

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



**TRABAJO DE GRADO**

**ANALISIS Y PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA  
MEJORA EN LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA DE LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA**

PARA OPTAR AL GRADO DE

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

PRESENTADO POR

**RUDDY ARMANDO OROZCO ESCOBAR**

DOCENTE ASESOR

**LICENCIADO ALEXANDER EUGENIO ENRIQUE AREVALO JACOBO**

**JULIO, 2019**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**



**M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO**

**RECTOR**

**DR. MANUEL DE JESUS JOYA ABREGO**

**VICERRECTOR ACADEMICO**

**ING. NELSON BERNABE GRANADOS ALVARADO**

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

**LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ**

**SECRETARIO GENERAL**

**M.Sc. CLAUDIA MARIA 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 ECONOMICAS**

## INDICE

INTRODUCCION.....	vii
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	10
1.2. OBJETIVOS.....	11
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.4. COBERTURA Y ALCANCE .....	13
1.4.1. COBERTURA TEMPORAL.....	13
1.4.2. COBERTURA ESPACIAL .....	13
1.4.3. ALCANCE .....	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	14
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	15
2.1.1. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA .....	16
2.1.2. OBJETIVOS.....	16
2.1.3. POLITICAS .....	17
2.1.4. FUNCIONES .....	17
2.1.5. MISION DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA .....	17
2.1.6. VISION DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA.....	17
2.1.7. VALORES .....	18
2.2. TEORÍAS Y CONCEPTOS UTILIZADOS.....	18
2.3. MARCO JURÍDICO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA..	21

2.4. CONTEXTUALIZACIÓN.....	35
2.4.1. OBJETIVOS DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS.....	36
2.4.2. FUNCIONES DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS.....	36
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN REALIZADA.....	38
3.1.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.1.2. DISEÑO DE RECOLECCIÓN.....	38
3.1.3. TIEMPO DE LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN .....	38
3.1.4. CONTEXTO DE BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN .....	38
3.2. POBLACIÓN EN ESTUDIO. ....	39
3.2.1. POBLACIÓN.....	39
3.2.2. MUESTRA .....	39
3.2.3. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	40
3.3. VISUALIZACIÓN DE VARIABLES.....	40
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.4.1.TÉCNICAS.....	41
3.4.2.INSTRUMENTOS .....	42
A. Guía de entrevista. ....	42
B.Guía de observación .....	42
3.5. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	42
3.6. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	43
3.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS .....	45
3.7.1 ENTREVISTAS .....	45
3.7.2. OBSERVACIÓN DIRECTA.....	46

3.7.3 ENCUESTAS.....	46
3.7.4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....	49
CAPITULO IV. PROPUESTA .....	69
4.1. MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTOS.....	70
4.1.1. INTRODUCCIÓN .....	70
4.1.2. METODOLOGÍA PARA EL MANUAL: .....	71
4.1.3. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL MANUAL .....	71
4.1.4. RESPONSABILIDAD, REVISIÓN, APROBACIÓN Y DIVULGACIÓN.....	72
4.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	73
4.3 DESCRIPCION DE FUNCIONES .....	76
CONCLUSIONES .....	89
RECOMENDACIONES.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	91
ANEXOS .....	92

# INTRODUCCION

Considerar el servicio profesional en el sector público comparado con el del mundo empresarial en la actualidad se debe de pensar en poseer una nueva visión del recurso humano debido a que este es el factor determinante o el que se convierte en el elemento más importante para lograr el éxito en cualquier Institución.

Es por eso que en el presente manual de administrativo y de procedimientos está enfocado para la Alcaldía Municipal de Santa Ana, con el propósito de ser aplicado en el departamento de tesorería de dicha institución. Este manual es una herramienta que facilitará la realización las funciones y operaciones administrativas y financieras.

Además, se describen los objetivos alcanzados, así como la justificación de la investigación, la técnica utilizada y el cronograma de actividades. También, se ha realizado el análisis de las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo a través de manuales administrativos que rigen el quehacer del personal administrativo en sus puestos de trabajo.

El manual administrativo está compuesto de los capítulos siguientes:

En el capítulo I trata sobre los antecedentes y orígenes de la alcaldía municipal de la ciudad de Santa Ana, dando a conocer su importancia y estructura legal que delimita a este sector; así como también, cual ha sido su evolución hasta la actualidad.

En el capítulo II se presenta la información teórica sobre las variables involucradas en la temática, también se realizó un estudio exhaustivo con respecto a la gestión que el departamento de Tesorería y el cual da como resultado una nueva perspectiva, para que comience a aplicar y aprovechar al máximo las habilidades de

cada una de las personas que forman parte del personal y se vea reflejado en su incidencia en la vida organizacional de la alcaldía municipal de Santa Ana.

En el capítulo III se aplica el desarrollo y la metodología de la investigación, determinando los objetivos que persigue, con la finalidad de conocer los aspectos generales y específicos de la Alcaldía Municipal, que permitirá ofrecer una solución al problema planteado; además se diseñó la herramienta de investigación, su administración, presentación y conclusiones pertinentes.

en el capítulo IV contiene la propuesta específica para implementar un manual administrativo para la mejora en la gestión del departamento de tesorería de la alcaldía municipal de Santa Ana.



**CAPÍTULO I**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## 1.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La administración de una institución autónoma, en este caso particular referido a la alcaldía municipal de Santa Ana, ha sido y es un reto para el Consejo municipal, como para los jefes y gerentes de las unidades administrativas de las que componen la estructura jerárquica de una alcaldía, y en algunos casos en los puesto de niveles gerenciales o jefaturas, se encuentran laborando con base a conocimientos administrativos empíricos, dificultando una buena administración donde se logren los objetivos y fines propuestos en la administración municipal donde laboran, y que como parte de sus actividades les corresponde o les mandata la Ley Municipal todo con el objetivo de mejorar las estrategias administrativas que conllevan a la mejora en el servicio público.

La importancia de éste análisis radica en, que la estructura del trabajo de la unidad de Recursos Humanos se basa en las necesidades reales de desempeño de los empleados, permitiendo la identificación de problemas de desempeño y del puesto de trabajo de los colaboradores que comprometen la eficiencia de la organización y que pueden ser resueltos convenientemente a través de buena práctica de la gestión de Recursos Humanos y así representar el medio que permita a las personas colaborar y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La administración es un campo amplio que permite entender el funcionamiento de las instituciones educativas, permite observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios. (Martínez, 2012, p.10)

Por lo que, se pretende mejorar en la Gestión del departamento de tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, y que permita actualizar las funciones, generando alternativas

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un análisis de gestión del departamento de tesorería para el Personal Administrativo que labora en tesorería de la alcaldía municipal de Santa Ana.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Verificar la situación actual del personal administrativo a que labora en el departamento de tesorería de la alcaldía municipal de Santa Ana.
- b) Realizar el análisis de las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo del personal administrativo en sus unidades de trabajo.
- c) Proponer un manual de funciones y perfil de puestos para clasificar al personal administrativo según los requerimientos del puesto de trabajo.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La razón principal de esta investigación es plantear las herramientas de solución y la correcta aplicación para la eficiente Gestión del departamento de tesorería en la alcaldía municipal de Santa Ana y que le permita superar la situación actual; proponiendo un diagnóstico interno sobre las acciones, planes y las estrategias a implementar a futuro logrando un buen desempeño en las funciones del personal.

Se debe considerar todas aquellas alternativas de solución que puedan ayudar a maximizar los recursos y disminuir las desviaciones en cada actividad o hecho a realizar, además permite hacer una gestión más acertada en dicha unidad.

Es por eso que ésta propuesta de gestión de la unidad podrá ser tomada en cuenta por la administración de la Alcaldía de Santa Ana, y así podrá optar por tomar decisiones acertadas.

Además, una vez recopilada la información de la investigación, ésta es insumo para la alcaldía cuando se logre identificar las herramientas que le permitan la correcta aplicación de las estrategias, las cuales buscan lograr las condiciones de operabilidad y esperar resultados satisfactorios que permitan augurar un futuro estable y sostenido a largo plazo. Siendo de gran utilidad para la administración de la unidad antes mencionada y para toda la Alcaldía de Santa Ana.

## **1.4. COBERTURA Y ALCANCE**

### **1.4.1. COBERTURA TEMPORAL**

La investigación se realizó en un periodo de seis meses comprendidos desde el mes agosto de 2018 a mayo del año 2019.

### **1.4.2. COBERTURA ESPACIAL**

El proceso de investigación estudió a los empleados nombrados en Ley de Salarios de cada una de las oficinas específicamente el personal administrativo alcaldía municipal de Santa Ana y que específicamente laboran en el departamento de Tesorería de la Alcaldía.

### **1.4.3. ALCANCE**

El procedimiento de investigación se enfocó en estudiar la totalidad de los empleados del departamento de tesorería de la alcaldía municipal de Santa Ana.

Es importante mencionar que para efectos del proyecto se excluyeron de este proceso a todo el Personal del consejo municipal, Personal Administrativo de otras áreas o departamentos, Personal Administrativo eventual, Personal sub contratado de la alcaldía municipal de Santa Ana en mención.

**CAPÍTULO II.**  
**MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

## 2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La ciudad de Santa Ana, actualmente considerada una de los centros urbanos económicos más importantes del país ha experimentado recientemente un auge en el desarrollo económico del municipio, impulsado por la entrada de nuevos negocios de emprendimiento, marcas y franquicias que han modificado el escenario comercial.

Según el último censo de población y vivienda realizado por la dirección general de estadísticas y censos (DIGESTYC) en 2007, el municipio tiene un total de habitantes de 523,655 de los cuales 272, 686 son mujeres, el 64.33% de ellas viven en la zona urbana del municipio.

El Centro de la ciudad de Santa Ana, se respira un olor a historia, la atmosfera se torna rica en imágenes de personas y sucesos antiguos que se desarrollaron en centro histórico de la ciudad, como las que guarda la Iglesia Catedral, El teatro el pintoresco parque, el casino Santaneco y por supuesto el Palacio municipal.

El palacio municipal nació entre los años 1871 y 1874, época en la cual se comenzó a dar vida a la intención de construir un local para la comuna. Un año antes, existió una casa Consistorial que ejercía similares atribuciones, pero fue destruida por revueltas campesinas.

El palacio municipal de Santa Ana se comenzó a construir en 1875, estimándose que la obra costo 130,000 colones, años más tarde se modificó agregándoles detalles complementarios, bajo los cuidados del arquitecto Don Francisco Moreno, bajo el mandato del alcalde Sr. Camilo Arévalo y fueron los iniciadores de la fundación del palacio municipal los señores; Dr., Alfredo Mena García, Don Silvano Henríquez, don Enrique Ayala, don Esquivel Olavarrieta y don Octavio Augusto Umanzor. (Luna, 2008)

Durante los terremotos del año 2001 el palacio municipal sufrió mucho desgaste y las autoridades edilicias de ese tiempo, movieron la mayoría de oficinas hacia otros edificios hasta que, en el año 2002, en el mes de diciembre fue entregada la

edificación ya remodelada y con nuevos brillos. Actualmente se encuentra en algunas partes deteriorada sobre todo en la segunda planta.

En el año 2019, la ciudad de Santa cumple 450 años de haber fundada. El diario de hoy en su edición web publicó lo siguiente:

“La Asamblea Legislativa consignó que el nombre de Santa Ana tiene su origen porque el 26 de julio de 1569 llegó a Sihuatehuacán el obispo guatemalteco Bernardino Villalpando para fundar una diócesis y su respectiva parroquia. Con su llegada se construye una ermita o parroquia provisional dedicada a Señora Santa Ana en el mismo lugar donde años más tarde se construiría la actual Catedral, consagrando la población a dicha patrona. A partir de entonces el nombre del poblado sería Santa Ana”,  
(www.elsalvador.com, 2019)

Santa Ana cuenta con una arquitectura antigua que la hace representativa a nivel nacional, entre ella el Teatro, Catedral y el Palacio Municipal.

#### 2.1.1. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA

La Alcaldía Municipal de Santa Ana se creó con la finalidad o el compromiso local hacia el desarrollo sostenible con una visión más integral, es decir, se ha perseguido la integración política hacia un espacio urbano dinámico, una economía sostenible y un entorno natural sano que redunden en la mejora de la calidad de vida del conjunto de la ciudadanía del municipio de Santa Ana. Este compromiso se ha manifestado a través de la puesta en marcha de un intenso proceso de participación de todos los miembros del aparato administrativo municipal formado por el concejo municipal y el personal técnico y administrativo y desde luego la población santaneca. (AMSA, 2015)

#### 2.1.2. OBJETIVOS

Los objetivos que persigue la Alcaldía Municipal de Santa Ana son:



- a) Lograr participación popular con enfoque de género.
- b) Establecer una ciudad segura
- c) Coadyuvar al desarrollo y progreso de la zona occidental del país, satisfaciendo sus necesidades de la población.
- d) Construir un municipio económico y productivo
- e) Obtener fortalecimiento financiero y autonomía municipal
- f) Modernizar administrativamente el gobierno municipal

### 2.1.3. POLITICAS

Las políticas públicas y estratégicas de la Alcaldía Municipal de Santa Ana son:

- a) Decisivo en la implantación de la sostenibilidad en las políticas municipales.
- b) Dinámico y flexible para adaptarse a la realidad actual.
- c) Representante de la corresponsabilidad de las instituciones, consejo municipal personal administrativo y de la propia ciudadanía
- d) Transparente en la difusión del compromiso municipal.

### 2.1.4. FUNCIONES

Las principales funciones de la Alcaldía Municipal de Santa Ana son:

- i. Desarrollo de espacios urbanos de oportunidad
- ii. Mejora de la movilidad en la ciudad
- iii. Promover el Turismo, diversión y cultura de la ciudad con proyección Social.

### 2.1.5. MISION DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA

“Administrar de forma eficaz, eficiente y transparente, los fondos provenientes del Gobierno Central, del Municipio y de la cooperación externa, promoviendo para ello la participación ciudadana.”.

### 2.1.6. VISION DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA

“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”.

### 2.1.7. VALORES

#### ➤ Trabajo en equipo

Trabajar en equipo es coordinar e integrar esfuerzos entre varias personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado. El trabajo en equipo exige solidaridad, vocación de servicio, equidad, autonomía, respeto, responsabilidad, participación, dialogo, concertación y autodesarrollo.

#### ➤ Probidad

Es la cualidad que define a una persona íntegra y recta; a alguien que cumple sus deberes sin fraudes, engaños, ni trampas. Ser transparente, autentico y actuar de buena fe. La probidad expresa respeto por no mismo y por los demás, y guarda estrecha relación con la honestidad, la veracidad y la franqueza.

#### ➤ Respeto

Respeto es tratar humanamente a las personas, reconocer que el otro es tan real y semejante a nosotros y a la vez, si se le considera como individuo bastante diferente. El respeto se da cuando en la interacción se valoran las opiniones, las creencias, los estilos de vida y la autonomía de los demás. Excluye, por lo tanto, el maltrato, la discriminación, la agresión, la humillación, la indiferencia y el desconocimiento de las personas, cualquiera sea su condición.

## 2.2. TEORÍAS Y CONCEPTOS UTILIZADOS

La Gestión de Recursos Humanos funciona en forma conjunta con todo el personal desde el escalón inferior del organigrama hasta el nivel gerencial de cada uno de los diferentes Departamentos. Es por esto que el encargado de Recursos Humanos mantiene relaciones interdepartamentales con todos los empleados de forma que se mantiene una efectiva comunicación y trato exclusivo con los empleados de todos los niveles de la organización.

Para el puesto de trabajo se entenderá como el conjunto de funciones y actividades que, dentro de un contexto organizativo, la Institución individualiza para conseguir los resultados que han de contribuir a la finalidad y objetivos para la organización.



La Unidad de recursos humanos se encarga de muchas tareas relacionadas con el personal de la institución. Tiene una serie de funciones que le caracterizan, y las cuales la hacen una figura imprescindible en la institución.

Algunas de sus funciones básicas son:

- El reclutamiento, para la búsqueda y atracción de candidatos en el momento en que lo necesitan.
- La selección, con el proceso adecuado para contratar a la persona más idónea al puesto.
- La contratación, una vez se ha seleccionado la persona adecuada y se quiere mantener una relación formal.
- La capacitación y el desarrollo, para mejorar los conocimientos, actitudes y/o capacidades de las personas en la institución.
- La incorporación del personal en la institución, pasando por todos los procesos necesarios hasta que la persona se adapta a su puesto.
- La administración de sueldos, beneficios y prestaciones, con todo lo que ello conlleva y procurando la satisfacción de los trabajadores en pro de la institución.
- El liderazgo, para que los trabajadores sean inducidos o influidos de cara a un mayor rendimiento en su trabajo.
- La motivación de los trabajadores para un mejor desempeño.
- Favorecer la comunicación dentro de la institución.

- Crear las políticas generales de la administración de los recursos humanos y de personal
- Mantener actualizados la documentación y registros del personal
- Realizar los trámites administrativos de seguros de vida para familiares de los empleados, accidentes de trabajo, licencias médicas, etc.
- Asesorar al personal sobre derecho laboral
- Controlar los horarios de trabajo y asistencia
- Crear programas de bienestar y recreación
- Promoción, retención y manejo de trabajadores clave o talentos
- Evaluación y control del desempeño
- Dirección y creación de equipos de trabajo

En el perfil de puesto se comprende las competencias requeridas de cada puesto, las características personales, técnicas o profesionales que requiere tener el ocupante del puesto, como es la formación técnica y/o profesional, experiencia, conocimientos, aptitudes, las relaciones internas y externas.

Se entiende como Manual de Funciones al instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada empleado en sus actividades cotidianas y ha sido elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores. Es un punto en donde se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

El procedimiento de descripción de puestos, constituye la base principal del proceso de clasificación de puestos, ya que en él se identifica y describe la misión, responsabilidades, funciones, actividades, relaciones internas (institucionales) y externas (interinstitucionales), los requisitos necesarios para cada puesto, así como

su importancia relativa, en base a los resultados que aporta a la Misión y objetivos de la Institución.

### 2.3. MARCO JURÍDICO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA

La Alcaldía o ciudad de Santa Ana fue fundada hace 450 en el año de 1569. Su base legal está contemplada: 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

#### CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR

En el art. 203 de la Constitución de la República; en el inciso 1º. que literalmente dice: ““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

Competencias del municipio

A continuación, se especifican algunas de las competencias que el Código Municipal establece para los Municipios y que se encuentran enunciadas en el Art 4 numerales 15, 17, 19, 20, 21 y 29:

Numeral 15: “La formación del Registro del Estado Familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley”;

Numeral 17: “La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad, como mercados, tiangués, mataderos y rastros”;

Numeral 19 inciso 1º: “La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento y disposición final de basuras”;

Numeral 20: “La prestación del servicio de cementerios y servicios funerarios y control de los cementerios y servicios funerarios prestados por particulares”;

Numeral 21: “La prestación del servicio de Policía Municipal”;

Numeral 29: “Promoción y desarrollo de programas y actividades destinadas a fortalecer la equidad de género, por medio de la creación de la Unidad Municipal de la Mujer”.

#### Facultad del Concejo

El Art. 30 numeral 14 establece una de las facultades otorgadas al Concejo y que es: “Velar por la buena marcha del gobierno, administración y servicios municipales”.

#### Facultades del alcalde

Entre algunas de las facultades otorgadas al Alcalde en el Art. 48 Código municipal se encuentran las enunciadas en los numerales 1 y 5 del referido artículo las cuales establecen:

Nº 1: “Presidir las sesiones del Concejo y representarlo legalmente”;

Nº 5:” Ejercer las funciones del gobierno y administración municipales, expidiendo al efecto, los acuerdos, órdenes e instrucciones necesarias y dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del municipio y a las políticas emanadas del Concejo”.

## Corresponde al Síndico

El Art. 51 literales a), d) y e) establece que Además de sus atribuciones y deberes como miembro del Concejo, corresponde al Síndico:

- a) Ejercer la Procuración en los asuntos propios del municipio a que pertenece;
- d) Examinar y fiscalizar las cuentas municipales;
- e) Asesorar al Concejo y al Alcalde.

## Deberes del Secretario Municipal

En la primera parte del inciso único del Art. 54 del Código Municipal se establece que...” El Concejo funcionará asistido de un Secretario nombrado por el mismo de fuera de su seno” ...

También en el Art 55 del Código Municipal se establecen los deberes del secretario municipal entre los cuales se mencionan los especificados en los numerales 1, 7 y 9:

Nº 1: “Asistir a las sesiones del Concejo y elaborar las correspondientes actas”;

Nº 7: “Dar cuenta en las sesiones de todos los asuntos que le ordene el Alcalde o quien presida el Concejo”;

Nº 9 “Auxiliar a las comisiones designadas por el Concejo y facilitar el trabajo que se les encomiende”.

## Auditoría Interna y Externa de los municipios

El Art. 106 inciso primero del Código municipal establece que “Los municipios con ingresos anuales inferiores a cinco millones de colones o su equivalente en dólares de los Estados Unidos de América, deberán tener auditoría interna, con autoridad e independencia orgánica y funcional para ejercer el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales. Estará sometida a las leyes y ordenanzas del municipio.

El Art. 107 inciso primero del referido cuerpo legal establece también que “Los municipios con ingresos anuales superiores a cinco millones de colones o su equivalente en dólares

de los Estados Unidos de América, deberán contratar un auditor externo para efectos de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales”

## LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

En el Art. 9 inciso 1º de ésta ley se establece que “Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución, y dependerá directamente de la institución correspondiente”

Asimismo, en el Art. 12 de esta normativa se regula lo que corresponde a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional dentro de las cuales se destacan las enunciadas en los literales a) y h) como se especifican a continuación:

- a) El cumplimiento de las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas por la UNAC
- h) Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios

## LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL

Dentro del Título IV De la Administración Tributaria municipal, capítulo I que se refiere a Disposiciones Fundamentales Órgano de la Administración Tributaria; en el Art. 72 de esta ley, se establece que “la determinación, aplicación, verificación,



control, y recaudación de los tributos municipales, conforman las funciones básicas de la Administración Tributaria Municipal, las cuales serán ejercidas por los Concejos Municipales, Alcaldes Municipales y sus organismos dependientes, a quienes competará la aplicación de esta Ley, las leyes y ordenanzas de creación de tributos municipales, las disposiciones reglamentarias y ordenanzas municipales atinentes”

En el Art. 76 se establece que...” conforme lo establecido en la presente ley y en las leyes u ordenanzas de creación de tributos municipales, para el cumplimiento de sus atribuciones, la administración tributaria municipal tendrá las siguientes facultades:

- 1º Normativas
- 2º Determinación de la obligación tributaria;
- 3º Verificación y control;
- 4º Recaudación y cobranza;
- 5º Sancionadora de las contravenciones tributarias;
- 6º Apoyo.

## LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA

### Deberes de la Administración Tributaria Municipal

En los Artículos 86 y 87 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública se encuentran desarrollados los deberes de confidencialidad: de las que gozan las declaraciones e informaciones que la administración tributaria municipal reciba de los contribuyentes, responsables y terceros, así como el deber de Publicidad: de la que gozan las ordenanzas, reglamentos y acuerdos que norman la administración tributaria municipal.

## LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO

El Art. 2 inc. 2º. cuando refiere a la cobertura institucional establece que Las Municipalidades, se regirán por las disposiciones señaladas en el Título V de esta Ley y que, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del Sector Público, sujetas a las disposiciones de esta Ley. En cuanto a la aplicación de las normas generales de la Contabilidad Gubernamental, las Municipalidades se regirán por el Título VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el Gobierno Central”.

El Art. 16, cuando regula respecto a la formación de la Unidad Financiera Institucional, establece que “cada entidad e institución mencionada en el Artículo 2 de esta Ley establecerá una unidad financiera institucional responsable de su gestión financiera, que incluye la realización de todas las actividades relacionadas a las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental, de acuerdo a lo dispuesto por la presente Ley. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución y dependerá directamente del Titular de la institución correspondiente”.

#### 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 el trabajo, tendentes a lograr los objetivos de la institución.

## Nivel Técnico

El Art 7 regula que al nivel técnico pertenecen los servidores 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 se 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.

## De las categorías

Respecto a las categorías, el Art. 10 establece que en cada uno de los Niveles Funcionariales y para cada cargo específico, habrá tres categorías. El empleado o funcionario ingresará al nivel correspondiente a la tercera categoría e irá ascendiendo a las superiores de acuerdo a la experiencia, conocimientos capacitaciones y méritos acreditados.

El empleado o funcionario tendrá derecho a ascender a una categoría superior, hasta después de dos años de haber desempeñado el cargo o empleo en la categoría anterior y previa calificación positiva de los requisitos de experiencia, conocimiento, capacitación y méritos acreditados, establecidos en los manuales descriptores de cargos para la categoría inmediata superior. El ascenso de categoría implica un

aumento salarial que deberá contemplarse en los respectivos Manuales Reguladores del Sistema Retributivo.

De los Órganos de Administración de la Carrera Administrativa Municipal

De los órganos de administración

El Art. 13 establece que la Carrera Administrativa Municipal será administrada por:

1. Los Concejos Municipales
2. Los Alcaldes Municipales
3. Las Máximas Autoridades Administrativas de las Entidades Municipales
4. Las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa.

De Los Concejos Municipales

El Art. 14 regula que los Concejos Municipales son los responsables del establecimiento de la carrera administrativa en sus respectivos municipios, pudiendo hacerlo de forma individual o asociadamente con otras municipalidades.

En el inciso 2º de este Artículo se establece además que Son atribuciones de los Concejos Municipales las siguientes:

1. Aplicar dentro del ámbito de su competencia la presente ley.
2. Evaluar permanentemente los resultados de la aplicación de la presente ley
3. Las demás que por ley le correspondan

De los Alcaldes Municipales

El Art. 15 de esta ley establece que Los Alcaldes Municipales, como máxima autoridad administrativa del municipio, son corresponsables con sus respectivos Concejos Municipales en el adecuado establecimiento de la carrera administrativa de su municipalidad.

En el inciso 2º de este artículo se establece además que son atribuciones de los Alcaldes Municipales las siguientes:

1. Aplicar, dentro del ámbito de su competencia la presente ley, sin perjuicio de las responsabilidades de las demás autoridades señaladas en la misma;
2. Dirigir por él mismo o por medio de dependencia especializada todo lo referente a los recursos humanos de la municipalidad
3. Aplicar las políticas, planes y programas inherentes a la carrera administrativa emanadas del Concejo Municipal
4. Llevar el Registro Municipal de la Carrera Administrativa
5. Las demás que por ley le correspondan.

De las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa

En el Art. 17 inciso 1º. de esta ley se establece que “Las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa, son los organismos colegiados encargados de aplicar la ley en los casos en que de manera directa se resuelva sobre los derechos de los funcionarios o empleados con excepción de la aplicación del régimen disciplinario referente a los despidos; garantizando la legalidad y transparencia de los procedimientos”.

Además, el inciso 2º de este artículo establece que “su creación es obligatoria en cada uno de los municipios de la República y demás entidades municipales”.

Obligación Especial de las Municipalidades

Con respecto a la creación de los manuales de la Carrera Administrativa Municipal, el Art. 81.de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal establece que -“ Las Municipalidades y las demás Entidades Municipales están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño; manuales reguladores del sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios; manuales

sobre políticas, planes y programas de capacitación y; manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados”.

Que El sistema retributivo contemplado en los respectivos manuales deberá establecerse en los respectivos presupuestos. Y que las Municipalidades y Entidades Municipales podrán asistirse y asesorarse del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador y de cualquiera otra institución pública o privada que consideraren conveniente.”

## LEY DEL MEDIO AMBIENTE

El Art. 7 de la Ley del Medio Ambiente establece que “Las instituciones públicas que formen parte del SINAMA, deberán contar con unidades ambientales, organizadas con personal propio y financiadas con el presupuesto de las unidades primarias...”. Las Unidades Ambientales son estructuras especializadas, con funciones de supervisar, coordinar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos y acciones ambientales dentro de su institución y para velar por el cumplimiento de las normas ambientales por parte de la misma y asegurar la necesaria coordinación interinstitucional en la gestión ambiental, de acuerdo a las directrices emitidas por el Ministerio

Son estructuras especializadas, con algunas funciones de: supervisar, coordinar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos y acciones ambientales dentro de su institución.

## REGLAMENTO DE NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTA ANA.

### Compromiso con la Competencia

Art. 12.- El Concejo Municipal y jefaturas, observarán que, para los nombramientos, contrataciones, ascensos, promociones, capacitaciones y evaluaciones de su

personal, se aplique lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo; así mismo, el cumplimiento de los perfiles del puesto desarrollados en el Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos. Además, realizarán acciones que conduzcan a que el personal posea y mantenga niveles de aptitud e idoneidad en el campo de su competencia en cumplimiento al Reglamento Interno de Trabajo.

#### Estilo de Gestión

Art. 13.- El Concejo Municipal y jefaturas estarán obligados a cumplir y hacer cumplir la normativa legal, técnica y financiera; además desarrollarán un estilo de gestión administrativa, en la cual se mida periódicamente el rendimiento y desempeño del personal, en busca de las mejoras continuas de los procedimientos de control, acorde a los parámetros definidos en el Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos y Reglamento Interno de Trabajo; así mismo, evaluarán el desempeño de sus unidades administrativas a través del cumplimiento de objetivos y metas.

#### Estructura Organizacional

Art. 14.- El Concejo Municipal, desarrollará una estructura organizativa flexible que le permita evaluar la planeación, ejecución, control, monitoreo de los procesos y actividades con apoyo, acorde a los cambios tecnológicos conforme a la visión, misión y alcance de los objetivos de la Municipalidad.

Definición de Áreas de Autoridad, Responsabilidad y Relaciones de Jerarquía.

Art. 15.- El Concejo Municipal y jefaturas, establecerán y mantendrán líneas recíprocas de comunicación en todos los niveles de la Municipalidad a efecto de utilizar terminología clara y uniforme; así como los medios normalmente establecidos.

#### Autoridad

Art. 16 El Concejo Municipal a través del Alcalde, delegarán autoridad a las jefaturas estableciéndoles y asignándoles competencias para tomar decisiones en los proceso de operación. El que delega autoridad también asume responsabilidad por la

consecución de las acciones; excepto que exista una disposición legal que exprese lo contrario.

Además, velará por la separación e independencia de funciones de las unidades administrativas y de los servidores como lo establece el Manual de Organizaciones y Funciones y Descriptor de Puestos.

#### Responsabilidad

Art. 17 El Concejo Municipal, establecerá en el Manual de Organizaciones y Funciones y Descriptor de Puestos, la delimitación de funciones y responsabilidades.

Art. 18 El Concejo Municipal a través del alcalde o Jefe Administrativo, velará que se conserve el nivel adecuado de recurso humano de acuerdo a las unidades administrativas y que se adecue el conocimiento y experiencia que posee para realizar sus actividades, induciéndolo a la especialización.

#### Instrumentos Normativos Institucionales

Art. 19 El Concejo Municipal, desarrollará su gestión con instrumentos normativos que definan claramente la competencia y responsabilidad de la Municipalidad, niveles de autoridad, líneas e mando y comunicación; que permita alcanzar los objetivos, metas y fines institucionales a través del Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos, Manual del Fondo Circulante, Reglamento Interno de Trabajo, Manual de Procedimientos de Políticas de Cobro y Recuperación de Mora, Reglamento de Viáticos, Carta de Principios y Valores, Disposiciones Generales del Presupuesto y Manual de Inventarios.

#### Políticas y Prácticas para la Administración del Capital Humano

Art. 20.- El Concejo Municipal a través de jefaturas, deberán observar que siempre se de la contratación del personal idóneo y que éste sea sometido a inducción y entrenamiento; asimismo, se desarrolle la evaluación, promoción y acciones



disciplinarias en cumplimiento de los instrumentos normativos de la Municipalidad, a fin de que se desarrolle profesional y técnicamente.

#### Unidad de Auditoría Interna

Art. 21.- El Concejo Municipal, en cumplimiento de la normativa legal, deberá establecer y fortalecer la Unidad de Auditoría Interna, quien será responsable del control interno posterior y se llevará a cabo mediante la actividad profesional sujeta a Normas de Auditoría Generalmente aceptadas, que mide la efectividad de los demás controles internos y alcanza su mejor expresión cuando recomienda mejoras a la administración y éstas se concreten.

Art. 22.- La Unidad de Auditoría Interna, realizará la Auditoría Gubernamental, en forma oportuna de acuerdo a las Normas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Corte de Cuentas de la República, los resultados se comunicarán al Concejo Municipal con copia a la Corte de Cuentas de la República.

#### Definición de Objetivos Institucionales

Art. 23 Las normas relativas a la valoración de riesgos describen los tipos de control para medir objetivos y metas institucionales; considerando, la misión y visión, sustentado en planes participativos; así como, la revisión periódica de su cumplimiento, identificando los factores de riesgos relevantes para determinar su importancia y los tipos de controles que puedan proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Art. 24 El Concejo Municipal, deberá establecer los objetivos, políticas y prioridades según la visión y misión institucional; así como someterlo a revisión periódica, considerando las disposiciones legales aplicables y los lineamientos formulados por los organismos encargados de apoyar la gestión Municipal; asimismo, igual obligación tendrá el servidor Municipal, que conforma la estructura organizativa.

## Identificación de Riesgos

Art. 28 El Concejo Municipal y jefaturas, deberán identificar los factores de riesgos relevantes que limitan la consecución de los objetivos institucionales a través de un proceso de taller desarrollado por sus empleados, funcionarios y que será sometido a análisis por el Concejo Municipal, así mismo, el personal será evaluado periódicamente en su rendimiento y deberá estar acorde a los parámetros de eficiencia establecidos. El Jefe de Cada Unidad en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos, serán responsables de la evaluación del personal.

## Análisis de Riesgos Identificados

Art. 29.- El Concejo Municipal, deberá analizar los factores de riesgos relevantes, realizará periódicamente un análisis crítico de los niveles de seguridad, de dominio de sus activos, de la conveniencia de la actualización tecnológica en las diferentes actividades, creación o modificación de la normativa legal; así como, los resultados físicos y financieros en la etapa de ejecución y obras, comparando las metas o propósitos proyectados con los resultados obtenidos y los recursos utilizados, a efecto de establecer el grado de su cumplimiento o desviación y los porcentajes de ejecución presupuestaria, para la aplicación de medidas correctivas si fueren necesarias.

## Gestión de Riesgos

Art. 30.- Analizada la probabilidad de ocurrencia y el impacto, se deberán decidir las acciones que se tomarán para minimizar el nivel de riesgo.

## Documentación, Actualización y Divulgación de Políticas y Procedimientos

Art. 31.- El Concejo Municipal y Jefaturas, velarán porque los documentos que se generen estén actualizados, que garanticen el cumplimiento de políticas y

procedimientos de control interno; así mismo, su divulgación sea oportuna. En cuanto a la documentación de carácter externa, el Concejo Municipal analizará su conveniencia con apego a la Ley.

#### Actividades de control

Art. 32.- Las normas relativas a las actividades de control están orientadas a documentar, actualizar y divulgar internamente las políticas y procedimientos de control, que garanticen razonablemente el cumplimiento del Sistema de Control Interno, el cual estará integrado en cada proceso institucional, para que se defina la autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones; así como, verificar la exactitud en los registros, determinar y enmendar errores; a fin de proteger y conservar los activos en especial los más vulnerables, definiendo controles generales, comunes y algunos de aplicación específicas.

Art. 33.- Las técnicas de control interno, que se aplicarán en los procedimientos o acciones normales de la Municipalidad. Se describen así:

1. De validación: Que comprenden los mecanismos de autorización, comparación, verificación de la pertinencia y legalidad. -
2. De aseguramiento: Incluye procedimientos de control tendientes a reducir los riesgos y errores que puedan producirse durante la ejecución de las actividades de la Institución.
3. De re-ejecución: se refiere a la verificación durante el proceso de ejecución; y
4. De especialización funcional: están dadas por la segregación de funciones, el acceso restringido, la supervisión y Auditoría Interna.

#### 2.4. CONTEXTUALIZACIÓN

El hecho de que no exista una buena gestión de la unidad de Recursos Humanos afecta en gran manera al cumplimiento de los objetivos y manejo integral en diferentes funciones con la relación laboral de sus empleados.

#### 2.4.1. OBJETIVOS DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

#### 2.4.2. FUNCIONES DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil adecuado.
- Capacitar y entrenar.
- Evaluar el desempeño laboral.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la Alcaldía Municipal de Santa Ana.
- Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualesquiera otros programas que vayan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo.
- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
- Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal administrativo.
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN REALIZADA**

#### **3.1.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación fue realizada con el Personal del Sector Administrativo contratado en ley de Salarios de la Alcaldía Municipal de Santa Ana Multidisciplinaria de Occidente, Universidad de El Salvador.

#### **3.1.2. DISEÑO DE RECOLECCIÓN**

Para la recolección de la información se utilizó el Diseño de recolección Transversal:

El cual constituye una fase completamente mecánica, la cual puede llevarse a cabo de forma manual o computarizada. Todo depende del tipo de muestra que se haya determinado dentro de la investigación, es decir, la muestra que representa el objeto de estudio, como en este caso se utilizara la muestra no probabilística por conveniencia, se maneja los datos utilizando medios manuales.

#### **3.1.3. TIEMPO DE LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN**

En este caso es retrospectivo debido a que está basado a documentos encontrados en años anteriores, así como datos históricos de la alcaldía municipal de Santa Ana y específicamente del departamento de tesorería, e información recopilada de las diferentes autoridades.

#### **3.1.4. CONTEXTO DE BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN**

La Investigación ha sido de tipo primaria y de campo ya que los datos se obtendrán directamente del personal administrativo, jefaturas y/o coordinaciones por medio de entrevistas, encuestas, observación y también se utilizó la información bibliográfica, en el caso de antecedentes del tema en cuestión.

## 3.2. POBLACIÓN EN ESTUDIO.

### 3.2.1. POBLACIÓN

Dicha modalidad investigativa se intervino al Personal Administrativo de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, para lo cual se llevó a cabo encuestas, entrevistas, censos y la observación directa, para obtener la información requerida.

La población estuvo compuesta por todo el Personal Administrativo en la Ley de Salarios que labora en la Alcaldía Municipal de Santa Ana, siendo una muestra no probabilística por conveniencia.

Personal Administrativo que laboran en la Alcaldía Municipal de Santa Ana, se detallan de la siguiente manera:

➤ Ordenanzas	1
➤ Mantenimiento	1
➤ Secretarías de auxiliares	5
➤ Administración Financiera	2
➤ Recursos Humanos	1
➤ Servicio Jurídico	1
➤ Enlace con Oficial de acceso a la información	1
TOTAL	12

### 3.2.2. MUESTRA

Se utilizó el muestreo por conveniencia, el cual es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad o que representan ciertas características y proximidad de los sujetos.

El muestreo no probabilístico es cuando no se conoce la probabilidad de inclusión en la muestra para todos los elementos seleccionados, o cuando parte del universo no tuvo probabilidad de inclusión. No todos los miembros de la población tienen la misma oportunidad de ser incluido en la muestra.

### 3.2.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

➤ Primaria:

- El Personal Administrativo de la Alcaldía Municipal de Santa Ana Documentos legales de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.
- Documentos oficiales de la Institución.
- Tesis.
- Publicaciones oficiales.
- Otros.

➤ Secundaria:

- Bibliografía.
- Sitios web.
- Base de Datos en línea.

### 3.3. VISUALIZACIÓN DE VARIABLES

En cada puesto de trabajo se midieron las variables perfil y funciones las cuales se detallan en el cuadro siguiente:

Variable	Definición
<b>PERFIL</b>	<p>El perfil de puesto es, a grandes rasgos, un documento donde incluye la información del puesto a cubrir, así como las habilidades, actitudes, formación, experiencia, etc. Que necesita tener la persona de nuevo ingreso para que cubra exitosamente una posición dentro de la empresa.</p> <p>El perfil de trabajo permitirá a la Alcaldía Municipal de Santa Ana administrar de forma segura el entorno de trabajo basados en las diferentes categorías de trabajo según el escalafón Universitario.</p>
	<p>Una función es el propósito o tarea que se le atribuye a una cosa. Proviene del latín functio, funciónis, y significa</p>



<b>FUNCIONES</b>	<p>"ejecución o ejercicio de una Alcaldía Municipal de Santa Ana ". Una función designa las capacidades propias de los seres vivos o de sus órganos, así como de máquinas, instrumentos o aparatos, para desempeñar una tarea.</p> <p>Se recopiló el conjunto de tareas tanto de rutina como de prioridades de las actividades llevadas a cabo por el personal administrativo en su posición o lugar de trabajo.</p>
------------------	--

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN**

#### 3.4.1. TÉCNICAS

La metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología incluye los métodos, las técnicas, las estrategias y los procedimientos que utilizara el investigador para lograr los objetivos.

En este tipo de investigación permitió extraer información real dado que se recopiló directamente del personal Administrativo que labora en la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

A fin de alcanzar los objetivos planteados en el presente documento se utilizó técnicas de investigación como entrevistas, observación, encuestas entre otros.

- Para el caso de la investigación se utilizó La Entrevista, técnica que permite la explicación del propósito de estudio y especificar claramente la información que se solicita, si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurándose de que la respuesta dada sea pertinente a dicha pregunta, ya que la entrevista es la comunicación entre el investigador y el o los sujetos de estudio, se buscó obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema. El Instrumento de la entrevista que se utilizó es la guía de entrevista estructurada.

- La observación de campo es el recurso principal de la observación descriptiva y se realiza en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos de investigación en el caso dicha observación se realizó dentro de la Alcaldía Municipal de Santa Ana

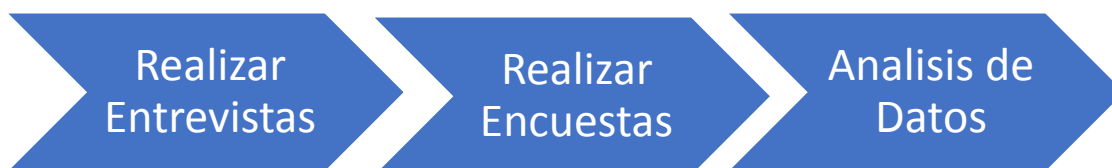
La encuesta es la técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante las cuales se recogen y analizan una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se explora, describe, predice y/o explica una serie de características.

### 3.4.2. INSTRUMENTOS

Se utilizó los siguientes instrumentos para la investigación:

- A. Guía de entrevista.
- B. Guía de observación
- C. Cuestionario

### 3.5. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.





### 3.6. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Las siguientes consideraciones de éticas estuvieron presentes en el desarrollo de la investigación documental la cual fue un estudio descriptivo.

El objetivo del estudio fue informar y describir las posturas que se documentan.

Se presentó fielmente la postura del sector Administrativo que constituyó la muestra de documentos de ésta investigación. Se interpretó y opinó sobre lo que indica los resultados de la investigación. En los resultados alcanzados se utilizó un lenguaje de respeto y dignidad hacia los participantes y sus posturas.

Se respetó los derechos de autoría de los documentos utilizados en ésta investigación.

Información adicional tomada en cuenta se detallado en la siguiente figura:

# MODALIDADES DE TRABAJO POCO ORIGINAL

\*Identificadas mediante una encuesta mundial a un aprox. de 900 educadores de preparatoria y universidad



## #1 CLONACIÓN

Presentar el trabajo de otra persona como propio, copiado palabra por palabra



## #2 COPIADO Y PEGADO

Incluir amplios pasajes de texto de una única fuente sin modificarlos



## #3 BÚSQUEDA Y REEMPLAZO

Cambiar palabras y expresiones clave sin alterar el contenido esencial de las fuentes



## #4 REMIX

Mezclar material parafraseado extraído de múltiples fuentes



## #5 RECICLADO

Tomar prestados pasajes amplios de un trabajo propio anterior sin incluir citas



## #6 HÍBRIDO

Combinar fuentes perfectamente citadas con fragmentos copiados sin incluir citas



## #7 MOSAICO

Material copiado de múltiples fuentes que encajan bien



## #8 ERROR 404

Citar fuentes inexistentes o incluir información imprecisa sobre fuentes



## #9 FUENTE RSS

Citar correctamente las fuentes pero casi sin incluir párrafos con creación propia



## #10 REUTILIZACIÓN

Citar correctamente las fuentes haciendo demasiado uso de la estructura y/o los términos originales del textotes



\*Basado en los resultados de una encuesta mundial realizada a cerca de 900 educadores en los Estados Unidos.

\*Frecuencia de uso basado en una escala de 0 a 10.



### 3.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de la investigación, la cual se realizó por medio de cuestionarios y entrevistas para la elaboración del diagnóstico de la Propuesta de Mejora en la Gestión con la propuesta de elaborar un manual de funciones para el departamento de tesorería en la Alcaldía Municipal de Santa Ana

El análisis se hizo con base a dos variables principales 1) Perfil de los puestos de Trabajo en cada Unidad Auxiliar del departamento y 2) Las funciones principales de cada puesto de Trabajo.

De esta manera la unidad de Recursos Humanos contará con El Manual de Funciones para la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

#### 3.7.1 ENTREVISTAS

El resultado obtenido de las entrevistas a las jefaturas de las diferentes unidades Administrativas se muestra en el siguiente cuadro:

<b>RESULTADO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La Institución no cuenta con un plan estratégico, a pesar que si existe, misión, visión y valores; pero no como un documento formal para guiarse en el proceso administrativo ver los resultados deseados en la Alcaldía Municipal de Santa Ana.</li><li>➤ Poco se da a conocer dicha información, en algunas oficinas se logra verificar que están no están publicados.</li><li>➤ No existe una comunicación efectiva entre las autoridades</li><li>➤ Falta de delegación de autoridad</li><li>➤ Desinterés por parte de las autoridades hacia el bienestar del Personal Administrativo.</li></ul>

### 3.7.2. OBSERVACIÓN DIRECTA

Este proceso se realizó a los puestos de trabajo

SERVICIOS GENERALES	Auxiliares administrativas	Técnico en tesorería	COLECTURIA	VIGILANCA
Se observó la forma de trabajo de cada uno de los empleados, pudiendo recoger diferentes funciones.	El trabajo es más de atención al usuario, ellos realizan sus labores en las diferentes horarios y en las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.	su función es desempeñada en un solo lugar, de acuerdo a los requerimientos solicitados en ordenes de trabajo que cada unidad o departamento les hacen llegar con previa autorización de las jefaturas.	Su función la desempeñan dos personas las cuales están coordinadas.	De la misma forma que el personal de servicio este sector desenvuelve sus funciones en la puerta del departamento y es la primera personas que atiende al los usuarios.

### 3.7.3 ENCUESTAS

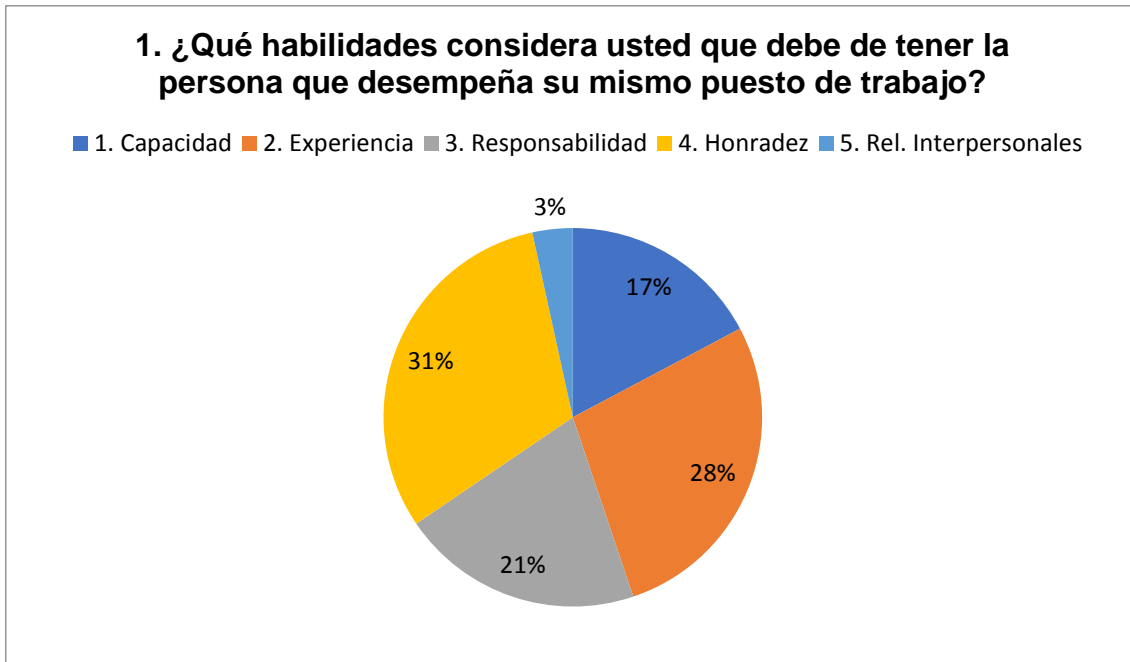
El diagnóstico FODA permitió de manera práctica y sencilla, analizar la situación de la Institución, utilizando técnicas de observación y elaboración de actividades, que dieron como resultado la visualización de los factores tanto favorables como desfavorables que influyen en el buen desarrollo de las actividades, el cual se detallan a continuación:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiene una fuente financiera estable y una administración transparente.</li> <li>➤ Se cuenta con recurso humano calificado y capacidad instalada.</li> <li>➤ Control de actividades administrativas al día.</li> <li>➤ Colaboración de todos los empleados de la Institución</li> <li>➤ Personal con alta experiencia para desempeñar su trabajo</li> <li>➤ La Institución cuenta con alto prestigio y reconocimiento social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Misión, visión y objetivos no son del conocimiento de todo el personal.</li> <li>➤ Falta de políticas y estrategias para el desarrollo del recurso humano.</li> <li>➤ Falta de integralidad entre las unidades administrativas.</li> <li>➤ Falta de manuales administrativos (Organización, Funciones, procedimientos, etc.)</li> <li>➤ Falta de oportunidad de ascenso de los talentos gerenciales.</li> <li>➤ La Institución no cuenta con un Manual de Funciones Administrativos.</li> <li>➤ Los puestos no son ocupados de acuerdo al perfil profesional del personal.</li> <li>➤ Puestos de trabajo con personal subutilizados.</li> <li>➤ Falta de organización, planificación y ejecución institucional.</li> <li>➤ No existe coordinación entre áreas y las funciones principales.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Generar desarrollo integral en las unidades administrativas.</li> <li>➤ Activar la participación entre las unidades administrativas.</li> <li>➤ Coordinación óptima entre el departamento y las unidades administrativas con las demás dentro de la <b>Alcaldía Municipal de Santa Ana</b>.</li> <li>➤ Generar un modelo administrativo y operativo general para toda la Institución.</li> <li>➤ Poder incidir en políticas administrativas para el desarrollo del personal</li> <li>➤ Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de duplicidad de funciones.</li> <li>➤ Adiestramiento para nuevos empleados.</li> <li>➤ Exigencia de la ley para contar con un Manual de Funciones.</li> <li>➤ Que el personal que está calificado académicamente pueda optar a un puesto acorde a su profesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alta oferta profesional para ocupar los diferentes puestos en otra institución.</li> <li>➤ Políticas diversas que limiten el accionar de la institución.</li> <li>➤ Favoritismo arraigado en las zonas de trabajo.</li> <li>➤ Falta de cumplimiento de convenios interinstitucionales.</li> <li>➤ Auditoria administrativa en cuanto a procedimientos y controles internos.</li> <li>➤ El ambiente político en los cambios de administración.</li> </ul>



### 3.7.4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS



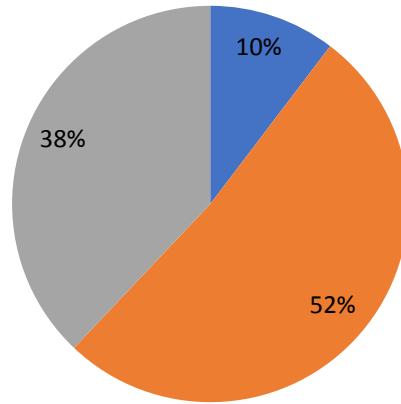
Del 100% del personal encuestados, sus respuestas fueron bien variadas, de acuerdo a su puesto de trabajo y funciones específicas, pero las que más se repitieron entre sí son las reflejadas en el gráfico, obteniendo un 31% la honradez siendo esta una cualidad, no una habilidad; pero que es muy importante que todos los empleados sean honrados.

Un 28% coinciden en que la experiencia debe ser vital en su puesto de trabajo y un 21% están de acuerdo en que la responsabilidad es necesaria para desempeñar las diferentes funciones en cada puesto de trabajo, sin dejar de lado un 17% que expreso que la capacidad también es una habilidad importante de todo empleado administrativo dentro de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

Al manejar dinero publico se puede entender que de las mejores alternativas para realizar el trabajo

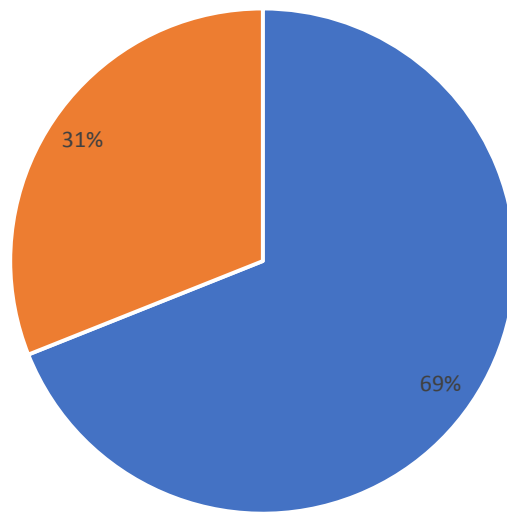
## 2. ¿Qué edad considera necesario para el puesto de trabajo?

■ 1. 18 a 25 años   ■ 2. 25 a 35 años   ■ 3. 35 a 45 años



De los tres rangos colocados en esta pregunta el 52% consideran el rango que está entre los 25 y 35 años, le sigue con un 38% el tercer rango de entre 35 a 45 años, y finalmente el primer rango con un 10% de los encuestados, tomando en cuenta estos resultados la respuesta más acertada debería de ser el segundo rango; pero la edad promedio de los empleados anda entre el rango número tres, es por esa razón que las encuestas han arrojado estos resultados.

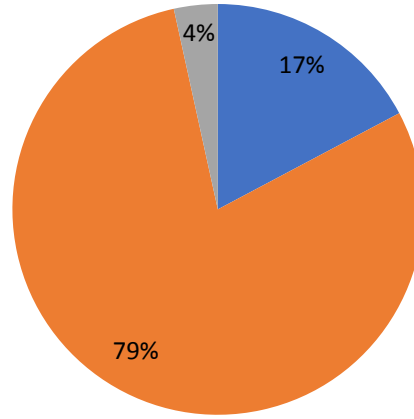
### 3. Sexo



En cuanto al sexo, la gráfica anterior indica que la encuesta fue llenada por un 69% de la muestra estratificada al sexo femenino y un 31% de la muestra fueron del sexo masculino, esto no indica que el sexo sea indispensable para desempeñar un puesto de trabajo específico.

#### 4. Estado civil

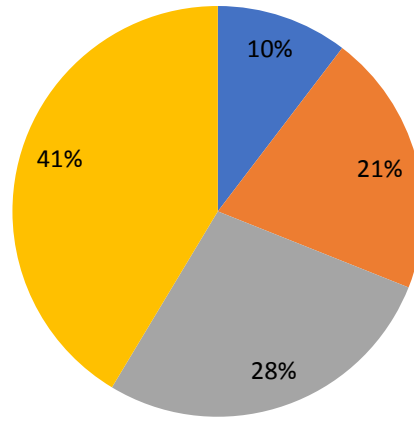
■ 1. Soltero ■ 2. Casado ■ 3. Indiferente



En lo que respecta a la pregunta cuatro, el 79% del personal encuestado y que representa el universo de todos los empleados administrativo de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, son casados, un 17% se encuentran solteros y cabe recalcar que un 4% es indiferente, ya que para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo no es obligación un estado civil soltero o casado.

## 5. Experiencia en el desempeño de puesto

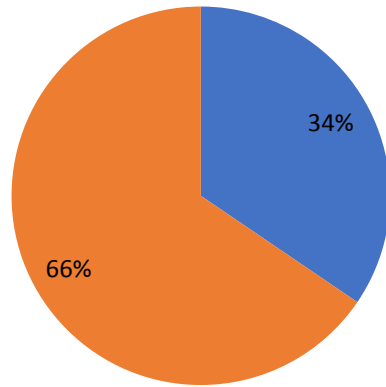
■ 1. 1 año ■ 2. 3 años ■ 3. 5 años ■ 4. Más de 5 años



Tomando en cuenta que la mayoría de empleado dentro de la Alcaldía Municipal de Santa Ana tienen más de 5 años de trabajo este 41% es el resultado mayoritario, aunque para desempeñarse en los diferentes puestos de trabajo se debería de pedir de 3 a 5 años de experiencia como se muestra en la gráfica con un 28%, un 21% y un 10%, que contestaron en base a su puesto en el cual se desenvuelven actualmente.

**6. ¿Conoce el organigrama del departamento de tesorería?**

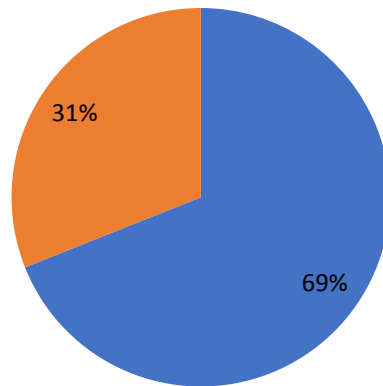
■ 1. Si ■ 2. No



Esta respuesta es muy desalentadora ya que a pesar de que existe un comité encargado de crear un organigrama de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, aun no lo han dado a conocer, es por eso que el 66% respondieron que no lo conocen y un 34% dice que si, pero la realidad es que no existe un organigrama oficial.

### 7. ¿Conoce la misión, visión y los objetivos de la Alcaldía?

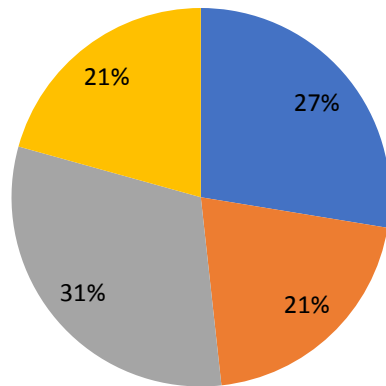
■ 1. Si ■ 2. No



En cuando a la misión, visión y objetivos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana un 69% dice conocerlos y un 31% que no; pero es por lo mismo que no existe un plan estratégico oficial donde den a conocer al personal la verdadera razón de ser de la alcaldía, y si en caso existiera no ha sido mostrado a las personas que fueron encuestadas.

**8. ¿Quién le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo cuando entro a trabajar a este departamento?**

■ 1. Recursos humanos ■ 2. Jefe Inmediato ■ 3. Compañeros ■ 4. Otros

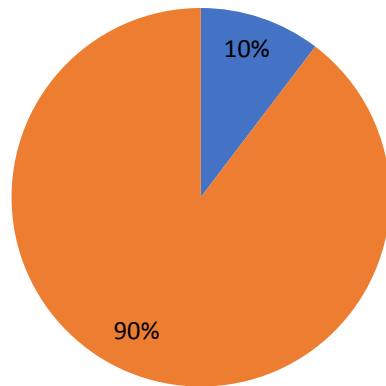


Como resultado a la pregunta numero 8 de la encuesta tenemos que un 27% de la muestra expreso que se le dieron a conocer sus funciones por medio del departamento de Recursos humanos, un 21% expreso que su jefe inmediato le informo de sus funciones, por otro lado se tiene un 31% que expreso que fueron sus compañeros de trabajo quienes le dieron a conocer las funciones a desempeñar y por ultimo otro 21% que expreso que se dieron cuenta de las funciones por otros medios.



**9. ¿Le proporcionaron detalladamente la descripción d su puesto de trabajo?**

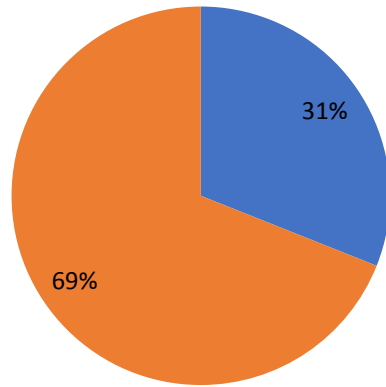
■ 1. Si ■ 2. No



El 90% de los encuestados dicen que no le describieron detalladamente su puesto de trabajo a la hora de incorporarse a sus labores dentro de la Alcaldía Municipal de Santa Ana y el resto equivalente a un 10% dicen que si, lo que es notorio que ninguna unidad administrativa tiene por escrito las funciones que le corresponden a cada miembro de su unidad.

**10. ¿Requiere conocimientos sobre aspectos específicos de su puesto de trabajo?**

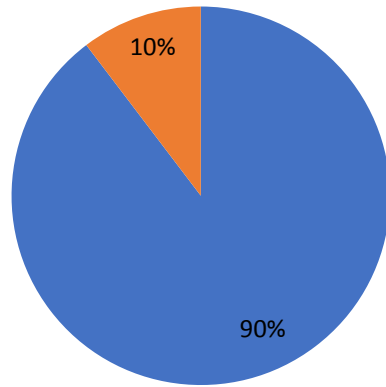
■ 1. Si ■ 2. No



El 69% dicen que sí, sobre todo en los casos que sus funciones son muy técnicas y que requieren de estudios específicos y acordes a sus puestos de trabajo por ejemplo el personal de vigilancia, mantenimiento, el personal encargado de los Sistemas Informáticos como de Administración general, Cuentas corrientes y Recursos Humanos, y el 31% dicen que no, como en el caso de servicios generales.

### 11. De forma general, describa brevemente su puesto de trabajo

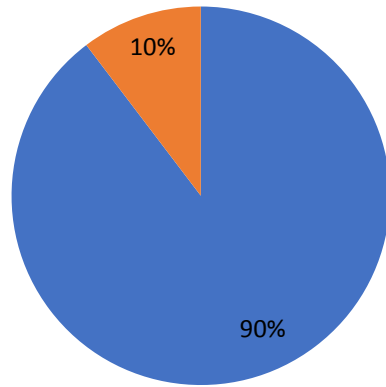
■ 1. Si contestaron ■ 2. No contestaron



Con respecto a esta pregunta, el 90% de las personas encuestadas que en su totalidad representan la mayoría no supieron responder y describir su puesto de trabajo, por otro lado el 10% restante respondió vagamente a la interrogante planteada.

## 12. Describa sus funciones diarias del puesto de trabajo que desempeña

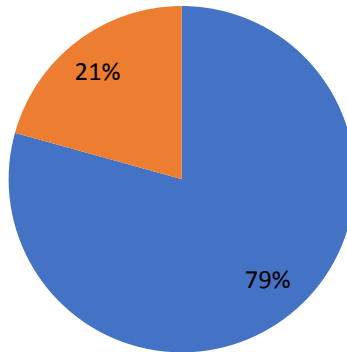
■ 1. Si contestaron ■ 2. No contestaron



De igual forma que la pregunta 11, esta no obtuvo respuesta en un 90% lo que indica que todos trabajan de forma desordenada, sin un control de lo que realizan a diario, sino que lo que va saliendo día a día. Solo un 10% tienen bien claras sus funciones a diario ya que describieron cuáles son según los solicitado en la encuesta.

### 13. Las funciones semanales de su puesto de trabajo están descritas en un manual o se las comunicaron verbalmente

■ 1. Si contestaron ■ 2. No contestaron



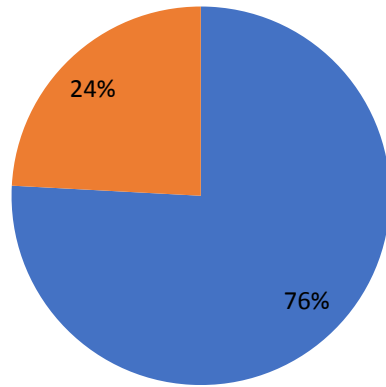
Al preguntar a las personas si sus funciones están escritas en un manual o le fueron comunicadas verbalmente, en un 79% las personas contestaron que, si sabían, y que les fue comunicado por la jefatura o la gerencia.

Se puede analizar que las personas encuestadas saben describir cuales eran sus funciones a realizar semanalmente,

Sin embargo, un 21% comentaron que no sabían si las funciones semanales estaban descritas y que tampoco se las habían comunicado sus jefes. Se puede ver que las personas si hacen las funciones pero que las hacen porque es de una forma rutinaria.

#### 14. Las funciones mensuales del puesto de trabajo que desempeña están descritas correctamente

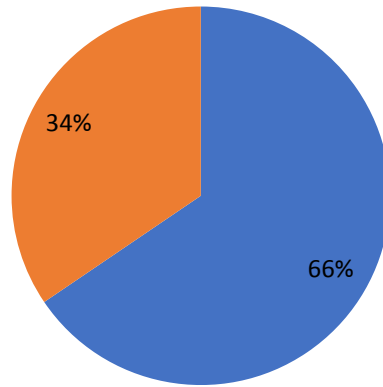
■ 1. Si contestaron ■ 2. No contestaron



En la pregunta 14 donde se pedían la descripción de sus funciones mensualmente solo un 76% describió cuales funciones realizaban mensualmente, por otro lado el 24% no supo contestar a esta pregunta. Por que manifestaron que las labores que hacen a diario son rutinarias que no están por escrito.

### 15. Existen funciones anuales de forma escrita en su puesto de trabajo

■ 1. Si contestaron ■ 2. No contestaron

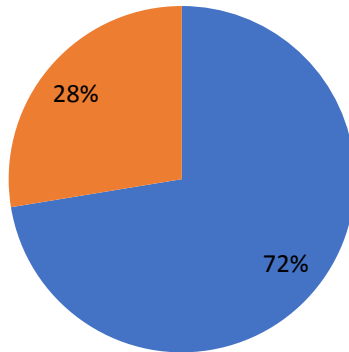


Funciones anuales en cuanto a esta pregunta las personas encuestadas comentaron que si conocen sus funciones en un 66% y que la forma es porque la actual administración les ha brindado de forma verbal sus funciones y que fueron definidas claramente, quedando claro que es lo que tienen que hacer; sin embargo, un 34% manifestaron que no sabían si existían funciones para hacer en un año y que solo se dedicaban a sus funciones diarias.

En la respuesta se puede interpretar que a pesar de contar con funciones que únicamente se hacen una vez al año existen, unas 5 personas de las encuestadas que no saben cuáles son las funciones, porque no están por escrito o por que no se las han comunicado de forma verbal y por otro lado 11 personas si contestaron que las funciones que realizan de forma esporádica, les ha sido comunicado principalmente de forma oral.

**16. ¿Su puesto de trabajo se relaciona directamente con otro departamento o unidad administrativa dentro de la alcaldía?**

■ 1. Si contestaron ■ 2. No contestaron

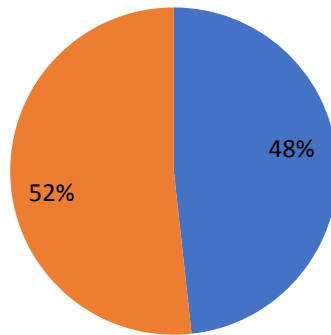


La relación interna entre puestos de trabajo ha arrojado que un 72% si están en relación continua por sus trabajos tanto unidades administrativas como con las unidades externas a la alcaldía por el hecho de ser un departamento enfocada al área financiera, y un 28% dicen ser independientes, que no se relacionan con ninguna otra unidad dentro de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.



**17. ¿Su puesto de trabajo se relaciona directamente con otro departamento o unidad administrativa fuera de la alcaldía?**

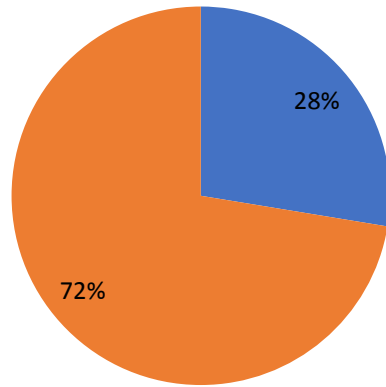
■ 1. Si ■ 2. No



En dicha pregunta de que si el puesto de trabajo se relaciona directamente con otro departamento o unidad administrativa fuera de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, el 48% ha respondido que si, y el 52% dice que no tienen ninguna relaciones externamente

**18. ¿Conoce algún documento que especifique las funciones de su puesto de trabajo?**

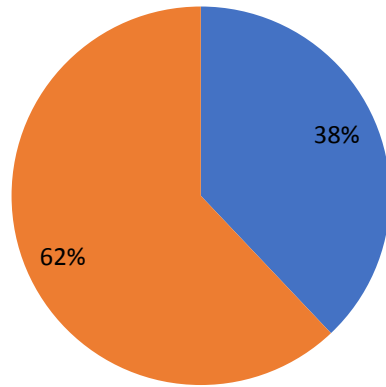
■ 1. Si ■ 2. No



El 72% de los encuestados dice no conocer ningún documento donde especifique las funciones de su puesto de trabajo y el 28% dice que si. Esto indica que en lo que se refiere a la alcaldía municipal no hay una adecuada comunicación con el personal o al menos se evidencia que si existen los manuales, sin embargo, no se les trasladan a las personas del nivel operativo.

**19. Considera que existe una distribución de trabajo adecuada en su departamento**

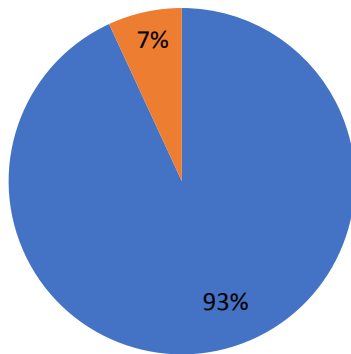
■ 1. Si ■ 2. No



La mayoría de los encuestados equivalentes a un 62%, considera que no existe una adecuada distribución del trabajo en las diferentes unidades administrativas dentro de la Alcaldía Municipal de Santa Ana y un 38% dicen estar de acuerdo a la distribución que existe del trabajo en sus unidades.

**20. ¿Considera necesaria la existencia de un documento en el que se detallen las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo?**

■ 1. Si ■ 2. No



El 93% de los encuestados consideraron necesaria la existencia de un documento, específicamente de un Manual de Funciones de los puestos de trabajo que existen en la Alcaldía Municipal de Santa Ana, y un 7% contestaron que no.

**CAPITULO IV.  
PROPUESTA**

## 4.1. MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTOS

### 4.1.1. INTRODUCCIÓN

El Manual representa una guía muy práctica que se utiliza como una herramienta para la que la Institución organice y comunique la información ordenada y sistemáticamente, en la cual se establecen los objetivos, alcances, responsabilidades y divulgación del mismo dentro de la institución, unificando los criterios de desempeño para lograr una eficiente administración del personal; 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.

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- Unidad a la que pertenece
- Nombre del puesto
- Descripción Genérica (objetivo)
- Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- Diarias o frecuentes
- Relaciones de comunicación internas y externas
- Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- Nivel académico
- Habilidades y destrezas
- Conocimientos técnicos y/o específicos

#### 4.1.2. METODOLOGÍA PARA EL MANUAL:

- Recopilación de información
- Interpretación y diseño de la información
- Elaboración del manual de funciones y perfil de puestos
- Aprobación y actualización del manual

#### 4.1.3. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL MANUAL

##### OBJETIVO GENERAL

Orientar sobre los requisitos de los puestos de los diferentes Puestos Administrativas que integran el departamento, los cuales reflejan la formación académica, experiencia, habilidades y competencias u otros requisitos para ocupar un puesto dentro de la institución.

##### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Los objetivos del presente manual de funciones y descripción de puestos son los siguientes:

- a) Establecer las funciones básicas que corresponde desempeñar a cada puesto de trabajo.
- b) Establecer claramente las responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- c) Facilitar la comprensión de las funciones de cada área integrante de la Institución.
- d) Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la calidad esperada en los servicios que ofrece.
- e) Facilitar a los nuevos empleados y proporcionarles las funciones y directrices para el desempeño de sus atribuciones.
- f) Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la Institución.

- g) Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo para evitar los conflictos en la unidad administrativa.

## ALCANCE

El Manual aplica a todos los empleados Administrativos de Ley de Salarios de la Alcaldía Municipal de Santa Ana del departamento de tesorería.

### 4.1.4. RESPONSABILIDAD, REVISIÓN, APROBACIÓN Y DIVULGACIÓN

#### ➤ RESPONSABILIDAD

El Manual de Funciones y Perfil de Puestos, como instrumento dinámico está sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de la institución. Ya que esta limitado a un departamento este será el responsable de administrar dicho documento, velando porque el mismo sea un instrumento de información actualizada y eficaz.

El tesorero en su calidad de jefe realizará la recopilación de las modificaciones, la cual será proporcionada por cada responsable de unidades administrativas, para mantener actualizado el Manual.

#### ➤ REVISIÓN Y APROBACIÓN

El presente Manual es un instrumento dinámico de observancia general, podrá ser modificado parcial o totalmente a requerimiento de los responsables de cada unidad administrativa y de las autoridades correspondientes.

El Manual de Funciones y Perfil de Puestos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, podrá ser modificado, actualizado, revisado y aprobado por las autoridades correspondientes si, así lo consideran necesario.



➤ **DIVULGACIÓN**

La Unidad de Recursos Humanos es la responsable de que se divulgue el documento por los medios que consideren pertinentes.

**4.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

El grado de éxito en la operatividad dependerá, en gran medida de cómo se lleven a cabo las funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto, así como la puesta en marcha de sus relaciones internas y externas; y el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos para cada puesto.

**FORMATO DE ANÁLISIS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**





- Nombre
- Dependencia
- Otros

- Identidad
- Propósito (s)
- Principios que orientan su actividad
- A quién beneficia Y su impacto social.

- Las funciones son el conjunto de actividades realizadas para alcanzar los objetivos.

- Relaciones que establece el puesto con los demás.
- Internas
- Externas
- Ambas y su impacto



- Nivel de estudios
- Áreas de Conocimiento

- Mínimo de años de experiencia en puesto similar o a fin a Áreas de experiencia necesarias para el desempeño del puesto.

- Capacidades Gerenciales
- Capacidades Técnicas
- Habilidades personales y otras.

- A nivel nacional dentro de la universidad
- Y a nivel de Alcaldía Municipal

#### 4.3 DESCRIPCION DE FUNCIONES

##### **TESORERO**

<b>IDENTIFICACION</b>	
NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Tesorero
SUPERIOR INMEDIATO	Gerente financiero
UNIDAD	Tesorería
CÓDIGO DE UNIDAD	040A2
CÓDIGO DE CARGO	04A020001
NIVEL	N/A
CATEGORÍA	Tercera
NÚMERO DE CARGOS	1
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Planificar, organizar, supervisar y dirigir el trabajo del departamento en todo lo relacionado a la capacitación, custodia y pago de fondos por bienes y servicios recibidos en la Municipalidad.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<p>Recaudación y custodia de los fondos municipales</p> <p>Recepción y control de los ingresos de la alcaldía</p> <p>Trabajar lo más actualizados posibles, con el sistema que la alcaldía utilice para el control de cuentas SAFIM</p> <p>Ejecución de los pagos respectivos</p> <p>Participar en la elaboración e implementación de sistema, controles, procedimientos y formularios para el manejo de fondos</p> <p>Dar lineamientos necesarios al personal de la recaudación y custodia de los fondos</p> <p>Llevar registros de la situación y movimientos de los fondos municipales</p> <p>Mantener el control continuo de los ingresos y pagos de proyectos</p> <p>Elaborar plan de trabajo anual</p> <p>Realizar al final de cada ejercicio, la liquidación del fondo circulante</p> <p>Realizar mensualmente los reingresos al fondo circulante, por pagos y gastos</p>	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>FORMACION BÁSICA</b>	
Estudios previos orden Universitario Comercio y Administración	
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>	
Conocimientos básicos de computación	
Custodia y manejo de fondos	
Conocimiento del código municipal, en lo referente a la tesorería	
<b>EXPERIENCIA PREVIA</b>	
Tres años en puestos similares	
<b>OTROS ASPECTOS</b>	
Líder, disciplinado, honrado	

### Auxiliar de tesorería I

IDENTIFICACION	
NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Auxiliar de Tesorería I
SUPERIOR INMEDIATO	Tesorero municipal
UNIDAD	Tesorería
CÓDIGO DE UNIDAD	040A2
CÓDIGO DE CARGO	04A020002
NIVEL	Soporte administrativo
CATEGORÍA	tercera
NÚMERO DE CARGOS	1
OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
Controlar la información referente a pagos de sueldos y salarios por medio del sistema financiero, emisión de cheques de pagos	
FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS	
Elaborar cheques de pago de sueldos y salarios, ordenar correctamente los Boucher Anexarlos a cada comprobante (original y copia). Asentar en los tacos de las chequeras, la información respectiva Sellar cada comprobante del mes cancelado Enviar a contabilidad los comprobantes de egresos con sus respectivos bouchers Todo lo cancelado por medio del sistema financiero (salarios, pago cotización ISSS, INCAPACIDADES) Ingresar la información al sistema SAFIM Cualquier tarea asignada por el jefe inmediato acorde a cargo	
REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACION BÁSICA Bachiller Comercio Lic. En Contaduría Pública	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICO Uso de contómetro Conocimientos en computación	
EXPERIENCIA PREVIA Tres años en puestos similares	
OTROS ASPECTOS Servicio al cliente interno y externo Honrado, buena presentación Responsable, ordenado	

## Auxiliar de tesorería II

<b>IDENTIFICACION</b>	
NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Auxiliar de Tesorería II
SUPERIOR INMEDIATO	Tesorero municipal
UNIDAD	Tesorería
CÓDIGO DE UNIDAD	040A2
CÓDIGO DE CARGO	04A020003
NIVEL	Soporte administrativo
CATEGORÍA	Tercera
NÚMERO DE CARGOS	1
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Controlar y entregar las especies municipales solicitadas y mantener actualizado el libro de especies.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<p>Llevar libro de especies          Controlar los ingresos y egresos de especies          Entregar especies a mercados 1, 2, y 3; terminal; cementerio; estadio          Realizar la entrega de especies a las diferentes unidades          Controlar el registro de las partidas originales          Realizar los pedidos de especies a ISDEM          Control de existencia de especies en bodega          Manejo de cuenta de festejos patronales          Anexarlos a cada comprobante (original y copia)          Asentar en los tacos de las chequeras, la información respectiva          Sellar cada comprobante del mes cancelado          Enviar a contabilidad los comprobantes de egresos con sus respectivos Boucher          Cualquier tarea que designe el jefe inmediato acorde al cargo</p>	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>FORMACION BÁSICA</b>	
Bachiller Comercio y administración	
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>	
Uso de contómetro	
Conocimientos en computación	
<b>EXPERIENCIA PREVIA</b>	
Tres años en puestos similares	
<b>OTROS ASPECTOS</b>	
<p>Servicio al cliente interno y externo          Honrado, buena presentación          Responsable, ordenado</p>	

### Auxiliar de tesorería III

<b>IDENTIFICACION</b>	
NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Auxiliar de Tesorería III
SUPERIOR INMEDIATO	Tesorero municipal
UNIDAD	Tesorería
CÓDIGO DE UNIDAD	040A2
CÓDIGO DE CARGO	04A020004
NIVEL	Soporte administrativo
CATEGORÍA	Tercera
NÚMERO DE CARGOS	1
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Registrar el pago y liquidación de los proyectos, enviar las remesas de ingresos recaudados de las cajas registradoras a las distintas instituciones bancarias.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<p>Pagar plantillas de proyectos  Pagar facturas de proveedores  Trabajar con fondos de FODES  Preparar liquidaciones parciales  Tramitar apertura de cuentas de proyectos, cuentas corrientes, de ahorro  solicitar los acuerdos y otros documentos y requerimientos para cumplir algún proceso de pago  trasladar documentación a contabilidad  pagar rentas que se retiene en los diferentes proyectos  elaborar la declaración para el pago de renta  control de remesas que se hacen al banco (alcaldía, rastro, mercados 1 y 2, terminal estadio y otros)  cualquier tarea asignada por el jefe inmediato relacionada al cargo</p>	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>FORMACION BÁSICA</b>	
Bachiller Comercio y administración	
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>	
Uso de contómetro	
Conocimientos en computación	
<b>EXPERIENCIA PREVIA</b>	
Tres años en puestos similares	
<b>OTROS ASPECTOS</b>	
Servicio al cliente interno y externo	
Honrado, buena presentación responsable, ordenado	

### Auxiliar de tesorería IV

<b>IDENTIFICACION</b>	
NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Auxiliar de Tesorería IV
SUPERIOR INMEDIATO	Tesorero municipal
UNIDAD	Tesorería
CÓDIGO DE UNIDAD	040A2
CÓDIGO DE CARGO	04A020005
NIVEL	Soporte administrativo
CATEGORÍA	Tercera
NÚMERO DE CARGOS	1
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Controla la correspondencia, acuerdos municipales y elabora informes y notas solicitadas	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<p>Tramitar apertura de cuentas de proyectos, cuentas corrientes de ahorro</p> <p>Solicitar los acuerdos y otros documentos que se requieran para cumplir algún proceso de pago</p> <p>Realizar otras funciones que delegue el jefe, para la consecución de los objetivos del departamento de tesorería</p> <p>Controlar la papelería y otros</p> <p>Hacer el pedido mensual de papelería</p> <p>Ingresar la información al sistema SAFIM</p> <p>Cualquier otra tarea asignada por el jefe inmediato acorde al cargo</p>	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>FORMACION BÁSICA</b>	
Bachiller Comercio y administración	
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>	
<p>Uso de contómetro</p> <p>Conocimientos en computación</p>	
<b>EXPERIENCIA PREVIA</b>	
Tres años en puestos similares	
<b>OTROS ASPECTOS</b>	
<p>Servicio al cliente interno y externo</p> <p>Honrado, buena presentación, responsable, ordenado</p>	



### Auxiliar de tesorería V

<b>IDENTIFICACION</b>	
NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Auxiliar de Tesorería V
SUPERIOR INMEDIATO	Tesorero municipal
UNIDAD	Tesorería
CÓDIGO DE UNIDAD	040A2
CÓDIGO DE CARGO	04A020006
NIVEL	Soporte administrativo
CATEGORÍA	Tercera
NÚMERO DE CARGOS	1
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Recibir correspondencia de cuentas por pagar, llevar en control de la correspondencia enviada a las distintas unidades (planillas, facturas y otros) para su respectiva legalización.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
Control de plantillas de sueldos y salarios ya legalizados Pagos de planillas AFPS, renta, IPSFA Llevar el control de los oficios emitidos por los juzgados (embargos o devoluciones de los empleados) Cualquier tarea asignada por el jefe inmediato acorde al cargo	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>FORMACION BÁSICA</b> Bachiller Comercio y administración	
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b> Uso de contómetro Conocimientos en computación	
<b>EXPERIENCIA PREVIA</b> Tres años en puestos similares	
<b>OTROS ASPECTOS</b> Servicio al cliente interno y externo Honrado, buena presentación, responsable, ordenado	

### Auxiliar de tesorería VI

<b>IDENTIFICACION</b>	
NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Auxiliar de Tesorería VI
SUPERIOR INMEDIATO	Tesorero municipal
UNIDAD	Tesorería
CÓDIGO DE UNIDAD	040A2
CÓDIGO DE CARGO	04A020007
NIVEL	Soporte administrativo
CATEGORÍA	Tercera
NÚMERO DE CARGOS	1
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Realizar el pago a proveedores que prestan los servicios a la municipalidad.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<p>Elaborar cheques de pago a proveedores  Anexar a los cheques cada comprobante (original y copia)  Asentar en las chequeras, la información respectiva  Sellar cada comprobante del mes cancelado  Enviar a la contabilidad los comprobantes de egresos con sus respectivos Boucher así como embargos  Ingresar la información al sistema SAFIM  Realizar aquellas funciones que son inherentes al cargo y que sean asignadas por el jefe inmediato.</p>	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>FORMACION BÁSICA</b>	
Bachiller Comercio y administración	
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>	
Uso de contómetro Conocimientos en computación	
<b>EXPERIENCIA PREVIA</b>	
Tres años en puestos similares	
<b>OTROS ASPECTOS</b>	
Servicio al cliente interno y externo Honrado, buena presentación, responsable, ordenado	

### Auxiliar de tesorería VII

<b>IDENTIFICACION</b>	
NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Auxiliar de Tesorería VII
SUPERIOR INMEDIATO	Tesorero municipal
UNIDAD	Tesorería
CÓDIGO DE UNIDAD	040A2
CÓDIGO DE CARGO	04A020008
NIVEL	Soporte administrativo
CATEGORÍA	tercera
NÚMERO DE CARGOS	1
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Recaudación y custodia de documentos que amparan los ingresos. Recibir la documentación de las dependencias (terminal, rastro, mercados 1 y 2, estadio y otros)	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
Llevar control de los documentos que amparen las remesas Archivo de comprobantes de remesas realizadas Controlar y verificar la cuadratura de caja con los comprobantes correspondientes Enviar comprobantes a cuentas corrientes y contabilidad Enviar los días cuadrados y trabajados en el sistema a contabilidad para su verificación Llevar el control y clasificaicon de fondos Llevar el control de informes de caja Ingresar la información al sistema a SAFIM Realizar aquellas funciones que son inherentes al cargo y que sean asignadas por el jefe inmediato.	
<b>REQUISISTOS DEL PUESTO</b>	
<b>FORMACION BÁSICA</b> Bachiller Comercio y administración	
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b> Uso de contómetro Conocimientos en computación	
<b>EXPERIENCIA PREVIA</b> Tres años en puestos similares	
<b>OTROS ASPECTOS</b> Servicio al cliente interno y externo Honrado, buena presentación, responsable, ordenado	

### **Auxiliar de tesorería VIII**

<b>IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO</b>	Auxiliar VII (archivador)
<b>SUPERIOR INMEDIATO</b>	Tesorero municipal
<b>UNIDAD</b>	Tesorería
<b>CÓDIGO DE UNIDAD</b>	040A2
<b>CÓDIGO DE CARGO</b>	04A020009
<b>NIVEL</b>	Soporte administrativo
<b>CATEGORÍA</b>	tercera
<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	1
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Controlar toda la documentación que se requiera en el departamento	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
Verificar el orden de las boletas y recibos de ingresos Llevar el control de documentos y comprobantes que se archivan en esta oficina Mantener en forma ordenada los paquetes de especies valorados y no valorados y no valorados por cuestión de espacio Prestar comprobantes a otras oficinas que solicitan por escrito, con sello y firma respectiva Cualquier tarea asignada por el jefe inmediato relacionada al cargo	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>FORMACION BÁSICA</b> Bachiller Comercio y administración	
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b> Conocimientos básicos en computación	
<b>EXPERIENCIA PREVIA</b> Tres años en puestos similares	
<b>OTROS ASPECTOS</b> Servicio al cliente interno y externo Honrado, buena presentación, responsable, ordenado	

### Encargada del fondo circulante

<b>IDENTIFICACION</b>	
NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Auxiliar VII (archivador)
SUPERIOR INMEDIATO	Tesorero municipal
UNIDAD	Tesorería
CÓDIGO DE UNIDAD	040A2
CÓDIGO DE CARGO	04A0200010
NIVEL	Soporte administrativo
CATEGORÍA	tercera
NÚMERO DE CARGOS	1
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Llevar el control y clasificación de los respectivos pagos del Fondo Circulante	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
Clasificar de comprobantes Enviar la documentación a contabilidad ya trabajos en el sistema SAFIM Elaborar cheques de pago de sueldos y ordenar correctamente los Boucher Anexarlos a cada comprobante (original y copia) Asentar en las chequeras, la información respectiva Sellar cada comprobante del mes cancelado Enviar a contabilidad los comprobantes de egresos con sus respectivos Boucher Efectuar pagos proyectos PATY y fondos FISDL Cualquier otra tarea que el jefe inmediato asigne relacionada al cargo	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>FORMACION BÁSICA</b>	
Bachiller Comercio y administración	
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>	
Conocimientos básicos en computación	
<b>EXPERIENCIA PREVIA</b>	
Tres años en puestos similares	
<b>OTROS ASPECTOS</b>	
Servicio al cliente interno y externo Honrado, buena presentación, responsable, ordenado	

## CAJERO/A I

<b>A.IDENTIFICACION</b>	
NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Cajero/a (partidas de nacimiento y vialidades)
SUPERIOR INMEDIATO	Tesorero municipal
UNIDAD	Tesorería
CÓDIGO DE UNIDAD	040A2
CÓDIGO DE CARGO	04A0200011
NIVEL	Soporte administrativo
CATEGORÍA	tercera
NÚMERO DE CARGOS	1
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Realizar la función de cobro de las partidas de nacimiento	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
Cobrar partidas de nacimiento Atender al público Realizar arquezos de caja Enviar remesas a las diferentes instituciones bancarias Informar al tesorero, diariamente sobre los ingresos por cobro de partidas y vialidades Realizar otras funciones que delegue el jefe para la consecución de los objetivos del departamento de tesorería	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>FORMACION BÁSICA</b>	
Bachiller Comercio y administración	
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>	
Conocimientos básicos en computación	
<b>EXPERIENCIA PREVIA</b>	
Operar cajas registradoras Manejo de efectivo	
<b>OTROS ASPECTOS</b>	
Servicio al cliente interno y externo Honrado, buena presentación, responsable, ordenado	

## CAJERO/A II

<b>A.IDENTIFICACION</b>	
NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Cajero/a II
SUPERIOR INMEDIATO	Tesorero municipal
UNIDAD	Tesorería
CÓDIGO DE UNIDAD	040A2
CÓDIGO DE CARGO	04A0200012
NIVEL	Soporte administrativo
CATEGORÍA	tercera
NÚMERO DE CARGOS	1
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Recaudación y custodia eficiente de los fondos municipales	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
Cobrar tasas e impuestos municipales Cobro de vialidades Atender al público Realizar arquezos de caja Enviar remesas Informa diariamente sobre los ingresos por cobro de impuestos municipales Controlar y verificar cuadraturas de caja (banco correspondiente) Realizar aquellas funciones que son inherentes al cargo y que sean asignadas por el jefe inmediato	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>FORMACION BÁSICA</b> Bachiller Comercio y administración	
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b> Conocimientos básicos en computación	
<b>EXPERIENCIA PREVIA</b> Operar cajas registradoras Manejo de efectivo	
<b>OTROS ASPECTOS</b> Servicio al cliente interno y externo Honrado, buena presentación, responsable, ordenado	

### CAJERO/A III

<b>A.IDENTIFICACION</b>	
NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Cajero/a III
SUPERIOR INMEDIATO	Tesorero municipal
UNIDAD	Tesorería
CÓDIGO DE UNIDAD	040A2
CÓDIGO DE CARGO	04A0200013
NIVEL	Soporte administrativo
CATEGORÍA	tercera
NÚMERO DE CARGOS	1
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Recaudación y custodia eficiente de los fondos municipales	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
Cobrar tasas e impuestos municipales Atender al público Realizar arqueos de caja Enviar remesas Informa diariamente sobre los ingresos por cobro de impuestos municipales Controlar y verificar cuadraturas de caja (banco correspondiente) Realizar aquellas funciones que son inherentes al cargo y que sean asignadas por el jefe inmediato	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>FORMACION BÁSICA</b> Bachiller Comercio y administración	
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b> Conocimientos básicos en computación	
<b>EXPERIENCIA PREVIA</b> Operar cajas registradoras Manejo de efectivo	
<b>OTROS ASPECTOS</b> Servicio al cliente interno y externo Honrado, buena presentación, responsable, ordenado	



## CONCLUSIONES

El departamento de Tesorería de la alcaldía municipal de Santa Ana necesita mejorar en muchos aspectos, como resultado de la investigación se percató que con la implementación del presente manual, se puede mejorar en gran medida muchos aspectos que se encuentran actualmente deficientes en dicha institución como por ejemplo la mejora de la eficiencia y la eficacia de los trabajadores a través de una buena presentación de sus funciones a la hora que estos son contratados.

El manual planteado es instrumento técnico que contribuirá a la mejora de los canales de comunicación y a la coordinación entre las diferentes personas que conforman el Departamento de tesorería de la alcaldía municipal de Santa Ana, así como con las demás unidades relacionadas. El uso de este documento especializara las diferentes áreas de trabajo y fomenta el orden.

Esto indica que si el presente manual es puesto en práctica en el departamento de tesorería y es puesto en marcha con éxito, este manual no solo podrá ser implementado a ese departamento sino podrá ser aplicado a todos los otros departamentos de la Alcaldía que se encuentren deficientes, esto ayudaría a mejorar toda la organización en general, tener un mejor orden, lograr una mejor efectividad y orientar a todos en general en sus labores diarias.

## RECOMENDACIONES

### 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.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMSA, P. E. (2015). *Plan Estratégico AMSA* . Santa Ana.
- Ciencias Económicas, D. (2008). *Reseña Histórica de la Universidad de El Salvador*.  
Obtenido de <http://historia-uesocc.blogspot.com/>
- Cienfuegos, F. J., Hurtado Guerrero, L. R., & Mendoza, J. L. (s.f.). *Manual de Organización*.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fisher de la Vega, L. E., & Espejo Callado, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGraw Hill Educación.
- Gomez-Zorrilla San Juan, J. M. (2015). *La Cultura del Marketing*. Obtenido de <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Luna, B. (2008). *www. ufg.edu.sv*. Obtenido de [ufg.edu.sv](http://ufg.edu.sv)
- Maestría, C. d. (10 de agosto de 2017). *Funcionamiento de la MAECE*. (G. d. Investigación, Entrevistador)
- MINEC, D. (2016). *EHPM*. San Salvador: Gobierno de El Salvador.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Education.
- Vicente, M. A. (2009). *Marketing y Competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades*. Buenos Aires: Pearson Education.
- [www.elsalvador.com](http://www.elsalvador.com). (mayo de 2019). *www.elsalvador.com*.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA

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



---

### GUÍA DE ENTREVISTA

**Objetivo:** Recopilar información sobre la gestión de recursos humanos de la institución, la existencia de manuales organizativos, estructura organizativa y el proceso de gestión de los diferentes puestos de trabajo en la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

---

1. ¿Cuenta la Alcaldía Municipal de Santa Ana con un plan estratégico institucional?
2. ¿Cuenta Alcaldía Municipal de Santa Ana Alcaldía Municipal de Santa Ana con misión, visión y valores?
3. ¿Se da a conocer la misión visión y valores de la Alcaldía Municipal de Santa Ana al personal administrativo no docente?
4. ¿Quién es el encargado del proceso de descripción de puestos y actualización de perfiles de puestos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana?
5. ¿Existe un documento legal de manual de descripción de puestos de trabajo?
6. ¿Se sigue un procedimiento para definir las funciones laborales de un nuevo empleado?
7. ¿Se realiza algún procedimiento cuando se trata de traslado de un empleado para otro departamento?
8. ¿Existen puestos de trabajo realizando funciones que no le competen?
9. ¿Es necesario la creación de nuevos puestos de trabajo?
10. ¿Los salarios son equitativos para los puestos de trabajo con las mismas funciones?
11. ¿La gestión de recursos humanos está comprometida con la mejora de los perfiles de puestos de cada departamento administrativos?
12. ¿Con que frecuencias se realizan evaluaciones administrativas al personal?
13. La unidad de recursos humanos cuenta con el apoyo de las autoridades para la formación de un documento formal de manual de perfiles de puestos.

ANEXO 2. CUESTIONARIO

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**



---

**CUESTIONARIO**

**Objetivo:** Recopilar información sobre la gestión de recursos humanos de la institución, la existencia de manuales organizativos, estructura organizativa y el proceso de gestión de los diferentes puestos de trabajo en la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

**Indicación:** Lea detenidamente las siguientes interrogantes, complete la información solicitada y coloque una **X** sobre la respuesta que usted considere adecuada. (Según sea el caso).

---

**Unidad de Trabajo a la que pertenece:** \_\_\_\_\_

**Puesto de trabajo que desempeña actualmente:** \_\_\_\_\_

**Años de trabajo en la ALCALDIA:** \_\_\_\_\_

**Años de trabajo en el puesto actual:** \_\_\_\_\_

**Formación educativa:** \_\_\_\_\_

- 1) Que habilidades considera usted debe tener la persona que desempeñe su mismo puesto de trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 2) Que edad considera necesario para el puesto de trabajo:  
entre 18 y 25 años /\_/      entre 25 y 35 años /\_/      entre 35 y 45 /\_/

- 3) Sexo:      masculino /\_/      femenino /\_/

- 4) Estado civil: soltero/a /\_/      casado/a/ /\_/      indiferente /\_/

- 5) Experiencia en el desempeño del puesto:

1 Año /\_/      3 Años /\_/      5 Años /\_/      mas de  
5 años /\_/

- 6) ¿Conoce el organigrama de la Alcaldía Municipal de Santa Ana? Sí \_\_\_ No

\_\_\_\_\_

7) ¿Conoce la misión, visión y los objetivos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana?

Sí \_\_\_ No \_\_\_\_

8) ¿Quién le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo cuando entro a trabajar a ésta Alcaldía Municipal de Santa Ana?

Recursos Humanos \_\_\_ Jefe inmediato \_\_\_ Compañeros de trabajo \_\_\_\_  
Otro \_\_\_

9) ¿Le proporcionaron detalladamente la descripción de su puesto de trabajo?

Sí \_\_\_ No \_\_\_\_

10) ¿Requiere conocimientos sobre aspectos específicos de su puesto de trabajo?

Sí \_\_\_ No \_\_\_\_

11) De forma general, describa brevemente su puesto de trabajo:

---

---

---

12) Describa sus funciones diarias del puesto de trabajo que desempeña:

---

---

---

13) Describa sus funciones semanales del puesto de trabajo que desempeña:

---

---

---

14) Describa sus funciones mensuales del puesto de trabajo que desempeña:

---

---

---

15) Si existen funciones anuales en su puesto de trabajo favor descríbalas:

---

---

16) ¿Su puesto de trabajo se relaciona directamente con otro departamento o unidad administrativa dentro de la Alcaldía Municipal de Santa Ana?

Sí \_\_\_ No \_\_\_\_

Menciónelos:

---

---

17) ¿Su puesto de trabajo se relaciona directamente con otro departamento o unidad administrativa fuera de la Alcaldía Municipal de Santa Ana?

Sí \_\_\_ No \_\_\_\_

Menciónelos:

---

---

18) ¿Conoce algún documento que especifique las funciones de su puesto de trabajo?

Sí \_\_\_ No \_\_\_\_

Menciónelo:

---

---

19) Considera que existe una distribución de trabajo adecuada en su departamento

Sí \_\_\_ No \_\_\_\_

20) ¿Considera necesaria la existencia de un documento en el que se detallen las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo?

Sí \_\_\_ No \_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**