursos y bienes con transparencia y racionalidad, dentro del marco legal a efecto de cubrir las necesidades prioritarias de la Municipalidad”.

VISIÓN:

“Ser una dependencia innovadora, que brinde servicios de calidad, satisfaciendo tanto al ciudadano como a las dependencias municipales, administrando los recursos municipales de manera honesta y transparente, con procesos definidos y simplificados y dentro del marco legal”.

VALORES:

Responsabilidad

Significa disposición y diligencia en el cumplimiento de actos de servicios, función o tareas encomendadas a la posición o puesto que se ocupa y disposición para rendir cuentas asumir las consecuencias de la conducta publica sin excusa alguna.



Disciplina

Observar estrictamente el cumplimiento del reglamento interno de trabajo, las disposiciones generales del presupuesto en lo relativo a personal, la carta de valores y las normas jurídicas aplicables a las municipalidades.

Honestidad

Demanda actuar de modo tal que siempre se tome en consideración el interés colectivo y no el particular evitando todo provecho personal obtenido por sí mismo o por interpuesta persona. Que el empleado conserve su postura y decencia al atender al público.

Confidencialidad

El servidor público debe guardar antes, durante y después del ejercicio de sus funciones la discreción debida respecto de los hechos y actos ocurridos dentro de la municipalidad, y no utilizar para beneficio privado la información privilegiada que obtenga en función de su cargo. Y así proteger los intereses institucionales y públicos.

Efectividad

Los funcionarios y empleados se encuentran comprometidos con el logro de los objetivos y la misión de la entidad de forma eficiente, eficaz y con la mayor calidad.

Eficacia

Demanda la realización y cumplimiento de programas y actuaciones al menor costo para los contribuyentes y la municipalidad, evitando demoras y atraso en el trabajo y el logro efectivo de las tareas encomendadas.

Transparencia

Exige la ejecución diáfana de los actos de servicio, de tal manera que sean accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica que tenga interés legítimo en ellos. Cada uno de nuestros empleados deberá servir con transparencia.



Ética

Como una rama de la filosofía, está considerada como una ciencia que se ocupa de normar la conducta humana para el correcto, honorable y adecuado cumplimiento de las funciones municipales.

Dedicación

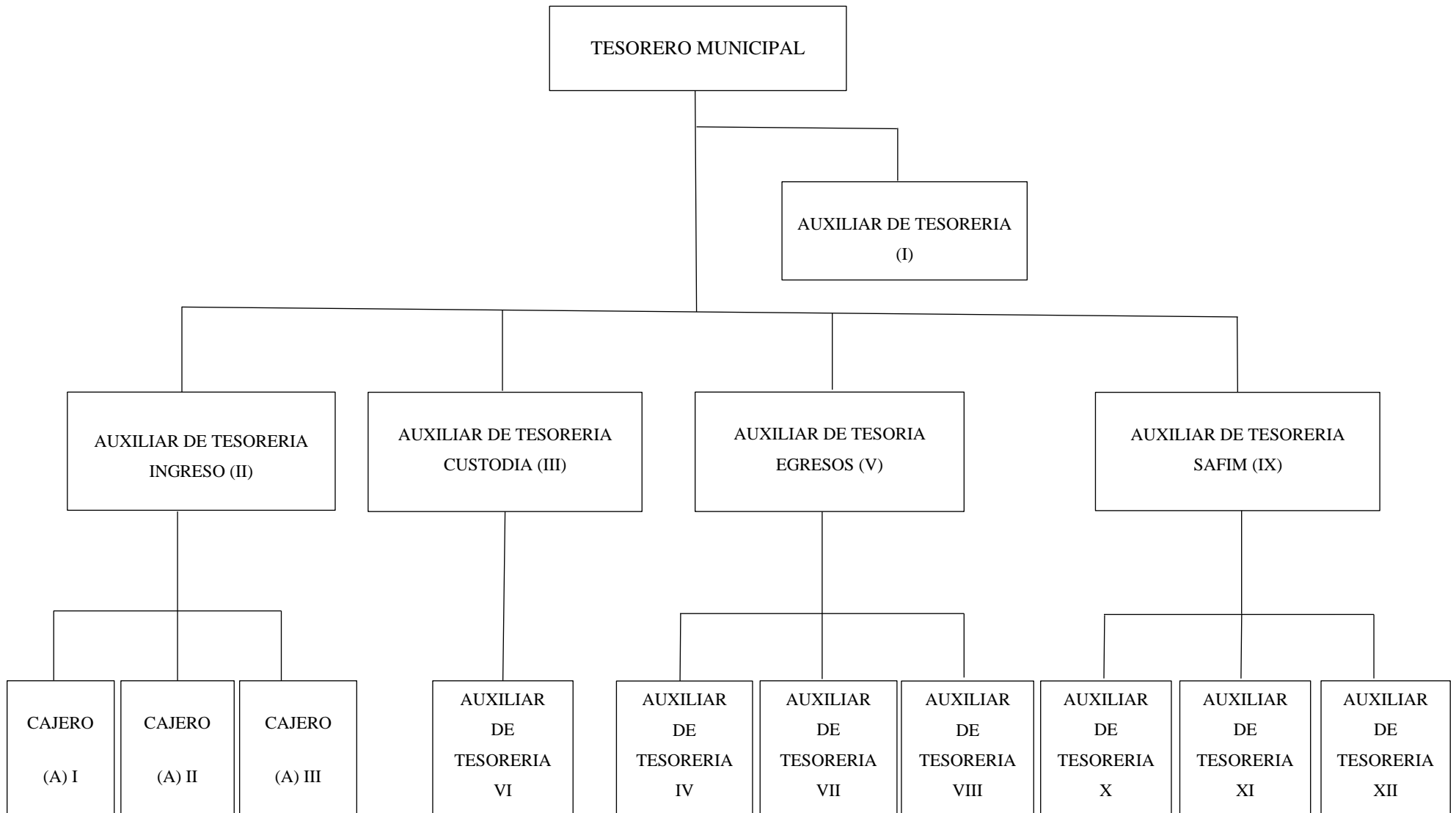
El propósito de nuestros funcionarios y empleados será enfocar su trabajo con la mejor disposición para prestarles un buen servicio a los usuarios, contribuyentes y población en general.

OBJETIVO

- Realizar las funciones de recaudación de los tributos y otros ingresos a la Municipalidad y ejercer el control, custodia y registro de los fondos municipales que se recaudan y de las erogaciones efectuadas, haciendo cumplir los requerimientos del presupuesto municipal y de las disposiciones legales del Código Municipal y de la Corte de Cuentas de la República.
- Adoptar el siguiente organigrama propuesto:



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA





BIBLIOGRAFÍA

- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar.
“Metodología de la Investigación.”
6ª Edición.
Editorial Mc. Graw-Hill.
- Gómez Ceja, Guillermo.
Planeación y Organización de Empresas.
Octava Edición.
Editorial Mc. Graw- Hill.
- Quiroga Leos, Gustavo.
Organización y Métodos en la Organización.
Primera Edición.
Editorial Trillas.
- Valencia Rodríguez, Joaquín.
“Como elaborar y usar los Manuales Administrativos.”
Cuarta Edición.
Cengage Learning.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín.
“Manuales Administrativos: Guía para su Elaboración”.
Primera Edición.
FCA UNAM.
- Artero Zelada, Keyly Nineth. Dueñas Aguilar, Iris Noemy, Morales Ramos, Diana Elizabeth.
“Estudio Organizativo del Departamento de los Servicios Municipales Externos de la
Alcaldía Municipal de Chalchuapa, Santa Ana y Propuesta de un Manual de Funciones y un
Manual de Procedimientos”
- <http://elpais.com/santa-ana-historica/>
- <http://biblio2.ugb.edu.sv/bvirtual/10024/capitulo4.pdf>

ANEXOS

**MANUALES ADMINISTRATIVOS DE FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA.**



ANEXO N° 1: “Modelo de cuestionario que se utilizó durante la investigación”



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD
MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE DEPARTAMENTO DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

El presente cuestionario fue elaborado por alumnos egresados de la carrera de “Licenciatura en Administración de Empresas” para la investigación del Trabajo de Grado; y es dirigida, exclusivamente para los empleados del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO:

Identificar con precisión cuáles son las actividades que se ejecutan en cada uno de los puestos de trabajo del Departamento de Tesorería para elaborar un Manual de Funciones que contribuya a mejorar el control de las operaciones.

Nombre del empleado:
Nombre del puesto de trabajo:

ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL CARGO ACTUAL	
(I)	ACTIVIDADES COTIDIANAS
Las actividades cotidianas son las que realizo todos los días como parte fundamental de mi cargo, no es necesario que mi jefe inmediato me lo ordene.	
N°1	
N°2	
N°3	
N°4	
N°5	
N°6	

**Manuales Administrativos de Funciones y de Procedimientos para el Departamento de Tesorería de la
Alcaldía Municipal de Santa Ana.**



N°7	
N°8	
N°9	
N°10	
N°11	
N°12	
N°13	
N°14	
N°15	
N°16	
N°17	
N°18	
N°19	
N°20	
N°21	
N°22	
N°21	
N°22	
N°23	
N°24	
N°25	
N°26	



ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL CARGO ACTUAL	
(II)	ACTIVIDADES PERIÓDICAS
Las actividades periódicas son las que realizo cada cierto tiempo, pero son parte de las responsabilidades de este cargo, tampoco es necesario que mi jefe inmediato me lo ordene o me lo recuerde.	
N°1	
N°2	
N°3	
N°4	
N°5	
N°6	
N°7	
N°8	
N°9	
N°10	
N°11	
N°12	
N°13	
N°14	
N°15	
N°16	
N°17	



ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL CARGO ACTUAL

(III)

ACTIVIDADES EVENTUALES

Las actividades eventuales son aquellas que realizo cuando se me asignan, aunque no son de la responsabilidad de mi cargo sino de otro, pero cuando es necesario se me asignan siempre a mí.

N°1

N°2

N°3

N°4

N°5

N°6

N°7

N°8

N°9

N°10

N°11

N°12

N°13

N°14

N°16

N°17

N°18

N°19



ANEXO N° 2: “Modelo de entrevista que se utilizó durante la investigación”



**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

La presente entrevista fue elaborada por alumnos egresados de la carrera de “Licenciatura en Administración de Empresas” para la investigación del Trabajo de Grado; y es dirigida, exclusivamente para los empleados del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Conocer los diferentes procedimientos que realizan los Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, para elaborar un Manual de Procedimientos el cual servirá de guía para la realización de actividades a fin de facilitar al personal el desarrollo de las mismas.

Nombre del empleado:

Nombre del puesto de trabajo:

1. ¿Cuáles son los procedimientos que sigue para cumplir sus funciones?
2. ¿Cuáles son los pasos que sigue para entregar informes a su jefe inmediato?
3. ¿Cuáles son los pasos a seguir para solicitar recursos necesarios para el desarrollo de las funciones previamente establecidas?
4. ¿Cuáles son los pasos para supervisar una actividad delegada a un subalterno?
5. ¿Cuáles son los pasos a seguir para informar de un problema que ocurre de forma eventual?
6. ¿Cuándo tiene que desarrollar una actividad como se determina?
 - Quien debe hacer la actividad.
 - Que debe hacer en esa actividad.
 - Como debe hacer la actividad.
 - Donde debe hacerse la actividad.
 - Cuando debe hacerse la actividad.



ANEXO N° 3: “Constancia de Solvencia Municipal”

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA
TEL.: 2402-7532 / FAX: 2447-8080 N° 112665
Sitio web: www.santaana.gob.sv
CONSTANCIA DE SOLVENCIA MUNICIPAL

Los suscritos jefes de Cuentas Corrientes y Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, hace constar que ACOSTA DERAS, ELMER ENRIQUE registrado en esta Administración Tributaria Municipal con la Cuenta Corriente No. 0058726, se encuentra SOLVENTE hasta el mes de AGOSTO 2019 del pago de Tasas por Servicios Municipales del inmueble ubicado en AV. CIRCUNVALACIÓN Y CALLE C, POLIGONO 3, CASA # 1, URB. SANTA ANA NORTE, Área Total: 141.90 Mts², Área Construida: 141.90 Mts².

Se extiende la presente Constancia de Solvencia Municipal para ser presentada en CENTRO NACIONAL DE REGISTRO, a los VEINTIOCHO días del mes de AGOSTO del año DOS MIL DIECINUEVE.

Elaborado por
GVRAMIREZ

Firma y Sello Cuentas Corrientes

Firma y Sello Tesorería Municipal

Recibo No. 19084000761
Solvencia No. 19085000824



Documentos que se utilizan en la recaudación de ingresos

ANEXO N° 4: “Recibo de ingreso”

ISDEM  **DUPLICADO - COMPROBANTE DE INGRESO**
ALCALDÍAS MUNICIPALES DE EL SALVADOR
RECIBO DE INGRESO Serie "K"


N° **677** Santa Ana, 23 mayo/18 N° **01**
 Alcaldía Municipal de: _____ de **149** de _____

Por \$: 36.05 S.A. DE C.V.	CONCEPTO O	CARGO EN CAJA, RUBROS O CUENTAS AFECTADAS		
	MANDAMIENTO DE INGRESO	Fondo Municipal	Especif. Mpls.	Especif. Fiscales
(Nombre del Contribuyente)	12210 V/ Inspeccion P/la instalacion			
ENTREGO EN ESTA OFICINA LA CANTIDAD DE: treinta y seis 05/100	de elemento publicitario.			
delores (En Letras)	\$ 35.00			
 Tesorero Municipal	r.f.			
 Enc. Contab. Mpal	\$ 36.05			

Fórm. II. SAM   J.N. FERNANDEZ



ANEXO N° 5: “Aviso Recibo”




ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA
AVISO RECIBO
 SERIE “A” ISDEM N° **25601**

0083723 Número de recibo: 18111-026441
 ORELLANA ALARCON, EDWIN HERNAN
 Dirección del inmueble: EX-VIA FERREA, LOTE # 277, COMUNIDAD AMAYITO
 Dirección de cobro: EX-VIA FERREA, LOTE # 277, COMUNIDAD AMAYITO


Detalle	Valor
- 12108 Servicio de Alumbrado Público	\$ 3.25
- 12109 Recolección y Transporte de Desechos Sólidos	-
- 12112 Disposición final de Desechos Sólidos	-
- 12117 Pavimento	-
- 12114 Fondo de fiesta	0.10
- 15301 Multa por Pago Extemporáneo	-
- 15302 Interés Mora	-
- Sub Total	3.35
- Total Dispensa (Multa + Interés)	-

Fecha de emisión: 19/11/2018
 Períodos Cobrados:
 Oct2018N



Ultima Fecha de Pago	19/11/2018	19/11/2018	Total a Pagar:	3.35
	Bancos	Alcaldía		

EVÍTESE INTERESE Y MULTAS PAGANDO SUS TASAS POR SERVICIOS MUNICIPALES A TIEMPO




Contribuyente



Documentos de Control de Ingresos

ANEXO N° 6: “Formato Corte de Caja”



Alcaldía Municipal de Santa Ana
www.santaana.gob.sv

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA MUNICIPAL

CORTE DE CAJA No _____ FECHA Y SELLO _____

ENCARGADO: _____


DETALLE DE REMESA

BILLETES DE \$ 100.00	\$
BILLETES DE \$ 50.00	\$
BILLETES DE \$ 20.00	\$
BILLETES DE \$ 10.00	\$
BILLETES DE \$ 5.00	\$
BILLETES DE \$ 1.00	\$
MONEDAS FRACCIONARIAS	\$
SUB TOTAL EN DINERO EFECTIVO	\$
CHEQUES BANCO AMERICA CENTRAL	\$
CHEQUES OTROS BANCOS	\$
OTROS	\$
OTROS	\$
TOTAL DE REMESA	\$

F. _____

ENTREGADO POR _____ F. _____

RECIBIDO POR _____



Alcaldía Municipal de Santa Ana
www.santaana.gob.sv

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA MUNICIPAL

CORTE DE CAJA No _____ FECHA Y SELLO _____

ENCARGADO: _____

DETALLE DE REMESA

BILLETES DE \$ 100.00	\$
BILLETES DE \$ 50.00	\$
BILLETES DE \$ 20.00	\$
BILLETES DE \$ 10.00	\$
BILLETES DE \$ 5.00	\$
BILLETES DE \$ 1.00	\$
MONEDAS FRACCIONARIAS	\$
SUB TOTAL EN DINERO EFECTIVO	\$
CHEQUES BANCO AMERICA CENTRAL	\$
CHEQUES OTROS BANCOS	\$
OTROS	\$
OTROS	\$
TOTAL DE REMESA	\$

F. _____


ENTREGADO POR _____ F. _____

RECIBIDO POR _____



Documentos de Control de Egresos

ANEXO N° 7: “Fondo Circulante Viáticos”


Alcaldía Municipal
de **Santa Ana**
www.santaana.gob.sv

FONDO CIRCULANTE - VIÁTICOS

RECIBÍ DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA, LA CANTIDAD DE _____ DÓLARES,
POR MEDIO DEL FONDO CIRCULANTE, POR VIAJE EN MISIÓN OFICIAL
EN: _____

NOMBRE: _____
CARGO: _____
DEPENDENCIA: _____

CIFRA PRESUPUESTARIA: _____ CEP: _____

FECHA: _____ F. _____
JEFE DE UNIDAD DE PRESUPUESTO
CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

F. _____
JEFE DE UNIDAD QUE SOLICITA (FIRMA, SELLO Y NOMBRE)

HORA DE SALIDA: _____ HORA DE LLEGADA: _____

HAGO CONSTAR QUE: _____

SE PRESENTO EN ESTA OFICINA, COMO EMPLEADO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA, CUMPLIENDO MISION OFICIAL
EN ASUNTOS RELACIONADOS A SU CARGO COMO:


LUGAR Y FECHA: _____

MILENA
— ESCALÓN —
ALCALDESA 2018 - 2021
¡Primero Santa Ana!

Alcaldía de Santa Ana Alcaldía de Santa Ana Avenida Jorge Nájera, Carretera a Libertad y 2do. Calle Oriente 2402 - 7500



ANEXO N° 8: “Solicitud de Fondo Circulante”


Alcaldía Municipal
de **Santa Ana**
www.santaana.gob.sv

N° _____

FONDO CIRCULANTE
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO DE EMERGENCIA

DEPARTAMENTO DE: _____

REQUIERE: _____

VALORADO EN: _____

PARA SER UTILIZADO EN: _____

CIFRA PRESUPUESTARIA _____ CEP _____

FECHA: _____ DE _____ DEL _____

F: _____
JEFE DEL DEPARTAMENTO
UNIDAD SOLICITANTE

F: _____
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO
CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

F: _____
GERENTE GENERAL
VISTO BUENO

MILENA
— E S C A L Ó N —
ALCALDESA 2018 - 2021
¡Primero Santa Ana!

Alcaldía de Santa Ana