

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



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO APLICABLE EN LAS
UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y TÉCNICAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**

PRESENTADO POR:

MARVIN ALEXI DE JESÚS ROQUE

ANA EVANGELINA VALDEZ LOZANO

INGRID JASMIN VÁSQUEZ VÁSQUEZ

PARA OPTAR EL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MAYO 2011

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Máster Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Máster. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director : Lic. Rodolfo Santos Velásquez

Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

MAYO 2011

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso: Por brindarme sabiduría y entendimiento para superar las dificultades, y para culminar con éxito mi carrera. A mis padres: Rafael De Jesús y María Julia Roque por creer siempre en mí y por apoyarme incondicionalmente en todos mis sueños. A mi hermana Fátima Elizabeth Por su apoyo y por alegrarme los días con sus ocurrencias. A mi prometida Alicia María por ser una bendición que Dios puso en mi camino. A mis compañeras de tesis Ingrid Vásquez y Ana Valdez, por la confianza demostrada a lo largo de este trabajo de investigación que ahora vemos finalizado. A mis amigos y familiares: que en uno u otro momento tuvieron una palabra de apoyo y aliento para continuar este trabajo.

Marvin Alexi De Jesús Roque

A Dios y a la Virgen santísima por todo su amor y bendición, que me iluminó y me dio sabiduría para concluir mis estudios permitiendo lograr una meta tan importante, por llenarme de vida y salud para llegar a la culminación de mi carrera. Dedico con mucho cariño este triunfo a mi madre Ana Julia, por brindarme su apoyo incondicional, a mi hermana Cecilia que siempre me ayudo y apoyo, a mis hijas Gabriela y Katherine por el sacrificio y comprensión que me dieron durante mi carrera. A Ingrid Vásquez por su cariño y solidaridad, Ángel Fuentes por su cariño y darme siempre palabras de aliento.

Ana Evangelina Valdez Lozano

Dedico este éxito primeramente a Dios por darme la fortaleza y guiarme durante todo el recorrido de mi carrera para poder llegar hasta donde estoy, a mis padres y hermanas por su apoyo incondicional, mi hijo Luis Ángel Regalado Vásquez quien es mi razón de seguir luchando y llegar hasta donde Dios me lo permita, también a Fredy Hernández quien estuvo conmigo en las buenas y en las malas gracias por su cariño y tolerancia, a mis compañeros Ana Valdez y Marvin Roque por su entusiasmo y confianza durante todo este tiempo y finalmente a todas las personas que estuvieron a mi lado compañeros de trabajo y amigos que siempre me dieron el aliento para seguir adelante.

Ingrid Jasmin Vásquez Vásquez

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I	1
ASPECTOS GENERALES SOBRE EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO, ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	1
A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO	1
1. ANTECEDENTES	1
2. DIVISION POLITICA	2
3. DESARROLLO URBANO	3
4. EDUCACIÓN Y SALUD	3
5. VÍAS DE COMUNICACIÓN	3
6. PRINCIPALES SERVICIOS MUNICIPALES	4
B. GENERALIDADES DE LA ALCADÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	5
1. ANTECEDENTES	5
2. MISIÓN	5
3. VISIÓN	5
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	6
5. FUNCIONES	9
6. PRINCÍPIOS MUNICIPALES	11
7. OBJETIVOS DE LA MUNICIPALIDAD	13

8. LEYES QUE RIGEN LA MUNICIPALIDAD	13
C. FUNDAMENTOS TEORICOS SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO	16
1. PROCESO ADMINISTRATIVO	16
2. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS	21
3. CONTROL INTERNO	24
4. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	28
CAPITULO II	
DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO APLICABLE EN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y TÉCNICAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
	31
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	31
B. OBJETIVOS	31
1. GENERAL	31
2. ESPECIFICOS	32
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	32
2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	33
3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	34
4. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	34
5. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	35
6. DETERMINACION DEL UNIVERSO Y MUESTRA	35
7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	37

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO APLICADO EN LA UNIDAD DE REGISTRO TRIBUTARIO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	38
1. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE REGISTRO TRIBUTARIO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	38
2. ASPECTOS SOBRE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD DE REGISTRO TRIBUTARIO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	39
E. CONCLUSIONES	44
F. RECOMENDACIONES	45
CAPÍTULO III	
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO APLICABLE EN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y TECNICAS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	47
A. CONSIDERACIONES GENERALES	47
1. JUSTIFICACIÓN	47
2. MISIÓN	48
3. OBJETIVOS	48
4. ESTRATEGIAS	49
5. POLÍTICAS	49
B. DISEÑO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y TECNICAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	50
1. PLANEACIÓN	50
2. ORGANIZACIÓN	52

3. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	56
4. DIRECCION	73
5. CONTROL	75
6. MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS	77
7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	118
C. PLAN DE CAPACITACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	139
D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
ADMINISTRATIVO	143
1. OBJETIVOS	143
2. POLÍTICAS	144
3. ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	144
4. RECURSOS	145
5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	146
6. BIBLIOGRAFÍA	147
ANEXOS	

RESUMEN

Un sistema de control interno administrativo es el conjunto de partes que se interrelacionan para formar un plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de actividades para fomentar la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las metas y objetivos programados. Las instituciones municipales no están exentas de realizar un sistema de control interno administrativo, de tal manera que tienen el deber de optimizar todos sus recursos y poner en marcha un plan de organización el cual permita el logro de las metas y objetivos de la municipalidad como también suplir las necesidades de la población.

La Alcaldía Municipal de Soyapango por ser una institución pública debe procurar la eficiencia y eficacia del recurso humano que posee y es por ello que al analizar la cantidad de personal con el que cuenta y lo comparamos con el tamaño del municipio, realmente es una institución con recursos limitados para cubrir todas las necesidades de los habitantes. Sin embargo existe una solución y es el de crear un sistema de control interno administrativo el cual permita describir las funciones y actividades de cada puesto de trabajo y donde también se pueda capacitar a todo el personal tanto el actual como el futuro tomando en cuenta que el número de empleados es pequeño como también el espacio físico de dicha institución por lo tanto al contar con un sistema de control interno administrativo las autoridades podrán minimizar costos y tiempo al momento de contratar nuevo personal o incluso para realizar un control interno donde puedan tomar decisiones.

Por lo ya mencionado anteriormente, se ha elaborado un documento nominado “Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo aplicable a las unidades administrativas y técnicas de la Alcaldía Municipal de Soyapango” el cual pretende mejorar la forma de controlar las actividades de cada puesto de trabajo y a su vez brindar un mejor servicio a los habitantes de Soyapango a través de la eficiencia

de cada trabajador. Con esto podemos decir que no siempre los empleados hacen mal su trabajo porque no pueden o no saben hacer las tareas sino más bien porque no existe un sistema donde describa de forma clara lo que tienen que hacer y cómo hacerlo.

Para la elaboración de este documento, fue necesaria la realización de una investigación teórica y observativa donde se identificó cuales son los elementos principales de un sistema de control interno administrativo, también se realizó un diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía donde se pudo identificar cual era el área donde necesitaba de forma urgente un sistema de control interno y así también una serie de entrevistas donde cada empleado describió cada una de sus funciones y actividades diarias tanto permanentes como eventuales y cuáles eran sus metas y objetivos dentro de la institución.

La elaboración de este Sistema de Control Interno Administrativo para la Alcaldía Municipal de Soyapango va enfocado también a la mejora continua tomado de la mano a la innovación tecnológica de tal manera que los servicios prestados a los habitantes del municipio sean eficientes y sobre todo que puedan cubrir las necesidades tanto de ellos mismos como del cliente interno.

INTRODUCCIÓN

La Alcaldía Municipal de Soyapango es la institución de autoridad más inmediata y cercana al pueblo del Municipio de Soyapango, la cual juega un rol de primer orden en la comunidad dado que es la institución responsable de garantizar que esta cuente con todos los servicios básicos que se requieren para que el municipio se desarrolle como tal. Entre las funciones principales que le corresponde realizar se encuentran la recolección de impuestos que los habitantes del municipio aportan para mejoras de los servicios públicos de la ciudad, le compete además la elaboración y ejecución de planes, el desarrollo de programas a nivel económico y social orientados a la promoción de actividades de algunas instancias gubernamentales y otras que surjan por iniciativa de la población, entre otros.

Para que la Alcaldía Municipal de Soyapango pueda brindar sus servicios de forma eficiente y eficaz es necesario que cuente con un Sistema de Control Interno Administrativo el cual permita plasmar cada una de las funciones de los puestos de trabajo y conocer los diferentes procedimientos que realizan al momento de brindar sus servicios y para ello se ha elaborado el presente documento que está conformado por tres capítulos los cuales se detallan a continuación:

El primer capítulo trata de las generalidades del municipio de Soyapango, sus antecedentes, división política también sobre las generalidades de la Alcaldía municipal de Soyapango, su misión y visión como también las leyes que la rigen como municipalidad, y los fundamentos teóricos sobre control interno administrativo.

El segundo capítulo comprende sobre el diseño metodológico y las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, el análisis e interpretación de los datos obtenidos y el diagnóstico de la situación actual del sistema de control interno administrativo de la Alcaldía Municipal de Soyapango. Además se formulan las conclusiones y recomendaciones.

El tercer capítulo y el final a la vez presenta la propuesta denominada “Diseño de un control Interno Administrativo aplicable a las unidades administrativas y técnicas de la Alcaldía Municipal de Soyapango” que comprende todo el proceso administrativo como también de los tres principales manuales los cuales son el manual de organización, el manual de análisis y descripción de puestos como el manual de los principales procedimientos de una de las unidades de la Alcaldía, todo con el fin de mejorar los servicios brindados a los habitantes de Soyapango como también para el logro de los objetivos de la institución.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES SOBRE EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO, ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO¹

1. ANTECEDENTES

El municipio de Soyapango, ubicado 7 kilómetros al Este de San Salvador, con una extensión territorial de 29.72 Km². La ciudad abarca casi la totalidad del municipio. Limita al norte con los municipios de: Ciudad Delgado y Tonacatepeque, al Sur colinda con Santo Tomas y San Marcos, al Este con el municipio de Ilopango y al Oeste con Ciudad Delgado y San Salvador. La historia del municipio que hoy conocemos como Soyapango, ha sufrido una variada metamorfosis, como lo son:

- COYAPANGO
- ZOYAPANGO
- TZOYAPANGO
- SAN ANTONIO ZOYATPANGO DEL LLANO
- SOYAPANGO

En el año, 1550 se llamó caserío de "Coyapango" y en 1740, este poblado que pertenecía a la parroquia de "Tonacatepeque" fue denominado San Antonio de Zoyatpango.

El Título de villa fue dado bajo la Gobernación del General Fernando Figueroa, Presidente de la República del 1 de marzo de 1907 al 1 de marzo de 1911, otorgó el título de Villa al Pueblo de

¹ Alcaldía Municipal de Soyapango, entrevista con Lic. Alfonso Portillo, Gerente de Comunicaciones

Soyapango el 16 de mayo de 1907, el Decreto se publicó en el Diario Oficial el martes 21 del mismo mes en la página 893, número 116, tomo 62.

El Título de ciudad lo obtuvo el 21 de enero de 1969 el General Fidel Sánchez Hernández, quien fuera Presidente de la República del 1 de julio de 1967 al 1 de julio de 1972, le otorgó el título de ciudad a la villa de Soyapango. El Decreto No. 254 se publicó en el Diario Oficial el 6 de febrero del mismo año en el tomo 222, página 1235.

El municipio de Soyapango se le denotaba por parte rural dividida en ocho cantones: Buenavista, El Cacao, El Guaje, El Limón, El Matazano, El Tránsito, Prusia y Venecia.

El gentilicio es: SOYAPANENSES.

Su toponímico: Xoy Apán Ho (Soyapango)² “La inundada planicie de los palmares”

Otras toponimias: Hua He (Guaje)³ “El que siempre retoña. Clase de árbol”

2. DIVISIÓN POLÍTICA

Debido a la expansión urbana que cubre casi la totalidad del territorio, la municipalidad diseñó un sistema de división política administrativa municipal del territorio, con el propósito de identificar y mejorar las necesidades de la población y atender sus demandas. Creando 16 zonas en las que se ubican las 270 comunidades, entre colonias, residenciales, repartos y urbanizaciones, cada una de las cuales son atendidas política y administrativamente por un concejal y un promotor social.

2 y 3 Tomado de la Revista Cultural “Así es El Salvador” (1971)

Soyapango está dividido en ocho cantones; Buena vista, El Cacao, El Limón, El Matazano, El Tránsito, Prusia, Venecia y El Guaje

3. DESARROLLO URBANO

En 1971 menos del 1% del territorio formaba el área urbana, mientras que la parte rural cubría 28.92 kilómetros cuadrados. En la actualidad existen aproximadamente unas 90,000 viviendas, en un área de 26 Km² y la zona rural, que cada día desaparece quedando un 2 % del área con características semi rurales o peri urbana. El crecimiento urbano no ha tenido ninguna planificación de ordenamiento territorial.

4. EDUCACIÓN Y SALUD

Soyapango cuenta con 48 instituciones educativas; 34 públicas y 14 privadas, siendo éstas de nivel básico e intermedio A superior, se cuenta con la Universidad Don Bosco, que es de carácter privado.

En el campo de la salud existe el Sistema Básico de Salud Integral (SIBASI) es la estructura básica operativa del sistema nacional de salud, centrada en la atención primaria en salud, que incorpora siete centros de salud pública, conformado por dos hospitales, uno de ellos con especialidad en el área siquiátrica nivel privado funcionan unos 500 consultorios privados, incluyendo los formados por algunas iglesias, hay 10 clínicas de asistencia comunal a rededor de las cuales se movilizan promotores de salud en periodos de emergencia, la comercialización de medicamentos se realiza en aproximadamente 300 farmacias.

5. VÍAS DE COMUNICACIÓN

Soyapango cuenta con las siguientes vías de comunicación:

- **La Antigua carretera Panamericana (CA-1)** que comunica las ciudades de San Salvador y Soyapango y al oriente con Ilopango. Al norte de esta carretera se ubican los cantones de El Limón,

Venecia, El Transito y Prusia y al sur encontramos los cantones de El Cacao, Buena Vista, el Matazano y El Guaje.

- **El Boulevard del Ejército**, sirve de comunicación entre el centro de San Salvador y la zona oriente del país, esta carretera pasa por la zona industrial de Soyapango.
- **La autopista Este-Oeste** conocida como carretera de oro, que comunica al municipio de Soyapango y con el oriente a Ilopango. Al occidente con Ciudad Delgado. Siendo una vía rápida de cuatro carriles y conecta con la carretera troncal del norte. Soyapango cuenta con una serie de avenidas y calles internas, que permiten la circulación vehicular al interior del municipio. La municipalidad trabaja en la nomenclatura de dichas arterias, para lograr un ordenamiento vial y urbano de la ciudad.

Asimismo la calle antigua a Ciudad Delgado la cual bordea a la Ciudadela Don Bosco y al Colegio Arrupe, también conduce al puente "Las Mulas", conectando a Ciudad Delgado.

6. PRINCIPALES SERVICIOS MUNICIPALES

Se cuenta con 6 mercados: Mercado Central, las Margaritas, Las Palmeras, Credisa, El Matazano y los Ángeles, que dan servicios a 4,000 microempresas.

Actualmente se cuenta con dos cementerios públicos sobre saturados. Como alternativa la municipalidad construye otro campo santo. La recolección de los desechos sólidos en el municipio genera alrededor de 200 toneladas por día, lo que significa una cantidad de seis mil toneladas al mes. La basura es recolectada por 27 camiones y se traslada hasta la planta de tratamiento de desechos sólidos, ubicada en Nejapa.

B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO⁴

1. ANTECEDENTES

Soyapango contaba con una Alcaldía Municipal que estaba ubicada en un edificio construido de bahareque de forma rectangular, las oficinas municipales estaban conformadas por las unidades orgánicas de Tesorería, Contabilidad y Oficinas Generales, las cuales se encargaban de autorizar el comercio de ganado y la venta de paja. La principal actividad de la Alcaldía Municipal siempre fue brindar servicios de limpieza a los habitantes, para lo cual contaba con un tren de aseo que era una carreta de dos ruedas de madera, de tres metros cúbicos de capacidad. Posteriormente apareció el primer camión pequeño que se dedicaba a la recolección de basura.

2. MISIÓN

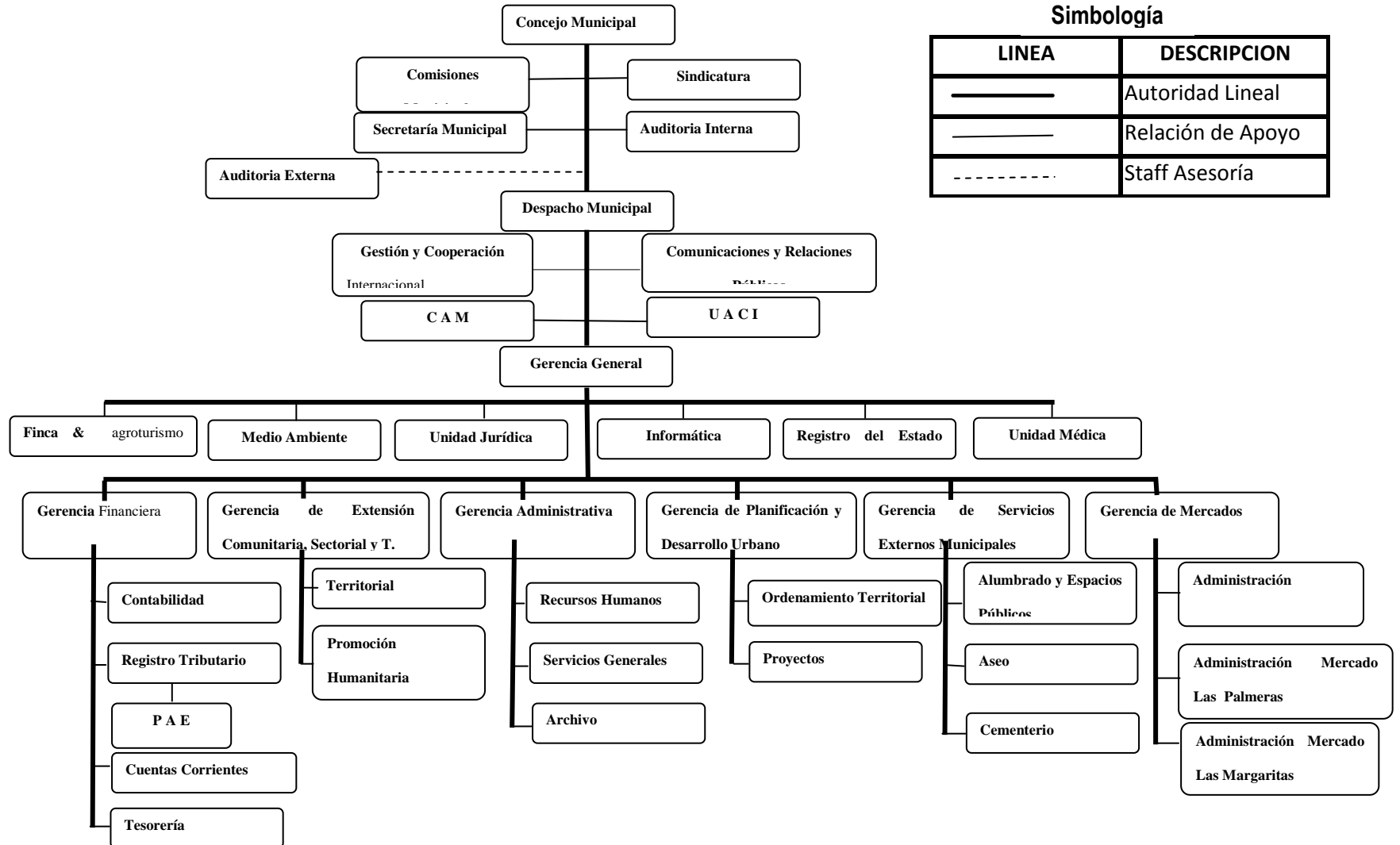
“Reafirmar nuestro compromiso de ir construyendo una Institución Municipal basado en la participación popular de manera responsable, transparente, eficiente, eficaz y comprometida con las transformaciones económicas, políticas y sociales de conformidad con los principios revolucionarios, democráticos y socialistas de su gobierno”

3. VISIÓN

“Avanzar en el proceso de convertirnos en una Institución moderna, al servicio de su pueblo, que se traduzca en condiciones de vida digna para los habitantes de nuestro Municipio. Haciendo de Soyapango Un Municipio Mejor”

⁴ Alcaldía Municipal de Soyapango, entrevista con Lic. Alfonso Portillo, Gerente de Comunicaciones

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO



Simbología

LÍNEA	DESCRIPCIÓN
—————	Autoridad Lineal
—————	Relación de Apoyo
-----	Staff Asesoría

Fuente: Alcaldía Municipal de Soyapango

Elaborado por: Concejo Municipal

Fecha: Mayo 2010

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA⁵

CONCEJO MUNICIPAL

El Gobierno Municipal está ejercido por un Concejo, que tiene carácter deliberante y normativo, integrado por un alcalde, un síndico y un número de regidores o concejales, establecido en proporción de los habitantes del municipio⁶. En su ejercicio normal, el Concejo desarrolla la función legislativa, deliberante y normativa la cual consiste en un proceso colegiado de proponer, discutir y decidir en materia de política municipal; los resultados de esta función se concretizan en:

- a) Acuerdos
- b) Reglamentos
- c) Ordenanzas
- d) Declaraciones
- e) Protocolos Para fundamentar sus discusiones y resoluciones.

El Concejo Municipal tiene la potestad de formar comisiones de trabajo para conocer, en forma directa y /o especializada, aquellos asuntos que requieran mayor profundidad de análisis para la toma de decisiones.

- ALCALDE

Al Alcalde se le atribuye la representación legal y administrativa del Municipio, es el titular del gobierno y de la administración municipal. Es en sí, responsable de dirigir las acciones operativas, de acuerdo al

⁵ Alcaldía Municipal de Soyapango, entrevista con Lic. Alfonso Portillo, Gerente de Comunicaciones

⁶ Decreto Constitucional Número 38 de fecha 15 de diciembre de 1983.

programa de gobierno determinado por su respectivo Concejo o por la demanda concreta del Municipio.

- **SECRETARIO/A**

Su función es de llevar las actas de las sesiones del Concejo y autorizar los acuerdos. Lleva además un registro de los libros, expedientes y documentos del Concejo y auxilia a las Comisiones.

- **COMISIONES**

La Alcaldía básicamente, se organiza para dos cosas:

- a) Para discutir y solucionar los diversos asuntos del Gobierno Municipal.
- b) Para vigilar el buen funcionamiento de la estructura administrativa.

Para la primera, es necesario que se organice como órgano colegiado de Gobierno, es decir, en reuniones desde donde deciden y acuerdan acerca de los asuntos colectivos del Municipio. Para la segunda, se organiza en forma de Comisiones, que no es más que la distribución de responsabilidad en la supervisión y desarrollo de las diferentes actividades que se le encomiendan a uno o varios Concejales.

Las Comisiones pueden ser de tres formas:

Permanentes: Se crean para que durante todo el período estén en funciones (Educación, cultura y deportes, de Desarrollo Urbano y Ecología, entre otros.).

Especiales: Se organizan para realizar funciones encaminadas a solucionar problemas que las Comisiones permanentes no pueden realizar por sí mismas (Comisión de Hacienda Municipal, Planificación y Desarrollo Municipal).

Transitorias: Son las que se forman para eventos que regularmente suceden una vez cada año, donde la Alcaldía tiene participación decidida. Dentro de estos eventos están las fiestas patronales del pueblo, actos cívicos de Septiembre, entre otros.

- **REGISTRO TRIBUTARIO**

Es la unidad que se encarga de efectuar traspasos, desmembraciones y correcciones en propiedad del Municipio, realizar inspecciones periódicas en el Municipio para controlar la calidad y oportunidad de los servicios prestados por la Alcaldía a la comunidad, calificar y recalificar a las empresas comerciales, industriales, financieras y de servicios de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la Ley Tributaria Municipal. Además esta unidad se encarga de las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales a fin de desarrollar una administración tributaria eficiente, que permita efectuar el cobro de manera periódica y sistemática.

- **GERENCIA ADMINISTRATIVA**

Es la encargada de hacer cumplir las políticas generales que en materia de administración y logística institucional determine el Concejo Municipal. A esta unidad le corresponde:

Otorgar servicios de apoyo interno a toda la administración municipal, prestando servicios eficientemente, a las diferentes unidades de la Alcaldía, tales como: mantenimiento de equipo, apoyo en transporte, bodega de almacenaje, reclutamiento, selección, inducción y administración de recursos humanos y otros.

5. FUNCIONES

Gobernar un municipio significa intervenir, en sentido positivo, su vida económica, política, social y cultural. Esta intervención se manifiesta en procesos de conducción, regulación, gerencia, defensa,

fortalecimiento y acompañamiento, optando siempre por promover los intereses y derechos legítimos de los sectores más vulnerables de la localidad. A la Alcaldía Municipal de Soyapango se le reconoce el derecho de percibir recursos por la vía del tributo, a efecto de financiar el gasto municipal y la inversión en programas y proyectos de promoción del desarrollo. La Alcaldía tiene actividades fundamentales: En primer lugar, coleccionar impuestos que los vecinos de la municipalidad aportan para que, a partir de alguna problemática del Municipio, el Concejo Municipal pueda asignar fondos; éste es el segundo momento, y el tercer momento, para prestar servicios. De acuerdo al Código Municipal de El Salvador 1 le compete al Gobierno Municipal las siguientes funciones:

5.1 Funciones de elaboración y ejecución de planes y programas de desarrollo económico y social a nivel local:

- Elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbano y rural.
- Promoción y desarrollo de programas de salud.
- Planificación, ejecución y mantenimiento de Obras Públicas.
- Promoción y financiamiento de programas de vivienda o renovación urbana.
- Funciones de prestación de servicios públicos:
- Registro Civil.
- Creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el funcionamiento de mercados, tianguis y mataderos.
- Aseo y recolección de basura.
- Policía Municipal.

5.2 Funciones de control y regulación de actividades de los particulares:

- Supervisión de precios, pesas y medidas.

- Regulación y supervisión de espectáculos públicos.
- Impulso y regulación del turismo.
- Regulación de actividades comerciales, industriales y de servicios.
 - Autorización y regulación del funcionamiento de casas de juegos como loterías, rifas y similares.

5.3 Funciones de promoción e impulso de actividades de sus habitantes:

- Promoción de la educación, cultura, deporte y recreación.
- Promoción de la participación ciudadana.
- Promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola.
- Promoción de ferias y festividades.

6. PRINCIPIOS Y VALORES MUNICIPALES⁷

Principios: son verdades fundamentales (o lo que se considera verdades en un momento dado) que explican las relaciones entre dos o mas conjuntos de variables independientes y un variable dependiente, pueden ser descriptivos o predictivos, pero no prescriptivo.

Valores: puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conductas de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización. Los valores pueden concebirse como los elementos que componen la ideología que impregna las decisiones de todos los días.

- **Justicia Social:** Este principio será la guía de nuestro comportamiento ya que además de considerarnos abanderados de la lucha por la justicia social debemos trabajar dentro de la municipalidad con justicia hacia los trabajadores que la componen así como hacia la población en

⁷ Koontz Harold & O'donnell Cyril. Administración moderna. Ed. McGraw-Hill. México 1987

general, tratando de ser justos en nuestro que hacer e igualmente en la ejecución de proyectos y otros beneficios sociales.

- **Democracia:** La democracia que pregonamos consiste en entrega de poder al pueblo de manera efectiva, sin demagogia promoviendo la más amplia participación popular en cada comunidad, en todo el Municipio. Este rasgo se debe reflejar en el abordaje de los problemas, en la jerarquización de los desafíos y soluciones, en la contraloría social y en la toma de decisiones. Nos proponemos la vigilancia plena de todas las libertades ciudadanas, entre las propiciaremos la manera especial la libertad de expresión, lo mismo que la libertad de culto y respeto profundo a las tradiciones y creencias religiosas.

- **Humanismo:** La promoción y dignificación de la persona humana, su auto determinación en todos los órdenes de la vida y su realización plena como ser humano, es el centro de nuestra actividad. La humanización profunda de las relaciones en la sociedad, de su sistema económico, social y político, es el fin de las transformaciones, el progreso y la paz que nos proponemos.

- **Equidad:** Este es principio fundamental en la edificación de la democracia real y en la construcción de la sociedad socialista por la que luchamos. Asumimos este principio como un compromiso, que supone nuestra responsabilidad de la creación y aplicación de políticas específicas e incorporación del enfoque y perspectiva de género en el análisis e interpretación de la realidad, así como todas nuestras propuestas, decisiones y acciones.

- **Desarrollo y defensa del Medio Ambiente;** Estamos convencidos que la liberación y el progreso humano, son posibles si existe una correspondencia entre el hombre, su actividad y el medio ambiente. Para alcanzar la liberación plena de la sociedad salvadoreña se necesita la recuperación conservación y desarrollo del medio ambiente, ahora degradado por la irracionalidad y anarquía del

sistema económico – político importante, que privilegia el afán de ganancias económicas por encima del interés común de disfrutar de un medio ambiente sano y habitable para la comunidad humana.

7. OBJETIVOS DE LA MUNICIPALIDAD⁸

Entre los objetivos principales que pretende alcanzar la Alcaldía Municipal de Soyapango están:

- Conjugar esfuerzos y recursos para lograr la satisfacción de los intereses y demandas de los habitantes del Municipio.
- Promover el bien común en el Municipio.
- Dirigir, ordenar y encauzar la acción del pueblo hacia el logro de condiciones de bienestar social y desarrollo económico local sostenido.
- Propiciar condiciones de limpieza y seguridad a las personas que viven en el Municipio.
- Ser un Gobierno Municipal fuerte, responsable, solidario y subsidiario, capaz de producir servicios municipales suficientes, adecuados y oportunos.
- Poder desarrollar y llegar alcanzar una altura sostenible de la ciudad de Soyapango
- Mantener la iluminación de la Ciudad y las Colonias
- Mantener una ciudad limpia y segura
- Gestionar becas para estudiantes de bajos recursos económicos

8. LEYES QUE RIGEN LAS MUNICIPALIDADES

Entre las leyes que regulan las municipalidades están:

⁸ Alcaldía Municipal de Soyapango, entrevista con Lic. Alfonso Portillo, Gerente de Comunicaciones

- **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR**

En esta ley queda plasmado el significado de las municipalidades como también de las autoridades que las rigen, como por ejemplo: el alcalde, concejo municipal, entre otros; hay que mencionar también que dicha ley nos muestra que los municipios son autónomos porque tienen facultades para regular, dirigir y administrar, dentro de su territorio, los asuntos que sean de su competencia como también cada municipalidad debe utilizar de manera eficiente los bienes que pertenecen o adquieren del municipio para beneficio de la localidad. Todo lo mencionado esta plasmado en los artículos 202 al 207 de la presente ley.⁹

- **CODIGO MUNICIPAL**

Las municipalidades deben aplicar todo lo que el código municipal. Dicho Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la institución pública como tal, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. Dentro del Código Municipal podemos mencionar cuales son las competencias de las municipalidades en los artículos 4 al 10 y todo lo relacionado en materia de municipalidades.¹⁰

- **LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (LACAP)**

La presente Ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de

⁹ Decreto Constitucional No. 38, de fecha 15 de diciembre de 1983.

¹⁰ Decreto Legislativo No. 274, de fecha 31 de enero de 1986.

sus fines; entendiéndose para los alcances y efectos de ésta, que la regulación comprende además los procesos enunciados en esta Ley.¹¹

- **LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

El objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados.¹²

- **LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM)**

Con el propósito de crear condiciones que permitan la progresiva administración para atender los problemas locales y satisfacer las necesidades que demandan los vecinos de los municipios.¹³

- **LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO**

Las municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en esta ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión.¹⁴

- **LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL**

La Ley General Tributaria es un instrumento administrativo que les sirve a las Alcaldías para poder crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas, así como también elaborar sus tarifas de ingresos mediante las reformas de estas.¹⁵

¹¹ Decreto Legislativo No. 868, de fecha 5 de abril de 2000.

¹² Decreto Legislativo No.1039, de fecha 26 de Mayo de 2006.

¹³ Decreto Legislativo No. 616, de fecha 17 de marzo de 1987.

¹⁴ Decreto Legislativo No. 516, de fecha 23 de noviembre de 1995.

- **LEY DE CREACION DEL FONDO PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS (FODES)**

La presente Ley busca asegurar justicia en la distribución de los recursos, tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de cada municipio, todo esto garantizado por la creación de un fondo de desarrollo económico y social para cada municipalidad.¹⁶

C. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

1. PROCESO ADMINISTRATIVO¹⁷

Es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

1.1 PLANEACIÓN

Proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

Importancia de la planeación:

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

Tipos de planes:

¹⁵ Decreto Legislativo No. 86, de fecha 16 de marzo de 1998.

¹⁶ Decreto Legislativo No. 74, de fecha 8 de septiembre de 1988

¹⁷ Koontz Harold & O'donnell Cyril. Administración moderna. Ed. McGraw-Hill. México 1987

- Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
- Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.
- Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y

estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros¹⁸

- Reglas. Exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona, son por lo general los tipos de planes más simples.

1.2 Organización

La creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Elementos de la organización:

a) División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

b) Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones¹⁹

¹⁸ Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Periañez Cristobal Rafael. Administración y Dirección, de Díez, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4.

¹⁹ Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson. Administración, Octava Edición, Educación, 2005, Págs. 7 y 9.

1.3 Dirección

Comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos:

- Toma de decisiones: significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.
- Integración: al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
- Motivación: Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.
- Comunicación: es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.
- Supervisión: consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración²⁰

1.4 Control

El proceso de determinar lo que se esta llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes, el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos.

Elementos del control:

- Establecimiento de estándares: es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.
- Medición de resultados: la acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.
- Corrección: la utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
- Retroalimentación: el establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.²¹

²⁰Koontz Harold y Wehrich Heinz. Administración Un Perspectiva Global, 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.

2. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS²²

2.1. Concepto de sistema

Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades reciprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

2.2 Características de los sistemas

- **Propósito u objetivo:** todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- **Globalismo o totalidad:** un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.
- **Entropía:** es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

²¹ Idem

²² Idem

- **Homeostasia:** es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

2.3 Tipos de sistemas

En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:

- **Sistemas físicos o concretos:** compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.
- **Sistemas abstractos:** compuestos por conceptos, planes, e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.

En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos:

- **Sistemas cerrados:** no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.
- **Sistemas abiertos:** presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados. Los sistemas cerrados, cumplen con el segundo principio de la termodinámica que dice que "una cierta cantidad llamada entropía, tiende a aumentar al máximo".

2.4 Elementos de los Sistemas

El sistema se caracteriza por ciertos parámetros. Parámetros son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema.

Los elementos de los sistemas son:

- **Entrada o insumo o impulso (input):** es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.
- **Salida o producto o resultado (output):** es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.
- **Procesamiento o procesador o transformador (throughput):** es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entran los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos.
- **Retroacción o retroalimentación o retroinformación (feedback):** es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.

- **Ambiente:** es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza.

3. CONTROL INTERNO

3.1 Concepto

Es el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación, adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas.²³

El Control Interno: Es el plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adoptan una empresa pública, privada y mixta para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover eficiencia de la operaciones y la adhesión a las políticas administrativas.²⁴

El Control Interno: Comprende el plan de la organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de

²³ Grinaker Robert L. Barr Ben Auditoria. Examen de los Estados Financieros, Editorial Continental, 1° Edición, México 1991, Pág. 522

²⁴ Perdomo Moreno Abraham, Fundamentos de Control Interno, Editorial Escasa, 1° Impresión de la 3° Edición, Pág. 3

sus datos contables; promover la eficiencia de las operaciones y estimular la adhesión y las prácticas hechas por Gerencia.²⁵

Las definiciones anteriores se determina que: El control interno comprende un plan de organización preestablecido, métodos y medidas adoptadas en la empresa para proteger los recursos, además para verificar la exactitud y veracidad de una actividad y promover la eficiencia de las operaciones para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

3.2 Importancia

Hay que tener presente que la función del control interno no es exclusiva de la dirección, sino que se aplica a todos los niveles de la organización, indistintamente a personas o actividades; en forma cualitativa y cuantitativa. Además el control interno es indispensable para el funcionamiento eficaz de toda organización, ya que las personas que toman decisiones necesitan asegurar que los planes funcionen como fueron diseñados.

3.3 Objetivos

Toda actividad se desarrolla bajo las perspectivas de alcanzar objetivos y el control interno como tal, persigue lo siguiente:

- Descubrir el mal uso de los fondos.
- Obtener información contable y financiera.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores y demás activos de la empresa.
- Detectar desperdicios de recursos materiales, humanos y tiempo.

²⁵ Comité sobre procedimientos de Auditoria del Instituto Americano de Contadores Públicos, AC., codificación de Norma y Procedimientos SAS 7, SAS 2-28 y SAS 52-61

- Según las normas técnicas de la Corte de Cuenta de la República de El Salvador, año mil novecientos noventa y tres. Los objetivos primordiales del control interno como herramientas administrativas son los siguientes:
- Asegurar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias de las disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables a sus operaciones.
- Proteger información operativa y financiera útil, confiable y oportuna.
- Promover la transparencia y lograr la obtención de las metas y objetivos, mediante el cumplimiento de sus planes, programas y presupuestos.

3.4 Principios

Los principios constituyen postulados que rigen los métodos y procedimientos prácticos, que aplicados en la instituciones o empresas, permiten organizar y mantener un sistema de control interno. Estos fundamentos específicos basados en la eficiencia demuestran su aplicación práctica en las actividades financieras y administrativas, reconociéndose como esenciales por el control de los recursos humanos, materiales y financieros de las instituciones públicas, para lo cual estas disponen de sus propios principios, los cuales se detallan a continuación:

- **Responsabilidad delimitadas**

Este principio tiene como finalidad que la responsabilidad de cada función debe de estar delimitada a cada persona.

- **Separación de funciones de carácter incompatible**

Define que las funciones de autorización, ejecución y contabilización de transacciones, así como la custodia de los recursos deben separarse dentro del plan de organización de cada entidad.

- **División de procedimientos de cada transacción**

Ninguna persona debe de tener la responsabilidad completa por una transacción.

- **Instrucciones por escrito**

Deberán darse por escrito las órdenes por escrito, las órdenes verbales pueden olvidarse o mal interpretarse.

3.5 Clasificación

Según las normas técnicas de control interno, comprenden controles que son clasificados de la forma siguiente:

a) Según su naturaleza

- Control Interno administrativo: Es el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones y actividades para fomentar la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

- Control interno financiero: Es el plan de organización procedimientos y registros que concierne a la custodia, salvaguardar de los recursos de las empresas y entidades, verifica la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables y de los estados financieros.

b) Según el momento de su aplicación

- Control interno previo: Se entiende como el conjunto de métodos y procedimientos aplicados antes de que se autoricen o se ejecuten las operaciones y actividades que causen efecto, con el propósito de establecer su legalidad, veracidad, convivencia y oportunidad en función de los fines, programas y presupuestos de la empresa.

- El control concurrente: ocurre mientras que una actividad está en marcha. Implica la regulación de las actividades en curso que son parte del proceso de la transformación para asegurarse de que se unifiquen con los estándares de organización. El control concurrente se diseña para asegurarse de que las actividades del trabajo del empleado producen los resultados correctos.
- Control interno posterior: Consiste en el examen expost de las operaciones financieras y administrativas de una empresa o entidades del Estado y su práctica se lleva a cabo por medio de auditorias. Las características del control interno posterior es que se práctica por los propios responsables que integran la unidad administrativa de auditoría interna.

4. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

4.1 Concepto

Es evaluar el desempeño y si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo a los planes²⁶

Es el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.²⁷

4.2 Importancia.²⁸ El Control Interno Administrativo es importante porque ayuda a fomentar la eficiencia en las operaciones a través de un plan de organización que lo establecen los niveles jerárquicos para lograr las metas y los objetivos programados.

²⁶ Terry , George y Franklin Stephen. Principios de administración. México: Editorial continental 4ª Edición. 1987

²⁷ Robbins, Stephen P. Administración . Prentice-Hall Hispanoamérica, s.a., 5ª Edición, Pág. 656

4.3 Objetivos

El Control Interno Administrativo tiene como objetivos los siguientes:

- Promover la eficiencia en todas las áreas de la empresa mediante la inherencia estricta de las políticas, objetivos propuestos.
- Facilitar la toma de decisiones adecuadas y pertinente a los problemas o deficiencia que se presentan sobre la base de información confiable y oportuna que mediante procedimientos y registros adecuados a cada unidad de la organización, permita detectar posibles desviaciones de los objetivos programados y de esta se puedan hacer las correcciones según el caso que se presente

4.4 Elementos

El control interno administrativo contiene los siguientes elementos:

- **Plan de organización**

Es el conjunto de funciones y responsabilidades que se le asignan al personal de una institución, caracterizándose principalmente por la separación apropiada de funciones y responsabilidades, sin que esto implique las rupturas de las comunicaciones.

El plan de organización comprende: el organigrama, manual de organización y manual de descripción de puestos.

- **Organización**

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. También se definen como un

²⁸ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ra. Edición. Edit. McGraw-Hill. 2001

convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, y a su vez de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.

- **Procedimientos**

Comprende una serie de pasos interrelacionados entre si, orientados al logro de los objetivos de una institución, involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempo de realización el uso de recursos materiales y tecnológicos de métodos de trabajo y control para lograr el exacto, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

- **Prácticas sanas**

Son aquellas prácticas adoptadas para el desarrollo de las actividades de una institución, las cuales contribuyen al funcionamiento del control interno. Así como, de propiciar el buen resultado de las operaciones planeadas.

- **Personal idóneo**

Uno de los elementos importantes en el funcionamiento del control interno en una institución es contar con el personal idóneo capaz de desempeñar las obligaciones y responsabilidades que le son asignadas. Siendo la supervisión la forma más directa de control sobre el desempeño del trabajo de los empleados, corrigiendo las fallas en el momento que surgen.

Otra forma de control sobre el rendimiento es a través de la evaluación del desempeño cuyo resultado permite reforzar el comportamiento del empleado con una recompensa o corregir las desviaciones encontradas si fuese el caso.

- **Auditoria interna**

Es la evaluación continua del control interno la cual es llevada a cabo por la misma institución.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO APLICABLE EN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y TÉCNICAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A.IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo comprende el diagnóstico que se realizó en las unidades administrativas y técnicas de la Alcaldía Municipal de Soyapango, el cual es de suma importancia porque contribuirá a mejorar la eficiencia de los empleados de dicha municipalidad.

Es importante mencionar que al brindar a los empleados la herramienta necesaria para realizar sus funciones se pretende mejorar la eficiencia y eficacia de estos en su que hacer laboral y a su vez los servicios que se brindan al público, a la disminución de problemas provenientes de las diferentes áreas de la institución.

La existencia de un sistema de control interno administrativo en la Alcaldía Municipal de Soyapango contribuirá directamente a la eficiencia del personal de las unidades administrativas e indirectamente a optimizar la calidad de servicio al cliente y de esta manera preservar la imagen administrativa actual de la Alcaldía.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

- Diseñar un Diagnóstico que permita conocer cuales son las principales debilidades y fortalezas del sistema de control interno administrativo que actualmente tiene la unidad de registro tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango, departamento de San Salvador.

2. ESPECÍFICOS

- Determinar a través del análisis de la información obtenida en la unidad de registro tributario cual es la situación actual a nivel administrativo.
- Realizar un análisis del ambiente interno en la Unidad de Registro tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango, departamento de San Salvador.
- Saber si la unidad de registro tributario tiene un sistema de control interno administrativo realmente eficiente.

C. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada para realizar la investigación de campo, se realiza con el objetivo de recopilar la información necesaria para determinar el diagnostico del sistema de control interno administrativo, aplicado en las unidades administrativas y técnicas de la Alcaldía Municipal de Soyapango, la cual contiene los siguientes aspectos:

1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos que se utilizaron para la realización de la investigación, en lo respectivo al control interno administrativo fueron los siguientes:

1.1 Análisis

El análisis es el proceso de desglosar un problema en sus diferentes partes y estudiar cada una de ellas por separado. Además, consiste en examinar minuciosamente aquellos factores que están relacionados para determinar hasta que punto se confirman, complementan ó contradicen entre si y por consiguiente, establecer hechos y relaciones aceptables.

Este método permite estudiar cada uno de los elementos y variables del diseño de un programa de sistema de control interno administrativo, identificando las relaciones existentes entre si; estableciendo

los factores internos y externos que son factores determinantes para la elaboración del diseño del Sistema de Control Interno Administrativo.

1.2 Síntesis

La síntesis consiste en tomar nota de lo fundamental y relevante, para luego escribirlo de un modo breve y claro, y de esta forma agrupar todos los elementos del sistema de control interno administrativo, de tal manera que se puedan relacionar y tener una visión integrada de todos los elementos.

2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes que se utilizaron para la recolección de la información sobre el sistema de control interno administrativo fueron las siguientes:

2.1 Primarias

Se obtuvo la información en forma directa en el lugar donde se presenta el fenómeno de estudio, para establecer un diagnóstico del mismo con la investigación de campo. La mejor manera de obtener esta información fue a través de la observación directa, entrevistas así mismo se elaboró un cuestionario que contenía preguntas abiertas y cerradas.

2.2 Secundarias

Las fuentes principales de consulta lo constituyen los que contienen la información ya procesada, lo cual permite desarrollar la investigación dando un enfoque teórico, fundamentado en fuentes bibliográficas, estos datos se obtendrán a través de: tesis, libros de texto, y paginas web, referentes a los elementos del sistema de control interno administrativo.

3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas que se utilizaron para la recopilación de la información referente al sistema de control interno administrativo fueron las siguientes:

3.1 Encuestas

En esta técnica de investigación se tomo como instrumento: un **cuestionario** dirigido al personal de Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango. Con ello se obtendrá la información requerida acerca de la situación actual de la unidad de Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango y de cuales son sus fortalezas y debilidades a nivel administrativo.

3.2 La observación directa

Se realizó en base a la presencia en el campo de estudio, y se indagarán los fenómenos tal y como suceden tomando como instrumento: **una lista de chequeo y una libreta de apuntes**, en la que se verificaran aspectos correspondientes al sistema de control interno administrativo, dentro de la alcaldía municipal.

3.3 La entrevista

Para realizar ésta técnica fue necesario utilizar el instrumento: **una guía de preguntas** la cual fue dirigida al jefe del área de Registro Tributario, con el propósito de aclarar algunas dudas que no fueron sustentadas con las encuestas.

4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó fue el correlacional, porque este tiene como objetivo definir las relaciones entre dos ó más variables en un momento determinado.

5. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño de investigación es el no experimental, debido a que se realizó sin manipular las variables, sino que se observaron los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

6.1 Universo

Para efectuar la investigación se tomó como unidades de análisis, a un jefe y a 29 empleados de la unidad de Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango. Se eligió como población total dicha unidad porque al momento de iniciar nuestra investigación se realizó una reunión con el Gerente Administrativo Jorge Mejía el cual detallaba cuales eran las unidades que necesitaban con urgencia un sistema de control interno administrativo y entre ellas la mas importante era la Unidad de Registro Tributario porque a través de dicha unidad que se perciben los ingresos provenientes de tasas e impuestos municipales fue así establecer una serie de incentivos que permita motivar al personal administrativo de tal manera que pueda aumentar la eficiencia en cada una de sus funciones como también como se concluyo elaborar la investigación en dicha unidad tomando como universo todos los empleados que son parte de ella incluyendo al jefe.

Nota: El total de unidades técnicas que actualmente tiene la Alcaldía Municipal de Soyapango es de 38 unidades y 4 unidades administrativas. Se reconocen las unidades técnicas porque su área laboral es en campo. Sin embargo las unidades administrativas se dedican a la parte interna es decir dentro de la oficina sin necesidad de salir de la institución.

6.2 Censo

Para efectuar la investigación se utilizó el censo, a 1 Jefe y 29 empleados los que laboran en la Unidad de Registro Tributario de La Alcaldía Municipal de Soyapango, no se tomaron en cuenta a 10 empleados los cuales eran de carácter eventual que al momento de comenzar nuestra investigación estaban laborando en la unidad pero cuando se realizaron las encuestas ya no estaban laborando cinco de ellos en la unidad de Registro Tributario. Debido a esto no se les realizó la encuesta a las personas que faltaban, por la razón que el censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total.

Nota: El censo se realizó a todos los empleados de la unidad de Registro Tributario; y el jefe de la unidad, por motivos de tiempo con respecto a sus funciones laborales no pudo atender a esta petición sin embargo se le hizo una entrevista para obtener la información correspondiente a su cargo.

Área de Registro Tributario.

Cargos:

Jefe del departamento	1
Secretaria	1
Punto de Atención Empresarial	1
Resolutoras	2
Recepción de inspecciones	1
Permisos de Construcción	1
Mapeo Digital	1
Supervisor	1
Sección Alcoholes	1

Inspectores de Inmuebles	7
Inspectores de comercio	4
Fiscalizador de empresas	3
Sección Expedientes	1
Digitadores (Eventuales)	5
TOTAL	30

7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo a la información obtenida se elaboró su respectiva tabulación; en la cual el procedimiento que se siguió fue el siguiente:

- Se elaboró un cuestionario el cual contenía 28 preguntas que consistía en la obtención de información sobre la situación actual con respecto al Control Interno Administrativo en la unidad de Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango. Dichas preguntas eran de forma abierta y cerrada las cuales fueron contestadas en base al criterio individual de cada empleado de dicha unidad y en el caso de las preguntas cerradas en base a las alternativas que estimaron pertinentes.
- Para el análisis de cada pregunta se elaboró un cuadro estadístico el cual está compuesto por tres columnas las cuales se dividen en: alternativa, frecuencia absoluta y porcentual.
- Con relación a las preguntas abiertas, sus respuestas se agruparon según la similitud.
- Con respecto a las preguntas cerradas, las respuestas se agruparon con base a las opciones planteadas.
- Con la frecuencia de la tabulación, esta se determinó en base al número de respuestas que tenían la misma opción.

- La frecuencia porcentual, se determino en base al total de la frecuencia obtenida, el cual constituye el 100% dando como resultado un porcentaje para cada una de las frecuencias.
- El análisis se realizó mediante la combinación de los porcentajes de cada frecuencia con las respuestas de las personas encuestadas, esto facilitó el análisis cuantitativo de cada una de las preguntas.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO APLICADO EN LA UNIDAD DE REGISTRO TRIBUTARIO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

1. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE REGISTRO TRIBUTARIO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

Siguiendo el orden de las interrogantes del cuestionario, podemos ver que la unidad de Registro tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango cuenta con 29 empleados incluyendo al jefe de la unidad los cuales un 31% poseen una edad entre 41 y 50 años, seguidamente un 17% del personal se ubican en el rango entre 31 y 35 años de edad (Ver pregunta 2, datos generales, Anexo 2). La mayoría de los encuestados desempeñan el cargo de Inspectores, específicamente el 41% del personal de dicha unidad se encarga de inspeccionar el área de comercio e inmuebles de todo el municipio de Soyapango (Ver pregunta 4, datos generales, Anexo 2).

A pesar de la cantidad de empleados que tiene la unidad de registro tributario, esto no quiere decir que la unidad esta completa por la razón de que el área geográfica del municipio de Soyapango es bastante extensa y su población haciende a mas de medio millón y cada día las pequeñas y micro empresas y todo lo relacionado al comercio también se incrementan; esto nos indica que el personal no es tan suficiente para dar la atención adecuada y necesaria a los usuarios de dicho municipio.

En relación a los estudios que el personal de Registro Tributario posee podemos decir que su grado académico es de Bachillerato en un 66% y aunque es un poco bajo el porcentaje de empleados con estudios universitarios, esto no les impide realizar sus labores a tal grado que puedan lograr los objetivos y metas de la unidad (Ver pregunta 5, datos generales, Anexo 2). Sin embargo hay que mencionar que lógicamente la experiencia que el personal posee es debido a la cantidad de años que tienen de trabajar en la institución y es que el 38% tienen de 2 a 5 años de formar parte de la unidad de Registro Tributario, mientras que un 24% tienen de 6 a 10 años y esto contribuye a que las actividades que cada uno realiza sean de provecho minimizando tiempo y utilizando de la mejor manera posible los recursos con los que cuentan (Ver pregunta 6, datos generales, Anexo 2).

2. ASPECTOS SOBRE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD DE REGISTRO TRIBUTARIO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

2.1 Planeación

Todos sabemos que el primer paso del proceso administrativo es la planeación y para poder tener un buen sistema de control interno administrativo debemos tener planes de lo que queremos lograr, es decir determinar los objetivos y pronosticar, anticipar los posibles problemas y sobre todo poner en marcha dichos planes contando con los recursos que actualmente tiene la institución y en base a los resultados un 36% manifestó que la unidad de Registro Tributario tiene planes a mediano plazo; es decir que todo lo planeado en dicha unidad lo tienen que lograr en un periodo de entre uno a tres años (Ver pregunta 2, cuerpo del cuestionario, Anexo 2). Los planes son en base a Desarrollo Municipal según el 43% de los encuestados mientras que el 20% menciona que son de presupuesto municipal de tal Manera que son los encargados de recolectar la mayor cantidad posible en lo que respecta a

impuestos, tasas y todo lo relacionado a comercio e inmuebles del municipio los cuales son una fuente de ingresos de la Alcaldía Municipal de Soyapango (Ver pregunta 3, cuerpo del cuestionario, Anexo 2). El 79% del personal con el que cuenta la unidad de Registro Tributario manifestaron que tienen objetivos los cuales están bien definidos y que aunque no están plasmados en papel, la mayoría tienen claro hacia donde quieren llegar. Entre los objetivos más importantes son: La resolución de problemas de una manera eficiente a los contribuyentes, Registro y actualización de la base tributaria del municipio y la recolección de mayores recursos financieros a la municipalidad (Ver pregunta 4 y 5, cuerpo del cuestionario, Anexo 2).

2.2 Organización

La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la institución. También la simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de una unidad administrativa es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible; en este caso la Unidad de Registro tributario, según la información obtenida realmente carece de documentos en los cuales describan las políticas y procedimientos de cada puesto de trabajo como también las funciones y eso les afecta a las personas que laboran en dicha unidad. En los resultados obtenidos la mayoría no respondieron y eso da a demostrar que aunque sepan bien el trabajo que ellos realizan no tiene claro cuales son realmente las políticas y procedimientos específicos a seguir en su puesto de trabajo (Ver pregunta 6 y 7, cuerpo del cuestionario, Anexo 2).

También las personas encuestadas manifestaron en un 55% que si saben que existe un organigrama pero sin embargo las personas que tienen poco tiempo de estar laborando en la institución nunca lo

han visto o piensan que no existe pero aun así conocen quienes son sus autoridades o jefaturas (Ver pregunta 8, cuerpo del cuestionario, Anexo 2).

Para que exista una mejor organización hay que tomar en cuenta también que aunque las personas tengan bien en claro los objetivos y los planes a nivel de unidad; también es necesario que la unidad de Registro Tributario tenga documentado y bien detallado las diferentes funciones, políticas y procedimientos a través de manuales donde describa las diferentes funciones de cada puesto ya que reduce la duplicidad de esfuerzos, puestos innecesarios, reduce costos, y también permite realizar las actividades de una manera eficiente. Y tal como lo respondieron los encuestados la unidad de Registro Tributario, no posee de manuales de ningún tipo (Ver pregunta 9 y 10, cuerpo del cuestionario, Anexo 2).

2.3 Dirección

Referente a el personal existente en la Unidad de registro Tributario; según los resultados un 55% afirma que si cuentan con el personal idóneo para desempeñar los diferentes puestos de trabajo de dicha unidad. Sin embargo, no reciben ningún tipo de capacitación que les ayude a mejorar sus habilidades y obtener más conocimientos (Ver pregunta 11,12 y 13, cuerpo del cuestionario, Anexo 2).

Según la información obtenida en las encuestas la comunicación que se da en la área de Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango es 55% es (ver pregunta 14, cuerpo del cuestionario, anexo 2),de forma verbal en su gran mayoría, esto puede generar ciertos problemas debido que de la información verbal no tiene algún respaldo por escrito que pueda ayudar en el momento de algún inconveniente, el 10% la comunicación es escrita y en un 34% la información es tanto de forma verbal y escrita, debido al lugar de trabajo la comunicación debe de ser fluida y se debe tener un respaldo

físico o magnético. Si no se tiene una buena comunicación no se dan los resultados esperados sino que son deficientes.

De acuerdo a la mayoría de los empleados en la Alcaldía el 66% manifiestan que no existe una política de motivación(ver pregunta 15, cuerpo del cuestionario, anexo 2), ya que ellos no perciben ninguna forma de motivación que les ayude a mejorar sus labores o hacerles ver que están realizando un buen trabajo, el 10% toman las horas compensatorias como un incentivo existe un 7% y el 21% no contesto lo que nos indica están desmotivados para realizar sus funciones más que todo las realizan solo por hacerlo no por sentirse identificados con la Alcaldía a pesar de que la mayoría de los empleados expresan que no les dan incentivos de ningún tipo lo que si hubo fue una contradicción con un pequeño grupo que hizo mención de que proporcionan horas compensadas para responder las horas laborales que por cualquier motivo no se realicen, además se les reconoce su esfuerzo en forma verbal y publica hacia los empleados.

En el área de Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango el 90% mencionaron que existen encargados de ejercer la supervisión administrativa, (ver pregunta 16, cuerpo del cuestionario, anexo 2) en su mayoría realizada por los supervisores de personal, a pesar de esto no existe un conocimiento pleno entre los empleados de quienes son los encargados de realizar la supervisión (ver pregunta 17, cuerpo del cuestionario, anexo 2) por lo que se puede decir que no hay una estructura definida como una unidad específica para realizar dicha supervisión.

2.4 Control

Existe un control interno administrativo en el área de Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango el cual ha sido de ayuda para mejorar las funciones y las labores diarias así como hacer un mejor uso de los insumos asignados a la Municipalidad;(ver pregunta 18, cuerpo del cuestionario,

anexo 2) en relación a la asignación de recursos los empleados contestaron que son bien utilizados en su gran mayoría esto como consecuencia del control que existe, aunque en ciertas aéreas no se pueden controlar completamente, el realizar un buen uso de los recursos con los que cuentan la Alcaldía es lo que se pretende al realizar un sistema de control interno, al ver los resultados obtenidos gracias a este control, casi todos los empleados de la Alcaldía expresaron que están dispuestos a utilizar un control interno administrativo automatizado que ayude para mejorar aún más los resultados de la forma de realizar sus labores (ver pregunta 20,24,25,26, cuerpo del cuestionario, anexo 2), optimizando cada una de las funciones que deben elaborar.

Por lo obtenido de las encuestas podemos mencionar que en la Alcaldía opina que 86.21%, lleva por lo menos algún tipo de informe referente al control interno administrativo (ver pregunta 21, cuerpo del cuestionario, anexo 2) que se puede utilizar como herramienta para verificar en donde existes deficiencias del personal y así ver si existe la necesidad de realizar una capacitación adecuada en las áreas donde exista deficiencia en sus labores.

En el área de Registro Tributario el 69% opino que existe un responsable sobre la aplicación de control administrativo (ver pregunta 22, cuerpo del cuestionario, anexo 2), pero al pedir que hagan referencia del responsable, el 69% opina que desconocen quien tiene esta responsabilidad, (ver pregunta 23, cuerpo del cuestionario, anexo 2), lo cual genera un desequilibrio ya que saben que existen responsables pero no los conocen , lo cual afecta en el funcionamiento de las labores del área de Registro Tributario.

Es necesario que exista un buen funcionamiento de todas las herramientas como la comunicación escrita, describir por escrito lo referente a las autoridades políticas, procedimientos, entre otros para realizar una eficiente labor en el área de Registro Tributario.

E. CONCLUSIONES

- a. El área de Registro Tributario tiene un desequilibrio en aspectos administrativos ya que los empleados tienen conocimientos que existe un sistema administrativo pero no saben cuál es en realidad porque no existe ningún documento por escrito que compruebe que exista dicho sistema.
- b. El área en estudio cuenta con objetivos definidos los cuales son parte de la planeación y tales objetivos son establecidos por el jefe de la unidad y luego se transmiten a todo el personal para unificar los esfuerzos y lograrlos conforme al plan de trabajo establecido.
- c. El personal existente en la Unidad de registro tributario es el adecuado debido al desempeño demostrado en las actividades laborales que ellos realizan, sin embargo no han recibido de una capacitación adecuada para mejorar sus funciones y aumentar sus conocimientos.
- d. Los recursos que posee la Unidad de Registro Tributario no son los suficientes para realizar sus actividades laborales de una manera eficiente, además el equipo que posee actualmente es obsoleto sin embargo el personal sabe aprovechar dichos recursos y mantienen el cuidado respectivo para su larga duración.
- e. Las auditorias que se realizan en la Unidad de Registro Tributario no son muy continuas es decir que la frecuencia con que se realizan son de mucha prolongación y eso no permite tener un buen control interno a nivel administrativo.
- f. La comunicación existente dentro de la unidad es en su mayoría de veces verbal y esto no significa que está mal pero también indica que es muy deficiente porque al combinar la comunicación tanto verbal como también por escrita contribuye a que el personal retenga de una mejor manera las cosas y sobre todo es un respaldo de la información que se transmite o que se desea transmitir.

F. RECOMENDACIONES

- a. Se recomienda a la unidad de registro tributario con respecto al sistema de control interno administrativo actual que este se fortalezca a tal grado que se puedan enmendar los errores o deficiencias encontradas, al igual que dejar plasmados los diferentes manuales y documentos organizativos de forma digital y en papel para que el personal pueda obtener esta información de forma rápida y pueda conocer de que forma se realizan las actividades tanto operativas como administrativas de dicha unidad.
- b. Es necesario que la Unidad pueda definir las políticas y procedimientos específicos para cada puesto para el fortalecimiento del logro de metas y objetivos dentro de la Unidad de Registro Tributario.
- c. Es importante que se realice un plan de capacitación sobre aspectos administrativos y técnicos de una forma frecuente para potencializar las habilidades y destrezas; y enriquecer los conocimientos al personal de la unidad de registro tributario.
- d. Se recomienda a la Unidad de Registro Tributario actualizar e innovar todos los recursos materiales como su equipo e inmobiliario existente para aumentar la productividad del personal y establecer una serie de incentivos que permita motivar al personal administrativo de tal manera que pueda aumentar la eficiencia en cada una de sus funciones.
- e. Se recomienda que las auditorías que se realizan de manera interna en la unidad de registro tributario sean con mayor frecuencia de tal manera que estas puedan garantizar la integridad del personal, el mantenimiento de la eficiencia y eficacia de todas las gestiones que realizan y sobre todo tener un mejor control sobre la veracidad de la información que internamente se maneja.

f. Se le recomienda al jefe de la Unidad de Registro Tributario que mantenga una comunicación fluida de todo lo relacionado a las actividades de dicha unidad no solamente verbal sino también por escrito esto contribuirá a que el personal no se olvide de lo que tiene que realizar en sus labores como también mantener una serie de reuniones en las cuales pueda exponer toda la información o dudas que el personal tenga.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO APLICABLE EN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y TÉCNICAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

Este capítulo comprende la propuesta de un sistema de control interno administrativo aplicable en las unidades administrativas y técnicas de la Alcaldía Municipal de Soyapango, con el propósito de brindar a los empleados la herramienta necesaria para realizar sus funciones y contribuirá directamente a la eficiencia del personal de las unidades administrativas e indirectamente a optimizar la calidad de servicio al cliente y de esta manera preservar la imagen administrativa actual de la Alcaldía.

Las consideraciones generales se basan en la justificación del sistema, donde se detalla el por que de la propuesta, se menciona la misión y objetivos donde se orientan los esfuerzos del personal de la Alcaldía Municipal de Soyapango, así mismo se mencionan las políticas contribuirán a la actualización del sistema, así como las estrategias que se alcanzaran.

A. CONSIDERACIONES GENERALES

1. JUSTIFICACIÓN

La propuesta de sistema de control interno administrativo se desarrolló de acuerdo al diagnóstico del capítulo anterior para fortalecer debilidades y necesidades administrativas, con el objetivo de aumentar la eficiencia del personal de las unidades administrativas y técnicas.

La existencia de un sistema de control interno administrativo en la Alcaldía Municipal de Soyapango contribuirá directamente a la eficiencia del personal de las unidades administrativas e indirectamente a optimizar la calidad de servicio al cliente y de esta manera preservar la imagen administrativa actual de la Alcaldía. Sin embargo no se cuenta con un adecuado control interno administrativo que conlleve a la

generación confiable y oportuna para la toma de decisiones. En base a lo expuesto anteriormente se presenta el sistema titulado “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO APLICABLE EN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y TÉCNICAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO”, con el fin que dicho sistema contribuya a la solución de problemas que en la actualidad tienen las áreas objeto de estudio.

2. MISIÓN

El sistema ha proponer brindará a los empleados la herramienta necesaria para realizar sus funciones de forma eficiente y eficaz y a su vez mejorar los servicios que brindan al público, también contribuirá a la disminución de problemas provenientes de las diferentes áreas de la institución.

3. OBJETIVOS

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la aplicación del sistema de control interno administrativo son los siguientes:

- General

Que la Alcaldía Municipal de Soyapango cuente con un instrumento técnico administrativo que contiene toda la información necesaria y que garantice la aplicación del control interno administrativo.

- Específicos

1. Determinar las herramientas básicas teóricas referente a un sistema de control interno administrativo que sirva en la toma de decisiones efectivas, en base a información confiable y oportuna.
2. Elaborar manuales administrativos que definan en forma clara las diferentes funciones y unidades que componen la estructura organizativa en las unidades de registro tributario, permitiendo al sistema de control interno administrativo un eficaz desarrollo en las funciones.

4. ESTRATEGIAS

Las estrategias que se deberán desarrollar para la aplicación del sistema de control interno administrativo son las siguientes:

- Contar con el apoyo del Concejo Municipal, así como el jefe del área de registro tributario y colaboración de todo el personal que conforma el área de objeto de estudio.
- Capacitar al personal de Registro Tributario el cual es el objeto de estudio en la ejecución del procedimiento para mejorar las actividades que realizan.
- Proporcionar al personal que labora en el área de registro tributario los recursos y herramientas necesarias para desarrollar sus labores efectivamente.

5. POLÍTICAS

Las políticas ayudaran a lograr los objetivos que propone alcanzar el sistema de control interno administrativo son los siguientes:

- Comunicar a cada una de las personas del área de registro tributario de las funciones y responsabilidades que les corresponden a cada uno.
- Proporcionar herramientas necesarias para capacitar al personal que labora en el are objeto de estudio.
- Las herramientas tendrán que estar sujetas a revisión y evaluación en forma permanente con la finalidad de actualizarla dependiendo de las necesidades del área de Registro Tributario.

B. DISEÑO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y TÉCNICAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

Este literal es el desarrollo del sistema de control interno en el área de Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango, el cual será una guía técnica administrativa que mejorara las actividades que se realizan.

Este sistema comprende lo siguiente: La planeación que se realiza en el área de Registro Tributario, la organización de ésta, así mismo la dirección que ejercerá y el control a utilizar e implementar.

1. PLANEACIÓN

En este proceso se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un plan de acción, el cual comprende un sistema de control interno administrativo que contiene siguiente: los objetivos que se esperan alcanzar, las políticas que enmarcan el campo de acción así como las estrategias que se deberán de aplicar con la finalidad de alcanzar los objetivos.

a) Objetivos

Los objetivos representan los resultados que el área de registro tributario obtendrá con la ejecución de las actividades los cuales son:

- General

Proporcionar a la Alcaldía Municipal de Soyapango específicamente al área de Registro Tributario las herramientas técnicas administrativas que permitan realizar un adecuado sistema de control interno administrativo con el propósito que la institución ejerza un control eficaz y confiable para todas las actividades que se realizan.

- Específicos

Realizar un manual de organización donde se establecen las funciones y unidades que comprenden la estructura organizativa, permitiendo al sistema de control interno un eficaz desarrollo de las actividades.

Elaborar un Manual de descripción de puestos mencionando las tareas o responsabilidades que lo conforman en cada puesto que existen en la organización.

Elaborar un manual de procedimientos que describa las diferentes actividades que se realizan en el área de Registro Tributario.

Implementar un sistema de control interno administrativo, para mejorar la eficiencia y eficacia de estos en su que hacer laboral y a su vez los servicios que se brindan al público, a la disminución de problemas provenientes de las diferentes áreas de la institución.

b) Políticas

Las políticas que contribuirán al alcance de los objetivos propuestos en la toma de decisiones, son las siguientes:

- Hacer del conocimiento de cada uno de los empleados del área de Registro Tributario las funciones y responsabilidades que le corresponden a cada uno de ellos.
- Asignar las herramientas necesarias para capacitar al personal y desarrollar de una manera eficaz las actividades que realizan en el área de Registro tributario.
- Proporcionar los recursos técnicos administrativos que estén actualizados de acuerdo a las necesidades del área de Registro Tributario.

c) Estrategias

Las estrategias a utilizar para lograr los objetivos propuestos son las siguientes:

- Elaborar un Plan de Capacitación para el personal de Registro Tributario para que las actividades que realizan sean eficientes.
- Integrar al personal de Registro Tributario para que exista apoyo en el desarrollo de las actividades.
- Dar un incentivo o motivar al personal de Registro Tributario para aumentar la productividad y lograr lo planificado.

2. ORGANIZACIÓN

Comprende la creación de una estructura orgánica, la cual determine las jerarquías necesarias que conforma el departamento de registro tributario, con el fin de simplificar las funciones dentro de la institución.

Entre las funciones que se realizan en el área de Registro Tributario son las siguientes:

- Realizar inspecciones periódicas en el municipio de Soyapango para verificar si los contribuyentes cumplen con lo establecido ante la ley catastral.
- Calificar o cerrar empresas que pertenezcan al municipio de Soyapango.
- Efectuar traspasos, requerimientos y correcciones de propiedades o parcelas del municipio.
- Actualizar a diario la información de todos los contribuyentes pertenecientes al municipio de Soyapango.
- Llevar un archivo completo y ordenado sobre la documentación de cada contribuyente de acuerdo a la clasificación que le corresponda.

- Escanear de forma digital el área geográfica correspondiente al municipio de Soyapango y crear una base de datos la cual contribuya a la toma de decisiones del área de Registro Tributario y también para uso interno de la Alcaldía.
- Otorgar permisos de construcción a los que lo soliciten y enviar su respectiva inspección.

Con el estudio que se le realizó al área de Registro Tributario consideramos que es necesario contratar a un Supervisor adicional para que sirva de apoyo al ya existente y de esta manera controlar todas las actividades que ejecutan los trabajadores de dicha área.

Para que el personal del área de Registro Tributario desarrolle las funciones y actividades con eficacia, deberá hacer uso de recursos (además de los recursos ya existentes), los cuales se detallan a continuación:

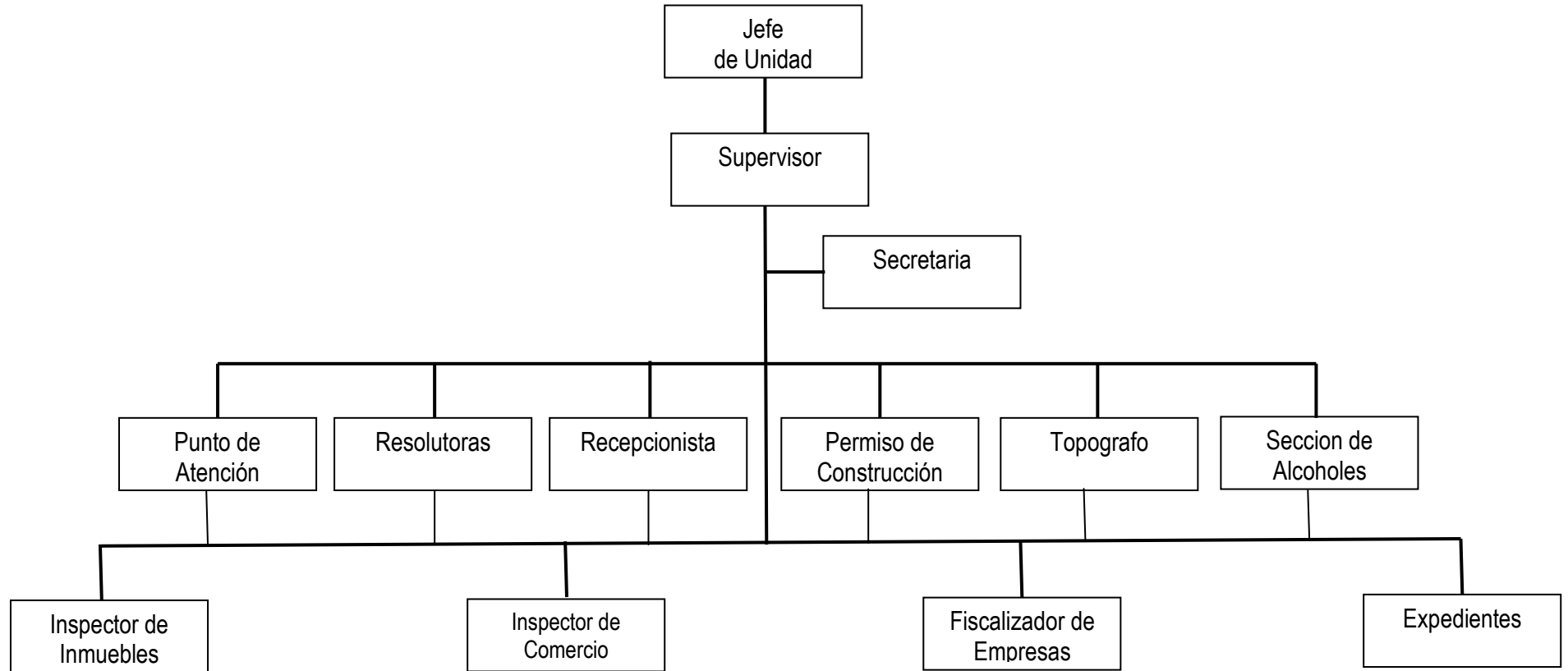
PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO

RECURSOS	DESCRIPCION	MONTO MENSUAL	FUENTE DE RECURSOS
HUMANO	UN SUPERVISOR	\$300	Alcaldía Municipal de Soyapango
	CAPACITACION	\$234.25	Alcaldía Municipal de Soyapango
	MOTIVACION	\$86	Alcaldía Municipal de Soyapango
MATERIALES	MATERIAL PARA CAPACITACION	\$25	Alcaldía Municipal de Soyapango
MAQUINARIA Y EQUIPO	COMPRA DE MOBILIARIO Y EQUIPO	\$1,210 (una sola inversion)	Office Depot
TECNICOS	RED DE INTERNET	\$62.15	Claro
TOTAL		\$1,917.40	

Los recursos para financiar estos rubros se obtendrán de los fondos propios con los que cuenta la Alcaldía Municipal de Soyapango (impuestos y tasas municipales), también por donaciones y a través de préstamos.

A continuación se detalla el organigrama propuesto donde se muestran los diferentes niveles jerárquicos y sus respectivos puestos del área de Registro Tributario:

ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA UNIDAD DE REGISTRO TRIBUTARIO

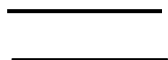


Simbologia

Línea	Descripción
	Autoridad Lineal
	Relación de Apoyo

Elaborado por: Equipo de Investigación

Fecha: Febrero de 2011



Para entender mejor los niveles de jerarquía del organigrama propuesto se explica a continuación los puestos que conforman cada nivel:

- Nivel Superior: En este nivel se encuentra representado por el jefe del departamento y el supervisor ya que son las únicas autoridades del departamento de registro tributario es decir que son los encargados de tomar las decisiones y dar soluciones a los problemas que surjan con respecto al área tributaria.
- Nivel Medio: En este nivel se encuentran prácticamente todos los que conforman el área administrativa o más bien el área de oficina y son los encargados de atender a los contribuyentes que visitan la institución y a darles la resolución o la información necesaria para suplir sus inquietudes y necesidades como también llevar un registro interno completo de sus documentos. Entre los puestos de trabajo que integran este nivel esta: secretaria, Punto de atención empresarial, Resolutora, Recepcionista, Permiso de construcción, Topógrafo, Sección de Alcoholes.
- Nivel Operativo: En este nivel están integrados todos los puestos de trabajo encargados de realizar sus labores a campo es decir que resuelven problemas visitando a los contribuyentes tanto de inmuebles o de comercio inspeccionando que todo este en orden tal como la ley manda. Entre los puestos de trabajo que integran este nivel esta: Inspector de inmuebles, Inspector de comercio, fiscalizador de empresas y expedientes.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR



UNIDAD DE REGISTRO TRIBUTARIO

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

MARZO 2011

SAN S ALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

3. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

3.1. Aspectos generales del manual de organización

El manual de organización es un manual que explica en forma general todos aquellos aspectos relacionados a los diferentes puestos de trabajo que integran la institución, y contribuye a que todos sus integrantes puedan conocer y comprender mejor las diferentes funciones y responsabilidades e identificarse de forma sencilla y clara con dicha institución.

En términos generales, expone con detalle la estructura orgánica, señala las unidades o puestos que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos planeados.

Identificación

Este manual incluye en primer término los datos siguientes:

- Logotipo de la institución.
- Nombre de la Organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de la elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de la información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.

Objetivos del manual

- Dar a conocer la estructura orgánica de la unidad de registro tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

- Proporcionar al personal de la unidad de registro tributario y sus respectivas autoridades una herramienta técnica administrativa que defina las funciones específicas y la descripción de cada puesto de trabajo de dicha unidad.
- Identificar el grado de utilidad que posee el manual de organización para la unidad de registro tributario de tal manera que puede ser un instrumento de consulta sobre las actividades que se realizan dentro de la unidad.

Ámbito del manual

El ámbito del manual serán los diferentes puestos de trabajo que conforman el departamento de Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Normas para su uso y mantenimiento

Las normas que se detallan a continuación son las que se deben tratar de cumplir para poder garantizar de esa manera la eficacia del manual de organización.

- El presente manual deberá ser aprobado y apoyado por el jefe de la unidad de registro tributario como de las demás autoridades involucradas.
- El manual deberá revisarse por lo menos una vez al año, para efectuar su respectiva actualización. Es decir que este documento o manual esta sujeto a cambios los cuales serán detallados y revisados por el jefe de la unidad de registro tributario y demás autoridades competentes en su debido momento.
- El manual deberá ser conocido por todas las personas que trabajan en el área de Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango, a fin de que cada una de las personas conozcan las funciones generales y específicas de cada uno de los puestos.

Descripción de los apartados contenidos en la estructura del manual

Nombre de la Unidad: Representa un departamento, unidad o sección según su aplicación.

Nivel Jerárquico: Es la posición en la estructura orgánica en la que se ubican todos los puestos que tienen rango, autoridad y responsabilidad similares independientemente de las funciones que realizan.

Puesto Oficial: Es el cargo que posee el trabajador y se reconoce por las responsabilidades y funciones que este desempeña.

Depende de: Representa la dependencia que tiene el puesto con la jefatura inmediata o la autoridad asignada a la unidad.

Función General: Define los objetivos básicos de los puestos que integran la unidad de registro tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango con el fin de saber el propósito de cada puesto y los resultados que se esperan obtener.


Descripción: Detalla de forma sencilla la naturaleza de cada puesto de trabajo de la unidad de registro tributario. Es decir que en este apartado se explica de manera ordenada cuales son las características más importantes de cada puesto.


Funciones Específicas: Presenta en forma específica la descripción de las actividades importantes que realiza cada puesto de trabajo de la unidad de registro tributario.


Utilidad


El presente manual es importante para la unidad de Registro Tributario de tal manera que permite conocer las diferentes funciones principales, la descripción de cada puesto y también quien es el jefe del cual depende cada puesto, también interviene a la consulta del personal si tienen alguna duda de las responsabilidades o tareas que deben de realizar, aumenta la eficiencia de los empleados de tal manera que les indica que es lo que tienen que hacer durante su rutina laboral.


CUERPO DEL MANUAL


	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha	Febrero de 2011
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Página	1 de 13
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO NIVEL JERARQUICO: SUPERIOR PUESTO OFICIAL: JEFE DE DEPARTAMENTO DEPENDE DE: GERENTE FINANCIERO			
FUNCIÓN GENERAL: Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar todas las actividades que se relacionan en el departamento de Registro Tributario.			
DESCRIPCIÓN: Manejar y coordinar un sistema de registro tributario cuyo núcleo está constituido por inmuebles y comercio, contribuir a la solución de los problemas de los contribuyentes, tomar las mejores decisiones y elaborar proyectos que contribuyan tanto al municipio como también a la Alcaldía.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Firmar las resoluciones de todas las secciones. Es decir las que tienen que ver con inmuebles Y comercio. 2. Orientar el trabajo en el departamento. 3. Descubrir, analizar y clasificar nuevos comercios. 4. Autorizar licencias de rótulos y bebidas alcohólicas. 5. Determinar impuestos a empresas a inicio de año. 6. Organizar fiestas patronales. 7. Autorizar la comercialización de pólvora. 8. Organizar reuniones. 9. Impartir charlas y capacitaciones al personal bajo su cargo. 10. Dar soluciones a los problemas que se le presenten. 11. Elaborar proyectos. 			
Equipo de Investigación Elaboró	Revisó	Autorizó	


	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha	Febrero de 2011
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Página	2 de 13
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO NIVEL JERARQUICO: SUPERIOR PUESTO OFICIAL: SUPERVISOR DEPENDE DE: JEFE DEL DEPARTAMENTO			
FUNCIÓN GENERAL: Capacitar, organizar y controlar las actividades como también los proyectos que ejecutan los trabajadores del departamento.			
DESCRIPCIÓN: Este puesto es muy importante de tal manera que es el único encargado de revisar el trabajo que realizan todos los trabajadores del departamento de registro tributario. Además es el que cubre al jefe del departamento cuando este no se encuentra.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar la cuantía de transporte a los inspectores de comercio e inmuebles. 2. Coordinar ruta de inspección del municipio. 3. Verificar que cada una de las actividades programadas estén bien aplicadas. 4. Controlar la conducta del personal que está bajo su cargo. 5. Supervisar las gestiones que realizan los inspectores de manera externa. 6. Presentar informes semanales y mensuales del personal bajo su cargo. 7. Salvaguardar toda la información y la documentación que posee el departamento. 8. Recibir informes de inspección diarios al final del día y darle solución a los problemas. 9. Capacitar al personal que está bajo su cargo. 10. Mantener reuniones con el jefe del departamento para solucionar problemas a los contribuyentes. 11. Colaborar con todas las actividades del departamento de registro tributario. 			
Equipo de Investigación Elaboró	Revisó	Autorizó	


	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha Febrero de 2011
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Pagina 3 de 13
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO NIVEL JERARQUICO: MEDIO PUESTO OFICIAL: SECRETARIA DEPENDE DE: JEFE DEL DEPARTAMENTO		
FUNCIÓN GENERAL: Llevar una documentación completa y ordenada, recibir y enviar información que viene para la jefatura y atender a los contribuyentes o personas que desean hablar con el jefe del departamento.		
DESCRIPCIÓN: Este puesto de trabajo es un apoyo importante tanto para el jefe de la unidad como para todo el departamento de registro tributario por las funciones que esta realiza y además el tipo de documentación que recibe es muy valiosa. Además es la encargada de atender a las personas con amabilidad al momento de ingresar al departamento.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar memorándum. 2. Recibir y enviar documentos. 3. Realizar informes referentes a las actividades de trabajo y de todo el personal. 4. Elaborar recibos de pago. 5. Atender llamadas. 6. Atender contribuyentes o visitantes. 7. Mantener la confiabilidad y confidencialidad de la información del departamento. 		
Equipo de Investigación Elaboró	Revisó	Autorizó


	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha Febrero de 2011
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Pagina 4 de 13
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO NIVEL JERARQUICO: MEDIO PUESTO OFICIAL: PUNTO DE ATENCIÓN EMPRESARIAL DEPENDE DE: JEFE DE DEPARTAMENTO		
FUNCIÓN GENERAL: Llevar el registro y el control de calificación de todas las empresas nuevas, trámites de cierre y cualquier otra modificación que una empresa como persona natural o jurídica necesite.		
DESCRIPCIÓN: Este puesto solamente lo ejerce una persona y es la responsable de resolver todas las inquietudes y problemas de los contribuyentes que desean calificar, aperturar y cerrar una empresa.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Calificación de empresas de todo tipo o de índole comercial. 2. Entregar formularios para apertura de empresas. 3. Dar información necesaria incluyendo los requisitos a empresas para su calificación apertura. 4. Recibir la documentación solicitada a las empresas. 5. Colocar código a los formularios recibidos. 6. Enviar formularios al departamento de cuenta corriente para que ellos los registren en el sistema. 7. Mandar inspección cuando ésta sea necesaria a las empresas. 8. Verificar en el sistema si las empresas atendidas ya están registradas. 9. Atender contribuyentes. 10. Mantener la honestidad, confiabilidad y confidencialidad en su puesto de trabajo. 11. Colaborar en las demás actividades del departamento. 		
Equipo de Investigación Elaboró	Revisó	Autorizó


	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha Febrero de 2011
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Pagina 5 de 13
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO NIVEL JERARQUICO: MEDIO PUESTO OFICIAL: RESOLUTORA DEPENDE DE: JEFE DE DEPARTAMENTO		
FUNCIÓN GENERAL: Contribuir a la resolución completa de inmuebles como la elaboración de traspasos, calificación de inmuebles, rectificación de cuentas entre otros.		
DESCRIPCIÓN: Atiende a todos los contribuyentes que necesiten una resolución referente a inmuebles como calificaciones, traspasos, y otro tipo de problemas que requieran inspección.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las rectificaciones de inmuebles. 2. Resolver problemas a los contribuyentes. 3. Realizar traspasos de inmuebles. 4. Calificaciones de inmuebles. 5. Rectificación de inmuebles. 6. Entregar informes semanales de las resoluciones atendidas. 7. Entregar informes mensuales. 8. Consultar planos cuando es necesario. 9. Mandar una inspección a un inmueble cuando se lo requiera. 10. Colaborar en las demás actividades del departamento. 		
Equipo de Investigación Elaboró	Revisó	Autorizó


	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha Febrero de 2011
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Pagina 6 de 13
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO NIVEL JERARQUICO: MEDIO PUESTO OFICIAL: RECEPCIONISTA DEPENDE DE: JEFE DE DEPARTAMENTO		
FUNCIÓN GENERAL: Recibir la documentación completa de los contribuyentes para inspección de inmuebles y de comercio.		
DESCRIPCIÓN: Es la sección donde se recibe la documentación necesaria para realizar una inspección ya sea de inmuebles o del sector comercio.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Atender al contribuyente con amabilidad. 2. Resolver problemas que requieren inspección para inmuebles o comercio. 3. Entregar solicitud a los contribuyentes que requieren una inspección. 4. Mandar inspecciones aprobadas por el jefe del departamento. 5. Llevar un control detallado de todas las inspecciones. 6. Orientar al contribuyente cuales son los requisitos para una calificación de inmueble, traspasos de inmuebles u otro tipo de operación relacionada con el departamento. 7. Dar el número de cuenta a los contribuyentes que lo solicitan. 8. Entregar informes diarios para verificar la cantidad de inspecciones solicitadas y darles la solución lo más pronto posible. 		
Equipo de Investigación Elaboró	Revisó	Autorizó


	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha Febrero de 2011
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Pagina 7 de 13
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO NIVEL JERARQUICO: MEDIO PUESTO OFICIAL: ENCARGADO DE PERMISOS DE CONSTRUCCION DEPENDE DE: JEFE DE DEPARTAMENTO Y SUPERVISOR		
FUNCIÓN GENERAL: Verificar las solicitudes de permisos de construcción y mandar a inspeccionar dichas solicitudes para el otorgamiento de dichos permisos.		
DESCRIPCIÓN: La responsabilidad de este puesto es el de conceder los permisos de construcción solicitados por los contribuyentes como también cumplir lo que la ley demanda ante los que no lo solicitan.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a los contribuyentes que deseen adquirir permisos de construcción y darles a conocer cuáles son los requisitos para estos. 2. Recibir y verificar si la documentación que entregan los contribuyentes esta completa y vigente. 3. Mandar inspecciones a los contribuyentes que estén procesando un permiso de construcción. 4. Imponer y aplicar multas de acuerdo a las ordenanzas municipales. 5. Supervisar obras o recepciones finales junto a las Oficinas de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMS). 6. Dar o denegar permisos. 7. Entregar informes semanales y mensuales de los permisos de construcción concedidos. 		
Equipo de Investigación Elaboró	Revisó	Autorizó


	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha Febrero de 2011
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Pagina 8 de 13
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO NIVEL JERARQUICO: MEDIO PUESTO OFICIAL: TOPOGRAFO DEPENDE DE: JEFE DE DEPARTAMENTO		
FUNCIÓN GENERAL: Actualizar y hacer posible que se termine el plano geográfico del municipio de Soyapango y sus nomenclaturas para el uso interno del departamento de registro tributario y de toda la Alcaldía Municipal de Soyapango.		
DESCRIPCIÓN: Manejar los sistemas necesarios para la elaboración del plano municipal es uno de los requisitos que se necesitan para ser el topógrafo de la institución. Es por ello que la persona encargada de esta función debe tener dichos conocimientos y a su vez mucha iniciativa propia para crear toda la base de datos tanto geográfica como teórica de todo el municipio de Soyapango.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar paso a paso el plano de todo el municipio de Soyapango. 2. Actualizar la información de todo el municipio para el uso del plano geográfico. 3. Escanear imágenes de planos. 4. Digitar las imágenes de los planos escaneados e individualizarlos por colonias y zonas para el manejo interno de cada contribuyente. 5. Crear una base de datos para el mejor control de cada parcela que compone cada colonia. Por ejemplo conocer el nombre, tasas, direcciones etc. 6. Utilizar los programas establecidos para la realización del plano municipal. 7. Impartir capacitaciones sobre planos geográficos. 		
Equipo de Investigación		
Elaboró	Revisó	Autorizó

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha Febrero de 2011
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Pagina 9 de 13
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO NIVEL JERARQUICO: MEDIO PUESTO OFICIAL: ENCARGADO DE HABILITACION DE ALCOHOLES DEPENDE DE: JEFE DE DEPARTAMENTO		
FUNCIÓN GENERAL: Regular los expendios y abarroterías existentes en el municipio de Soyapango.		
DESCRIPCIÓN: Existe una base de datos de todo el municipio, en una parte de esa base de datos se encuentran todas las abarroterías y expendios. Es así como nace la sección de alcoholes en donde su mayor responsabilidad es actualizar la información de los expendios existentes realizando un censo en el municipio como también realizando inspecciones en dichos lugares.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un censo de todos los expendios existentes en el municipio de Soyapango. 2. Actualizar los datos generales de la sección de alcoholes utilizando una base de datos existente de los que están registrados. 3. Corroborar a través de los planos del municipio los lugares o expendios que están funcionando en el municipio de Soyapango. 4. Unificar expedientes de aquellos contribuyentes que poseen más de un expendio. 5. Aplicar las leyes y ordenanzas de la sección de alcoholes a todos los expendios existentes en el municipio de Soyapango. 6. Realizar inspecciones de campo junto con la Policía Nacional Civil, Cuerpo de Agentes Metropolitanos para la actualización de datos. 7. Colaborar con todas las actividades del departamento de registro tributario. 8. Entregar informes semanales y mensuales. 		
Equipo de Investigación Elaboró	Revisó	Autorizó

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha Febrero de 2011
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Pagina 10 de 13
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO NIVEL JERARQUICO: OPERATIVO PUESTO OFICIAL: INSPECTOR DE INMUEBLES DEPENDE DE: JEFE DE DEPARTAMENTO		
FUNCIÓN GENERAL: Calificar, tasar, inspeccionar, verificar, requerir, citar, medir, rectificar todos los inmuebles y verificar las construcciones que no tengan los permisos correspondientes del municipio de Soyapango.		
DESCRIPCIÓN: El inspector de inmuebles es parte del área operativa que depende del jefe del departamento como también del supervisor los cuales son sus jefes inmediatos. Sin embargo está sujeto a resolver problemas de los cuales el área administrativa le indique y estén relacionados con inmuebles pero autorizados por sus superiores.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Tasar los inmuebles por todos los servicios que presta la alcaldía en metros cuadrados lineales o en base a kilowatt gastados en el recibo de CAESS. 2. Revisar si los inmuebles están registrados. 3. Verificar si los metros cuadrados medidos de los inmuebles coincide con lo que está registrado. (Verificar lo registrado con lo real). 4. Cuando no existe algún registro de los inmuebles realizar un requerimiento. 5. Pedir la documentación que se necesite al contribuyente según sea el caso. 6. Entregar informes diarios, semanales y mensuales de las inspecciones realizadas. 7. Actualizar las calificaciones, tasas según los rubros apegados a la realidad y a la ley. 8. Atender con esmero a los contribuyentes. 9. Atender inspecciones solicitadas por la resolutora. 		
Equipo de Investigación Elaboró	Revisó	Autorizó

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha Febrero de 2011
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Pagina 11 de 13
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO NIVEL JERARQUICO: OPERATIVO PUESTO OFICIAL: INSPECTOR DE COMERCIO DEPENDE DE: JEFE DE DEPARTAMENTO		
FUNCIÓN GENERAL: Inspeccionar y verificar que los negocios y empresas estén calificados o Registrados.		
DESCRIPCIÓN: El inspector de Comercio es parte del área operativa que depende del jefe del departamento como también del supervisor. Es el encargado de realizar inspecciones solicitadas por contribuyentes exclusivamente que tengan negocios o empresas.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Informar a los contribuyentes sobre la ley del proceso de calificación de empresas o negocios. 2. Dar a conocer cuáles son los requisitos o la documentación necesaria para la apertura o cierre de un negocio o empresa. 3. Inspeccionar también lo relacionado al sector de alcoholes y comercio. 4. Realizar resoluciones de determinaciones. 5. Realizar los cálculos respectivos para permisos del funcionamiento de aparatos de sonido y rocolas. 6. Hacer y entregar actas firmadas tanto para el contribuyente como para el departamento de registro tributario donde haga constar que se realizó una inspección. 7. Entregar informes semanales y mensuales de las inspecciones realizadas al sector comercio. 8. 		
Equipo de Investigación Elaboró	Revisó	Autorizó

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha Febrero de 2011
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Pagina 12 de 13
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO NIVEL JERARQUICO: OPERATIVO PUESTO OFICIAL: FISCALIZADOR DE EMPRESAS DEPENDE DE: JEFE DE DEPARTAMENTO		
FUNCIÓN GENERAL: Verificar que todas las empresas existentes dentro del municipio de Soyapango, tributen debidamente.		
DESCRIPCIÓN: Llevar el registro de las empresas que llevan una contabilidad formal como también constatar que la información plasmada en los estados financieros sea verídica y real para que las empresas tributen debidamente son las responsabilidades del fiscalizador de empresas.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de requerimientos para los contribuyentes. 2. Verificación de Estados Financieros de las empresas. 3. Determinar el impuesto a pagar según la documentación. 4. Verificar que la documentación sea clara, correcta y completa de las empresas. 5. Fiscalizar las empresas. 6. Realizar modificaciones de impuestos cuando apelen las empresas. 7. Auditar a las empresas que están bajo el régimen de zonas francas. 8. Entregar informes semanales y mensuales de las empresas auditadas. 		
Equipo de Investigación Elaboró	Revisó	Autorizó

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha Febrero de 2011
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Pagina 13 de 13
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO NIVEL JERARQUICO: OPERATIVO PUESTO OFICIAL: SECCION EXPEDIENTES DEPENDE DE: JEFE DE DEPARTAMENTO		
FUNCIÓN GENERAL: Mantener actualizada y ordenada toda la documentación de cada contribuyente del municipio de Soyapango.		
DESCRIPCIÓN: En esta sección se encuentra toda la documentación archivada por expedientes separados por contribuyente como también ordenados y unificados. La responsabilidad en este puesto es llevar un buen control de todos los expedientes tanto del área de inmuebles como del sector comercio verificando que la documentación este completa.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de archivos y expedientes de antiguos y nuevos contribuyentes. 2. Dar respuestas a escritos. 3. Resolver problemas en todas las áreas. 4. Unificación de información de contribuyentes que poseen más de una empresa. 5. Incorporar y archivar documentación complementaria. 		
Equipo de Investigación Elaboró	Revisó	Autorizó

4. DIRECCIÓN

En este apartado se pone la forma como se deberá dirigir el sistema de control interno administrativo, con el fin de que el personal que labora en el departamento de Registro tributario, contribuya al logro de los objetivos, este comprende los siguientes aspectos: comunicación, motivación, liderazgo y supervisión.

4.1. Comunicación

El departamento de Registro Tributario deberá contar con un sistema de comunicación que garantice que toda la información y documentación que ingresa o sale del departamento sea clara, veraz y sobre todo que este acorde a las necesidades tanto de los empleados como de los contribuyentes. Dicho sistema deberá fluir desde el jefe del departamento hacia todas las personas que forman parte de Registro Tributario. Los canales de comunicación que se utilizaran son tanto el oral como el escrito.

En el caso del medio oral se realizaran reuniones de trabajo en el tiempo que el jefe del departamento lo decida o también podrá dar órdenes inmediatas o en su caso si el no se encuentra lo hará a través del Supervisor el cual es el portavoz y la segunda autoridad en dicho departamento. En el caso del medio escrito se aprovechara la tecnología avanzada que existe para que la comunicación sea rápida y sencilla como correos electrónicos, mensajes, facebook, cartas y documentos escritos o digitales como manuales entre otros. Este tipo de comunicación será útil si todo el departamento lo cumple ya que contribuirá a alcanzar la eficacia en las operaciones internas y externas.

4.2. Motivación

Este es un elemento muy determinante en una empresa o institución de tal manera que influye en la operatividad de las personas que forman parte de las unidades o departamentos de la organización. El departamento de Registro Tributario deberá mantener una serie de incentivos los cuales sean capaces de mantener en buen estado la conducta y la productividad del personal con el que cuenta.

Entre los incentivos que se deben tomar en cuenta para motivar al personal del departamento de Registro Tributario tenemos:

- Seguridad en el trabajo
- Reconocimientos individuales o en equipo
- Capacitaciones
- Superación o promoción en el trabajo
- Maquinaria y equipo de oficina adecuado e innovadora
- Aire acondicionado permanente
- Buen trato
- Entre otros

4.3. Liderazgo

En el departamento de Registro Tributario funcionarán como líderes el jefe y el supervisor en la medida que las personas que los rodean les otorguen el poder de influir sobre ellas. En este sentido, el liderazgo dependerá de la percepción que los demás tengan de ellos y de cómo logren ellos ejercer su influencia en el comportamiento del grupo.

Las características principales que debe poseer un líder son las siguientes:

- Poseer una motivación alta a tal grado que la pueda transmitir a su grupo.

- Ser proactivo.
- Resolver cualquier tipo de conflictos y problemas.
- Ser capaz de comprender las exigencias de cualquier necesidad o situación.
- Ser imparcial. Es decir que debe distinguir entre lo que el quiere y lo que los demás quieren y vencer las barreras que resultan en el camino.

4.4. Supervisión

La supervisión la realizará el jefe del departamento como también el supervisor para que todas las funciones y actividades se realicen según lo planeado y para ello deberán aplicar algunos métodos:

- Revisara en forma semanal y mensual todas las tareas que desarrolla el personal del departamento.
- Realizar reuniones de trabajo donde se manifiesten los errores detectados en actividades pasadas para que ya no vuelvan a suceder y reorganizarlas de una mejor manera.
- Observar de forma directa como el personal ejecuta las diferentes políticas y procedimientos para el realizar una actividad.
- Tomar decisiones consultando con su mayor autoridad.
- Mantener la disciplina en el departamento.
- Hacer buen uso de los recursos con los que cuenta el departamento.

5. CONTROL

El control es muy importante por la razón de que es allí donde se ven los resultados de todo lo planeado en un principio. Para poder realizar un buen control es necesario tomar en cuenta algunos métodos que contribuirán a detectar errores y a corregirlos y estos son:

- Registros: Los cuales deberá llevar a cabo el departamento de Registro Tributario. Estos deberán ser de acuerdo a los objetivos establecidos. El registro que realice servirá no solo para el

departamento sino para la Alcaldía Municipal de Soyapango y para todo el municipio en especial para todos los contribuyentes que vivan en dicho municipio al momento de adquirir información o para la toma de decisiones.

- Auditorias: Es un método vital de tal manera que puede detectar todos los errores o fallos realizados como también a dar soluciones que contribuyan a una administración efectiva de todos los recursos que posee la institución. La función de Auditoria se realiza por medio de investigaciones, tales como: Alcance de objetivos, utilización adecuada de los recursos, buena realización de las políticas y procedimientos en el trabajo entre otros.
- Informes: es otra forma de realizar un buen control y se consideran instrumentos muy efectivos para conocer de forma escrita, clara y periódica todo lo realizado en el trabajo durante cierto tiempo como también el logro de objetivos.
- El departamento de Registro Tributario deberá realizar estos tres métodos (Manual de Organización, Manual de Descripción de Puestos, Manual de Procedimientos) para poder lograr obtener un mejor control de todas las actividades que realiza el personal como también a estar seguros de que los objetivos propuestos puedan ser alcanzados sin ningún error.

Nota: Los costos incurridos en la Dirección y Control se detallan en el literal de Implementación del Sistema de Control Interno Administrativo sección financiera, pagina 147.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR



UNIDAD DE REGISTRO TRIBUTARIO

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Marzo 2011

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

6. MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

6.1. Aspectos generales del manual de Descripción de Puestos

El presente Manual detalla las actividades de cada puesto, sus requerimientos mínimos necesarios y las competencias que requiere el puesto para ser desarrollado.

Objetivo general

Ser el instrumento básico que contenga en forma clara y detallada el objetivo y los indicadores de aplicación para desarrollar el puesto eficazmente, así como las responsabilidades, actividades y requerimientos del puesto.

Objetivos específicos

- Servir como fuente de información y consulta para los gerentes, jefes, técnicos y empleados del área de Registro Tributario que les permita guiar el desarrollo de sus actividades, responsabilidades y competencias que requieren los puestos de trabajo de una manera eficiente
- Orientar eficazmente el proceso de reclutamiento y selección de personal, al definir las características de cada puesto y las competencias básicas, genéricas y específicas que requiere el puesto para ser desempeñado eficazmente.
- Determinar las líneas de autoridad y responsabilidad, para evitar la dualidad de mando y duplicidad de funciones en el desempeño de las mismas
- Guiar el desarrollo de las competencias, adiestramiento y capacitación para hacer a los empleados idóneos al puesto de trabajo, través de la efectiva comparación entre las características del puesto y las del empleado que lo ocupa.

Importancia

El Manual de Descripción y Especificación de Puestos por Competencias es de gran importancia ya que las necesidades de recursos humanos para la asociación son básicas, sea en cantidad o calidad, se establecen mediante un esquema como éste; es decir, a través de un manual, también, se observan mejor los puestos de trabajo con los que cuenta el área de registro Tributario y se facilita la provisión del personal idóneo para los mismos.

Este manual sirve como herramienta para la contratación, evaluación y desarrollo del personal que necesita el área de Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango, en el cual se detalla los puestos de trabajo, indicando la dependencia, relaciones internas y externas del puesto así como la descripción general y específica de los puestos y sus requisitos.

Muchas veces el buen rendimiento de los empleados en las áreas de trabajo, se ve afectado por la mala organización que existe en cuanto a la realización de las actividades; lo que conlleva a la inconformidad del personal. Es por ello que por muy pequeña que sea el área de trabajo, debe contar con un manual de este tipo, ya que además de ayudar a inducir al personal nuevo, se utiliza cuando se va a promover el desarrollo del personal, además al evaluar el desempeño de las personas que ocupan los cargos en base a los que hacen y sus competencias.

Ámbito de aplicación

El ámbito del manual serán los puestos de trabajo que conforman el departamento de registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Instrucciones para su uso

Este manual ha sido diseñado en forma clara y sencilla, para que el personal del área de Registro Tributario haga uso de él lo comprenda sin ninguna dificultad. Su contenido incluye los puestos

existentes de la empresa en forma jerárquica: desde los niveles Estratégicos, tácticos y operativos hasta los niveles operativos.

Normas para el uso y mantenimiento del manual


- El manual deberá ser conocido por todas las personas que trabajan en el área de Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango, a fin de que cada una de las personas conozcan las actividades, responsabilidades, requisitos del puesto y las competencias que requieren para desempeñarlo.
- El manual deberá utilizarse para fines de coordinación y evaluación del desempeño del personal.
- Cualquier modificación adición, supresión o cualquier ajuste que se le haga al manual, deberá informárseles a los empleado por escrito y señalar en la parte abajo inferior la fecha y el año de su modificación.
- Deberá respetarse la autoridad de los diferentes niveles jerárquicos establecidos en el manual a fin de evitar duplicidad en las funciones.
- Para el proceso de reclutamiento y selección y contratación de personal se tomará de base el perfil y las competencias establecidas en el Manual.

A continuación se plantean algunos mecanismos que permiten implementar el manual de descripción de puestos.


- Que el manual de descripción de puestos sea evaluado y aprobado por el Concejo Municipal.
- Entregar una copia del manual al jefe de Registro tributario para su difusión y consulta.
- Las actividades descritas en el manual serán las realizadas por el personal que se desempeñe a cargo de la manera como se la describe el Manual
- El manual deberá revisarse periódicamente para garantizar su confiabilidad, por lo menos una vez al año

Descripción de los apartados contenidos en la estructura del manual.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO			Fecha de Elaboración: Febrero 2011
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			Página: 1/36
TÍTULO DEL PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO				
Departamento o Unidad: REGISTRO TRIBUTARIO		Nombre de la unidad que depende: GERENTE FINANCIERO Horario de Trabajo: 8:00 a. m – 4:00 p. m		
OBJETIVO DEL PUESTO: Ser un apoyo para contribuir a la ampliación de la base tributaria del municipio de Soyapango.				
INDICADORES DEL PUESTO: Brindar informes del cumplimiento de las actividades de los empleados del departamento de Registro Tributario Proporcionar una ayuda efectiva en la solución de los problemas que se dan en Registro Tributario Mantener la base tributaria actualizada del Municipio de Soyapango.				
RESPONSABILIDADES: Apoyar en el manejo del personal del departamento de Registro Tributario. Mantener la información adecuada que facilite la toma de decisiones Supervisar y coordinar todas las actividades del departamento de Registro Tributario				
FUNCION GENERAL: Planificar, organizar, dirigir, controlar, todas las actividades que se relacionan en el departamento de Registro Tributario.				
FUNCIONES ESPECIFICAS				
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales	Prioridades %
Firmar las resoluciones de todas las secciones	X			
Orientar el trabajo en el departamento	X			
Dar soluciones a los problemas	X			
Descubre, analiza y clasifica nuevos comercios	X			
Autoriza licencias de rótulos y debidas alcohólicas	X			
Determinación de impuestos a empresas a inicio de año	X			
Organizar fiestas patronales	X			
Autorizar la comercialización de pólvora	X			
Elaborar proyectos	X			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha de Elaboración: Febrero 2011 Pagina:2/36
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: Requisitos intelectuales			
Educación Formal.	Esencial	Complementaria	
Nivel Académico Licenciado o Ingenieros	X		
Graduado	X		
Educación No Formal:	Esencial	Complementaria	
Conocimientos sobre impuestos	X		
Otros Conocimientos del Puesto:	Esencial	Complementaria	
Manejo de Office.	X		
Relaciones Humanas	X		
Paquetes relacionados con Planos	X		
Municipalismo	X		
Leyes de las municipalidades	X	X	

Experiencia requerida para el puesto: Manejo de personal y conocer sobre municipalidades

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha de Elaboración: Febrero 2011
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Página:3/36

Requisitos físicos: Condiciones Físico Ambientales del puesto:

Condición	Alto	Medio	Bajo
Iluminación	X		
Aire acondicionado		X	
Se desplaza fuera de la oficina	X		


Condiciones del rol que desempeña en el puesto:


Clasificación	Alto	Medio	Bajo
Trata con publico	X		
Manejo de información confidencial	X		
Tiene personal a su Cargo	X		
Toma Decisiones	X		

Otras condiciones:**COMPETENCIAS REQUERIDAS:**


Responsabilidades	Conductas evidenciar	Competencia	Tipo de competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Firmar las resoluciones de todas las secciones	Proactivo dinámico, optimista y creativo	Estimular a los demás	Cognitiva, Motriz, Especifica	X		
Orientar el trabajo del departamento	Comunicación Responsable, organizado.	Aprendizaje continuo	Cognitiva, Especifica	X		
Dar soluciones a los problemas	Comunicación Persuasivo, iniciativa	Orientación al Cliente	Cognitiva Motriz, Especifica	X		
Autoriza licencias de rótulos y debidas alcohólicas	Comunicación Responsable	Dedicación personal	Cognitiva Motriz, Especifica	X		
Determinación de impuestos a empresas a inicio de año	Comunicación Persuasivo, iniciativa	Toma de decisiones y resoluciones de problemas	Cognitiva Motriz, Especifica	X		
Organizar fiestas patronales	Comunicación iniciativa	Orientación al cliente	Cognitiva Motriz, Especifica	X		
Autorizar la comercialización de pólvora	Comunicación iniciativa	Orientación al Cliente	Cognitiva, Motriz,	X		

Elaboró Equipo de Investigación	Revisó	Autorizó
---	---------------	-----------------

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO			Fecha de Elaboración:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			Febrero 2011 Pagina:4/36
TITULO DEL PUESTO: SUPERVISOR				
Departamento o Unidad: REGISTRO TRIBUTARIO		Nombre de la unidad que depende: JEFE DE DEPARTAMENTO Horario de Trabajo: 8:00 a. m – 4:00 p. m		
OBJETIVO DEL PUESTO: Contribuir en el manejo de todo el personal del departamento de Registro Tributario del municipio de Soyapango para que funcione adecuadamente.				
INDICADORES DEL PUESTO: Brindar informes de las funciones de cada uno de los miembros del departamento Proporcionar una ayuda efectiva en la solución de los problemas que se dan en Registro Tributario Mantener la base tributaria actualizada del municipio de Soyapango.				
RESPONSABILIDADES: Velar por el buen funcionamiento de cada uno los miembros del departamento. Salva guardar la información que se maneja en el departamento. Canalizar todas las quejas de los contribuyentes y ayudar a solucionarlas				
FUNCION GENERAL: Capacitar, organizar, controlar, todas las funciones que desempeñan los trabajadores del departamento de Registro Tributario.				
FUNCIONES ESPECIFICAS				
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales	Prioridades %
Inspeccionar	X			
Capacitar	X			
Presentar un informe de cada uno de los miembros que laboran en el departamento	X			
Recibir documentos de inspecciones diarias	X			
Coordinación de ruta de inspección del municipio	X			
Confiabilidad de la información que se maneja en el departamento	X			
Entrega cuantía de transporte	X			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha de Elaboración: Febrero 2011 Pagina:5/36
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: <u>Requisitos intelectuales</u>		
Educación Formal.	Esencial	Complementaria
Nivel Académico Técnicos	X	
Graduado		X
Educación No Formal:	Esencial	Complementaria
Conocimientos sobre paquetes relacionados con planos	X	
Otros Conocimientos del Puesto:	Esencial	Complementaria
Manejo de Office.	X	
Manejo de Personal	X	
Paquetes relacionados con Planos	X	
Autocar	X	
Experiencia requerida para el puesto: Manejo de personal y conocer sobre planos		

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha de Elaboración:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Febrero 2011 Pagina:6/36

Requisitos físicos: Condiciones Físico Ambientales del puesto:

Condición	Alto	Medio	Bajo
Iluminación	X		
Aire acondicionado		X	
Se desplaza fuera de la oficina	X		

Condiciones del rol que desempeña en el puesto:

Clasificación	Alto	Medio	Bajo
Trata con publico	X		
Manejo de información confidencial	X		
Tiene personal a su Cargo	X		
Toma Decisiones	X		


Otras condiciones:

COMPETENCIAS REQUERIDAS:

Responsabilidades	Conductas evidenciar	Competencia	Tipo de competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Inspeccionar	Proactivo dinámico, creativo	Estimular a los demás	Motriz Especifica	X		
Capacitar	Comunicación Responsable, organizado.	Aprendizaje continuo	Cognitiva, Especifica	X		
Presentar un informe de cada uno de los miembros que laboran en el departamento	Comunicación Persuasivo	Orientación al Cliente	Cognitiva Especifica	X		
Recibir documentos	Responsable, Organizado.	Orientación al Cliente	Motriz, Especifica	X		
Controlar la conducta de cada uno de los empleados del departamento	Proactivo dinámico, creativo	Liderazgo	Motriz, Especifica	X		
Coordinación de ruta	Comunicación Responsable, Organizado	Planificación y establecimiento de objetivos en prioridad	Cognitiva Motriz, Especifica	X		
Confiabilidad de la información que se maneja en el departamento	Responsable	Liderazgo	Especifica	X		
Entrega cuantía de transporte	Comunicación Responsable,	Liderazgo	Especifica	X		


Elaboró Equipo de Investigación	Revisó	Autorizó
---	---------------	-----------------

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO			Fecha de Elaboración: Febrero 2011
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			Pagina:7/36
TITULO DEL PUESTO: SECRETARIA				
Departamento o Unidad: REGISTRO TRIBUTARIO		Nombre de la unidad que depende: JEFE DE DEPARTAMENTO		
		Horario de Trabajo: 8:00 a. m – 4:00 p. m		
OBJETIVO DEL PUESTO: Recibir toda la documentación del departamento de Registro Tributario.				
INDICADORES DEL PUESTO: Manejar todos los documentos del departamento Realizar informes, memorandos Evaluar la calidad de la redacción del informe diariamente.				
RESPONSABILIDADES: Organizar y mantener los documentos debidamente ordenados y determinar su localización cuando se necesite Atender a contribuyentes				
FUNCION GENERAL: Recibir y enviar toda la documentación relacionada con el departamento..				
FUNCIONES ESPECIFICAS				
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales	Prioridades %
Elaborar recibos de pagos	X			
Atender llamadas	X			
Realizar memos	X			
Distribución de Información	X			
Elaboración de informes	X			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha de Elaboración: Febrero 2011 Pagina:8/36
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**Requisitos intelectuales**

Educación Formal.	Esencial	Complementaria
Nivel Académico Bachillerato Opción Secretariado	X	
Estudios Superiores Técnicas Secretariales	X	
Educación No Formal:	Esencial	Complementaria
Seminario de atención al Cliente	X	
Cursos de redacción	X	
Seminario de calidad total	X	
Otros Conocimientos del Puesto:	Esencial	Complementaria
Manejo de Office.	X	
Relaciones Humanas	X	
Manejo de Archivos	X	
Experiencia requerida para el puesto: Un año experiencia en puestos similares		

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha de Elaboración: Febrero 2011
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Página:9/36

Requisitos físicos: Condiciones Físico Ambientales del puesto:

Condición	Alto	Medio	Bajo
Iluminación	X		
Aire acondicionado		X	
Se desplaza fuera de la oficina	X		


Condiciones del rol que desempeña en el puesto:


Clasificación	Alto	Medio	Bajo
Trata con publico	X		
Manejo de información confidencial	X		
Tiene personal a su Cargo	X		
Toma Decisiones	X		


Otras condiciones:**COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

Responsabilidades	Conductas evidenciar	Competencia	Tipo de competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Elaborar recibos de pagos	Proactivo dinámico, optimista creativo	Iniciativa en categoría	Cognitiva Motriz Especifica	X		
Atender llamadas	Proactivo dinámico, optimista creativo	Iniciativa en categoría	Cognitiva, Especifica	X		
Realizar memos	Proactivo dinámico, optimista creativo	Iniciativa en categoría	Cognitiva Motriz, Especifica	X		
Distribución de Información	Proactivo dinámico, optimista creativo	Iniciativa en categoría	Cognitiva Motriz, Especifica	X		
Elaboración de informes	Proactivo dinámico, optimista creativo	Iniciativa en categoría	Cognitiva Motriz, Especifica	X		

Elaboró Equipo de Investigación	Revisó	Autorizó
---	---------------	-----------------

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO			Fecha de Elaboración: Febrero 2011
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			Pagina:10/36
TITULO DEL PUESTO: PUNTO DE ATENCIÓN EMPRESARIAL				
Departamento o Unidad: REGISTRO TRIBUTARIO		Nombre de la unidad que depende: JEFE DE DEPARTAMENTO		
		Horario de Trabajo: 8:00 a. m – 4:00 p. m		
OBJETIVO DEL PUESTO: Actualizar el registro de nuevas empresas en el municipio de Soyapango				
INDICADORES DEL PUESTO: Realización de informe mensual				
RESPONSABILIDADES: Llevar el registro y calificación de todos los negocios nuevos				
FUNCION GENERAL: Certificar y controlar la calificación de las empresas nuevas en el municipio de Soyapango y cualquier modificación de esta ya sea persona natural o jurídica.				
FUNCIONES ESPECIFICAS				
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales	Prioridades %
Brindar información de los requisitos para la apertura o calificación de empresas	X			
Entrega de formularios para apertura de empresas	X			
Calificación de empresas	X			
Recibir documentación solicitada de las empresas	X			
Notificara al departamento de cuentas corrientes para registrar en el sistema	X			
Mandar a inspeccionar cuando sea necesario	X			
Cambios de direcciones, nombres de empresas	X			
Recibir documentación	X			
Cierre de empresas	X			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha de Elaboración: Febrero 2011 Pagina:11/36
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:			
<u>Requisitos intelectuales</u>			
Educación Formal.	Esencial	Complementaria	
Nivel Académico Universitarios	X		
Estudios Superiores	X		
Educación No Formal:	Esencial	Complementaria	
Seminario de atención al Cliente	X		
Otros Conocimientos del Puesto:	Esencial	Complementaria	
Manejo de Office.	X		
Relaciones Humanas	X		
Experiencia requerida para el puesto: Seis meses de experiencia			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha de Elaboración: Febrero 2011
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Página: 12/36

Requisitos físicos: Condiciones Físico Ambientales del puesto:

Condición	Alto	Medio	Bajo
Iluminación	X		
Aire acondicionado		X	
Se desplaza fuera de la oficina	X		

Condiciones del rol que desempeña en el puesto:


Clasificación	Alto	Medio	Bajo
Trata con público	X		
Manejo de información confidencial	X		
Tiene personal a su Cargo	X		
Toma Decisiones	X		


Otras condiciones:**COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

Responsabilidades	Conductas evidenciar	Competencia	Tipo de competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Brindar información de los requisitos para la apertura o calificación de empresas	Proactivo dinámico, optimista y creativo	Estimular a los demás	Cognitiva Especifica	X		
Entrega de formularios para apertura de empresas	Comunicación Responsable,	Aprendizaje continuo	Cognitiva, Especifica	X		
Calificación de empresas	Comunicación Persuasivo	Orientación al Cliente	Motriz, Especifica	X		
Recibir documentación solicitada de las empresas	Comunicación Organizado.	Estimular a los demás	Cognitiva Especifica	X		
Notificara al departamento de cuentas corrientes para registrar en el sistema	Comunicación Organizado.	Aprendizaje continuo	Cognitiva, Especifica	X		
Mandar a inspeccionar cuando sea necesario	Persuasivo Organizado.	Orientación al Cliente	Motriz, Especifica	X		
Cambios de direcciones, nombres de empresas	Comunicación Persuasivo	Orientación al Cliente	Cognitiva Especifica	X		
Recibir documentación	Comunicación Persuasivo	Orientación al Cliente	Cognitiva Especifica	X		
Cierre de empresas	Comunicación	Orientación al Cliente	Especificas	X		

Elaboró Equipo de Investigación	Revisó	Autorizó
---	---------------	-----------------

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha de Elaboración:	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Febrero 2011 Pagina:13/36	
TITULO DEL PUESTO: RESOLUTORA				
Departamento o Unidad: REGISTRO TRIBUTARIO		Nombre de la unidad que depende: JEFE DE DEPARTAMENTO		
		Horario de Trabajo: 7.45:00 a. m – 4:00 p. m		
OBJETIVO DEL PUESTO: Colaborar con las empresas para la pronta calificación				
INDICADORES DEL PUESTO: Entregar informes semanales de las resoluciones atendidas Entregar informes mensuales				
RESPONSABILIDADES: Solventar todos los problemas referentes a la elaboración de traspasos, calificación de inmuebles				
FUNCION GENERAL: Procesar y solucionar toda lo de inmuebles				
FUNCIONES ESPECIFICAS				
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales	Prioridades %
Elaboración de traspaso de inmuebles	X			
Calificaciones de inmuebles	X			
Rectificación de cuentas	X			
Verificar números de cuentas	X			
Resolución de problemas	X			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha de Elaboración: Febrero 2011 Pagina:14/36	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: Requisitos intelectuales				
Educación Formal.			Esencial	Complementaria
Nivel Académico Universitarios			X	
Estudios Superiores Lic. Administración			X	
Educación No Formal:			Esencial	Complementaria
Seminario de atención al Cliente Seminario de calidad total			X X	
Otros Conocimientos del Puesto:			Esencial	Complementaria
Manejo de Office. Relaciones Humanas			X X	
Experiencia requerida para el puesto: Conocer de contabilidad, balances, leyes Tributarias				

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha de Elaboración: Febrero 2011
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Página:15/36

Requisitos físicos: Condiciones Físico Ambientales del puesto:

Condición	Alto	Medio	Bajo
Iluminación	X		
Aire acondicionado		X	
Se desplaza fuera de la oficina	X		

Condiciones del rol que desempeña en el puesto:

Clasificación	Alto	Medio	Bajo
Trata con publico	X		
Manejo de información confidencial	X		
Tiene personal a su Cargo	X		
Toma Decisiones	X		


Otras condiciones:


COMPETENCIAS REQUERIDAS:

Responsabilidades	Conductas evidenciar	Competencia	Tipo de competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Elaboración de traspaso de inmuebles	Proactivo dinámico, creativo	Estimular a los demás	Cognitiva Motriz Especifica	X		
Calificaciones de inmuebles	Comunicación Responsable, organizado.	Aprendizaje continuo	Cognitiva, Especifica	X		
Rectificación de cuentas	Comunicación Persuasivo iniciativa	Orientación al Cliente	Cognitiva Motriz, Especifica	X		
Verificar números de cuentas	Comunicación Responsable, organizado.	Aprendizaje continuo	Cognitiva, Especifica	X		
Resolución de problemas	Comunicación Persuasivo iniciativa	Orientación al Cliente	Cognitiva Motriz, Especifica	X		

Elaboró Equipo de Investigación	Revisó	Autorizó
---	---------------	-----------------

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha de Elaboración: Febrero 2011 Pagina:16/36	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
TITULO DEL PUESTO: PERMISOS DE CONTRUCCION				
Departamento o Unidad: REGISTRO TRIBUTARIO		Nombre de la unidad que depende: JEFE DEL DEPARTAMENTO Y JEFE DESUPERVISORES		
		Horario de Trabajo: 7.45:00 a. m – 4:00 p. m		
OBJETIVO DEL PUESTO: .Otorgar licencia de construcción				
INDICADORES DEL PUESTO: Manejar todos los documentos para el otorgamiento de licencias de construcción Verificar la información				
RESPONSABILIDADES: Resolución de problemas sobre el otorgamiento de licencias para la construcción				
FUNCION GENERAL: Otorgamiento de licencias para la construcción.				
FUNCIONES ESPECIFICAS				
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales	Prioridades %
Recepción de documentos	X			
Verificar la documentación	X			
Revisar la solvencia municipal	X			
Revisar presupuesto que se pide	X			
Verificar detalles técnicos de la obra	X			
Inspección del lugar de construcción para constatar los documentos	X			
Otorgar o denegar permisos	X			
Imposición de multas por construcción sin permiso	X			
Elaborar recibos	X			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha de Elaboración: Febrero 2011 Pagina:17/36	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: <u>Requisitos intelectuales</u>			
Educación Formal.	Esencial	Complementar	
		ia	
Nivel Académico Universitarios	X		
Estudios Superiores Lic. Administración de Empresas	X		
Educación No Formal:	Esencial	Complementar	
		ia	
Seminario de atención al Cliente Seminario de calidad total	X X X		
Otros Conocimientos del Puesto:	Esencial	Complementar	
		ia	
Manejo de Office. Relaciones Humanas	X X		
Experiencia requerida para el puesto: Un año de experiencia en puestos similares			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha de Elaboración: Febrero 2011
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Página: 18/36

Requisitos físicos: Condiciones Físico Ambientales del puesto:

Condición	Alto	Medio	Bajo
Iluminación	X		
Aire acondicionado		X	
Se desplaza fuera de la oficina	X		

Condiciones del rol que desempeña en el puesto:

Clasificación	Alto	Medio	Bajo
Trata con público	X		
Manejo de información confidencial	X		
Tiene personal a su Cargo	X		
Toma Decisiones	X		


Otras condiciones:**COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

Responsabilidades	Conductas evidenciar	Competencia	Tipo de competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Recepción de documentos	Proactivo dinámico, optimista y creativo	Estimular a los demás	Motriz Especifica	X		
Verificar la documentación	Responsable, organizado.	Orientación al Cliente	Cognitiva, Especifica	X		
Revisar la solvencia municipal	Comunicación Iniciativa	Orientación al Cliente	Cognitiva, Especifica	X		
Revisar presupuesto que se pide	Comunicación Persuasivo	Iniciativa	Cognitiva Motriz,	X		
Verificar detalles técnicos de la obra	Comunicación Persuasivo	Iniciativa	Motriz, Especifica	X		
Inspección del lugar de construcción para constatar los documentos	Comunicación Persuasivo	Iniciativa	Cognitiva Especifica	X		
Otorgar o denegar permisos	Comunicación Persuasivo	Orientación al Cliente	Cognitiva Especifica	X		
Imposición de multas por construcción sin permiso	Comunicación Persuasivo	Orientación al Cliente	Cognitiva Especifica	X		
Elaborar recibos	Proactivo dinámico, optimista y creativo	Iniciativa	Especifica	X		

Elaboró Equipo de Investigación	Revisó	Autorizó
---	---------------	-----------------

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha de Elaboración: Febrero 2011 Pagina:19/36	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
TITULO DEL PUESTO: TOPOGRAFO				
Departamento o Unidad: REGISTRO TRIBUTARIO		Nombre de la unidad que depende: JEFE DE DEPARTAMENTO Horario de Trabajo: 8:00 a. m – 4:00 p. m		
OBJETIVO DEL PUESTO: Tener el control de todo el municipio del área catastral del municipio de Soyapango				
INDICADORES DEL PUESTO: Realizar proyecciones Presentar informes mensuales				
RESPONSABILIDADES: Actualizar y hacer posible que se termine el plano geográfico del municipio de Soyapango				
FUNCION GENERAL: Actualizar el plano del municipio con todas sus actualizaciones				
FUNCIONES ESPECIFICAS				
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales	Prioridades %
Crear base de datos	X			
Digitación de planos	X			
Actualizar el mapeo del municipio de soyapango	X			
Escanear planos	X			
Individualizar cada colonia en los planos	X			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.		Fecha de Elaboración:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Febrero 2011 Pagina:20/36
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:			
<u>Requisitos intelectuales</u>			
Educación Formal.	Esencial	Complementaria	
Nivel Académico Bachiller	X		
Estudios Superiores Arquitectura	Arquitectura		
Educación No Formal:	Esencial	Complementaria	
Ramas del dibujo	X		
Otros Conocimientos del Puesto:	Esencial	Complementaria	
Paquetes de planos en computadoras	X		
Aoc Map (manejo de mapas)	X		
Briscad (digitación)	X		
Quantun gis y gusig gis	X		
Experiencia requerida para el puesto: Manejo y elaboración de planos			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha de Elaboración: Febrero 2011
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Página:21/36

Requisitos físicos: Condiciones Físico Ambientales del puesto:

Condición	Alto	Medio	Bajo
Iluminación	X		
Aire acondicionado		X	
Se desplaza fuera de la oficina	X		

Condiciones del rol que desempeña en el puesto:


Clasificación	Alto	Medio	Bajo
Trata con público	X		
Manejo de información confidencial	X		
Tiene personal a su Cargo	X		
Toma Decisiones	X		


Otras condiciones:**COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

Responsabilidades	Conductas evidenciar	Competencia	Tipo de competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Crear base de datos	Proactivo dinámico, optimista creativo y	Aprendizaje continuo en categoría	Cognitiva Motriz Especifica	X		
Digitación de planos	Comunicación Responsable, organizado.	Aprendizaje continuo en categoría	Cognitiva, Especifica	X		
Actualizar el mapeo del municipio de Soyapango	Comunicación Persuasivo iniciativa	Aprendizaje continuo en categoría	Cognitiva Motriz, Especifica	X		
Escanear planos	Responsable, Organizado	Estimular a los demás en categoría	Cognitiva, Especifica	X		
Individualizar cada colonia en los planos	Responsable, Organizado	Aprendizaje continuo en categoría	Cognitiva, Especifica	X		

Elaboró Equipo de Investigación	Revisó	Autorizó
---	---------------	-----------------

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha de Elaboración: Febrero 2011 Pagina:22/36	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
TITULO DEL PUESTO: SECCIÓN DE VERIFICACIÓN DE ALCOHOLES				
Departamento o Unidad: REGISTRO TRIBUTARIO		Nombre de la unidad que depende: JEFE DE DEPARTAMENTO Y JEFE DE SUPERVISORES Horario de Trabajo: 8:00 a. m – 4:00 p. m		
OBJETIVO DEL PUESTO: .Actualización de datos generales de los expendios y abarroterías				
INDICADORES DEL PUESTO: Conocer la ley de alcoholes para el funcionamiento de las expendios Verificar la información				
RESPONSABILIDADES: Tener los datos exactos y ubicación de los expendios en el municipio y la regulación de estos				
FUNCION GENERAL: Regulación de los expendios y abarroterías..				
FUNCIONES ESPECIFICAS				
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales	Prioridades %
Realizar un censo	X			
Elaboración de informes semanal	X			
Ubicar en un plano de los expendios y abarroterías	X			
Realizar inspecciones de campo	X			
Apoyar a la unidad de permisos de construcción	X			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha de Elaboración: Febrero 2011 Pagina:23/36
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: <u>Requisitos intelectuales</u>			
Educación Formal.	Esencial	Complementaria	
Nivel Académico Universitarios	X		
Estudios Superiores Lic. Administración de Empresas	X		
Educación No Formal:	Esencial	Complementaria	
Seminario de atención al Cliente	X		
Seminario de calidad total	X		
	X		
Otros Conocimientos del Puesto:	Esencial	Complementaria	
Manejo de Office.	X		
Relaciones Humanas	X		
Ley de alcoholes	X		
Experiencia requerida para el puesto: Seis meses de experiencia			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha de Elaboración:: Febrero 2011
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Página:24/36

Requisitos físicos: Condiciones Físico Ambientales del puesto:

Condición	Alto	Medio	Bajo
Iluminación	X		
Aire acondicionado		X	
Se desplaza fuera de la oficina	X		


Condiciones del rol que desempeña en el puesto:

Clasificación	Alto	Medio	Bajo
Trata con publico	X		
Manejo de información confidencial	X		
Tiene personal a su Cargo	X		
Toma Decisiones	X		

Otras condiciones:**COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

Responsabilidades	Conductas evidenciar	Competencia	Tipo de competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Realizar un censo	Proactivo dinámico, optimista y creativo	Estimular a los demás en categoría	Cognitiva Motriz, Especifica	X		
Elaboración de informes semanal	Comunicación Responsable, organizado.	Aprendizaje continuo en categoría	Cognitiva, Especifica	X		
Ubicar en un plano de los expendios y abarroterías	Comunicación Persuasivo iniciativa	Orientación al Cliente en Categoría	Cognitiva Motriz, Especifica	X		
Realizar inspecciones de campo	Comunicación Responsable, organizado.	Aprendizaje continuo en categoría	Cognitiva, Especifica	X		
Apoyar a la unidad de permisos de construcción	Comunicación Persuasivo iniciativa	Orientación al Cliente en Categoría	Cognitiva Motriz, Especifica	X		

Elaboró Equipo de Investigación	Revisó	Autorizó
---	---------------	-----------------

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha de Elaboración: Febrero 2011 Pagina:25/36
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	

**TITULO DEL PUESTO:
INSPECTOR DE INMUEBLES**

Departamento o Unidad:
REGISTRO TRIBUTARIO

Nombre de la unidad que depende: JEFE DE DEPARTAMENTO Y JEFE DE SUPERVISORES

Horario de Trabajo: 8:00 a. m – 4:00 p. m

OBJETIVO DEL PUESTO:

Verificar que los inmuebles se encuentren registrados en la municipalidad

INDICADORES DEL PUESTO:

Entregar informes diarios, semanales y mensuales de las inspecciones realizadas.

RESPONSABILIDADES:

Actualización de los inmuebles registrados en el municipio de soyapango

FUNCION GENERAL:

Calificar, tasar ,inspeccionar, verificar ,requerir ,citar medir y rectificación las construcciones que no tengan permisos


FUNCIONES ESPECIFICAS


Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales	Prioridades %
Depurar si los inmuebles están registrados	X			
Tasar los inmuebles por todos los servicios que presta la alcaldía en metros cuadrados lineales o en base a kilowatt gastados en el recibo de CAESS.	X			
Comprobar los metros cuadrados de los inmuebles son los registrados	X			
Pedir la documentación según sea el caso del contribuyente	X			
Realizar inspecciones solicitadas por la resolutora	X			


	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha de Elaboración:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Febrero 2011 Pagina:26/36
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:			
Requisitos intelectuales			
Educación Formal.	Esencial	Complementaria	
Nivel Académico Universitarios	X		
Estudios Superiores			
Educación No Formal:	Esencial	Complementaria	
Seminario de atención al Cliente	X		
Otros Conocimientos del Puesto:	Esencial	Complementaria	
Manejo de Office.	X		
Relaciones Humanas	X		
Experiencia requerida para el puesto: Seis meses de experiencia			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha de Elaboración:			
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Febrero 2011			
			Pagina:27/36			
Requisitos físicos: Condiciones Físico Ambientales del puesto:						
Condición	Alto	Medio	Bajo			
Iluminación	X					
Aire acondicionado		X				
Se desplaza fuera de la oficina	X					
Condiciones del rol que desempeña en el puesto:						
Clasificación	Alto	Medio	Bajo			
Trata con publico	X					
Manejo de información confidencial	X					
Tiene personal a su Cargo	X					
Toma Decisiones	X					
Otras condiciones:						
COMPETENCIAS REQUERIDAS:						
Responsabilidades	Conductas evidenciar	Competencia	Tipo de competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Depurar si los inmuebles están registrados	Proactivo dinámico	Estimular a los demás	Cognitiva Especifica	X		
Tasar los inmuebles por todos los servicios que presta la alcaldía en metros cuadrados lineales o en base a kilowatt gastados en el recibo de CAESS.	Comunicación Responsable, organizado.	Aprendizaje continuo	Cognitiva, Especifica	X		
Comprobar los metros cuadrados de los inmuebles son los registrados	Comunicación Persuasivo	Orientación al Cliente	Cognitiva Especifica	X		
Pedir la documentación según sea el caso del contribuyente	Comunicación Persuasivo	Orientación al Cliente	Motriz, Especifica	X		
Realizar inspecciones solicitadas por la resolutora	Comunicación Persuasivo	Orientación al Cliente	Motriz, Especifica	X		

Elaboró Equipo de Investigación	Revisó	Autorizó
---	---------------	-----------------

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha de Elaboración: Febrero 2011 Pagina:28/36	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
TITULO DEL PUESTO: INSPECTOR DE COMERCIO				
Departamento o Unidad: REGISTRO TRIBUTARIO		Nombre de la unidad que depende: JEFE DE DEPARTAMENTO		
		Horario de Trabajo: 8:00 a. m – 5:30 p. m		
OBJETIVO DEL PUESTO: Registrar negocios y empresas				
INDICADORES DEL PUESTO: Realizar informes semanales				
RESPONSABILIDADES: Actualización de los comercios				
FUNCION GENERAL: Inspeccionar verificar que los negocios y empresas están calificadas				
FUNCIONES ESPECIFICAS				
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales	Prioridades %
Realizar Inspecciones de negocios	X			
Verificar los comercios	X			
Cierre de negocios	X			
Calificaciones	X			
Resoluciones de determinaciones	X			
Calculo para permisos de funcionamiento	X			
Elaboración de informes	X			
Soluciones de los comercios que se han inspeccionado	X			
Rectificación de cuotas	X			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha de Elaboración: Febrero 2011 Pagina:29/36
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: <u>Requisitos intelectuales</u>			
Educación Formal.		Esencial	Complementaria
Nivel Académico Bachillerato		X	
Estudios Superiores			
Educación No Formal:		Esencial	Complementaria
Seminario de atención al Cliente Seminario de calidad total		X X	
Otros Conocimientos del Puesto:		Esencial	Complementaria
Manejo de Office. Relaciones Humanas		X X	
Experiencia requerida para el puesto: Seis meses de experiencia			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha de Elaboración:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Febrero 2011 Pagina:30/36

Requisitos físicos: Condiciones Físico Ambientales del puesto:

Condición	Alto	Medio	Bajo
Iluminación	X		
Aire acondicionado		X	
Se desplaza fuera de la oficina	X		

Condiciones del rol que desempeña en el puesto:


Clasificación	Alto	Medio	Bajo
Trata con publico	X		
Manejo de información confidencial	X		
Tiene personal a su Cargo			X
Toma Decisiones	X		


Otras condiciones:**COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

Responsabilidades	Conductas evidenciar	Competencia	Tipo de competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Realizar Inspecciones de negocios	Responsable, Organizado	Estimular a los demás	Cognitiva Especifica	X		
Verificar los comercios	Comunicación Organizado.	Aprendizaje continuo	Cognitiva, Especifica	X		
Cierre de negocios	Comunicación Persuasivo	Orientación al Cliente	Cognitiva Especifica	X		
Calificaciones	Proactivo dinámico, optimista y creativo	Estimular a los demás	Cognitiva Especifica	X		
Resoluciones de determinaciones	Comunicación Responsable,	Aprendizaje continuo	Cognitiva, Especifica	X		
Calculo para permisos de funcionamiento	Comunicación Persuasivo	Orientación al Cliente	Cognitiva Especifica	X		
Elaboración de informes	Proactivo dinámico, optimista y creativo	Estimular a los demás	Motriz Especifica	X		
Soluciones de los comercios que se han inspeccionado	Comunicación Responsable,	Aprendizaje continuo	Cognitiva, Especifica	X		
Rectificación de cuotas	Comunicación Persuasivo	Orientación al Cliente	Cognitiva Especifica	X		

Elaboró Equipo de Investigación	Revisó	Autorizó
---	---------------	-----------------

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO			Fecha de Elaboración:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			Febrero 2011 Pagina:31/36
TITULO DEL PUESTO:				
FISCALIZADOR DE EMPRESAS				
Departamento o Unidad:		Nombre de la unidad que depende:		
REGISTRO TRIBUTARIO		JEFE DE DEPARTAMENTO Y JEFE DE SUPERVISORES		
		Horario de Trabajo: 8:00 a. m – 4:00 p. m		
OBJETIVO DEL PUESTO:				
Determinar que los impuestos pagados por las empresas sean los correctos				
INDICADORES DEL PUESTO:				
Verificar la información				
Presentar informes semanales				
RESPONSABILIDADES:				
Fiscalizar los estados financieros de las empresas				
FUNCION GENERAL:				
Verificar los Balances financieros de las empresas para identificar el impuesto que tienen que pagar				
FUNCIONES ESPECIFICAS				
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales	Prioridades %
Verificación de Estados Financieros de las empresas	X			
Determinar el impuesto a pagar	X			
Revisar que los documentos sean los reales de las empresas	X			
Fiscalizar las empresas	X			
Realizar modificaciones de impuestos cuando apelen las empresas	X			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha de Elaboración: Febrero 2011 Pagina:32/36
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: Requisitos intelectuales			
Educación Formal.			
	Esencial	Complementaria	
Nivel Académico Universitarios	X		
Estudios Superiores Lic. Admón. de Empresas	X		
Educación No Formal:			
	Esencial	Complementaria	
Seminario de atención al Cliente	X		
Otros Conocimientos del Puesto:			
	Esencial	Complementaria	
Manejo de Office.	X		
Relaciones Humanas	X		
Experiencia requerida para el puesto: Seis meses de experiencia			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha de Elaboración: Febrero 2011
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Página:33/36

Requisitos físicos: Condiciones Físico Ambientales del puesto:

Condición	Alto	Medio	Bajo
Iluminación	X		
Aire acondicionado		X	
Se desplaza fuera de la oficina	X		

Condiciones del rol que desempeña en el puesto:


Clasificación	Alto	Medio	Bajo
Trata con publico	X		
Manejo de información confidencial	X		
Tiene personal a su Cargo	X		
Toma Decisiones	X		


Otras condiciones:**COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

Responsabilidades	Conductas evidenciar	Competencia	Tipo de competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Verificación de Estados Financieros de las empresas	Proactivo dinámico,	Estimular a los demás	Cognitiva Especifica	X		
Determinar el impuesto a pagar	Comunicación Responsable, organizado.	Aprendizaje continuo	Cognitiva, Especifica	X		
Revisar que los documentos sean los reales de las empresas	Comunicación Persuasivo	Orientación al Cliente	Cognitiva Especifica	X		
Fiscalizar las empresas	Comunicación Persuasivo	Orientación al Cliente	Motriz, Especifica	X		
Realizar modificaciones de impuestos cuando apelen las empresas	Comunicación Persuasivo iniciativa	Orientación al Cliente	Cognitiva , Especifica	X		

Elaboró Equipo de Investigación	Revisó	Autorizó
---	---------------	-----------------

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha de Elaboración: Febrero 2011 Pagina:34/36	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
TITULO DEL PUESTO: EXPEDIENTE				
Departamento o Unidad: REGISTRO TRIBUTARIO		Nombre de la unidad que depende: JEFE DE DEPARTAMENTO Horario de Trabajo: 8:00 a. m – 4:00 p. m		
OBJETIVO DEL PUESTO: Organizar todos los documentos de las empresas municipio de soyapango				
INDICADORES DEL PUESTO: Verificar la información Presentar informes semanales				
RESPONSABILIDADES: Actualización de los documentos de las empresas del municipio de soyapango				
FUNCION GENERAL: Tener actualizada los documentos de las empresas del municipio de soyapango				
FUNCIONES ESPECIFICAS				
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales	Prioridades %
Creación de archivos	X			
Archivar	X			
Depurar	X			
Incorporar información complementaria	X			
Unificar la información de las empresas	X			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	<i>Fecha de Elaboración:</i> Febrero 2011 Pagina:35/36	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: Requisitos intelectuales			
Educación Formal.	Esencial	Complementaria	
Nivel Académico Universitarios	X		
Estudios Superiores Lic. Admón. de Empresas	X		
Educación No Formal:	Esencial	Complementaria	
Seminario de atención al Cliente	X		
Otros Conocimientos del Puesto:	Esencial	Complementaria	
Manejo de Office.	X		
Relaciones Humanas	X		
Experiencia requerida para el puesto: Un año de experiencia			

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha de Elaboración: Febrero 2011
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Página:36/36

Requisitos físicos: Condiciones Físico Ambientales del puesto:

Condición	Alto	Medio	Bajo
Iluminación	X		
Aire acondicionado		X	
Se desplaza fuera de la oficina	X		

Condiciones del rol que desempeña en el puesto:

Clasificación	Alto	Medio	Bajo
Trata con publico	X		
Manejo de información confidencial	X		
Tiene personal a su Cargo	X		
Toma Decisiones	X		

Otras condiciones:**COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

Responsabilidades	Conductas evidenciar	Competencia	Tipo de competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Creación de archivos	Proactivo dinámico, creativo	Estimular a los demás	Cognitiva Motriz Especifica	X		
Archivar	Responsable, organizado.	Aprendizaje continuo	Cognitiva, Especifica	X		
Depurar	Responsable, organizado.	Orientación al Cliente	Cognitiva Motriz, Especifica	X		
Incorporar información complementaria	Responsable, organizado.	Estimular a los demás	Cognitiva Motriz Especifica	X		
Unificar la información de las empresas	Responsable, organizado.	Orientación al Cliente	Cognitiva Motriz, Especifica	X		

Elaboró Equipo de Investigación	Revisó	Autorizó
---	---------------	-----------------

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR



UNIDAD DE REGISTRO TRIBUTARIO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Marzo 2011

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

7.1. Aspectos generales del manual de procedimientos

Los manuales administrativos son indispensables en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, los recursos que se les asignan, la demanda de productos, servicios o ambos y la adopción de tecnología avanzada para atender adecuadamente la dinámica organizacional.

Estas circunstancias obligan a usar instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se ordenan los elementos fundamentales para hacer más eficiente la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

Asimismo, se abordan los aspectos metodológicos básicos para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes.

No se pretende abarcar todas las posibilidades existentes para su formulación, sino aportar elementos de juicio que sean verdaderamente útiles a toda persona o instancia encargada de realizar y aplicar un manual administrativo.

El manual de procedimientos constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos ejecución y el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

La descripción de los procedimientos permite entender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

Utilidad

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Este manual debe incluir en primer término los datos siguientes:

- Logotipo de la organización
- Nombre de la organización
- Determinación de extensión del manual (general o específico). De corresponder a la unidad en particular, debe anotarse el nombre de la misma.

- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de la información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o actualización.
- Clave de la forma, que debe consignar las siglas tanto de la organización como de la unidad administrativa responsable de elaborar la forma, el número de esta y el año. Para leerla con facilidad, debe colocarse entre las siglas y los números un punto, un guion o una diagonal.

El índice o contenido es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

El prólogo y/o introducción es la exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente. Contiene el mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente de más alto nivel jerárquico.

El objetivo de los procedimientos es explicar el propósito que se pretende cumplir con los procedimientos, cuando se mencionan las áreas de aplicación o alcance de los procedimientos se refiere a la esfera de acción que cubre los procedimientos. Los responsables son las áreas, unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

Las políticas o normas de operación son criterios o lineamientos generales de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en los procedimientos.

Las palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento y cuyo significado, por su grado de especialización, requiere mayor información para hacer más accesible al usuario la consulta del anual.

Los procedimientos (descripción de las operaciones) es la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento; además de explicar en qué consiste, como, donde y con que se hacen, señala a los responsables de efectuarlas.

Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que se encarga de cada operación; si es una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que identificarse el puesto responsable de cada operación. Conviene codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

Al describir las operaciones que impliquen su uso debe hacerse referencia específicamente de ellas por medio de números indicadores que permitan asociarlos en forma concreta. Cuando los impresos no incluyan instrucciones de llenado, es conveniente colocar en cada espacio donde se requieran datos específico, un número consecutivo encerrado en un círculo, para, en un instructivo anexo, explicar cómo complementarlo correctamente

Objetivos del manual

El manual de procedimientos tiene como objetivo servir de guía a los diferentes niveles que conforman el departamento de Registro tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango, con el propósito que conozca detalladamente las actividades que deben realizar dicha área.

- Proporcionar una herramienta técnico-administrativo que facilite los procedimientos del área de Registro Tributario de la Alcaldía municipal de Soyapango
- Ámbito del manual.

El ámbito del manual de procedimientos es el departamento de Registro Tributario, para lo cual se han establecido los principales procedimientos.

Normas para su mantenimiento

Las normas para el mantenimiento del manual, se refiere a la reunión y actualización del mismo, con el objeto de que su contenido se encuentre sujeto a las operaciones del sistema de control interno administrativo del departamento de Registro Tributario.

Instrucciones para su uso


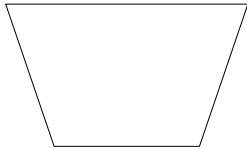
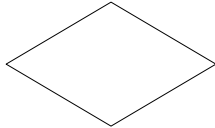

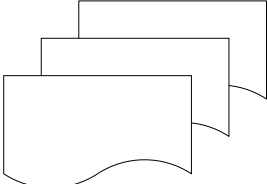
Este manual se ha diseñado de tal manera que su contenido sea fácil de interpretación para los usuarios, sirviendo como documento de utilidad para el departamento de Registro tributario. Esta herramienta deberá estar a la disposición del personal que lo necesite, con la finalidad de que pueda consultarse en cualquier momento.

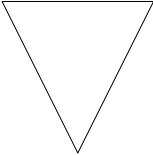
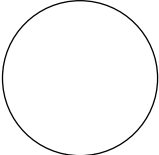
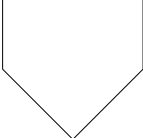
El diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clasifican la interrelación de diferentes factores y/ o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

Este recurso constituye un elemento de decisión invaluable para individuos y organizaciones de trabajo: aquellos, porque así pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que fortalece su capacidad de decisión. Y las organizaciones, porque le permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos completos esto facilita la comprensión de su dinámica organizacional y la simplificación del trabajo. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos, a los que se les confiere un significado preciso y de convenir.


La simbología utilizada en los flujogramas se presenta a continuación:


Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje grafico incoherente o no convencional transmite un mensaje deformado e impide comprender el proceso que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos, a los que se les confiere un significado preciso y de convenir en determinadas reglas relativas a su aplicación.

DESCRIPCIÓN	SIMBOLO
<p>INICIO O TÉRMINO Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se utiliza para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>	
<p>OPERACIÓN MANUAL Se utiliza para describir las acciones que realizan las personas y/o modificaciones producidas en un documento. Acciones y modificaciones que dependen únicamente de la habilidad o destreza de la persona responsable; además indica el inicio de un procedimiento, contenido el nombre de este o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.</p>	
<p>DECISIÓN O ALTERNATIVA Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>	
<p>DOCUMENTO Se utiliza para registrar la aparición de un formulario o documento generado en el proceso o el uso de otro en un trámite anterior.</p>	
<p>DOCUMENTO ORIGINAL Y DOS COPIAS Se utiliza para indicar que un documento se debe de elaborar con copias</p>	


DESCRIPCIÓN	SIMBOLO
<p>ARCHIVO Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>	
<p>CONECTOR DE FLUJO Enlaza una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo o transferencia de un documento a otro puesto, sin Especificar las acciones posteriores que sobre él se realicen.</p>	
<p>CONECTOR DE PÁGINA Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.</p>	

CUERPO PRINCIPAL DEL MANUAL


	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha	Febrero de 2011
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Pagina	1 de 8
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO				
PUESTO OFICIAL: SUPERVISOR				
DEPENDE DE: JEFE DEL DEPARTAMENTO				
PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE SUPERVISOR				
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD		
Supervisor	1	Verificación de las actividades diarias		
Recepción de doc.	2	Coordinara la rutas de inspección		
Supervisor	3	Dar cuantía de pasaje		
Supervisor	4	Distribución del trabajo		
Supervisor	5	Supervisar al personal		
Supervisor	6	Salvaguardar la documentación confidencial		
Supervisor	7	Recibir los informes diarios		
Supervisor	8	Controlar la conducta del personal		
Supervisor	9	Presentar informes diarios		
Supervisor	10	Presentar informes semanales		
Equipo de Investigación				
Elaboró	Revisó		Autorizó	


	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha	Febrero de 2011
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Pagina	2 de 8
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO				
PUESTO OFICIAL: RESOLUTORA				
DEPENDE DE: JEFE DE DEPARTAMENTO				
PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE RESOLUTORA				
RESPONSABLE		PASO	ACTIVIDAD	
Representante		1	Petición de resolución	
Representante		2	Presentar la documentación para ser revisada	
Resolutora		3	Búsqueda en el sistema de la alcaldía	
Resolutora		4	Si es necesario se envía a al Inspector o al Fiscalizador	
Inspector		5	Elaboración de informe de las actividades	
Inspector		6	Entrega de informe	
Inspector		7	Elaboración de resolución	
Resolutora		8	Elaboración de informe de las actividades	
Equipo de Investigación Elaboró		Revisó		Autorizó

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha	Febrero de 2011
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Página	3 de 8
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO				
PUESTO OFICIAL: ENCARGADO DE PERMISOS DE CONSTRUCCION				
DEPENDI DE: JEFE DE DEPARTAMENTO Y SUPERVISOR				
PROCEDIMIENTO DE PERMISOS DE CONSTRUCCION				
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD		
Contribuyente	1	Presentación de solicitud de construcción		
Contribuyente	2	Entrega de Presupuesto de Construcción y plano arquitectónico		
Contribuyente	3	Presentación de fotocopia de Solvencia Municipal		
Encargado	4	Envió de inspectores para verificar la información.		
Contribuyente	5	Fotocopia de escritura de inmueble		
Inspector	6	Determinar si la construcción es en zona urbanizada o zona verde		
Inspector	7	Revisión de la inspección cuando existan discrepancias		
Inspector	8	Presentación de resolución de construcción		
Encargado	9	Entrega de Permiso de Construcción		
Equipo de Investigación Elaboró	Revisó		Autorizó	

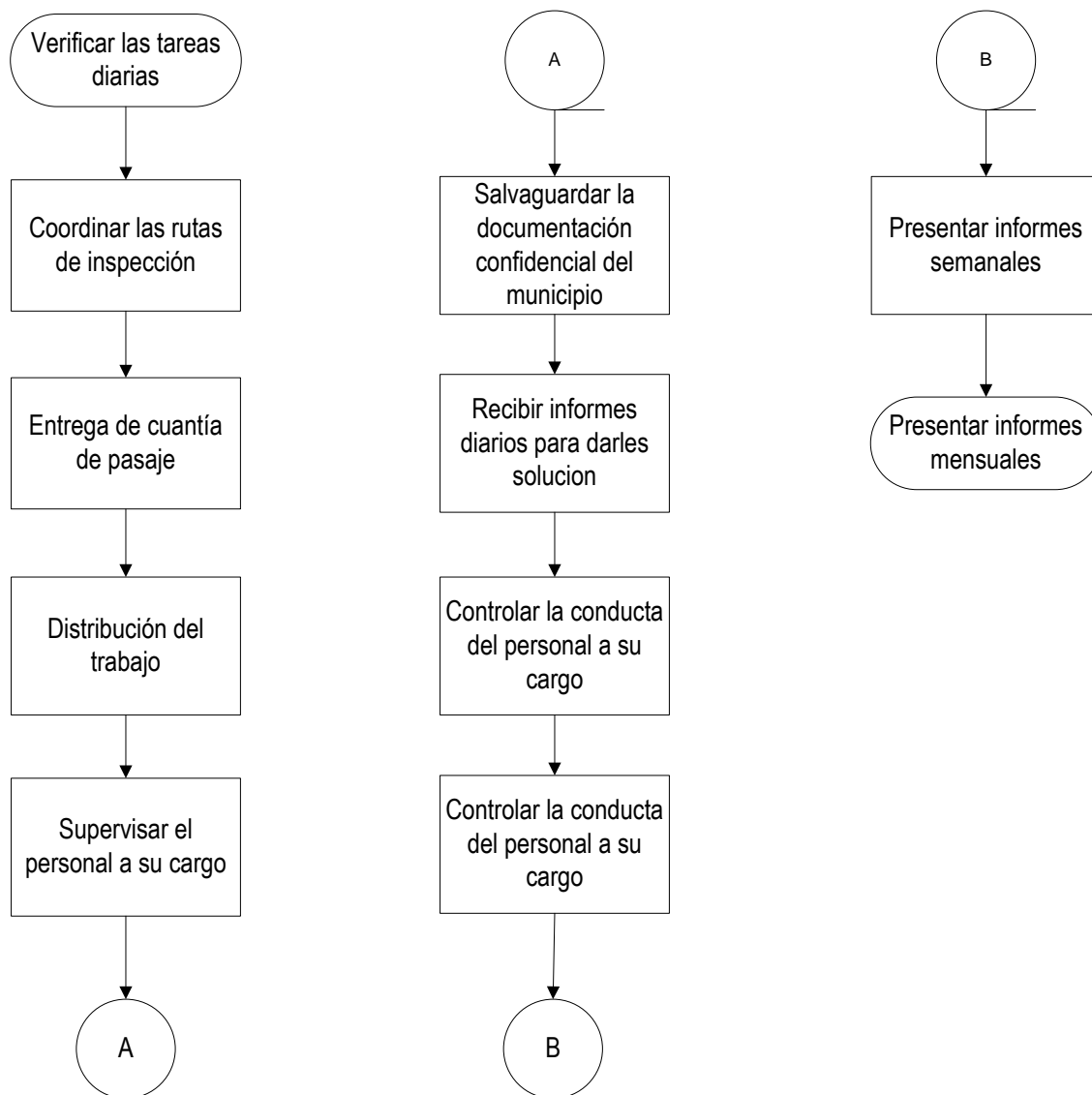
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha	Febrero de 2011
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Pagina	4 de 8
DEPARTAMENTO DE REGISTRO TRIBUTARIO				
PROCEDIMIENTO DE DITALIZACION DE CARTA CATRASTAL				
RESPONSABLE		PASO	ACTIVIDAD	
Encargado		1	Digitalización del municipio	
Encargado		2	Individualizar cada zona del municipio	
Encargado		3	Escaneo de las cartas catastrales	
Encargado		4	Digitalización del los planos y no con Auto Cad	
Encargado		5	Ingreso de datos por el programa Jare Fix	
Encargado		6	Control Geográfico del municipio	
Encargado		7	Impartir capacitaciones al personal	
Encargado		8	Digitalización del municipio	
Equipo de Investigación				
Elaboró		Revisó		Autorizó

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	Fecha	Febrero de 2011
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Pagina	5 de 8
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO			
PUESTO OFICIAL: PUNTO DE ATENCIÓN EMPRESARIAL			
DEPENDI DE: JEFE DE DEPARTAMENTO			
PROCEDIMIENTO DE PUNTO DE ATENCIÓN EMPRESARIAL			
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Encargada de PAE	1	Entrega de formulario a representante	
Representante	2	Llenado de formulario	
Representante legal	3	Entrega de formulario a encargado de PAE	
Encargada de PAE	4	Búsqueda en el sistema para ver ya existe o no	
Encargada de PAE	5	Enviar inspector para verificar la documentación	
Encargada de PAE	6	Asignación de número de cuenta municipal	
Inspector de comercio	7	Realizar informe del caso	
Inspector de comercio	8	Cálculo de cuota mensual de impuesto a pagar	
Encargada de PAE	9	Preparar copia de resolución para cuenta corriente	
Fiscalizador	10	Cálculo de Impuestos a pagar	
Jefe de unidad	11	Firma de Formulario	
Expedientes	12	Enviados a sección de Expedientes	
Equipo de Investigación			
Elaboró		Revisó	Autorizó

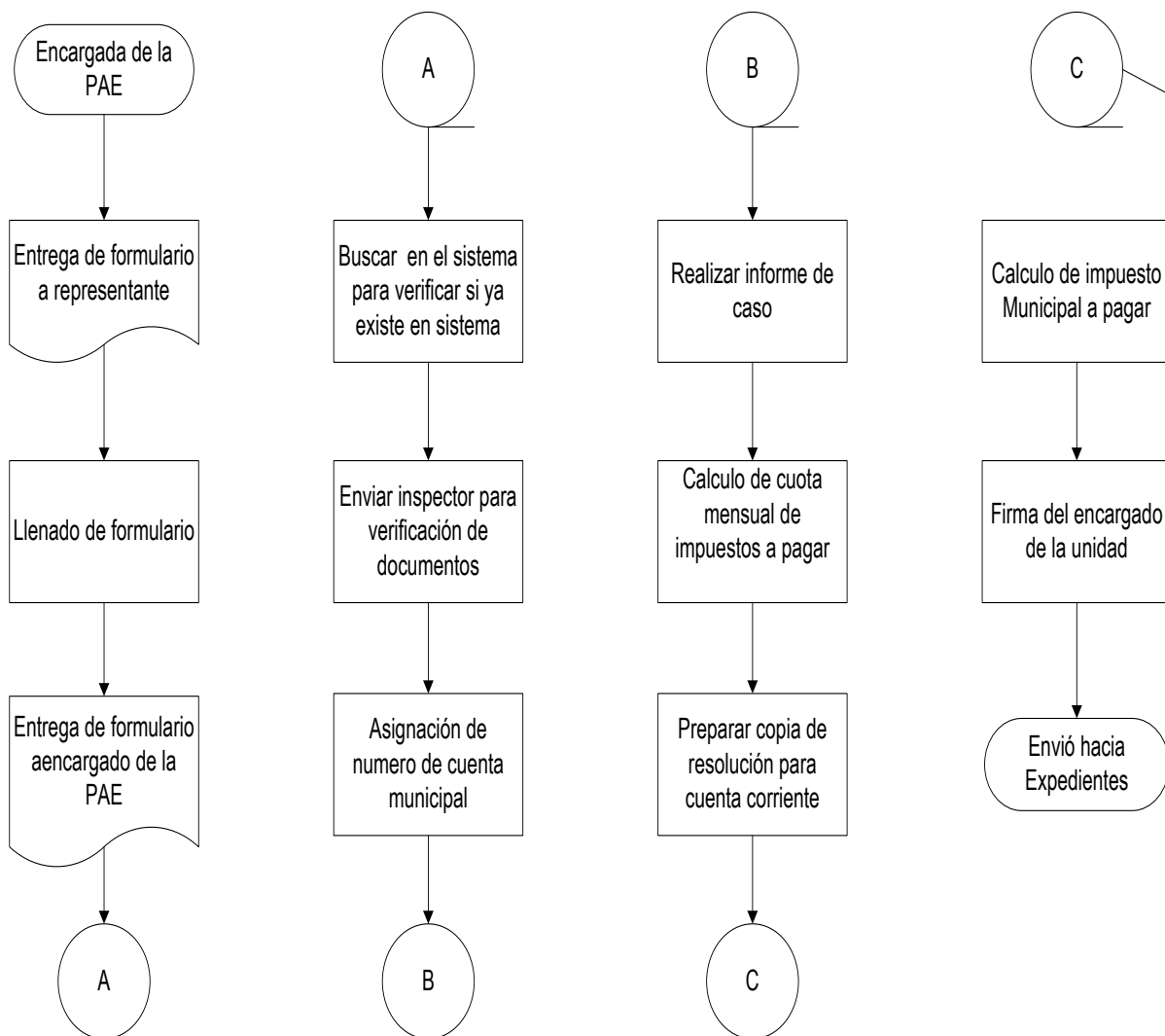
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha	Febrero de 2011
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Pagina	6 de 8
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO				
PUESTO OFICIAL: ENCARGADO DE HABILITACION DE ALCOHOLES				
DEPENDI DE: JEFE DE DEPARTAMENTO				
PROCEDIMIENTO DE SECCION ALCOHOLES				
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD		
Representante	1	Presentar petición por escrito		
Representante	2	Retiro de solicitud		
Encargado	3	Entrega de documentos		
Encargado	4	Envió de inspectores para verificar el Comercio		
Inspector	5	Entrega de informe		
Inspector	6	Entrega de resolución		
Inspector	7	Entrega de resolución		
Jefe de la unidad	8	Firma De jefe de la unidad		
Jefe de la unidad	9	Otorgamiento de licencia de alcoholes		
Expedientes	10	Envió hacia expedientes		
Equipo de Investigación				
Elaboró		Revisó		Autorizó

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO		Fecha	Febrero de 2011
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Pagina	8 de 8
NOMBRE DE LA UNIDAD: REGISTRO TRIBUTARIO				
PUESTO OFICIAL: INSPECTOR DE INMUEBLES				
DEPENDE DE: JEFE DE DEPARTAMENTO				
PROCEDIMIENTO DE INSPECCIÓN DE INMUEBLES				
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD		
Representante	1	Retirar solicitud de inspección		
Encargado	2	Recepción de documentos Revisar si ya esta registrado		
Encargado	3	Ratificación de la inspección		
Inspector	4	Revisión de inmueble		
Inspector	5	Establecimiento de medidas		
Inspector	6	Determinación de impuestos a pagar		
Inspector	7	Elaboración de informe		
Encargado	8	Elaboración de resolución		
Jefe de la unidad	9	Firma de aprobación		
Equipo de Investigación				
Elaboró		Revisó		Autorizó

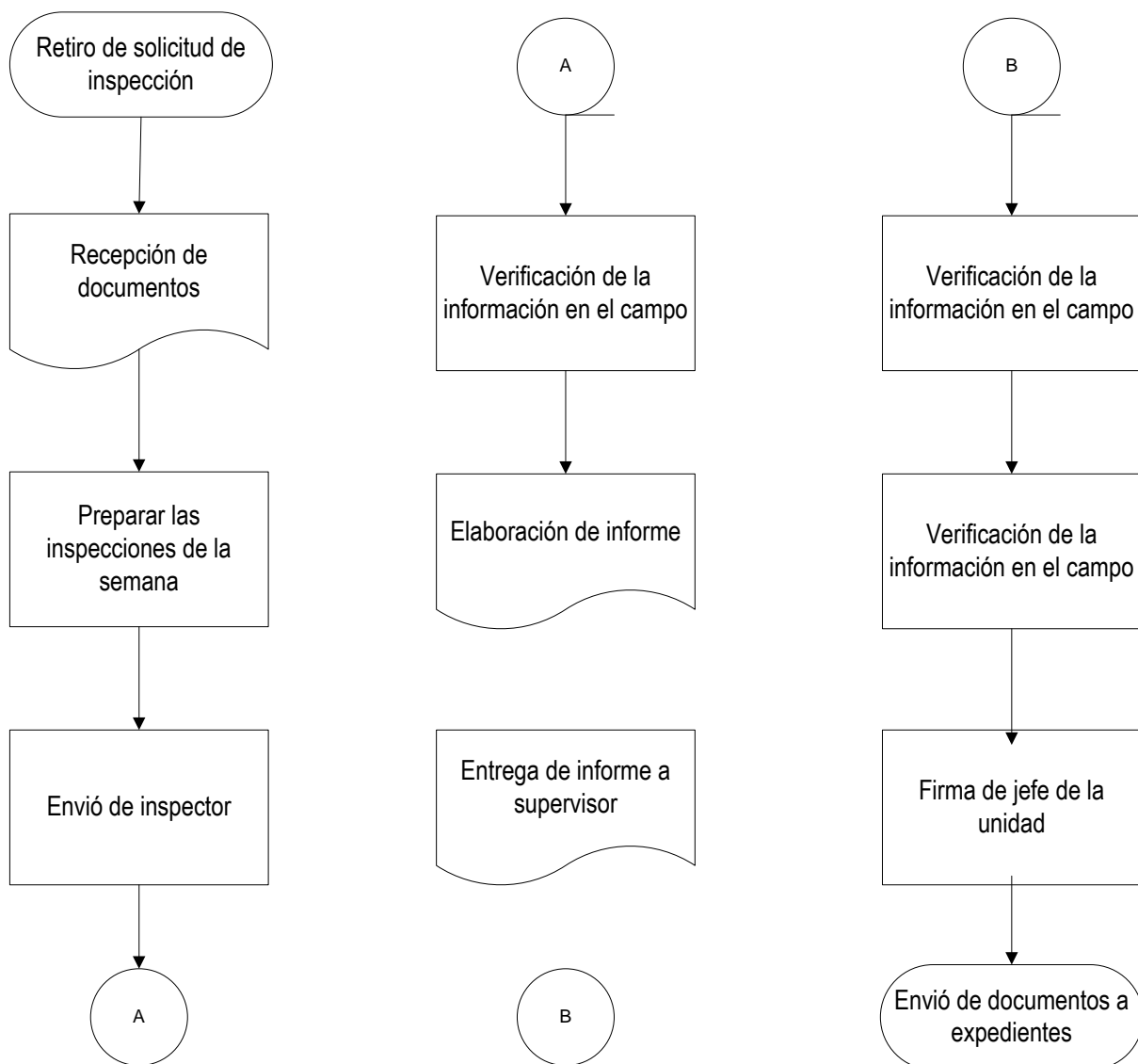
FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DEL SUPERVISOR



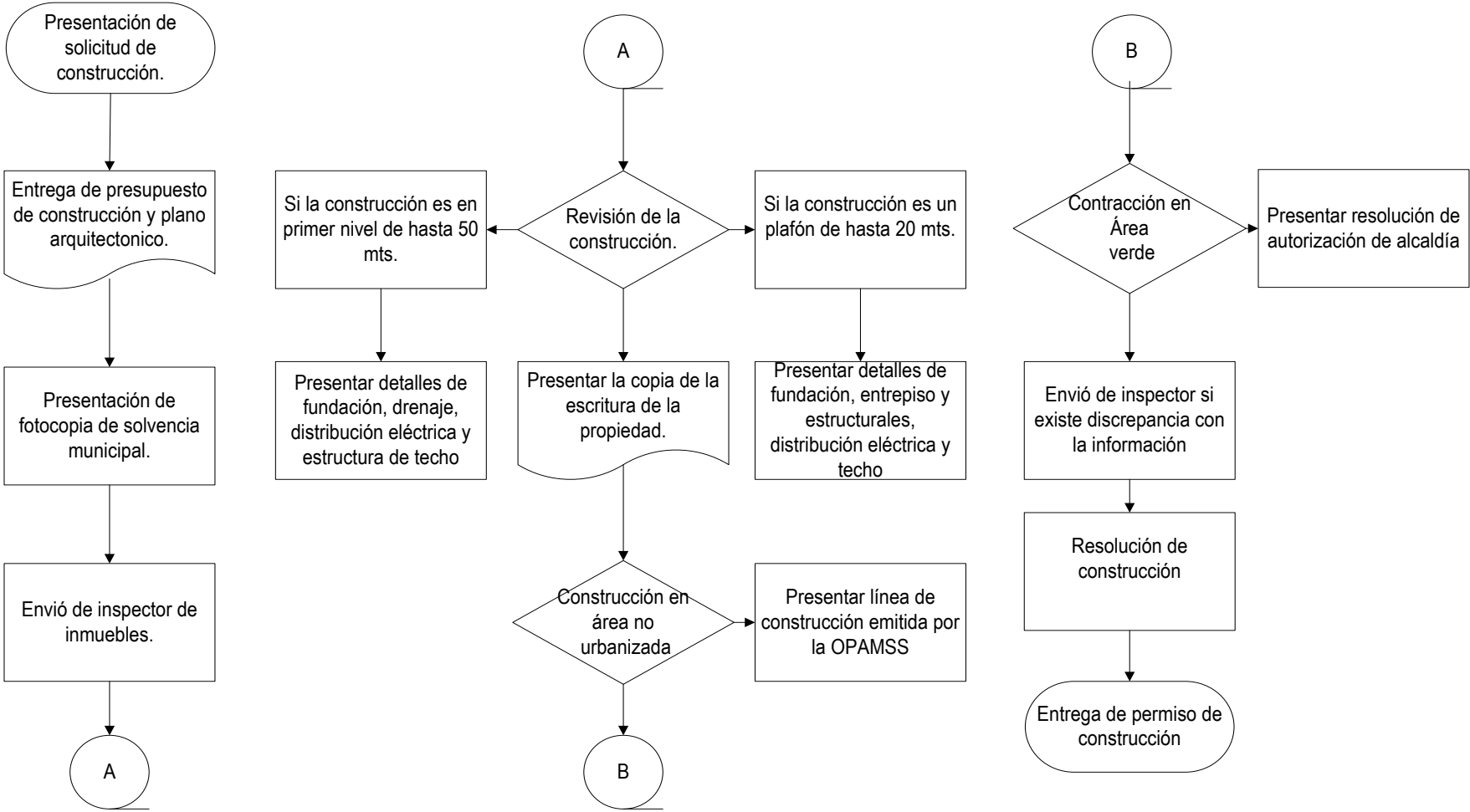
FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE PUNTO DE ATENCION EMPRESARIAL (PAE)



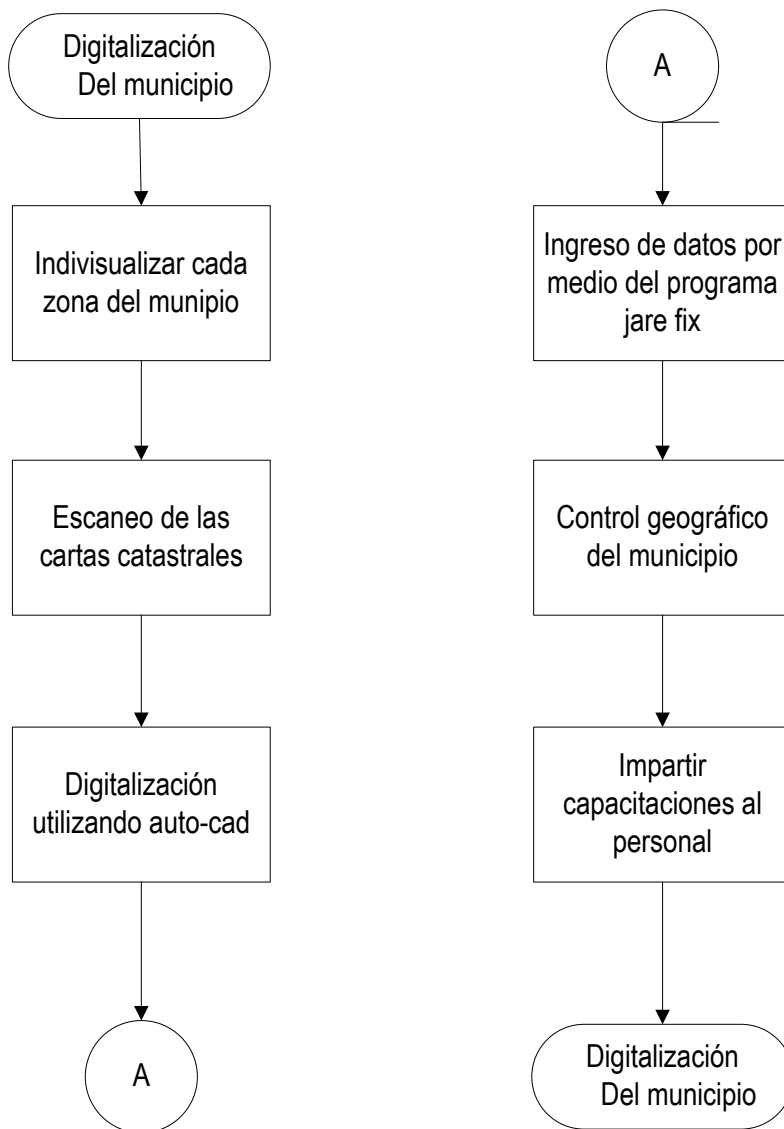
FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE RECEPCION DE DOCUMENTACIÓN PARA INSPECCION DE
COMERCIOS E INMUEBLES



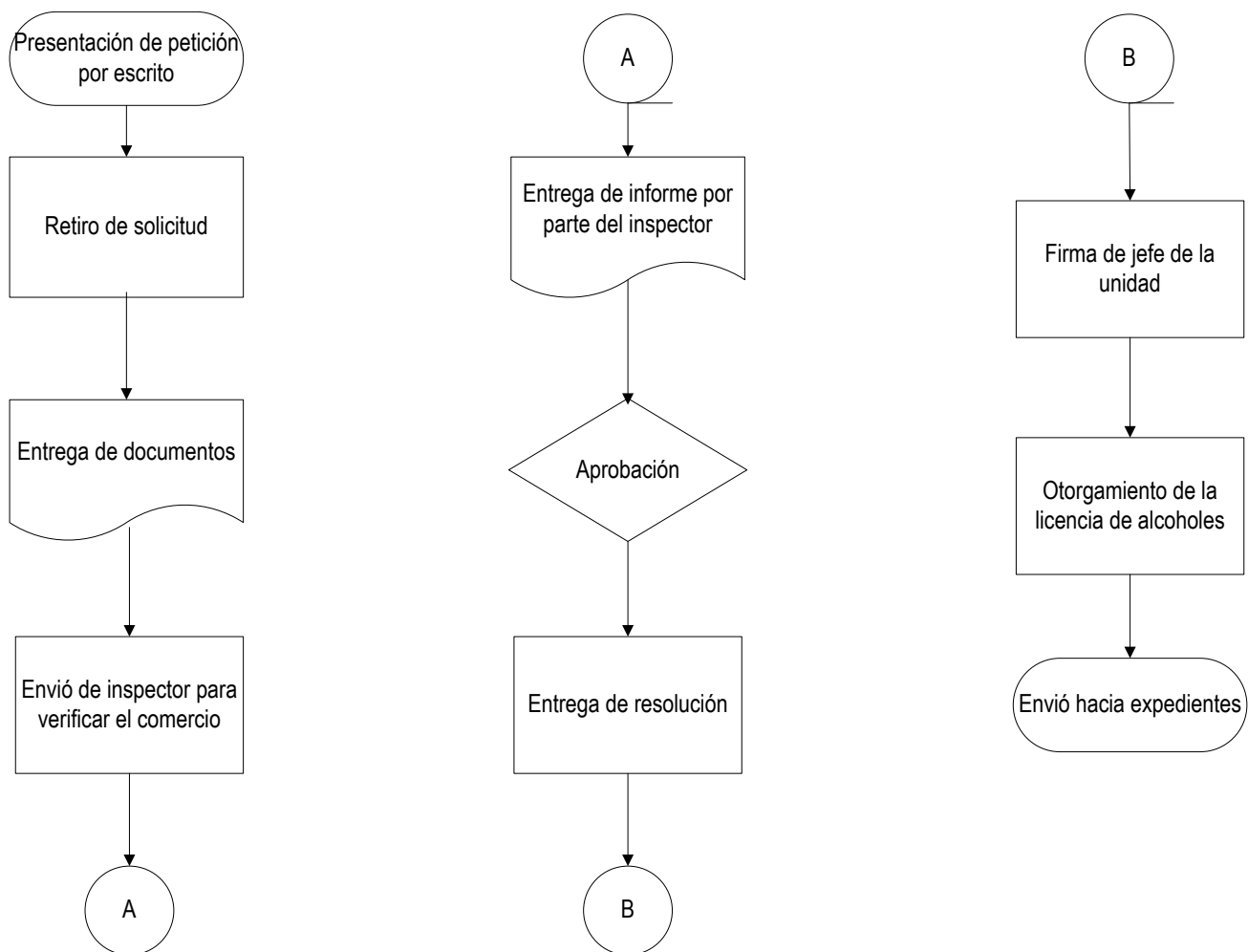
FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN

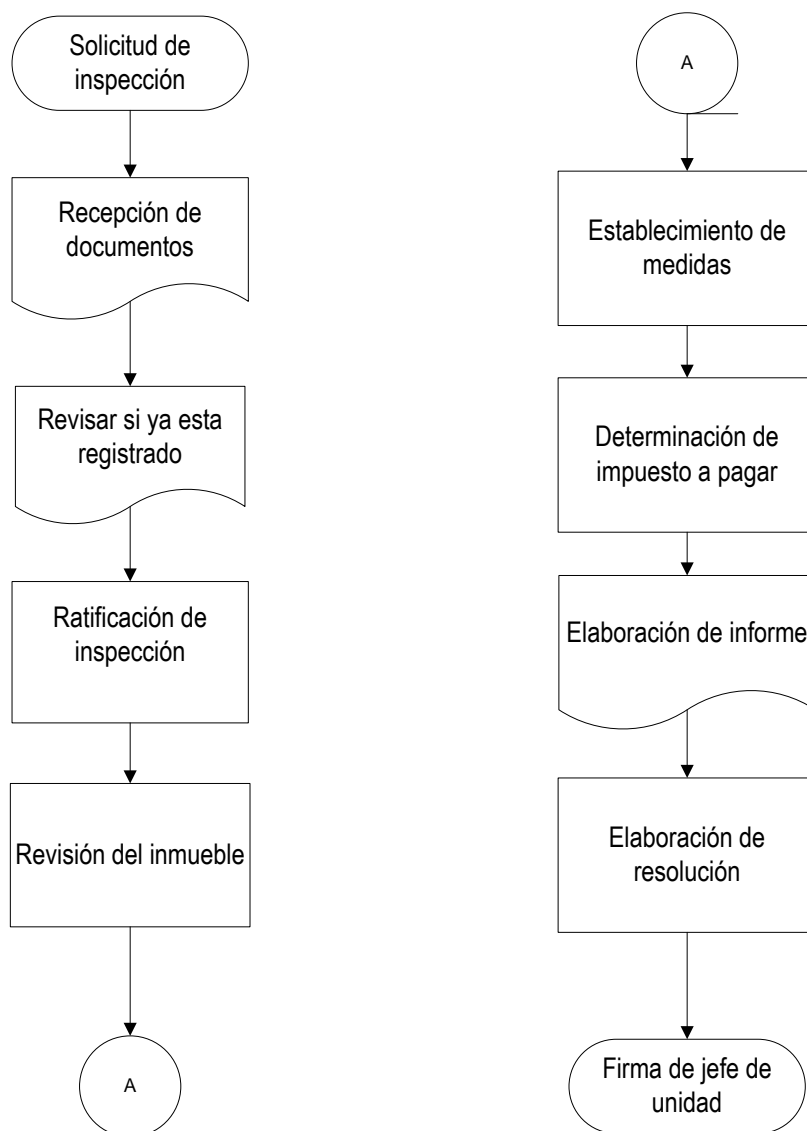


FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DIGITALIZACIÓN DE CARTA CATASTRAL



FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE SECCIÓN DE ALCOHOLES



FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO INSPECCION DE INMUEBLES

C. PLAN DE CAPACITACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Es presente plan esta conformado por dos módulos los cuales se detalla a continuación:

MODULO I

MAYA CURRICULAR

<p>MODULO I “EL PROCESO ADMINISTRATIVO” Objetivo: Desarrollar el proceso administrativo en la ejecución de actividades del área de Registro Tributario.</p>	<p>DURACION: 1 día (8 hrs.) 8:00 – 5:00 p.m.</p>
<p>Políticas para el módulo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los participantes deben de recibir los conceptos teóricos básicos con el fin de facilitar la comprensión e internalización de las temáticas centrales. - Se debe de resaltar la importancia de la práctica de valores o principios en cada contenido para garantizar un cambio positivo en la eficiencia del trabajo que desarrollan los empleados de Registro Tributario. - Debe respetarse la duración estipulada para cubrir cada temática central. 	
<p>Contenido:</p> <p>PLANEACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Tipos de Planes <p>ORGANIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elementos - Estructura Organizativa - Funciones <p>DIRECCION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Integración - Motivación - Comunicación - Supervisión - Liderazgo <p>CONTROL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de estándares: - Medición de resultados. - Corrección: - Retroalimentación 	

<p>MODULO II:</p> <p>“ SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO ”</p> <p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar un instrumento técnico administrativo que contiene toda la información necesaria que garantice la aplicación del control interno administrativo que permita un eficaz desarrollo en la funciones. - Determinar las herramientas básicas teóricas referente a un sistema de control interno administrativo que sirva en la toma de decisiones efectivas, en base a información confiable y oportuna. - Elaborar manuales administrativos que definan en forma clara las diferentes funciones y unidades que componen la estructura organizativa en las unidades de registro tributario, permitiendo al sistema de control interno administrativo un eficaz desarrollo en las funciones. 	<p>DURACION:</p> <p>1 día (8 hrs.)</p> <p>8:00 – 5:00 p.m</p>
<p>Políticas para el módulo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La participación de opiniones en el módulo debe de incrementarse con respecto al módulo anterior, por lo menos en un 25%.- - Debe respetarse la duración estipulada para cubrir cada temática central.- - El facilitador debe identificar y registrar a aquellos participantes que sobresalgan en el transcurso del módulo.- 	
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación del Manual de Organización - Presentación del Manual de Descripción de Puestos - Presentación del Manual de Procedimientos - Plan de Implementación del Sistema de Control Interno Administrativo 	

PRESUPUESTO DE LA CAPACITACION

UTILIZACION DE RECURSOS DENTRO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

CONSOLIDADO DE TÉCNICAS	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS
	Técnica expositiva	- Pizarrón - Rotafolio - Brouchure - Pilot - Borrador p/pizarrón	- Cañón - Productor de acetatos - Micrófono y accesorios - laptop
Debate dirigido	- Pizarrón - Pilot - Borrador p/pizarrón	- Micrófono y accesorios	- facilitador
Técnica del caso	- Manuales Administrativos	- Micrófono y accesorios	- facilitador
Preguntas y Respuestas	- Manual admistrativo - rotafolio	- Cámara de video	- facilitador
INSTALACIONES			
Salón de capacitación de la Alcaldía Municipal			
PROGRAMA			
Elaboración	- papel	- laptop - impresora	- miembros de equipo de investigación

UTILIZACION DE RECURSOS DENTRO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

CONSOLIDADO DE TÉCNICAS	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS
	Difusión	- memorándum o publicaciones	
Reproducciones	- papel	- laptop - impresora	- miembros de equipo de investigación
Elaboración de reconocimientos	- papel (especial)		- miembros de equipo de investigación
CONTRATACIONES			
Facilitador el grupo de investigación			

PRESUPUESTO PARA LA OPERATIVIZACION DEL PROGRAMA DE

RECURSOS MATERIALES	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	TOTAL	RECURSOS TECNOLOGICOS	CANTIDAD	ALQUILER	TOTAL
ROTAFOLIO	2	\$ 3.00	\$ 6.00				
BROUSCHURE	30	\$ 0.25	\$7.50	MICROFONO	1	\$ 10.00	\$20.00
PILOT	3	\$ 1.25	\$ 3.75	SONIDO	1	\$25.00	\$50.00
BORRADOR	1	\$ 2.00	\$ 2.00				
MANUALES ADMINISTRATIVO	30	\$ 3.00	\$90.00				
GAFETES	30	\$ 0.50	\$15.00				
PAPEL	2	\$ 3.50	\$ 7.00				
MEMORANDUM	5	\$ 0.10	\$5.00				
PAPEL ESP.	30	\$ 0.60	\$18.00				
TOTALES	-----	-----	\$154.25		-----	-----	\$80.00

D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

El plan de implementación brinda todo lo necesario para determinar las actividades que orientan el desarrollo del sistema de control interno administrativo propuesto, para el área de registro tributario de la alcaldía municipal de Soyapango. El plan comprende lo siguiente:

- Los objetivos que se desean alcanzar.
- Las políticas que se aplicaran para obtener los objetivos.
- Los recursos necesarios para la implementación del plan.
- El método que se utilizara para implementar el sistema.
- Cronograma donde se detallara el tiempo en que se implementara.

1. OBJETIVOS

Los objetivos se desean lograr con la puesta en marcha del sistema de control interno administrativo son los siguientes:

General

- Determinar las actividades necesaria para implementar el sistema de control interno administrativo en el are de Registro Tributario, para que este sea aplicado como una herramienta de apoyo para los empleados de la alcaldía municipal de Soyapango.

Específicos

- Identificar los recursos necesarios para implementar el sistema.
- Seleccionar la unidad responsable de la puesta en marcha del sistema para que controle y supervisé el cumplimiento del sistema.
- Definir los pasos a seguir por parte de la alta dirección para ejecutar el sistema propuesto.
- Elaborar el cronograma de las actividades a desarrollar, con el objetivo de asegurarse el tiempo de aplicación de las mismas.

2. POLÍTICAS

Las políticas a considerar para la implementación del sistema son las siguientes:

- Disponer con el apoyo del Concejo Municipal para la puesta en marcha del sistema de control interno administrativo que se propone.
- Brindar al jefe del área de Registro Tributario el plan de implementación respectivo.

3. ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Para que la implementación del sistema de control interno administrativo se debe realizarse las siguientes administrativas:

- Presentación

Se presenta el documento para definir la validez del mismo, para que se apruebe y entre en vigencia.

- Aprobación del sistema

Se realizara por medio de un estudio técnico y evaluación por personal que conozca las actividades y que permita proponer a las autoridades que competen la implementación del sistema de control interno administrativo.

- Reproducción y distribución

Ante la aprobación del sistema de control interno administrativo, se realizara la distribución de las herramientas técnicas administrativas, es decir que este sistema tiene que conocerse y en el área de Registro Tributario.

- Capacitación y adiestramiento del personal

Comunicar al jefe del área de Registro Tributario y a los empleados que laboran en esta área sobre los objetivos y políticas para adquirir los conocimientos necesarios para mejorar el desempeño de las labores que realizan.

- Puesta en marcha

Cuando todo el personal de Registro Tributario se encuentre conozca y se encuentre capacitado se realizara la ejecución del sistema de control interno administrativo, para lo cual se debe de mantener un clima organizacional confiable para que la ejecución se realice de una forma sencilla las actividades que comprende el mismo.

- Seguimiento y control

Para establecer la implementación del sistema de debe contar con el apoyo del Concejo Municipal, y con el apoyo logístico y material que permita al personal involucrado el acceso a las herramientas que tiene el sistema, mantener al personal actualizado mediante seminarios para que desarrollen las actividades mediante los objetivos establecidos, que proporcionen la información confiable y oportuna ante cualquier cambio en la ejecución de las políticas del sistema.

- Evaluación

El reporte sobre el sistema de control interno administrativo deberá de ser revisado por el Concejo Municipal, par supervisar si las metas administrativas y operativas cumplen con el objetivo del mismo.

4. RECURSOS

Los recursos que se deben de considerar en el área de Registro Tributario para implementar la propuesta son los siguientes: humanos, materiales y técnicos-administrativos los cuales se mencionan a continuación:

- Humanos

La Alcaldía Municipal de Soyapango debe de tener el personal idóneo en el área de Registro Tributario, y proporcionar al personal capacitación y adiestramiento sobre el sistema que se propone.

- Técnicos administrativos

Los manuales administrativos constituirán herramientas técnicas útiles a los empleados del área de Registro Tributario, ya que muestran los aspectos importantes y son una guía en las de actividades que desarrollan.

La implementación de los manuales de los manuales administrativos deberá ser el inicio de la aplicación de las herramientas técnicas de una manera constante, con el objetivo de lograr el desarrollo del sistema ya que se puede supervisar y evaluar los resultados esperados.

5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PLAN DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Se presentan las actividades a realizar y el tiempo estimado para la implementación del sistema.

ACTIVIDAD	MES															
	1				2				3				4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Presentación	■															
2. Aprobación del sistema		■	■													
3. Reproducción y distribución				■	■	■										
4. Capacitación y adiestramiento del personal							■	■	■							
5. Puesta en marcha										■	■	■				
6. Seguimiento y Control													■	■	■	■
7. Evaluación													■	■	■	■

BIBLIOGRAFÍA

Leyes:

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Numero 38 de fecha 15 de diciembre de 1983.
- Código Municipal, Decreto Legislativo No. 536, de fecha 17 de enero de 2008.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), Decreto No. 868 del 5 de abril de 2000.
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Decreto No.1039 26 de Mayo de 2006.
- Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Decreto No. 616, publicado el 17 de marzo de 1987.
- Ley de la Administración Financiera del Estado, Decreto no. 516, publicado el 23 de noviembre de 1995.
- Ley General Tributaria Municipal, Decreto No. 86, publicada el 16 de marzo de 1998.
- Ley del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL), Decreto No. 610, publicado el 23 de Octubre de 1997

Libros:

- Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Perriáñez Cristobal Rafael. Administración y Dirección, de Díez, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Octava Edición. Edit. McGraw-Hill.2007
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ra. Edición. Edit. McGraw-Hill. 2001
- Comité sobre procedimientos de Auditoria del Instituto Americano de Contadores Públicos, AC., codificación de Norma y Procedimientos SAS 7, SAS 2-28 y SAS 52-61
- Grinaker Robert L. Barr Ben Auditoria. Examen de los Estados Financieros, Editorial Continental,1º Edición, México 1991, Pág. 522
- Joaquín Rodríguez Valencia, como utilizar y elaborar manuales administrativos, manual de políticas, cap. 6.
- Kast, Fremont E, The Theory and management of systems. McGraw-Hill, 1967

- Koontz Harold & O'donnell Cyril. Administración moderna. Ed. McGraw-Hill. México 1987
- Koontz Harold y Wehrich Heinz. Administración Un Perspectiva Global, 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.
- Perdomo Moreno Abraham, Fundamentos de Control Interno, Editorial Escasa, 1° Impresión de la 3° Edición, Pág. 3
- Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson. Administración, Octava Edición, Educación, 2005, Págs. 7 y 9.
- Robbins, Stephen P. Administración . Prentice-Hall Hispanoamérica, s.a., 5° Edición, Pág. 656
- Stoner, James A. F. Administración. 6a ed. México D. F. : Prentice Hall, 1996
- Terry, George y Franklin Stephen. Principios de administración. México: Editorial continental 4°Edición. 1987

Revistas

- Revista Cultural "Así es El Salvador", 1971.

ANEXOS

ANEXO 1



ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Cuestionario dirigido al personal del área de Catastro de la Alcaldía Municipal de Soyapango del departamento de San Salvador.

a. OBJETIVO

Recolectar información sobre sistema de control interno administrativo del área de Catastro de la Alcaldía Municipal.

b. INDICACIONES

Por este medio le pedimos su colaboración por favor, marque con una “x” donde corresponda y complete las respuestas.

I. DATOS GENERALES

1. Sexo.

a) Femenino () Masculino ()

2. Edad

—

3. Nombre _____ de _____ la
unidad. _____

4. Cargo _____ que
desempeña. _____

5. Estudios
realizados. _____

6. Cuanto tiempo tiene de elaborar en la
Unidad. _____

II. CUERPO DEL CUESTIONARIO

1. ¿Describe las funciones que desarrolla en su área de trabajo?

2. ¿Cuáles de los planes que se enuncian a continuación existen en esta Alcaldía?

a) Planes de corto plazo ()

b) Planes de mediano plazo ()

c) Planes de largo plazo ()

3. ¿El plan o los planes que menciono en que consisten básicamente?

a) Desarrollo municipal ()

b) Presupuesto municipal ()

c) Planes de desarrollo ()

4. ¿Existen objetivos definidos en su área de trabajo?

a) Si ()

b) No ()

5. Si su respuesta es afirmativa, podría mencionar cuales son:

6. ¿Existen políticas definidas en su área de trabajo?

a) Si ()

b) No ()

7. Si su respuesta es afirmativa, mencione cuales son:

8. ¿Existe un organigrama de su área de trabajo?

a) Si ()

b) No ()

9. ¿Existe manuales administrativos en su área de trabajo?

a) Si ()

b) No ()

10. Si su respuesta es afirmativa, identifique cuales son:

a) Manual de organización y funciones. ()

b) Manual de descripción de puestos ()

c) Manual de procedimientos administrativos ()

d) Otros, especifique. _____

e) Ninguno. ()

11. ¿Dispone el departamento de un personal adecuadamente seleccionado?

a) Si ()

b) No ()

12. ¿Ha recibido el personal capacitación sobre el puesto que desempeña?

a) Si ()

b) No ()

13. Si su respuesta es afirmativa, con que frecuencia se realizan.

14. ¿De qué manera se da la comunicación en su área de trabajo?

a) Verbal ()

b) Escrita ()

15. ¿Qué incentivos recibe en su área de trabajo?

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

a) Si ()

b) No ()

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

18. ¿Considera que los recursos humanos, materiales y financieros son bien utilizados en el área donde trabaja?

a) Si ()

b) No ()

Por que _____

19. ¿Existe un sistema de control interno administrativo en su área de trabajo?

a) Si ()

b) No ()

20. ¿En la medida que se aplica el control interno administrativo, se logra mayor eficiencia en las operaciones administrativas de la Alcaldía?

a) Si ()

b) No ()

Por que _____

21. ¿Se prepara algún tipo de informe sobre el control interno administrativo?

a) Si ()

b) No ()

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

a) Si ()

b) No ()

23. Si su respuesta es afirmativa, mencione que área es la responsable:

24. ¿Estaría dispuesto a utilizar un nuevo sistema de control interno administrativo?

a) Si ()

b) No ()

Por que _____

25. ¿Considera que al utilizar este sistema obtendrá mejores resultados?

a) Si ()

b) No ()

Por que _____

26. ¿Al aplicar un sistema automatizado. Considera que se obtendrá un mejor control de los recursos que posee la Alcaldía?

a) Si ()

b) No ()

Por que _____

27. ¿Existe una unidad encargada de realizar auditorias a nivel interno?

a) Si ()

b) No ()

28. Si su respuesta fue afirmativa, mencione con que frecuencia realizan dichas auditorias.

ANEXO 2

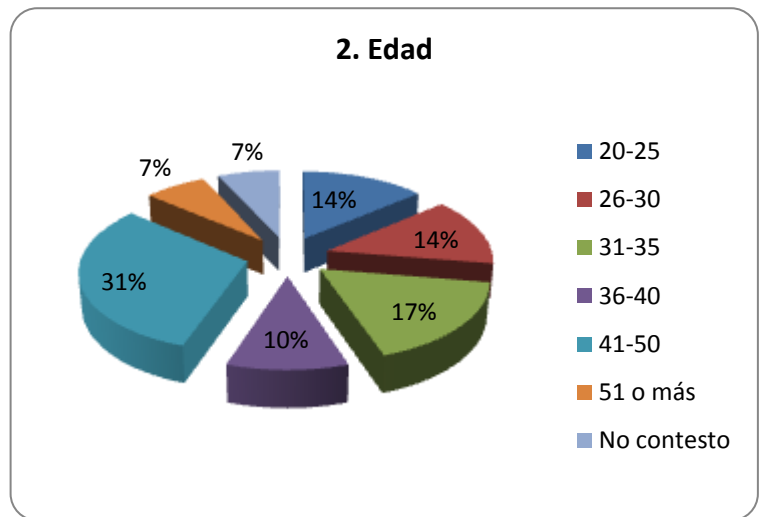
ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE DATOS

I DATOS GENERALES

Pregunta 2: Edad

Objetivo: Conocer cuál es la edad promedio de los trabajadores del área de Registro Tributario

2. Edad	F	%
20-25	4	14%
26-30	4	14%
31-35	5	17%
36-40	3	10%
41-50	9	31%
51 o más	2	7%
No contesto	2	7%
Total	29	100%

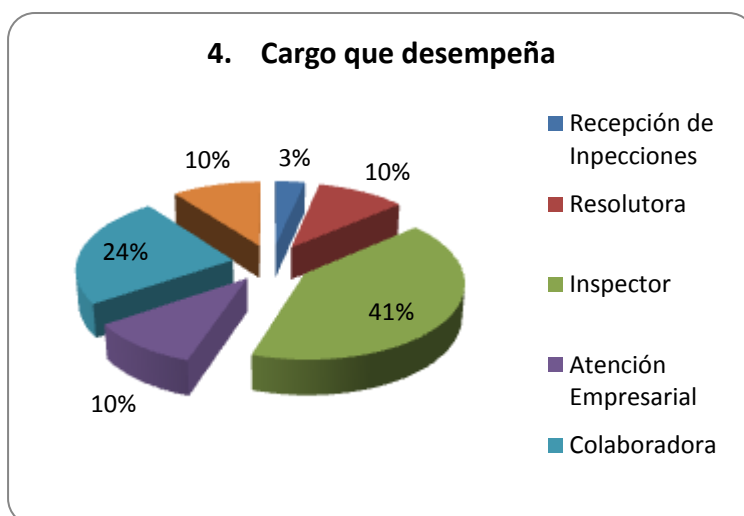


Interpretación: La mayoría de los empleados que laboran en el área de Registro Tributario se encuentra entre el rango de 41 a 50 años.

Pregunta 4: Cargo que desempeña

Objetivo: Conocer el cargo de las personas que laboran en el área de registro Tributario.

4.	Cargo que desempeña	F	%
	Recepción de Inspecciones	1	3%
	Resolutora	3	10%
	Inspector	12	41%
	Atención Empresarial	3	10%
	Colaboradora	7	24%
	Fiscalizador de Empresas	3	10%
	Total	29	100%

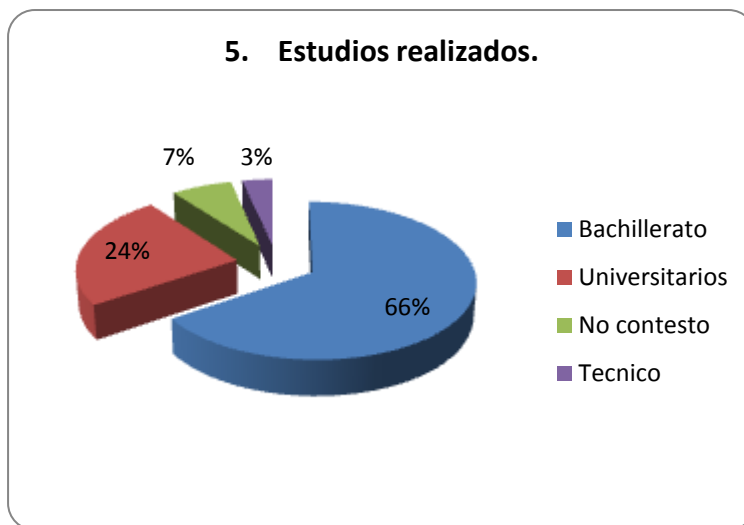


Interpretación: La mayoría de los encuestados desempeñan el cargo de Inspectores en el área de Registro Tributario.

Pregunta 5: Estudios Realizados

Objetivo: Conocer el grado académico de los empleados que laboran en el área de Registro Tributario

5. Estudios realizados.	F	%
Bachillerato	19	66%
Universitarios	7	24%
No contesto	2	7%
Técnico	1	3%
Total	29	100%

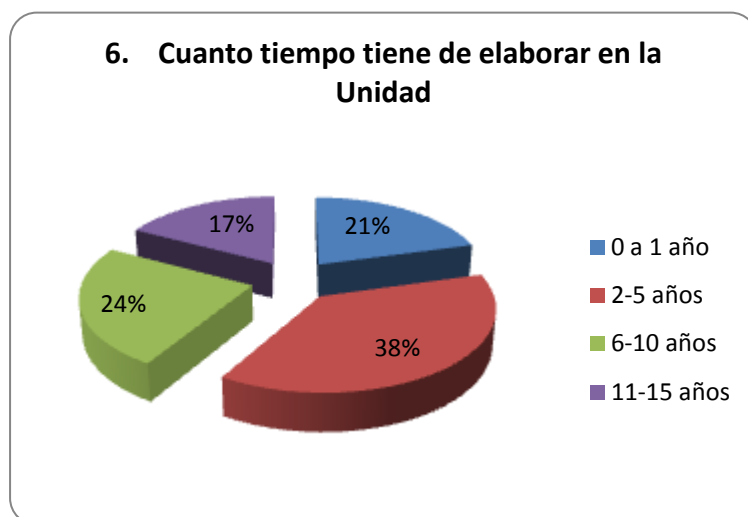


Interpretación: La mayoría de los encuestados del área de Registro Tributario su grado académico es de Bachillerato.

Pregunta 6: ¿Cuanto tiempo tiene de laborar en la unidad?

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen de estar laborando en el área Tributaria.

6. Cuanto tiempo tiene de elaborar en la Unidad	F	%
0 a 1 año	6	21%
2-5 años	11	38%
6-10 años	7	24%
11-15 años	5	17%
Total	29	100%



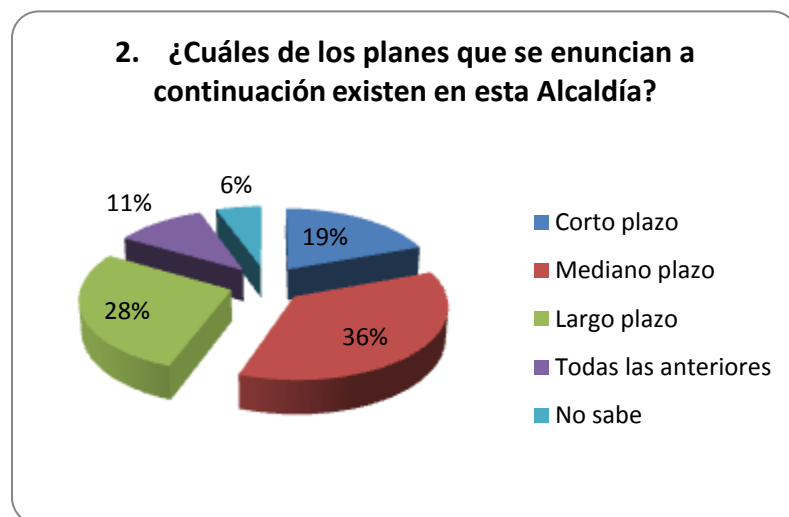
Interpretación: La mayoría de los encuestados tienen de 2-5 años de estar laborando en el área de Registro Tributario.

II CUERPO DEL CUESTIONARIO

Pregunta 2: ¿Cuáles de los planes que se enuncian a continuación existen en esta Alcaldía?

Objetivo: Identificar los planes con los que cuenta la Alcaldía

Respuestas	F	%
Corto plazo	7	19%
Mediano plazo	13	36%
Largo plazo	10	28%
Todas las anteriores	4	11%
No sabe	2	6%
N=29		

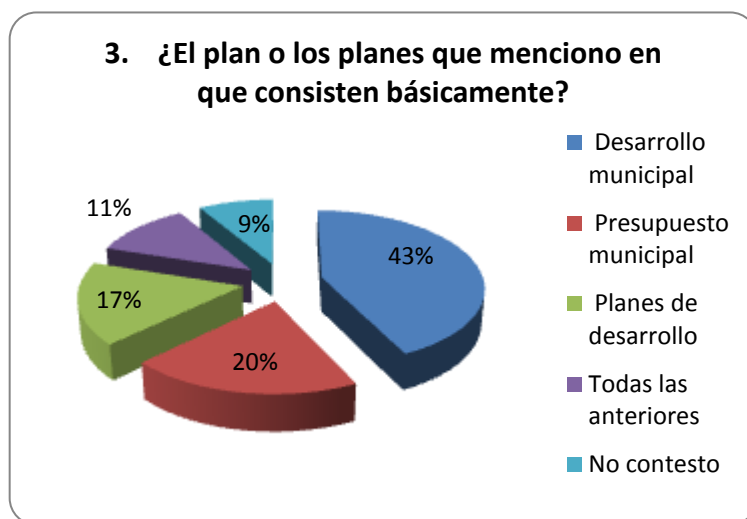


Interpretación: Las personas encuestadas opinan que el plan a largo plazo es el que más se ejecuta en la municipalidad.

Pregunta 3: ¿El plan o los planes que menciono en qué consisten básicamente?

Objetivo: Conocer en qué consisten los planes con los que cuenta la Alcaldía.

Respuestas	F	%
Desarrollo municipal	15	43%
Presupuesto municipal	7	20%
Planes de desarrollo	6	17%
Todas las anteriores	4	11%
No contesto	3	9%
N=29		



Interpretación: En general la mayoría opina que los planes están enfocados al desarrollo municipal.

Pregunta 4: ¿Existen objetivos definidos en su área de trabajo?

Objetivo: Identificar si el personal conoce los objetivos establecidos en el área de Registro tributario.

Respuesta	F	%
Si	23	79,31%
No	5	17,24%
No sabe	1	3,45%
Total	29	100%

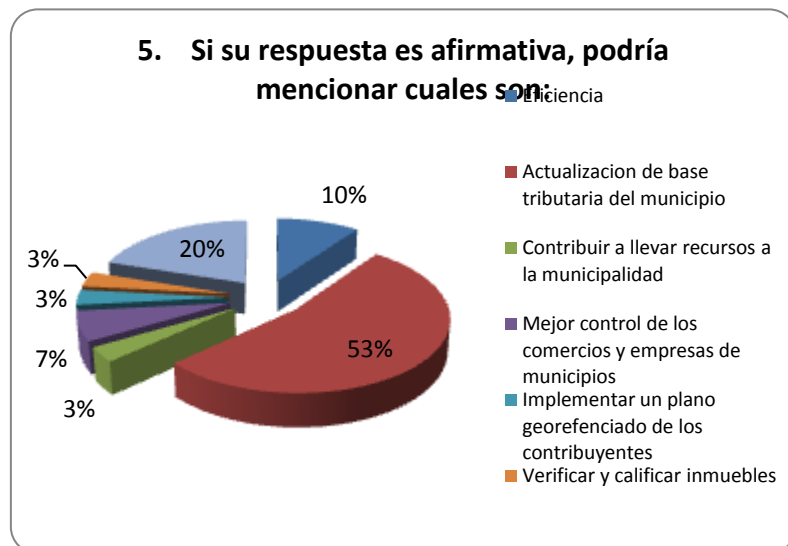


Interpretación: La mayoría de los encuestados opinan que existen objetivos y tienen conocimientos de cuales son en el área que laboran.

Pregunta 5: Si su respuesta es afirmativa, podría mencionar cuales son:

Objetivo: Identificar los objetivos que existen el área Registro tributario.

Respuesta	F	%
Eficiencia	3	10%
Actualización de base tributaria del municipio	16	53%
Contribuir a llevar recursos a la municipalidad	1	3%
Mejor control de los comercios y empresas de municipios	2	6%
Implementar un plano georeferenciado de los contribuyentes	1	3%
Verificar y calificar inmuebles	1	3%
No contesto	6	20%
N=30		

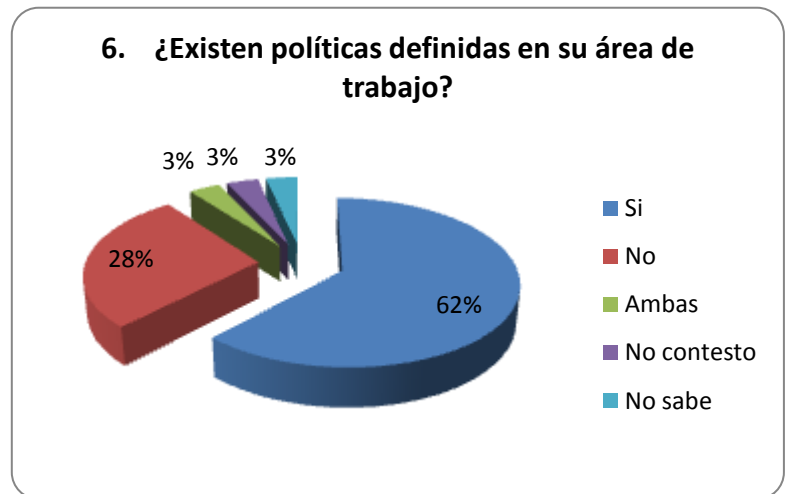


Interpretación: Las personas encuestadas coinciden en su mayoría que el objetivo principal del área de Registro Tributario es la Actualización de la base tributaria el municipio.

Pregunta 6: ¿Existen políticas definidas en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer si existen políticas en el área de Registro Tributario.

Respuestas	F	%
Si	18	62%
No	8	27%
Ambas	1	3%
No contesto	1	3%
No sabe	1	3%
Total	29	100%

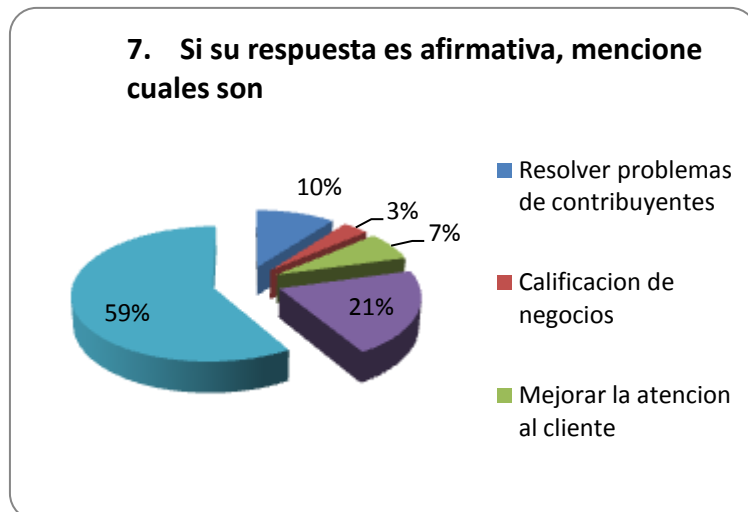


Interpretación: La mayoría de los encuestados opinan que si existen políticas definidas en el área de registro tributario y las conocen.

Pregunta 7: Si su respuesta es afirmativa, mencione cuales son:

Objetivo: Identificar si los empleados conocen las políticas que existen en el área de Registro Tributario.

7. Respuestas	F	%
Resolver problemas de contribuyentes	3	10%
Calificación de negocios	1	3%
Mejorar la atención al cliente	2	7%
Aplicación correcta de la ley tributaria municipal	6	21%
No contesto	17	59%
Total	29	100%

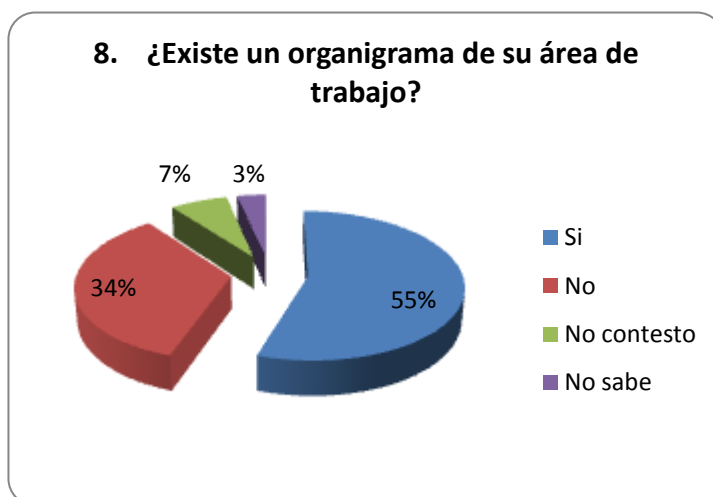


Interpretación: La mayoría de los encuestados no contestaron la pregunta, lo cual indica que si tienen conocimientos que existen políticas en su área de trabajo pero no saben cuáles son.

Pregunta 8: ¿Existe un organigrama de su área de trabajo?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen claramente definidos sus niveles jerárquicos dentro de la unidad a la que pertenecen.

Respuestas	F	%
Si	16	55%
No	10	34%
No contesto	2	6%
No sabe	1	3%
Total	29	100%

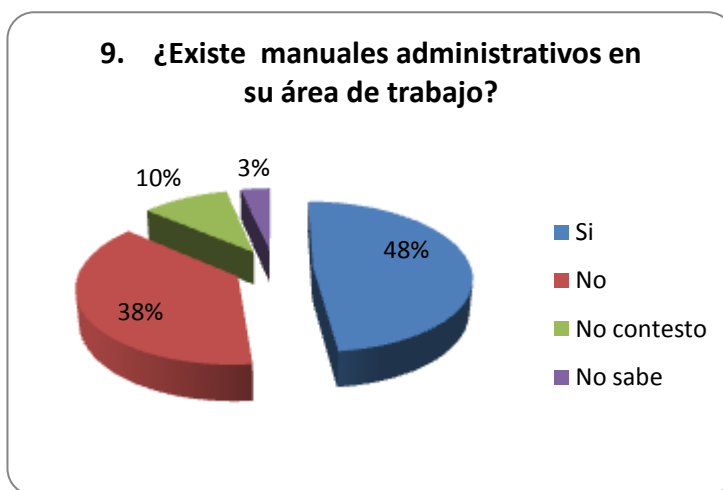


Interpretación: La mayoría de los encuestados saben que existe un organigrama de su área de trabajo, tienen claramente definida la forma de cómo se encuentra organizada la unidad a la que pertenecen.

Pregunta 9: ¿Existe manuales administrativos en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer si existen manuales administrativos en el área de Registro Tributario.

Respuestas	F	%
Si	14	48%
No	11	37%
No contesto	3	10%
No sabe	1	3%
Total	29	100%

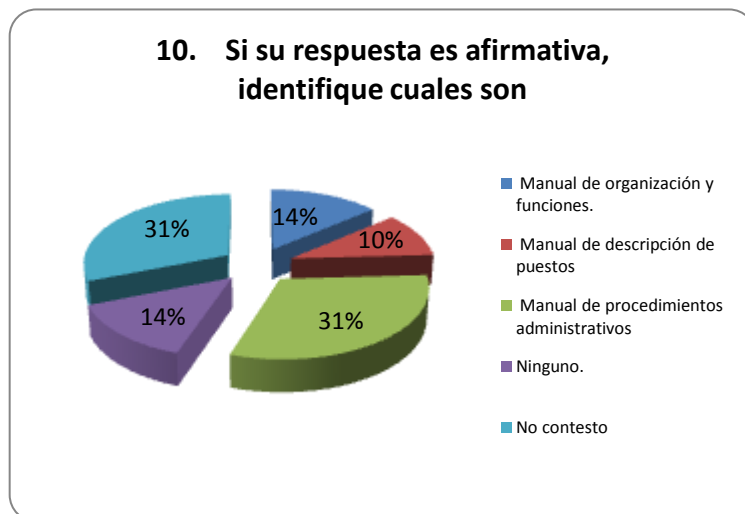


Interpretación: La mayoría de los encuestados menciono que si existen manuales en su área de trabajo.

Pregunta 10: Si su respuesta es afirmativa, identifique cuales son:

Objetivo: Identificar si los empleados conocen los manuales con los que cuenta su área de trabajo.

Respuestas	F	%
Manual de organización y funciones.	4	14%
Manual de descripción de puestos	3	10%
Manual de procedimientos administrativos	9	31%
Ninguno.	4	14%
No contesto	9	31%
Total	29	100%

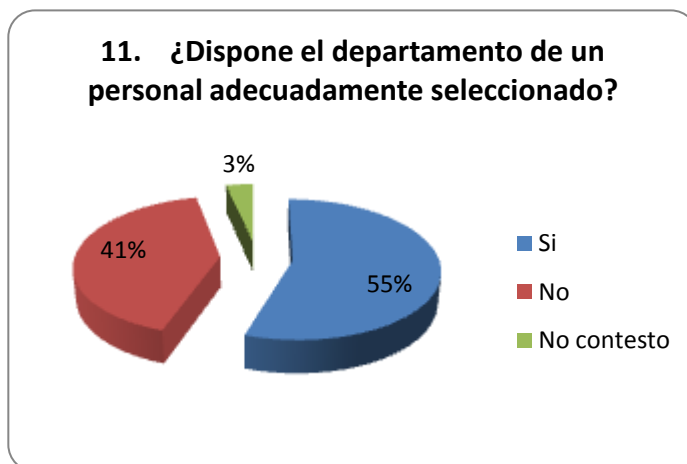


Interpretación: La mayoría de los encuestados no contestaron la pregunta, lo cual indica que si tienen conocimientos que existen manuales en su área de trabajo pero no saben cuáles son y así mismo responden que el manual de procedimientos administrativos es el que conocen.

Pregunta 11: Dispone el departamento de un personal adecuadamente seleccionado?

Objetivo: Conocer si el departamento de Registro Tributario posee un personal calificado para realizar sus funciones diarias.

Respuestas	F	%
Si	16	55%
No	12	41%
No contesto	1	3%
Total	29	100%

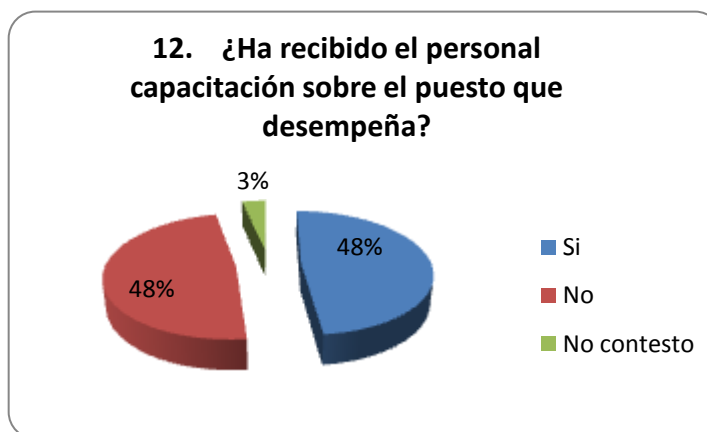


Interpretación: La mayoría de de los encuestados menciona que el departamento de Registro tributario cuenta con el personal adecuado para las funciones cotidianas.

Pregunta 12: ¿Ha recibido el personal capacitación sobre el puesto que desempeña?

Objetivo: Conocer si existe un programa de inducción laboral establecido.

Respuestas	F	%
Si	14	48%
No	14	48%
No contesto	1	3%
Total	29	100%

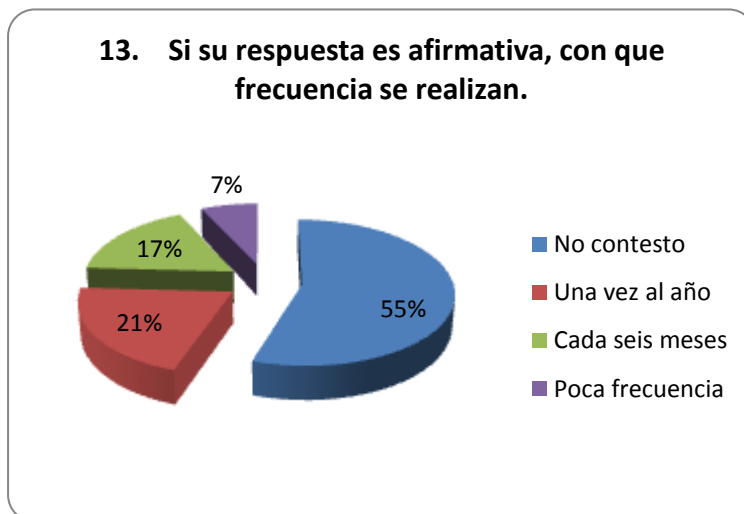


Interpretación: La mayoría de los encuestados mencionan que si han recibido capacitación pero existe una controversia por que el mismo porcentaje opina que no han recibido capacitación sobre el puesto que están desempeñando.

Pregunta 13: Si su respuesta es afirmativa, con que frecuencia se realizan.

Objetivo: conocer con que frecuencia se les da capacitación el personal.

Respuestas	F	%
No contesto	16	55%
Una vez al año	6	21%
Cada seis meses	5	17%
Poca frecuencia	2	7%
Total	29	100%

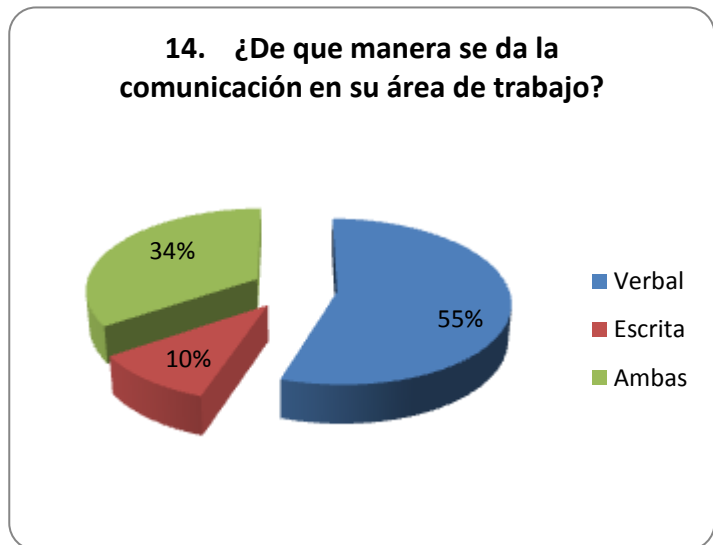


Interpretación: Desafortunadamente la gran mayoría de los encuestados no completo la encuesta, de los que contestaron existe entre ellos una gran diferencia en relación a los periodos de capacitación que ofrece la alcaldía.

Pregunta 14: De que manera se da la comunicación en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer de que forma se da la comunicación dentro del Registro Tributario.

Respuestas	F	%
Verbal	16	55%
Escrita	3	10%
Ambas	10	34%
Total	29	100%



Interpretación: se debe establecer un medio de comunicación oficial para que no se den malos entendidos.

Pregunta 15: ¿Qué incentivos recibe en su área de trabajo?

Objetivo: conocer la forma se de incentivar al personal.

Respuestas	F	%
No contesto	6	21%
Reconocimiento verbal del parte del jefe	2	7%
Ninguno	18	62%
Horas compensatorias	3	10%
Total	29	100%

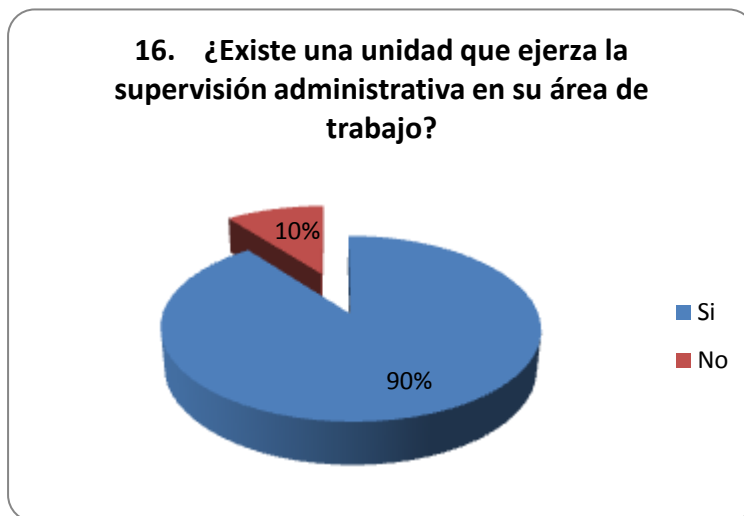


Interpretación: Para poder realizar un mejor trabajo la alcaldía municipal de Soyapango debe mejorar en relación a los incentivos aunque sean de reconocimiento público.

Pregunta 16: ¿Existe una unidad que ejerza la supervisión administrativa en su área de trabajo?

Objetivo: conocer si existe una unidad encargada de supervisar o controlar el área administrativa

Respuestas	F	%
Si	26	90%
No	3	10%
Total	29	100%

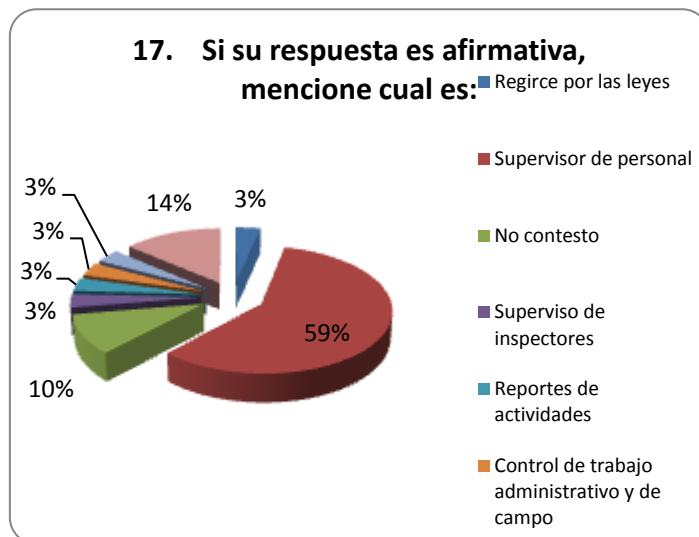


Interpretación: La mayoría de los empleados saben que existe una unidad encargada de ejercer la supervisión administrativa en el área de Registro Tributario.

Pregunta 17: Si su respuesta es afirmativa, mencione cual es:

Objetivo: Verificar si existe una unidad o persona encargada de supervisar al área administrativo

Respuestas	F	%
Regirse por las leyes	1	3%
Supervisor de personal	17	58%
No contesto	3	10%
Superviso de inspectores	1	3%
Reportes de actividades	1	3%
Control de trabajo administrativo y de campo	1	3%
Jefatura	1	3%
No sabe	4	13%
Total	29	100%

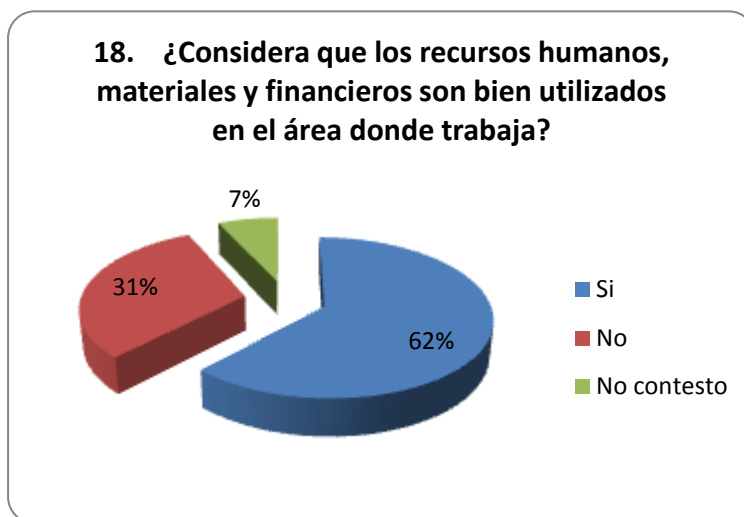


Interpretación: el 58.62% de los encuestados tiene definido que a persona encargada de supervisar el área administrativa es el supervisor de personal mientras que el resto no tiene completamente definido quien es la persona encargada de supervisar.

Pregunta 18: ¿Considera que los recursos humanos, materiales y financieros son bien utilizados en el área donde trabaja?

Objetivo: Saber si los recursos humanos asignados a la alcaldía municipal de Soyapango son utilizados correctamente.

Respuestas	F	%
Si	18	62%
No	9	31%
No contesto	2	7%
Total	29	100%



Interpretación: La mayoría de los empleados considera que los recursos humanos y materiales son bien utilizados en el área de Registro Tributario.

Pregunta 19: ¿Existe un sistema de control interno administrativo en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer si existe un sistema de control interno administrativo en el registro Tributario.

Respuestas	F	%
Si	26	90%
No	2	7%
No contesto	1	3%
Total	29	100%

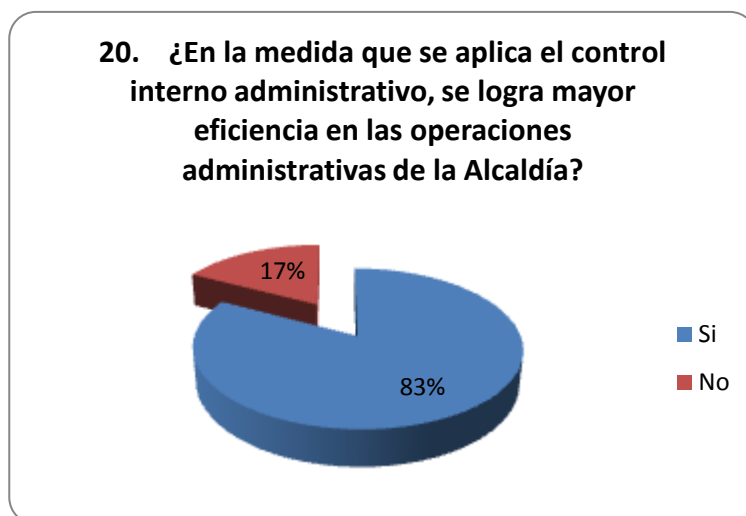


Interpretación: La mayoría de los encuestados saben que existe un sistema de control de interno en su área de trabajo.

Pregunta 20: En la medida que se aplica el control interno administrativo, se logra mayor eficiencia en las operaciones administrativas de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer en que medida se aplica el control interno administrativo.

Respuestas	F	%
Si	24	83%
No	5	17%
Total	29	100%

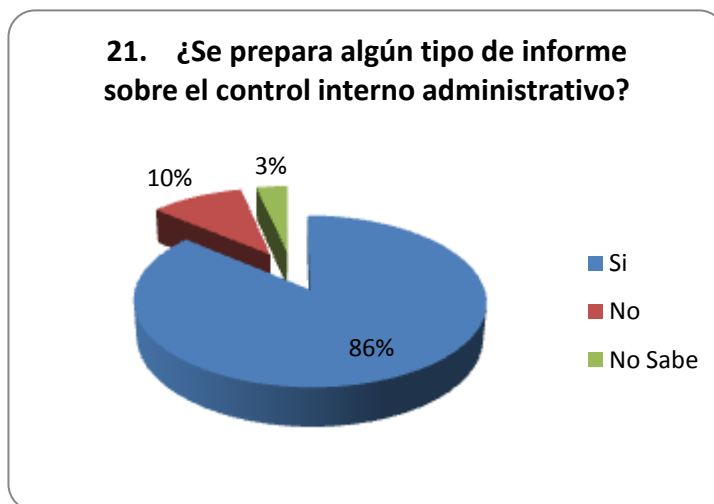


Interpretación: La mayoría de los encuestados consideran que al aplicar un control interno administrativo se lograría una eficiencia en las funciones administrativas de la Alcaldía.

Pregunta 21: ¿Se prepara algún tipo de informe sobre el control interno administrativo?

Objetivo: Conocer si se realiza algún tipo de informe de control interno administrativo dentro de la Unidad de Registro tributario.

Respuestas	F	%
Si	25	86%
No	3	10%
No Sabe	1	3%
Total	29	100%

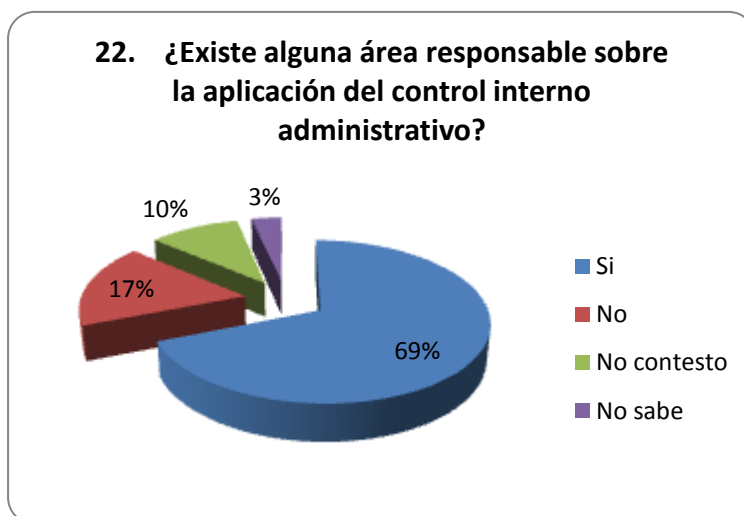


Interpretación: De las personas encuestadas, la mayoría opina que si se realizan informes sobre el control interno administrativo en la unidad de registro tributario.

Pregunta 22: ¿Existe alguna área responsable sobre la aplicación del control interno administrativo?

Objetivo: Determinar si el personal existente en la unidad de Registro Tributario conoce sobre la existencia del área responsable sobre el control interno administrativo de la unidad.

Respuestas	F	%
Si	20	69%
No	5	17%
No contesto	3	10%
No sabe	1	3%
Total	29	100%

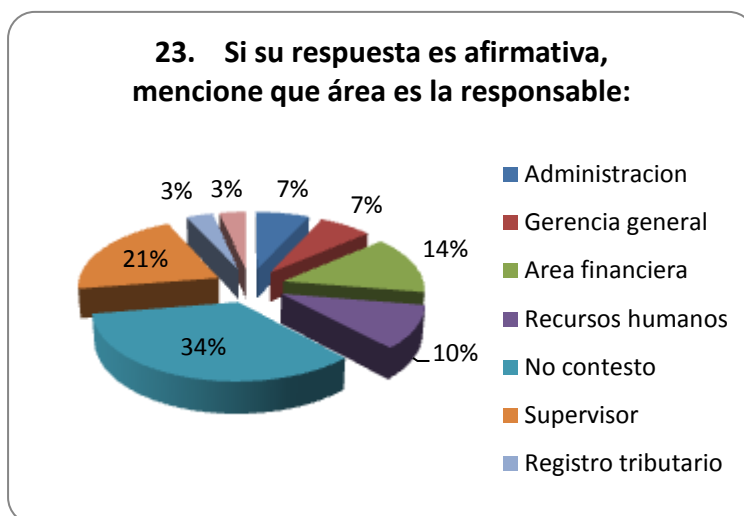


Interpretación: La mayoría de las personas encuestadas dicen conocer el área responsable sobre el manejo del control interno administrativo de la unidad.

Pregunta 23: Si su respuesta es afirmativa, mencione que área es la responsable:

Objetivo: Verificar si el personal de la unidad de registro tributario realmente conoce cuál es el área responsable de llevar a cabo un control interno administrativo.

Respuestas	F	%
Administración	2	7%
Gerencia general	2	7%
Área financiera	4	14%
Recursos humanos	3	10%
No contesto	10	34%
Supervisor	6	21%
Registro tributario	1	3%
Auditoría interna	1	3%
Total	29	100%

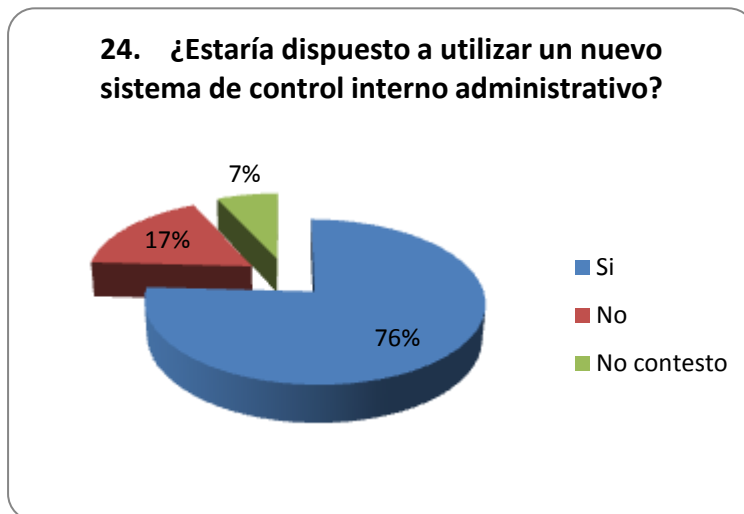


Interpretación: En general, la mayoría no respondió ante la interrogante.

Pregunta 24: ¿Estaría dispuesto a utilizar un nuevo sistema de control interno administrativo?

Objetivo: Analizar que tan dispuesto esta el personal de Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango para utilizar un nuevo sistema de control interno administrativo en la institución.

Respuestas	F	%
Si	22	76%
No	5	17%
No contesto	2	7%
Total	29	100%



Interpretación: El mayor porcentaje de respuesta fue que si estarían dispuestos a utilizar un nuevo sistema de control interno administrativo.

Pregunta 25: Considera que al utilizar este sistema obtendrá mejores resultados?

Objetivo: Conocer la opinión sobre la implementación de un nuevo sistema de control interno administrativo con relación a la obtención de mejores resultados.

Respuestas	F	%
Si	18	62%
No	4	14%
No contesto	7	24%
Total	29	100%

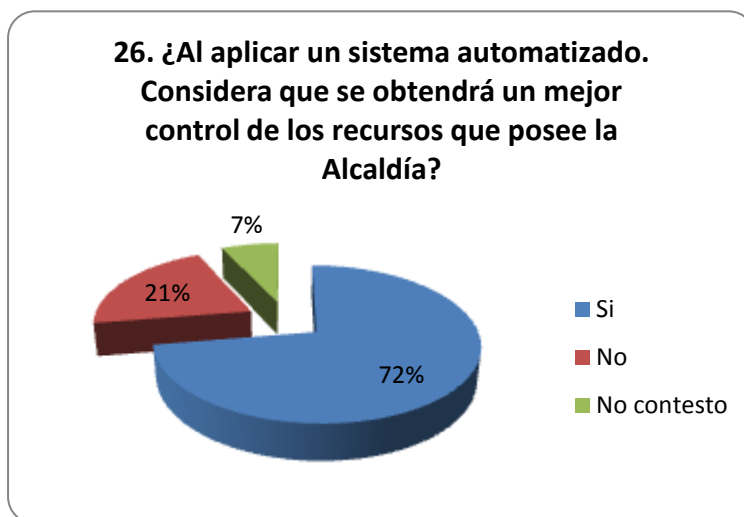


Interpretación: De todos los encuestados, la mayoría afirma que al utilizar un sistema de control interno administrativo se obtendrán mejores resultados en el trabajo.

Pregunta 26: ¿Al aplicar un sistema automatizado. Considera que se obtendrá un mejor control de los recursos

Objetivo: Identificar si la aplicación de un sistema automatizado en la unidad de registro Tributario se tendrá un mejor control de los recursos que poseen.

Respuestas	F	%
Si	21	72%
No	6	21%
No contesto	2	7%
Total	29	100%

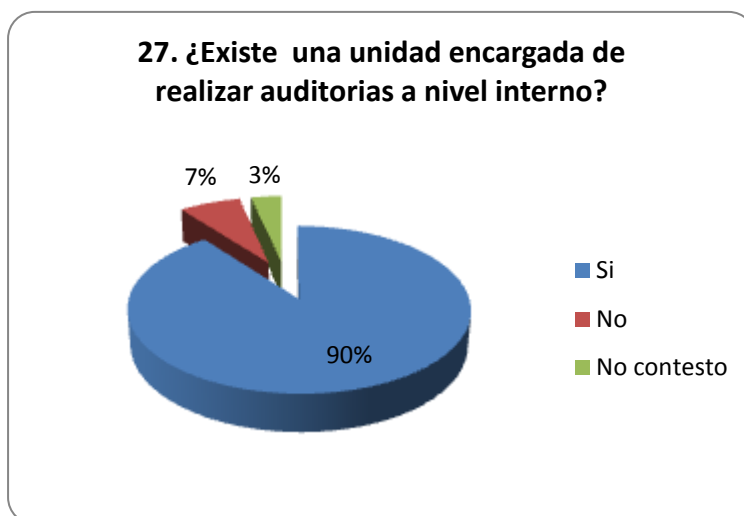


Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos queda claramente confirmado que los empleados de la unidad de Registro Tributario dicen que al aplicar un sistema de control interno automatizado podrán obtener un mejor control de los recursos que posee la Alcaldía.

Pregunta 27: ¿Existe una unidad encargada de realizar auditorías a nivel interno?

Objetivo: Saber si el personal con el que cuenta el área de Registro Tributario posee el conocimiento de que existe una unidad encargada de realizar auditorías a nivel interno de la institución.

Respuestas	F	%
Si	26	90%
No	2	7%
No contesto	1	3%
Total	29	100%

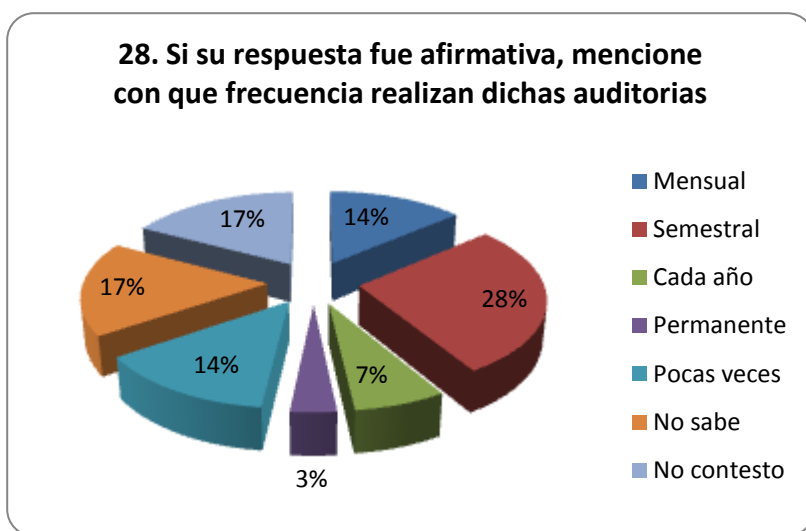


Interpretación: El personal de Registro Tributario en su mayoría conoce que hay una unidad encargada de realizar las auditorías a nivel interno.

Pregunta 28: Si su respuesta fue afirmativa, mencione con qué frecuencia realizan dichas auditorias

Objetivo: Conocer con qué frecuencia realizan las auditorias a nivel interno en la unidad de registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

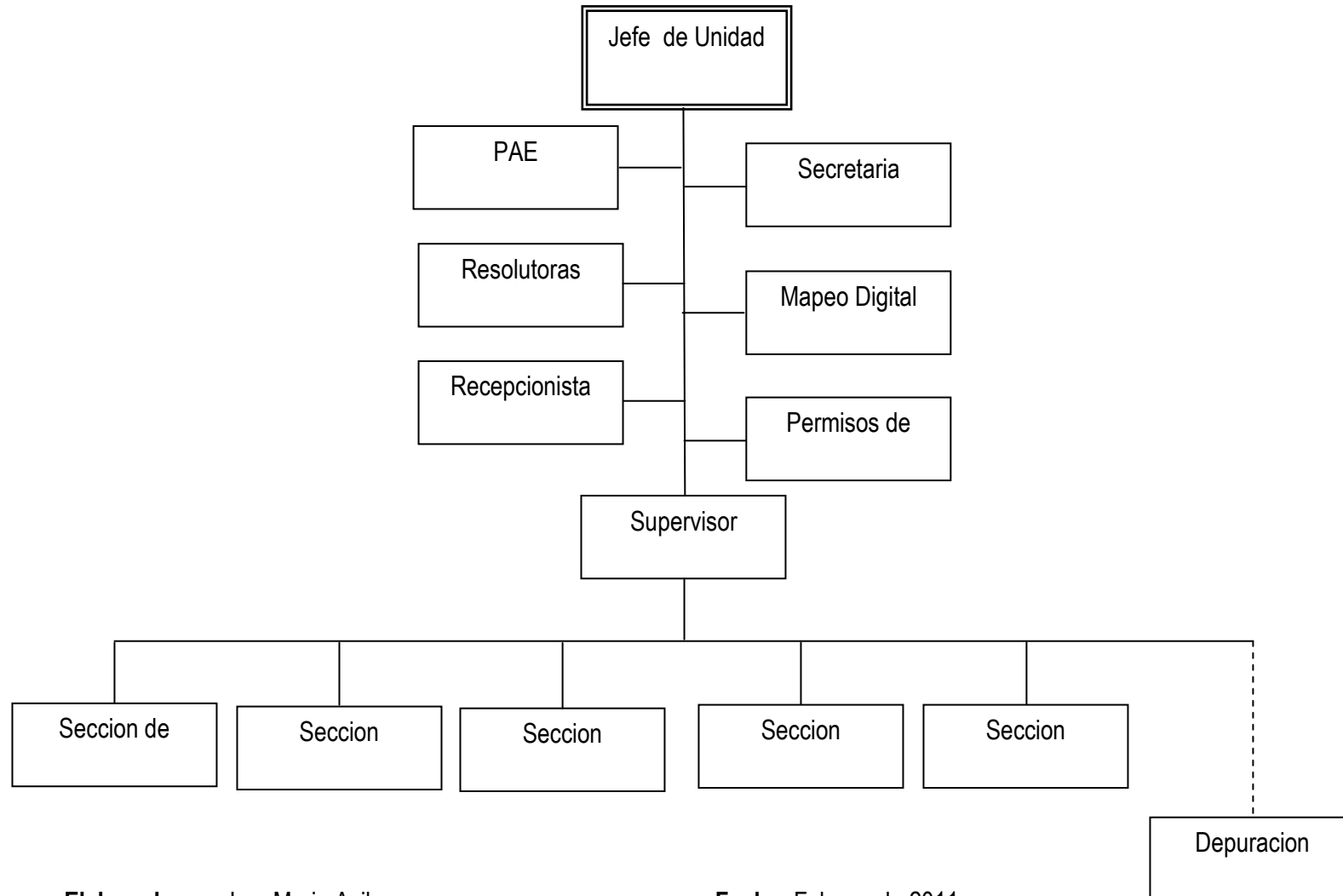
Respuestas	F	%
Mensual	4	13%
Semestral	8	27%
Cada año	2	6%
Permanente	1	3%
Pocas veces	4	13%
No sabe	5	17%
No contesto	5	17%
Total	29	100%



Interpretacion: Con los resultados obtenidos se puede comprobar que una parte no sabe el tiempo en el cual se realizan las auditorias mientras que una buena parte confirma que las auditorias internas se realizan de forma semestral.

ANEXO 3

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA UNIDAD DE REGISTRO TRIBUTARIO



Elaborado por: Ing. Mario Aviles

Fecha: Febrero de 2011