

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



**DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO, ORIENTADO A RESULTADOS
EN LA MUNICIPALIDAD DE NUEVO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA
LIBERTAD, EL SALVADOR, C.A.
PERIODO 2012-2015.**

PRESENTADO POR:

DERAS GODOY, BLANCA ESMERALDA
SERRANO BARRIOS, NANCY MARICELA
DE LEÓN DELGADO, ÉDGAR ALBERTO

NOVIEMBRE 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : M.S.C. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO : M.A.E. JOSÉ CIRIACO CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTINEZ

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

NOVIEMBRE 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todo poderoso y sus ángeles que puso en mi camino, por brindarme fortaleza y sabiduría, para superar muchas dificultades. A mis Padres Carlos y Mercedes, por enseñarme a esforzarme en la vida, también agradezco a mi esposa Zujey por creer en mí y apoyarme, a mis hermanas Karla y Karina, y a mi sobrino Eduardo por alegrarme los días con sus ocurrencias. Agradezco a Doña Arena de Rodríguez Trabanino, Nayib Bukele y Claudia de Guevara, por brindarnos la oportunidad de cumplir nuestro sueño, gracias también a mis compañeras Esmeralda y Nancy por el apoyo para lograr el éxito del trabajo de investigación, finalmente agradezco a mis familiares, maestros y compañeros de la UES, a mis Jefes en Banco Agrícola y a mis amigos que me ayudaron para seguir adelante y culminar con éxito mi carrera. **(Édgar De León)**

Entrego este triunfo al que se merece toda la gloria, a Dios todo poderoso, por darme la sabiduría, la capacidad, la salud y los medios para concluir con éxito mi carrera. Agradezco infinitamente a mis padres, por ser mis guías, por su sacrificio, sus oraciones y su amor incondicional; A mi padre Manuel Deras (Q.E.P.D), por dejarme un gran ejemplo de esfuerzo y temor a Dios y a mi madre, Marta Godoy por su dedicación y fortaleza. A mis hermanos(as) por apoyarme siempre, a mis sobrinitos por recordarme el lado sencillo de la vida y a mis amigos y demás seres queridos por su compañía, oraciones y consejos. A mis compañeros Edgar y Nancy, por la confianza que tuvieron en mí y su esfuerzo para concluir esta etapa, a Lic. Rebollo, por su asesoría, y a la institución por la confianza de abrirnos sus puertas, para realizar la presente investigación. **(Esmeralda Deras)**

Principalmente agradezco infinitamente a Dios porque puso todos los medios para que pudiera llegar hasta este momento, a Samuel Joaquín Flores porque sus oraciones siempre están presentes en todo lo que emprendo, a mis amados padres que me han enseñado que con esfuerzo y dedicación todo se puede lograr, a mi socio por su paciencia y comprensión, a mis hermanos y demás familia que siempre me brindaron algún consejo, a mis queridas e inigualables amigas que siempre han estado conmigo en los momentos buenos y malos dándome ánimos y sonriendo junto a mí, por supuesto; a mis extraordinarios compañeros: Esmeralda y Edgar por toda su dedicación en este largo pero satisfactorio camino y por último; pero no por eso menos importante a las autoridades de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán por permitirnos realizar nuestra investigación en tan distinguida Municipalidad. **(Nancy Serrano)**

ÍNDICE

CONTENIDO	PAGINA
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPITULO I.....	1
GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE NUEVO CUSCATLÁN, ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS MUNICIPALIDADES, MARCO TEÓRICO DEL CONTROL INTERNO.....	1
A. GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES	1
1. ANTECEDENTES	1
2. MUNICIPALIDADES.....	3
3. VISIÓN Y MISIÓN DEL SECTOR MUNICIPAL	4
3.1. VISIÓN	4
3.2. MISIÓN.....	4
4. DE LAS ALCALDÍAS EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD	4
5. IMPORTANCIA.....	5
6. LA AUTONOMÍA DEL MUNICIPALISMO.....	5
7. PRINCIPALES FUENTES DE INGRESOS Y EGRESOS DE LA MUNICIPALIDAD	6
8. COMPETENCIAS DE LAS MUNICIPALIDADES.....	8
9. MARCO LEGAL.....	9
B. ASPECTOS GENERALES DE LA MUNICIPALIDAD DE NUEVO CUSCATLÁN.....	13
1. ANTECEDENTES	13
2. DATOS GENERALES.....	13
3. ORÍGENES Y ETIMOLOGÍA.....	14
4. LA ZONA RURAL DE NUEVO CUSCATLÁN.....	15
5. ACTIVIDADES ECONÓMICAS	15
6. OTRAS GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DE NUEVO CUSCATLÁN.....	16
C. ORGANIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD.....	16
1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	16
2. FUNCIONES PRINCIPALES	17
2.1. NIVELES DE DIRECCIÓN:	17
2.2. NIVEL TÉCNICO:.....	17

2.3.	NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO:	17
2.4.	NIVEL OPERATIVO:	17
D.	ASPECTOS RELACIONADOS AL MODELO DE CONTROL INTERNO.	18
1.	MODELO	18
1.1.	CONCEPTUALIZACIÓN.....	18
2.	CONTROL	19
2.1.	CONCEPTUALIZACIÓN.....	19
2.2.	IMPORTANCIA DEL CONTROL	20
2.3.	PRINCIPIOS DEL CONTROL.....	20
2.4.	ETAPAS DE CONTROL	21
2.4.1.	ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES	21
2.4.2.	MEDICIÓN DE RESULTADOS	21
2.4.3.	CORRECCIÓN.....	21
2.4.4.	RETROALIMENTACIÓN.....	22
2.5.	FACTORES QUE COMPRENDE EL CONTROL	22
3.	CONTROL INTERNO	22
3.1.	CONCEPTUALIZACIÓN.....	22
3.2.	CARACTERÍSTICAS	24
3.3.	COMPONENTES	25
4.	NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO.....	26
4.1.	CONCEPTUALIZACIÓN.....	26
4.2.	OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO:	27
5.	HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS.....	27
5.1.	HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.....	28
	CAPITULO II.....	35
	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DE NUEVO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.	35
A.	OBJETIVOS.....	35
1.	OBJETIVO GENERAL	35
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	35
B.	METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.	36

1.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	36
1.1	ALCANCES.....	36
1.2	LIMITACIONES.....	36
2.	METODOS DE INVESTIGACIÓN.....	37
2.3	MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO.....	37
3.	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.1	GENERAL.....	37
3.2	ESPECÍFICAS.....	37
3.3	OPERALIZACIÓN DE HIPÓTESIS.....	38
4.	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN O UNIVERSO Y MUESTRA.....	39
4.1	POBLACIÓN O UNIVERSO.....	39
4.2	MUESTRA.....	39
4.3	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	40
5.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	40
5.1	FUENTES PRIMARIAS.....	40
5.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	41
6.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	41
6.1	LA ENCUESTA.....	41
6.2	LA ENTREVISTA.....	41
6.3	OBSERVACIÓN DIRECTA.....	41
7.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	42
7.1	CUESTIONARIO.....	42
7.2	GUÍA DE ENTREVISTA.....	42
7.3	FORMATO DE OBSERVACIÓN.....	43
8.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	43
C.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DE NUEVO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.....	66
1.	SITUACIÓN ACTUAL DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO DE LA ALCALDÍA DE NUEVO CUSCATLÁN.....	66
1.1	EVALUACIÓN DEL ENTORNO INTERNO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN.....	66

1.2	EVALUACIÓN DEL ENTORNO EXTERNO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN.....	67
2.	DETERMINACIÓN DEL FODA PARA LA MUNICIPALIDAD DE NUEVO CUSCATLÁN.	68
3.	ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN ACTUAL DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA ALCALDÍA DE NUEVO CUSCATLÁN.	70
3.1	AMBIENTE DE CONTROL.....	70
3.2	VALORACIÓN DE RIESGOS.	71
3.3	ACTIVIDADES DE CONTROL.....	73
3.4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	75
3.5	MONITOREO.....	76
4.	CONTROL PRESUPUESTARIO DE LA ALCALDÍA DE NUEVO CUSCATLÁN.....	77
5.	LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO EN LA ALCALDÍA DE NUEVO CUSCATLÁN ACTUALMENTE.	81
6.	ANÁLISIS DEL USO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS EN LA ALCALDÍA DE NUEVO CUSCATLÁN.	83
7.	DETERMINACIÓN DE LAS PRINCIPALES CAUSAS DE FALTA DE CONTROL INTERNO.....	84
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	85
8.1	CONCLUSIONES.	85
8.2	RECOMENDACIONES.....	86
	CAPITULO III.....	88
	DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO, ORIENTADO A RESULTADOS EN LA MUNICIPALIDAD DE NUEVO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, EL SALVADOR, C.A. PERIODO 2012-2015.....	88
1.	ASPECTOS GENERALES	88
1.1.	JUSTIFICACIÓN.....	88
1.2.	OBJETIVO	88
1.3.	ESTRATEGIA.....	88
2.	HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	89
2.1.	MANUAL DE BIENVENIDA	89
2.1.1.	INTRODUCCIÓN.....	89
2.1.2.	OBJETIVOS DEL MANUAL DE BIENVENIDA.....	89
2.1.3.	BIENVENIDA.....	89
2.1.4.	NUESTRA HISTORIA	89

2.1.5.	SERVICIO QUE LA MUNICIPALIDAD OFRECE AL PÚBLICO	90
2.1.6.	CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN (SEGÚN ART. 8 DEL REGLAMENTO INTERNO DE NUEVO CUSCATLÁN).....	90
2.1.7.	PLAZAS VACANTES, PLAZAS NUEVAS Y TRASLADOS.....	91
2.1.8.	DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS. (SEGÚN ART. 57-58 DEL REGLAMENTO INTERNO DE NUEVO CUSCATLÁN).	92
2.1.9.	HORARIO DE TRABAJO. (SEGÚN ART. 16 DEL REGLAMENTO INTERNO DE NUEVO CUSCATLÁN).	93
2.1.10.	DÍAS DE DESCANSO. (SEGÚN ART. 20 DEL REGLAMENTO INTERNO DE NUEVO CUSCATLÁN).	94
2.1.11.	LOS SALARIOS.	94
2.1.12.	PRESTACIONES.	94
2.1.13	ASUETOS Y VACACIONES SEGÚN (LEY DE ASUETOS, VACACIONES, Y LICENCIAS DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS ART. 1):	94
2.1.14	LAS VACACIONES (SEGÚN ART. 40 DEL REGLAMENTO INTERNO DE NUEVO CUSCATLÁN).	95
2.1.15	AGUINALDO (SEGÚN ART. 50 DEL REGLAMENTO INTERNO DE NUEVO CUSCATLÁN). .	95
2.2	MANUAL DE ORGANIZACIÓN.	95
2.2.1	IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	95
2.2.2	INTRODUCCIÓN	96
2.2.3	OBJETIVO DEL MANUAL	96
2.2.4	BASE LEGAL	96
2.2.5	ORGANIGRAMA.....	98
2.2.6	ESTRUCTURA FUNCIONAL	99
2.2.6.1	CONCEJO MUNICIPAL.....	99
2.2.6.2	GERENCIA DE SERVICIOS A LA CIUDADANIA.....	100
2.2.6.3	GERENCIA ADMINISTRATIVA.....	101
2.2.6.4	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	103
2.2.6.5	GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL.....	104
2.3	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	105
2.3.1	ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	105
2.3.2	OBJETIVO GENERAL	105
2.3.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	105

2.3.4	IMPORTANCIA.....	105
2.3.5	ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	106
2.3.6	INSTRUCCIONES PARA SU USO	106
2.3.7	NORMAS PARA EL USO Y MANTENIMIENTO DEL MANUAL	106
2.3.8	DESARROLLO DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	107
2.4	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	129
2.4.1	INTRODUCCIÓN	129
2.4.2	OBJETIVO DEL MANUAL	129
2.4.3	ALCANCE	129
2.4.4	CRITERIOS GENERALES PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS.....	129
2.4.5	METODOLOGÍA APLICADA.....	130
2.4.6	CALIDAD EN LOS PROCESOS	130
2.4.7	ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	131
2.4.8	UTILIDAD	131
2.4.9	NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO	133
2.4.10	INSTRUCCIONES PARA SU USO.....	133
2.4.11	DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	134
2.4.12	PROPUESTA DE AUDITORÍA INTERNA.....	140
2.5	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	141
2.5.1	INTRODUCCIÓN	141
2.5.2	OBJETIVO	141
2.5.3	MARCO LEGAL	141
2.5.4	REQUISITOS DE INGRESO.....	141
2.5.5	REQUERIMIENTO DE PERSONAL	142
2.5.6	RECEPCIÓN PRELIMINAR DE HOJAS DE VIDA	142
2.5.7	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN	142
2.6	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	143
2.6.1	INTRODUCCIÓN	143
2.6.2	FUNDAMENTOS.....	144
2.6.3	BASE LEGAL	144
2.6.4	OBJETIVO	144

2.6.5	POLÍTICAS	144
2.6.6	DIFERENTES TIPOS DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIONES	145
2.6.7	INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN	145
2.6.8	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL	146
2.6.9	POLÍTICA DE CAPACITACIONES.....	147
2.7	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	148
2.8	FORMATOS ÚTILES DE CONTROL INTERNO.....	148
2.8.1	CONTROL INTERNO DEL PERSONAL.....	148
2.8.2	CONTROL INTERNO DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	149
2.8.3	CONTROL INTERNO CONTABLE.....	150
3.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	150
3.1	OBJETIVOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	150
3.2	ESTRATEGIAS.....	151
3.3	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS.....	152
3.4	RECURSOS	156
3.5	PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	157
3.6	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	158
	BIBLIOGRAFÍA	159
	ANEXOS.	

RESUMEN

La Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, asumida por una administración relativamente nueva en el año 2012, es una institución con un nuevo enfoque en el desarrollo del municipio, sin embargo una clave importante para obtener buenos resultados en su gestión es un adecuado Control Interno. Es por ello que el objetivo del presente documento es diseñar un modelo de Control Interno a fin de orientar, dar efectividad, eficiencia, confiabilidad y un fiel cumplimiento de las leyes en todas las operaciones realizadas, en beneficio de los habitantes de Nuevo Cuscatlán.

Para la elaboración de este documento, fue necesaria la realización de una investigación, utilizando el método de investigación hipotético deductivo, donde se pudo identificar cual es el área donde necesitaba implementar un Modelo adecuado de Control Interno. Para lograr el éxito de la investigación, se utilizaron tres tipos de instrumentos para la recolección de información, tales como: Cuestionario, Guía de entrevista y observación, por medio de los cuales se pudo realizar un diagnóstico de la situación actual.

Según el diagnóstico realizado, en base a los componentes del control interno, los cuales son Ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo, según el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION), Se determinó que en el área administrativa existía la necesidad de implementar un modelo adecuado de control interno y se concluyó que actualmente la Alcaldía, no cuenta con un modelo adecuado de control interno, ya que hay información relevante para el adecuado funcionamiento de las actividades, como los manuales administrativos, reglamentos, que se encuentran desactualizados. También carecen de una adecuada comunicación, procedimientos de control, actividades de control y supervisión del mismo.

En base al diagnóstico obtenido se propuso un Modelo de Control Interno, enfocado a la mejora continua, mediante el diseño de un Centro de Documentación Virtual, para que cada empleado tenga acceso a los instrumentos necesarios para el desempeño efectivo de sus actividades diarias y

a la vez, estos documentos puedan ser actualizados de acuerdo a los cambios y necesidades de nueva documentación requerida.

Mediante el centro de documentación virtual, se pretende actualizar toda la documentación, crear documentos de control no existentes y mejorar la comunicación, de tal manera que esta pueda llegar a todos los empleados del área administrativa, con el objetivo de mejorar los resultados.

También se establecen instrumentos importantes de control interno en el área administrativa, como el Manual de reclutamiento y selección de personal, Manual de descripción de puestos, Manual de evaluación del desempeño y formatos de control de personal.

Para ello se presenta un plan de implementación del modelo, en el cual se describen las estrategias que se deberán de seguir, así como también el presupuesto del costo de las capacitaciones, instalación, equipo, recursos humanos requeridos y la logística a utilizar.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado, DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO, ORIENTADO A RESULTADOS EN LA MUNICIPALIDAD DE NUEVO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, EL SALVADOR, C.A. PERIODO 2012-2015 pretende ofrecer a la Municipalidad una propuesta de implementación de un Modelo de Control Interno más efectivo y apegado a las necesidades que fueron resultados del diagnóstico realizado a la Municipalidad.

La investigación deja como resultado este documento, el cual se divide en 3 partes principales donde se plasma toda la información necesaria para culminar con la propuesta para la Municipalidad, la estructura se describe a continuación:

CAPITULO I GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE NUEVO CUSCATLÁN, ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS MUNICIPALIDADES, MARCO TEORICO DEL CONTROL INTERNO.

En este capítulo se presenta las generalidades de la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán y de las Municipalidades de El Salvador, el marco legal en el que se establecen las funciones principales, se presentan las bases teóricas y el marco de referencia de la investigación, además se especifican los aspectos teóricos relacionados al Control Interno, se conocerán las distintas herramientas administrativas y financieras; con la finalidad de tener un mejor desempeño de las funciones orientado a los resultados y a la mejora continua de los servicios a la población del Municipio.

CAPITULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DE NUEVO CUSCATLÁN DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

En el siguiente capítulo establece el método de investigación que se utilizó, los objetivos de la investigación en los que se detalla el objetivo general y los específicos, se establecen las fuentes de información, que técnicas de recolección de información utilizadas, la forma de presentación, se

determina la población y la muestra; que permita realizar el análisis del Control Interno de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán. Para continuar se presenta el Diagnóstico enfocado en los componentes del Control Interno que son: Ambiente de Control, Valoración de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo. Para finalizar se muestra las conclusiones y recomendaciones resultados del Diagnóstico.

CAPITULO III DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO, ORIENTADO A RESULTADOS EN LA MUNICIPALIDAD DE NUEVO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, EL SALVADOR, C.A. PERÍODO 2012-2015.

En el último capítulo se presentan los resultados de la investigación realizada y se determina las soluciones para los problemas identificados que se relacionan con los componentes del Control Interno en la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán, Departamento de La Libertad. Se diseñan las diferentes herramientas administrativas y financieras que contribuyan al cumplimiento de las Normas Técnicas específicas de la Municipalidad. Se especifica también en este capítulo un Plan de Implementación que detalla los requisitos y la situación necesaria para que la solución propuesta se aplique en la Municipalidad.

El objetivo fundamental con la culminación de esta investigación es proporcionar una solución viable a la Municipalidad y poder contribuir al desarrollo de las actividades administrativas por medio de un Modelo de Control Interno basado específicamente en las necesidades reales y actuales de la misma, por tal motivo, la implementación de nuestra propuesta por parte de la Municipalidad sería el indicador más confiable del contenido de nuestro trabajo.

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE NUEVO CUSCATLÁN, ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS MUNICIPALIDADES, MARCO TEÓRICO DEL CONTROL INTERNO.

A. GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES

1. ANTECEDENTES

El descubrimiento y la conquista de la mayor parte de América Latina fue realizada por los españoles, los cuales cambiaron drásticamente la forma de vida de los indígenas, quienes presentaron resistencia, algunos lucharon hasta la muerte, otros fueron sometidos por medio de la esclavitud, tortura, engaño, violaciones a sus mujeres; pero los españoles lograron con el tiempo que los indios asimilaran la nueva cultura.

Los españoles empezaron a asentarse en diversos lugares de América, se fundaron ciudades y villas, las cuales eran regidas por los ayuntamientos que dependían de la Real Audiencia de los Confines esta era una institución que administraba la justicia y ordenaba lo relacionado al gobierno de las provincias. Los cabildos o ayuntamientos estaban formados por un Alcalde, Regidores, Alguacil, Procurador, Pregonero.

En El Salvador C.A., la primera Villa fue fundada por el español Gonzalo de Alvarado el 1° de abril de 1525, y se nombró al primer Alcalde, "El capitán Diego de Holguín conforme las instrucciones dadas por don Pedro de Alvarado a su primo hermano Gonzalo de Alvarado"¹.

Por algún tiempo se le denominó Alcaldía Mayor a lo que estaba compuesto por la ciudad de San Salvador, San Miguel y la Villa de Jerez de Choluteca posteriormente se les dio dicho nombre a otras Alcaldías de la región. Las Municipalidades realizaron un papel importante para expandir y que se consolidara el poder de la Corona Española. Después se le fueron atribuyendo por medio de leyes muchas responsabilidades relacionadas con la agricultura, educación, salud, entre otras; sin embargo solo se aplicaban a las ciudades que beneficiaran a clases dominantes o civilizadas, no para aquellas poblaciones habitadas por indígenas que no habían adoptado su cultura.

¹ Rubio Sánchez, Manuel. (1979). Alcaldes Mayores (1ª. Ed.) (p.10). El Salvador: Dirección de publicaciones del Ministerio de Educación.

Después que El Salvador C.A. se independizara de la Corona Española, para el año 1824 se establece la primera Constitución de la República, y se determina que el territorio Salvadoreño comprende la Intendencia de San Salvador y las Alcaldías Mayores de San Miguel, San Vicente y Sonsonate, y se divide en 4 departamentos.

En los Municipios no se tomaban decisiones en el campo político y mucho menos en el proceso de elección de los miembros del Gobierno Municipal. No obstante, durante la lucha para lograr la independencia de la dominación española, las Municipalidades jugaron un papel importante, convirtiéndose en espacios políticos en los que se desarrolló la lucha por la independencia, bajo formas políticas de resistencia a los niveles superiores del gobierno colonial. Tales movimientos, inspirados en una filosofía política antimonárquica y en los Principios de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, afirmados por la Revolución Francesa y la Revolución de Independencia de los Estados Unidos, encontraron en los municipios el lugar más propicio para su difusión y consolidación, germinando así la vocación política-democrática de las comunidades Municipales. La Constitución de la República de El Salvador decretada en 1896, que estuvo vigente hasta 1939, en su Art. 113, establecía: “que el gobierno local de los pueblos estará a cargo de las Municipalidades electas popular y directamente por ciudadanos vecinos de cada población”, asimismo en su Art. 117, establecía que: “las Municipalidades en el ejercicio de sus funciones son enteramente independientes”. Sin embargo, en esa época los Gobernadores Departamentales y los funcionarios de ministerios que formaban parte del Poder Ejecutivo (hoy Órgano Ejecutivo), ejercieron y aun se pretende ejercer actualmente, una “tutela preventiva y represiva” sobre los gobiernos locales, debilitando así, el poder e iniciativa Municipal.

Esto permite considerar que legalmente (teóricamente) se ha dado autonomía a los Municipios para ejercer sus funciones, pero en la práctica, han estado subordinados al Ejecutivo. “Las Municipalidades en el ejercicio de sus funciones son autónomas; por sus actos responderán ellas mismas como personas jurídicas o sus miembros individualmente, según determine la ley. Elaborarán sus tarifas de arbitrios para ponerlas como ley a la Asamblea Legislativa; la cual podrá decretar las modificaciones que juzgue necesarias”. Además, por mandato constitucional, el Poder Ejecutivo fue facultado para velar por que las Municipalidades cumplieran las leyes, pues así lo establecía la nueva Constitución de la República de El Salvador, en su Art. 107, desprendiéndose de ello que el restablecimiento de la autonomía Municipal como principio jurídico-político formal, se produjo con alguna restricción que realmente afectó a las mismas en su desarrollo económico,

social, político y cultural. Doce años después de esos acontecimientos, en la Constitución Política de la República de El Salvador, de 1962, las disposiciones antes mencionadas son ratificadas por la Asamblea Constituyente. Hasta entonces, el principio de autonomía concebido en las constituciones de 1886, 1945, 1950 y 1962, establecía que las atribuciones de las Municipalidades eran puramente económicas y administrativas; no es sino hasta en la Constitución de la República de El Salvador, de 1983, que se amplía la autonomía Municipal en “lo técnico”.

En tal sentido, el Municipio es el ente encargado de desarrollar, orientar y ordenar la vida social, económica, política y cultural de los vecinos; es decir, de la sociedad que habita la porción de territorio que demarca la jurisdicción Municipal. Actualmente en El Salvador se están haciendo esfuerzos de construcción de la Sociedad Civil dentro del nuevo proceso democrático, la existencia de los municipios reviste especial importancia por cuanto deben convertirse en entes generadores, promotores y ejecutores de acciones que conduzcan a hacer una realidad dicho proceso democrático y conducir así, articulándose al país en su conjunto, a El Salvador hacia un desarrollo sustentable.

2. MUNICIPALIDADES

La República de El Salvador C.A., para la administración política divide el territorio en 14 departamentos los cuales se subdividen en Municipios que son en total 262, cada municipio tiene su Gobierno Local que está regido por el Concejo Municipal que se encuentra conformado por un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número es proporcional a la población del municipio.

La Municipalidad para cumplir con las funciones es autónoma en donde se establece que “Los Municipios son autónomos en lo económico, en lo técnico y lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal”², también el municipio esta territorialmente delimitado y por lo tanto tiene su propio gobierno. De esta manera las Municipalidades al igual que el Gobierno de la República tienen un respaldo jurídico y político para el cumplimiento de sus funciones.

En los Gobiernos Locales por medio de la elección popular se eligen a los representantes quienes serán los responsables de gobernar y administrar los bienes y servicios a la comunidad, siempre

²Art. 203, Constitución de la República, Decreto Constituyente (D.C.) N° 38 Fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en D.O. N° 234, Tomo N° 281, Fecha 16 de diciembre de 1983

orientado al bien común y que se encuentre coordinado con políticas y la actuación nacional. La sede de las Municipalidades es el núcleo urbano principal del municipio.³

3. VISIÓN Y MISIÓN DEL SECTOR MUNICIPAL

3.1. VISIÓN

Las Municipalidades, proyectan consolidarse como un Organismo moderno, capaz de construir un desarrollo económico de sus Municipios la cual potencie a los sectores: Industriales, Agrícolas, el Comercio y a las pequeñas y medianas empresas, con el propósito de que exista un mejor nivel de vida en las comunidades.

3.2. MISIÓN

Ser un Organismo que contribuya y promueva el desarrollo social y económico de los municipios, responsable de pronunciarse profesional y éticamente sobre la legalidad, eficiencia, efectividad, economía y transparencia de la gestión Municipal, generando condiciones y oportunidades para la creación e instalación de fuentes de trabajo la cual permita mejorar la calidad de vida de la población.

4. DE LAS ALCALDÍAS EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

El departamento de La Libertad cuenta con veintidós municipios (VER ANEXO 1), de los cuales sus Municipalidades constituyen unidades Políticas Administrativas primarias dentro de la Organización estatal, establecidas en un territorio determinado que le es propio, organizadas bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con la autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

³Art. 2, Código Municipal, D.L. N° 274 Fecha 31 de enero de 1986, D.O. N° 23, Tomo N° 290, Fecha 05 de febrero de 1986

5. IMPORTANCIA

Las Municipalidades como Gobiernos Locales tienen un rol muy importante en el desarrollo local de los municipios, debido a la inversión social y económica que brindan, por medio de la planificación y ejecución de proyectos que se realizan en beneficio de la población por medio de los Ingresos propios provenientes de la recaudación Municipal, donaciones y con los fondos de las transferencias del gobierno central mediante el Fondo de Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).

6. LA AUTONOMÍA DEL MUNICIPALISMO

Autonomía es la libre elección de formas de actuar dentro de las restricciones normativas que son voluntariamente aceptadas y sobre las cuales el individuo posee algún poder de decisión. La autonomía, como el concepto de gobierno de un país, implica consecuentemente la existencia de controles, pues de lo contrario conduce a la anarquía (cada quien hace lo que quiere); y tampoco debe ser permitida a una persona delegándose a otra. La definición de autonomía conduce a operar dentro de restricciones normativas que son voluntariamente aceptadas. Esto significa que cuando una persona acepta una posición debe conocer las condiciones dentro de las cuales le tocara trabajar y tiene el derecho de esperar que tales condiciones permanezcan constantes o se mejoren, pero no que empeoren. Ninguna persona puede poseer autonomía si no acepta una razonable definición de ella y es capaz de reconocerla cuando la posee.

Según el Art. 203, de la Constitución de la República de El Salvador, de 1983, los Municipios son autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que el concepto de autonomía Municipal, es relativo, es decir, que los 262 municipios que conforman El Salvador, en conjunto están sometidos a una autoridad global; que cada municipio no es soberano, sino el país en su totalidad. Si los municipios fueran autónomos en forma absoluta, estos constituirían un Estado dentro de otro Estado. Significa entonces, que en vista de que cada municipio forma parte del Estado Salvadoreño, el principio de autonomía no puede oponerse al de unidad estatal. Esto es importante tenerlo presente para buscar la otra estrategia global, o sea la integración Municipio-Estado, para lograr los objetivos del bien común de la sociedad salvadoreña.

Los elementos institucionales, políticos, financieros y administrativos que conforman la autonomía municipal, pueden resumirse en cuatro aspectos:

- 1) Auto-gobierno
- 2) Administración propia
- 3) Existencia de recursos financieros
- 4) Ejercicio delimitado y claramente definido del control de los gobiernos Municipales por parte del gobierno central.

7. PRINCIPALES FUENTES DE INGRESOS Y EGRESOS DE LA MUNICIPALIDAD

Al hablar de la recaudación de los recursos Municipales y debido a los procedimientos y procedencia de los mismos, tenemos que considerar las características propias de cada municipio en cuanto a sus recursos humanos y técnicos, los cuales pueden variar. Por otra parte, dentro del proceso de recaudación debemos tener en cuenta, las fuentes de donde provienen estos recursos, que bien pueden provenir de tasas e impuestos Municipales, contribuciones especiales que resultan de la aplicación de las leyes locales tales como las ordenanzas, reglamentos y la correspondiente ley de impuestos Municipales.

Por otra parte, también se perciben ingresos provenientes de subsidios y donaciones de instituciones y organizaciones externas al municipio.

Las Fuentes de financiamiento son:

1. Fondo General
2. Fondos Propios
3. Préstamos Externos
4. Prestamos Internos
5. Donaciones.

Cuadro resumen de ingresos Municipales

CLASE DE INGRESO	CONCEPTO O DESCRIPCIÓN
Ingresos Tributarios	Agrupar los ingresos que se perciben en concepto de impuestos y que provienen de las actividades de comercio, industria, financieras, propiedad inmobiliaria y otros gravámenes.
Ingresos no tributarios	Registra todos los ingresos provenientes de las tasas en concepto de alumbrado público, aseo público, baños y lavaderos públicos, mercados, pavimentación, rastro, tiangué, cementerio, terminal de buses, agua, registro civil, servicios administrativos.
Otros ingresos corrientes	Agrupar los ingresos provenientes de fiestas, comisiones, intereses.
Transferencias corrientes	Registra los ingresos provenientes del gobierno central, fondo de desarrollo económico y social, fondos específicos fiscales.
Ingresos del sector privado	Reúne los ingresos provenientes de cotejo de fierros, reintegro de cartas de ventas, gastos por subastas, multas y comisiones.
Ingresos de capital	Agrupar los ingresos que provienen de la venta de inmuebles, ventas de equipo, mobiliarios, venta de bonos y acciones y compensaciones por daños.

Cuadro resumen de egresos municipales

CLASE DE EGRESO	CONCEPTO O DESCRIPCIÓN
Servicios Personales	Corresponde a todos los sueldos y salarios, sobresueldos, dietas, horas extras, aguinaldos, honorarios y viáticos.
Servicios no Personales	Comprende a los egresos por servicios básicos como teléfono, energía eléctrica, agua, publicidad, impresiones y encuadernaciones, transporte, pasaje a funcionarios y empleados, arrendamientos, primas de seguros, servicios médicos y otros.
Materiales y Suministros	Comprende los egresos por la compra de artículos materiales,
	tales como: papelería, útiles de escritorio, repuestos y accesorios, llantas y neumáticos, productos químicos y metálicos, combustible y lubricantes, medicina, vestuario, artículos educacionales y otros.
Transferencias Corrientes	Esta formada por jubilaciones, seminarios y cursillos de capacitaciones, subsidios, indemnizaciones y otras transferencias.

Lo anterior constituye los recursos financieros, y se complementa con: el humano, tecnológico y material. Para el manejo eficaz y eficiente de los recursos antes mencionados la Administración Municipal debe aplicar las funciones de: “Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control”. Dentro de ellos, el control toma un rol muy importante pues es el “Proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”. Para ello, la Corte de Cuentas de la República, que es el organismo encargado de fiscalizar, en su doble aspecto administrativo y jurisdiccional a la hacienda pública en general, establece las Normas Técnicas de Control Interno, teniendo como fin contribuir con la Municipalidad en el cumplimiento de sus objetivos.

Cada Municipalidad establece sus propias Normas Técnicas de Control Interno Específicas para fijar el Modelo de Control Interno que comprende planes, métodos, procedimientos y actividades para alcanzar los objetivos institucionales.

8. COMPETENCIAS DE LAS MUNICIPALIDADES

Algunas de las competencias de las Municipalidades se mencionan a continuación:

- La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local.
- El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público.
- La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.
- La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades.
- La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población.
- La regulación del funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos y otros establecimientos similares.
- La formación del registro del estado familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley.
- La promoción y organización de ferias y festividades populares.
- La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento y disposición final de desechos sólidos. Se exceptúan los desechos sólidos peligrosos y bio-infecciosos, en el caso de los desechos sólidos peligrosos y bio-infecciosos los municipios actuarán en

colaboración con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MINSAL) y del Ministerio de medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), de acuerdo a la legislación vigente.

- La prestación del servicio de cementerio y servicios funerarios y control de los cementerios y servicios funerarios prestados por particulares. (VER ANEXO 2)

9. MARCO LEGAL

Las Municipalidades se encuentran reguladas bajo las siguientes leyes, normas, códigos:

- **Constitución de la República de El Salvador⁴** : Las Municipalidades según la Constitución de la República de El Salvador, establece que tienen iniciativa de Ley los Concejos Municipales en materia de impuestos Municipales. Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidas por los Concejos, formados por un Alcalde, Síndico y dos o más regidores y estos deben ser originarios o vecinos del Municipio. Los municipios serán autónomos en lo económico, técnico y administrativo y se regirán por un Código Municipal, además estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo regional. En la autonomía de los Municipios se pueden mencionar los aspectos siguientes: Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas, Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos, Nombrar y remover a los funcionarios públicos y empleados de su dependencia, Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.

Los fondos Municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado y se podrá emplear en servicios de provecho para los Municipios. Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los Municipios, se creará un Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los mismos, dictando el mecanismo a desarrollarse una Ley. Los Concejos Municipales, administraran el patrimonio de sus Municipios y rendirán cuentas circunstanciales y documentada a la Corte de Cuentas de la República

- **Ley de la Corte de Cuentas de la República⁵**: Esta ley podrá denominarse “La Corte”, es el organismo encargado de fiscalizar, en su doble aspecto administrativo y jurisdiccional, la

⁴Constitución de la República de El Salvador, D.C. N° 38 Fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en D.O. N° 234, Tomo N° 281, Fecha 16 de diciembre de 1983

hacienda pública en general y la ejecución del presupuesto en particular, en este sentido están sujetas a la fiscalización y control de la Corte de Cuentas de la República todas las entidades y organismos del sector público y sus servicios sin excepción.

- **Código Municipal⁶:** El Código Municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. Ya que estos constituyen la Unidad Política Administrativa Primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la forma y condición de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente
- **Normas Técnicas de Control Interno⁷:** Constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.
- **Normas Técnicas de Control Interno Específicas⁸:** Constituyen el marco básico que establece el Concejo Municipal de Nuevo Cuscatlán, aplicable con carácter obligatorio al Concejo Municipal, jefaturas y empleados de la Municipalidad.
- **Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)** Con el fin de fortalecer los Gobiernos Locales y garantizar a la sociedad civil la prestación de los servicios públicos Municipales, de manera oportuna, eficiente y eficaz, fue Decretada la Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), contenida en el Decreto Legislativo No. 616, del 4 de Marzo de 1987, Publicado en el Diario Oficial No. 52, Tomo 294, del 17 de Marzo de 1987.

⁵Ley de la Corte de Cuentas de la República, D.L. N° 438 Fecha 31 de agosto de 1995, publicado en D.O. N° 176, Tomo N° 328, Fecha 25 de septiembre de 1995

⁶Código Municipal, D.L. N° 274 Fecha 31 de enero de 1986, D.O. N° 23, Tomo N° 290, Fecha 05 de febrero de 1986

⁷Normas Técnicas de Control Interno, Corte de Cuentas de República, D. N° 4 Fecha 14 de septiembre de 2004, publicado en D.O. N° 180, Tomo N° 364, Fecha 29 de septiembre de 2004

⁸Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán

El ISDEM tiene como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación a la Municipalidades, sin importar tamaño, situación económica, ni color de bandera política, y todo con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

- **Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios:**

El Código Municipal constituye el cuerpo de normas jurídicas sobre todo lo relacionado con el Municipio; pero estos, por si solos y sin recursos económicos no es posible que alcancen el desarrollo deseable y la autonomía económica necesaria, por lo que la Constitución de la República del año 1983, estipula que para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los Municipios, se crearía un Fondo para el Desarrollo económico y social de los mismos, por lo que por Decreto Legislativo No. 74, de fecha 8 de septiembre de 1988, publicado en el Diario Oficial No. 176, Tomo 300, del 23 de septiembre del mismo año, con su última modificación el 14 de diciembre de 2012, se emitió la Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios. Dicho fondo es utilizado de conformidad con la Ley, de la siguiente forma:

- **Población** 50%
- **Equidad** 25%
- **Pobreza** 20%
- **Extensión territorial** 5%

El fondo a distribuir estará compuesto por el monto destinado para que el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal los transfiera a los Municipios y podrá complementarse con los recursos del fondo de inversión social para el desarrollo local.

De la asignación total se descontará la cantidad de quince millones de colones, que se destinará en la siguiente forma:

- a) Cinco millones de colones, para el Fondo de Inversión Social del Desarrollo Local, el cual servirá para el sostenimiento de su administración; gastos de funcionamiento, asistencia técnica y capacitación a las Municipalidades.

- b) Cinco millones de colones, para el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, que le servirán para gastos de funcionamiento, formación de capital, asistencia técnica y capacitación a las municipalidades.
- c) Cinco millones de colones, para la corporación de municipalidades de la República de El Salvador, que utilizará para fortalecer a las Municipalidades, a fin de que éstas asuman su rol a nivel departamental y nacional como representantes directos de los intereses locales, promover el fortalecimiento Municipal y el proceso de desarrollo local, potenciar los mecanismos de participación ciudadana, procurar un marco legal que permita a las Municipalidades, ejercer y financiar sus competencias, asistir jurídicamente en casos tipo, que garanticen el desarrollo y la autonomía de los municipios.

Otras leyes, normas, códigos concernientes a las Municipalidades:

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado⁹
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)¹⁰
- Ley General Tributaria Municipal¹¹
- Ley de Ética¹²
- Ley de Acceso a la Información Pública¹³
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo
- Ley de Vialidad.
- Ley de Titulación de Predios Urbanos.
- Ley de Carreteras y Caminos Vecinales.
- Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes
- Patrimoniales del Matrimonio.

⁹Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado, D.L. N° 516 Fecha 23 de noviembre de 1995, publicado en D.O. N° 7, Tomo N° 330, Fecha 11 de enero de 1996

¹⁰Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, D.L. N° 868 Fecha 05 de abril de 2000, publicado en D.O. N° 88, Tomo N° 347, Fecha 15 de mayo de 2000

¹¹Ley General Tributaria Municipal, D.L. N° 86 Fecha 17 de octubre de 1991, publicado en D.O. N° 242, Tomo N° 313, Fecha 21 de diciembre de 1991

¹²Ley de Ética Gubernamental, D.L. N° 873 Fecha 13 de octubre de 2011, publicado en D.O. N° 229, Tomo N° 393, Fecha 07 de diciembre de 2011

¹³Ley de Acceso a la Información Pública, D.L. N° 534 Fecha 02 de diciembre de 2010, publicado en D.O. N° 70, Tomo N° 391, Fecha 08 de abril de 2011

- Ley de Catastro.
- Ley Agraria.
- Reglamento para el uso de Fierros o Marcas de Herrar Ganado y Traslado de Semovientes.
- Código de Familia.
- Ley de Creación del Registro Nacional de las Personas Naturales.
- Ley de la Carrera Administrativa
- Ley del Nombre de la Persona Natural.
- Ley de Desarrollo de la Comunidad.
- Código de Trabajo.
- Ley de Urbanismo y Construcción.
- Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios.
- Ley Orgánica de Contabilidad Gubernamental

B. ASPECTOS GENERALES DE LA MUNICIPALIDAD DE NUEVO CUSCATLÁN

1. ANTECEDENTES

Nuevo Cuscatlán, fue fundado el 11 de abril de 1853 en el Lugar Valle Joya Grande, fue declarado por Acuerdo Ejecutivo el 06 de septiembre de 1854, "Nuevo Cuscatlán", perteneciendo al Distrito Sur de San Salvador; el 28 de Enero de 1865 fue incorporado a la Zona Sur de Santa Tecla, Departamento de La Libertad.

Nuevo Cuscatlán significa "Lugar de Pendientes y Aretes". **Topónimo:** Significa en idioma náhuat: "país de preseas" o "ciudad-alhaja", pues proviene de cuzcat, joya, alhaja, cuenta de collar, riqueza, preseas, y tan o tlan, sufijo locativo.

2. DATOS GENERALES

El Municipio de Nuevo Cuscatlán es uno de los 22 municipios que forman parte del Departamento de La Libertad, tiene una extensión territorial de 15.61 KM² y una Altitud de 920 metros sobre el nivel del mar; está ubicado a 13 Km. De San Salvador. Limita al Sur con Huizúcar y Zaragoza, al oeste con Santa Tecla, al norte con San Salvador, y al este con Antiguo Cuscatlán. Nuevo Cuscatlán se encuentra ubicado en las Coordenadas: 13°38'52.03"Norte, 89°15'54.84"Oeste.

3. ORÍGENES Y ETIMOLOGÍA

El 11 de abril de 1853 el Presidente del Estado licenciado don Francisco Dueñas, con el objeto de facilitar e impulsar el tránsito y tráfico por el camino que ponía en conexión a la capital con el puerto de La Libertad, emitió un Acuerdo Ejecutivo por el que mandaba que se fundara una población en el paraje denominado Joya Grande, de propiedad de don Francisco Escalón, quien había ofrecido vender para tal efecto 16 caballerías de tierra, equivalente a 1024 manzanas. La nueva población, conforme los términos del acuerdo presidencial, se formaría con los vecinos del valle de La Joya y con los del pueblo de Antigua Cuscatlán, y demás personas que moraban en las rancherías y poblados próximos. Para el mejor éxito de esta disposición del Ejecutivo, se ofreció a los futuros pobladores que disfrutarían dichos terrenos, por espacio de cinco años, sin pagar censo alguno; pero que una vez terminado este plazo estarían obligados a pagar el canon que fijara la Municipalidad respectiva. El 6 de septiembre de 1854, a fin de formalizar aquella disposición, el señor Presidente emitió otro Acuerdo Ejecutivo erigiendo en pueblo y con el nombre de Nuevo Cuscatlán, el próspero valle de La Joya.¹⁴

En un informe Municipal de Nuevo Cuscatlán, de 18 de noviembre de 1860, se dice: "Hay en su jurisdicción ciertos promontorios de tierra y piedra de una figura cónica regular, arquitectónicamente contruidos, que en su seno encierran cadáveres de cuerpo humano -en un estado oleoso- y otros varios objetos de la más remota antigüedad. Uno de estos promontorios, levantado a la altura de trece varas en el centro de la planicie que ocupa esta población, fue descubierto y explorado por un vecino el año de 1856: su magnitud y costo de su construcción lo hacen el edificio más suntuoso que hay de esta clase en esta parte de la comarca; y esta circunstancia unida a la de haberse encontrado en él catorce cadáveres en sepulturas muy bien dispuestas, y con insignias pectorales de piedra de jaspe labradas en bajo relieve, hacen creer que el promontorio no sea otra cosa que un panteón o el lugar en que fue enterrada la familia real aborigen": los Atlacatidas de Cuscatlán. En 1857 el ingeniero Francisco Portal fue comisionado por el Gobierno, para que fijara los límites jurisdiccionales de Nuevo Cuscatlán. Así quedaron fijadas las líneas divisorias entre este municipio y los de Nueva San Salvador, San Marcos, Huizúcar y Antigua Cuscatlán. Según el citado informe Municipal, en Noviembre de 1860, Nuevo Cuscatlán tenía una población de 290 almas.

¹⁴ Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).

Desde su fundación perteneció al Distrito Sur de San Salvador y al departamento de este nombre, hasta que el 28 de enero de 1865 se incorporó, de manera definitiva, en el distrito de Nueva San Salvador y departamento de La Libertad. En 1890 tenía 968 almas. Por Ley de 20 de marzo de 1916, el valle de Nazaret se segregó del municipio de Huizúcar y se incorporó en el de Nuevo Cuscatlán; pero tal disposición legislativa acarrió disensiones y rencillas entre los moradores del cantón segregado y los del pueblo de Nuevo Cuscatlán, por cuyo motivo se emitió el Decreto Legislativo de 23 de abril de 1917, que derogó el anterior.

El municipio no está subdividido en cantones, sino que forma un único cantón. La cabecera es el pueblo de Nuevo Cuscatlán, El municipio es atravesado por el río San Antonio, que nace cerca del casco urbano y fluye dentro del municipio unos 2.2 km, y por las quebradas Talpetatera o El Carmen, El Perol, El Pino y Florencia.

El terreno es quebrado, los principales cerros son La Montaña (1005 m) y El Caballito (1032 m) que sirven de límite con el municipio de Antigua Cuscatlán. El clima es fresco, del tipo tierra templada. La precipitación anual oscila entre 2000 y 2200 mm. La vegetación es de tipo bosque húmedo subtropical fresco.

4. LA ZONA RURAL DE NUEVO CUSCATLÁN

Todas las comunidades de Nuevo Cuscatlán, a excepción de San Ernesto, se consideran semiurbanas, dada su proximidad al casco urbano, su densidad de población, el nivel de servicios, el entramado urbanístico y su dinámica socioeconómica, ya que la mayoría de la población se ocupa en trabajos no relacionados con la agricultura (VER ANEXO 3).

5. ACTIVIDADES ECONÓMICAS

Hasta hace pocos años, la principal fuente de ingresos de las familias del área rural de Nuevo Cuscatlán se encontraba en torno al cultivo del café, que empleaba a la mayoría de la población como jornaleros.

Pero el abandono de las fincas por la crisis que sufre este sector desde hace unos años ha implicado un fuerte cambio en la dinámica económica del municipio y actualmente la mayoría de la población no encuentra en la agricultura su principal fuente de ingresos, sino trabajando en fábricas

o en la construcción (principalmente los hombres) y en maquilas cercanas o en el sector servicios (las mujeres principalmente).

Dentro de sus actividades predominantes en la actualidad se encuentran: Agricultura por cuenta propia, Agricultura por cuenta ajena (jornaleros), Actividades de servicio, Industria y Construcción.

6. OTRAS GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DE NUEVO CUSCATLÁN

Nuevo Cuscatlán pertenece al departamento de La Libertad; el partido político que actualmente gobierna es el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional que está liderado por el señor Alcalde Nayib Armando Bukele Ortiz desde el 1 de mayo de 2012 hasta la fecha, es su primer período de gestión el cual concluirá el 30 de abril de 2015.

El gobierno local de Nuevo Cuscatlán debe velar por el bienestar de su población y dirigir sus esfuerzos a satisfacer las necesidades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio, las cuales son determinadas mediante los problemas planteados por los líderes comunales y los representantes de diferentes sectores en donde se realiza una evaluación y se priorizan aquellos más importantes según disponibilidad de recursos en el presupuesto Municipal o para gestionar dichos recursos.

Las fiestas patronales son celebradas a partir del 18 al 19 de marzo, su Santo Patrono es San José, se realizan diversos tipos de actividades tales como desfiles de carrozas, bailes, elección y coronación de su reina, se disfrutan los juegos mecánicos ubicados en el parque Municipal y los diversos platillos típicos en las cofradías organizadas por los diversos comités. (VER ANEXO 4)

C. ORGANIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La administración del Señor Alcalde Nayib Bukele, del Frente Farabundo Martí Para La Liberación Nacional, asumida a principios del año 2012, tiene como visión generar productividad y poder así crear el mejor municipio del país, a través del desarrollo de una gestión pública que promueva el

empleo, salvaguarde sus recursos, fomente la educación, impulse el turismo, y mejore la seguridad del municipio, como misión principal¹⁵.

La estructura organizativa de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán, en cumplimiento con el art. 13 de la Ley de La Carrera administrativa Municipal, es liderada por tres niveles gerenciales, el Concejo Municipal, el Alcalde del municipio y la Gerencia General de la Alcaldía (VER ANEXO 5).

2. FUNCIONES PRINCIPALES

Actualmente la Municipalidad, cuenta con 150 empleados, distribuidos en niveles de dirección, técnico, de soporte administrativo y operativo, según lo establece el artículo 5 de la Ley de La Carrera administrativa Municipal (VER ANEXO 6).

2.1. NIVELES DE DIRECCIÓN:

Al Nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación, y organización del trabajo, tendentes a lograr los objetivos de la institución.

2.2. NIVEL TÉCNICO:

Pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas, especializadas y complejas para la que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

2.3. NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO:

Pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para lo que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

2.4. NIVEL OPERATIVO:

Pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

¹⁵www.lapagina.com.sv, entrevista 22 de enero 2012

D. ASPECTOS RELACIONADOS AL MODELO DE CONTROL INTERNO.

1. MODELO

1.1. CONCEPTUALIZACIÓN

Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.¹⁶

El uso de modelos no es algo nuevo. El hombre siempre ha tratado de representar y expresar ideas y objetos para tratar de entender y manipular su medio. Un requerimiento básico para cualquier modelo, es que debe describir al sistema con suficiente detalle para hacer predicciones válidas sobre el comportamiento del sistema. Generalmente las características del modelo deben corresponder a algunas características del sistema modelado.

Un modelo se utiliza como ayuda para el pensamiento al organizar y clasificar conceptos confusos e inconsistentes. Al realizar un análisis de sistemas, se crea un modelo del sistema que muestre las entidades, las interrelaciones, etc. La adecuada construcción de un modelo ayuda a organizar, evaluar y examinar la validez de pensamientos.

Al explicar ideas o conceptos complejos, los lenguajes verbales a menudo presentan ambigüedades e imprecisiones. Un modelo es la representación concisa de una situación; por eso representa un medio de comunicación más eficiente y efectivo.

En los últimos años, a consecuencia de los numerosos problemas detectados en las entidades de corrupción y fraudes, que han involucrado hasta corporaciones internacionales, se ha fortalecido e implementado el Control Interno en diferentes países, ya que se han percatado de que este no es un tema reservado solamente para contadores sino que es una responsabilidad también de los miembros de los Consejos de Administración de las diferentes actividades económicas de cualquier organización o país.

¹⁶ www.virtual.unal.edu.co

2. CONTROL

2.1. CONCEPTUALIZACIÓN

Fase del proceso administrativo que tiene como propósito contribuir al logro de los objetivos de las otras cuatro fases que lo componen: planeación, organización, captación de recursos y administración; estas se armonizan de tal manera que todas participan en el logro de la misión y objetivos de la entidad.

De la definición señalada se desprende que no debe considerar al control como una fase aislada del proceso administrativo, sino que interactúa con las otras cuatro. No se puede concebir una buena planeación sin control, ni una organización eficiente sin control, ni captar recursos (humanos, materiales y financieros) sin control, ni una administración sin control.

El control, en resumen, es una fase del proceso administrativo y, a su vez, forma parte de las otras cuatro fases.¹⁷

El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado¹⁸.

Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.¹⁹

Basado en el modelo COSO, Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otros, para mejorar la gestión de riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

¹⁷ Establecimiento de sistemas de control interno, la función de contraloría, Juan Ramón Santillana González.

¹⁸ George R. Terry

¹⁹ Henry Fayol

Elementos del concepto:

Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.

Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

2.2. IMPORTANCIA DEL CONTROL

- Establece medidas para corregir las actividades, para que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

2.3. PRINCIPIOS DEL CONTROL

- 1.1 Equilibrio. A cada grupo o delegación debe proporcionársele el grado de control correspondiente.
- 1.2 De los objetivos. Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, el control es un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- 1.3 De la oportunidad. El control para que sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que suceda el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- 1.4 De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, para poder tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

1.5 Costo. El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.

1.6 De excepción. El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo.

1.7 De la función controlada. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Una persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

2.4. ETAPAS DE CONTROL

2.4.1. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados pueda medirse contra ellos.

Pueden ser físicos y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, etc., o pueden estipularse en términos monetarios como costos, ingresos o inversiones; u otros términos de medición.

2.4.2. MEDICIÓN DE RESULTADOS

Si el control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.

2.4.3. CORRECCIÓN

Si como resultado de la medición se detectan desviaciones, corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.

2.4.4. RETROALIMENTACIÓN

Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.

2.5. FACTORES QUE COMPRENDE EL CONTROL

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control.

- a) Cantidad
- b) Tiempo
- c) Costo
- d) Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es eminentemente cualitativo. El factor cantidad se aplica a actividades en la que el volumen es importante, en el factor tiempo se controlan las fechas programadas, el costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades y La calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un cierto producto o ciertas funciones de la empresa.

3. CONTROL INTERNO

3.1. CONCEPTUALIZACIÓN

El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de directores, la administración y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

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

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

1. El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
2. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles de la organización, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
3. Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
4. Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad. Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores *INTOSAI* (The International Organization of Supreme Audit Institutions), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

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

un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Las definiciones (COSO²⁰ e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

3.2. CARACTERÍSTICAS

- ✓ Medio para alcanzar un fin, no un fin en sí mismo.
- ✓ No es un evento o circunstancia sino una serie de acciones que se integran en las actividades de la organización.
- ✓ Forma parte de los procesos básicos de la administración-planeación ejecución y monitoreo y se encuentra integrado en ellos.
- ✓ Los controles deben construirse “Dentro” de la infraestructura de la organización y no “Sobre ella”.
- ✓ Es efectuado por personas. No es solamente un conjunto de manuales de políticas y procedimientos, sino son personas en cada nivel de la organización.
- ✓ Es ejecutado por la gente de una organización a través de lo que hace y dice. La gente diseña los objetivos de la Entidad y establece los mecanismos de control.
- ✓ Afecta las acciones del personal, señalándole sus responsabilidades y límites de autoridad, así como la vinculación entre sus deberes y la forma en que los desempeñan.

²⁰ *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*

- ✓ La alta dirección es responsable de la existencia de un eficiente sistema de control.
- ✓ Los Directores tienen la obligación de la vigilancia del control además de que proporcionan directrices y aprueban ciertas transacciones y políticas.
- ✓ Cada individuo dentro de la organización tiene algún rol respecto al control interno.
- ✓ No existe sistema infalible. Ningún sistema hará por siempre lo que se espera que haga.
- ✓ No importa lo bien diseñado y operado que sea un sistema de control; lo más que puede esperarse es que proporcione seguridad razonable.
- ✓ El efecto acumulado de controles y su naturaleza diversa, reducen el riesgo de que no puedan alcanzarse los objetivos.

3.3. COMPONENTES

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- a. Ambiente de control
 - b. Valoración de riesgos
 - c. Actividades de control
 - d. Información y comunicación
 - e. Monitoreo.
-
- a. **AMBIENTE DE CONTROL.** La esencia de cualquier negocio es su gente –sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia- y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.
 - b. **VALORACIÓN DE RIESGOS.** La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados

- c. **ACTIVIDADES DE CONTROL.** Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.
- d. **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.** Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.
- e. **MONITOREO.** Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

4. NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO

En nuestro país El Salvador, considerando que el proceso de Modernización de Estado ha traído cambios al Sistema Financiero, operativo, administrativo y de información existe la necesidad de una regulación del Sistema de Control Interno, específicamente al Sector público, por parte de la Corte de Cuentas la República (Organismo Rector del Sistema de Control y Auditoría de la Gestión Pública), quien ha creado el documento llamado NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO, basado en el informe presentado por COMMITTEE OF SPONSORING OF THE TREADWAY COMMISSION, mejor conocido como COSO. Estas NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO, existen en su forma GENERAL y ESPECÍFICAS, las cuales son conceptualizadas a continuación:

4.1. CONCEPTUALIZACIÓN

NORMAS TÉCNICAS DEL CONTROL INTERNO GENERALES: Constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.²¹

NORMAS TÉCNICAS DEL CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS: Las Normas Técnicas de Control Interno son los lineamientos que cada entidad pública o autónoma establece, las cuales deben ser

²¹ Normas técnicas de Control Interno Corte de Cuentas de La República

avaladas por la Corte de Cuentas de la República, y su cumplimiento es deber del titular de la institución como de todos sus funcionarios y empleados.

Las Normas Técnicas de Control Interno, son directrices para el funcionamiento de una actividad, unidad administrativa, proyecto o programa, en este caso ejecutado por la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán. Por lo tanto, Normas Técnicas de Control Interno, establecen las acciones y conductas que deberán adoptar los funcionarios y empleados de la Municipalidad.²²

4.2. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO:

1. Fomentar dentro de la comuna, la buena administración de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para que estén al servicio del municipio de Nuevo Cuscatlán.
2. Velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables a sus operaciones.
3. Promover la transparencia, eficiencia, efectividad y economía en la ejecución de las operaciones técnicas, administrativas y financieras de la Municipalidad.
4. Buscar la obtención de productos y servicios de calidad.
5. Proveer información exacta, veraz, completa y oportuna de las operaciones efectuada por la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán.

5. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS

Toda organización requiere de diversas herramientas administrativas y financieras para su buen funcionamiento, estas pueden ser informativas o correctivas.

Las herramientas informativas, son medios de comunicación que cumplen con la finalidad de ser una fuente de consulta para efectos legales, administrativos o económicos, que contribuyan a la toma de decisiones, entre ellas se puede mencionar la contabilidad, los reglamentos, los manuales administrativos, etc.

²² Normas técnicas de Control Interno específicas de la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán, Art. 2

Sin embargo las herramientas correctivas, son aquellas que sirven para conocer el grado de cumplimiento de políticas organizacionales, como por ejemplo, los presupuestos, las evaluaciones del personal, las auditorías, etc.

5.1. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

Son medios de comunicación y coordinación diseñados en función de las necesidades de la organización, para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información.

Dentro de las herramientas administrativas, se pueden mencionar los manuales administrativos, los formularios, los reglamentos, etc.

El objetivo de las herramientas administrativas es mejorar la gestión de los procesos, los procedimientos, contribuir a racionalizar las cargas de trabajo y administrar efectivamente los recursos.

5.1.1. MANUALES ADMINISTRATIVOS

“Un Manual administrativo, es un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, política, y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”²³

La Municipalidad de Nuevo Cuscatlán, requiere la elaboración de los manuales administrativos para mejorar el desempeño de las actividades que se realizan en función de los objetivos.

5.1.1.1. OBJETIVOS DE LOS MANUALES

“El objetivo fundamental de los manuales administrativos es explicar en términos accesibles el porqué de las decisiones gubernamentales, ministeriales o departamentales y el cómo se deben aplicar en la práctica.

Los manuales administrativos permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- a. Presentar una visión de conjunto de la entidad.

²³ Quiroga Leos Gustavo, Organización y métodos en administración pública, (Pág. 161).

- b. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c. Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución, en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- e. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- f. Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- g. Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- h. Ser instrumento útil para la orientación e información al público.
- i. Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.”²⁴

5.1.1.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS:

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

Ventajas:

Los manuales administrativos tienen, entre otras, las siguientes ventajas:

1. Logra y mantiene una buena comunicación y coordinación, que permite transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.

²⁴ *Ibíd.*, P 163

5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita la duplicidad de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
12. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
13. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
14. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
15. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
16. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
17. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
18. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Desventajas:

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

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
5. El costo de producción y actualización puede ser alto.

6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
8. Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

5.1.1.3 CLASES DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos, pueden clasificarse por su contenido o por función específica, para la presente investigación, aplicaremos la primera clasificación.

Las fuentes de información para los manuales administrativos son de tres tipos:

- Fuentes documentales: Son leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, manuales existentes, circulares, diagramas de organización, organigramas, etc.
- Las personas: Personal involucrado en las unidades orgánicas para las que se va a elaborar el manual, información de los servidores públicos principales y personal encargado de realizar las actividades.
- Realidad administrativa: Observación directa de las oficinas y en general de la actividad de toda la unidad orgánica.

5.1.1.3.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

“Este tipo de manuales contiene información detallada referente a los antecedentes, la legislación, las atribuciones, las estructuras, las funciones de las unidades administrativas que integran el organismo y la descripción de los puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, así como los organigramas que describen en forma gráfica la estructura de la organización”²⁵. Se persigue con el manual de organización plasmar la información general de la Municipalidad de manera documentada.

²⁵ Quiroga Leos, Gustavo. *Organización y métodos en la Administración pública*. (p. 163).

CONTENIDO DEL MANUAL

Es posible señalar los elementos principales que debe contener un manual de organización de las dependencias públicas. Estas dependencias pueden adoptar los lineamientos adecuados para que el manual de organización tenga el siguiente contenido:

- Identificación: Datos generales
- Antecedentes históricos: Breve descripción de cómo se originó el organismo, el decreto o ley que le dio nacimiento y principales aspectos de su evolución histórica.
- Legislación o base legal: Principales ordenamientos o disposiciones.
- Atribuciones: Facultades otorgadas a la entidad.
- Estructura orgánica: Descripción ordenada de los principales cargos y unidades orgánicas.
- Organigrama: Representación gráfica²⁶

5.1.1.3.2. MANUAL DE BIENVENIDA

Un manual de bienvenida, recoge toda la información relevante para el nuevo trabajador: La estructura organizativa, el reglamento interno de trabajo, historia de la empresa, misión y visión de la empresa, políticas, prestaciones, y cualquier otra información que le facilite al empleado la integración dentro de la compañía. Este manual debe dar respuestas a todas las inquietudes del nuevo trabajador. Su objetivo es conseguir una total integración del empleado en la empresa, dentro del menor tiempo posible

5.1.1.3.3. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

La especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas.²⁷

²⁶ *Ibíd*, Pag. 165

²⁷ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, (2003) *Administración de Recursos Humanos*. (8ª ed.) (p. 88). México: Pearson Prentice-Hall.

5.1.1.3.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En la administración pública el manual de procedimientos contiene la descripción de operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de una, dos o más entidades; incluye los puestos o unidades orgánicas que intervienen en el procedimiento, al precisar su responsabilidad y participación; contiene información y ejemplos de las formas o formularios que se utilizan en el procedimiento, máquinas o equipo de oficina por utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.²⁸

Es manual guía y conduce de forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos con la finalidad optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que realiza el usuario, con relación a los servicios que se le proporcionan.

En forma general los manuales de procedimientos pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábrica. Pueden referirse a tareas y trabajos individuales, a prácticas departamentales o practicas generales en un área determinada.

“En la administración pública los manuales de procedimientos se clasifican según su ámbito de aplicación y alcance:

- Manuales de procedimientos macro administrativos: Procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la administración pública.
- Manuales de procedimientos meso administrativos: Involucran a todo un sector administrativo.
- Manuales micro administrativos: Procedimientos de operaciones internas.”²⁹

“Los principales temas que debe contener un manual de procedimientos son los siguientes:

- Identificación: Datos generales del proceso
- Objetivo de los procedimientos: Todo procedimiento de tener su objetivo
- Áreas de aplicación: Relación de las unidades que intervienen en los procedimientos y delimitación de sus responsabilidades.

²⁸ Quiroga Leos Gustavo, Organización y métodos en la administración pública. P 228

²⁹ *Ibíd*, Pag. 226

- Políticas o normas de operación: Políticas o normas que deben observarse en el desarrollo de los procedimientos.
- Descripción de las operaciones: Punto central del manual, se deben codificar las operaciones.
- Diagramas de flujo: Representación gráfica de la secuencia de las operaciones.”³⁰

5.1.1.3.5. MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Describe los procedimientos básicos a seguir para la aplicación de la evaluación del desempeño, el cual se considera de gran utilidad para los evaluadores y evaluados, es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

En este manual, se realiza “una apreciación sistemática del desempeño que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones a la organización, de tal manera que, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo”³¹. Tiene como finalidad principal organizar y regular los procesos de evaluación del desempeño de los/as empleados/as.

³⁰ Ibíd Pag. 228

³¹ Gan Federico, Triguiné Jaume. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión de Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. (1ª ed.) (p. 193). España: Ediciones Díaz de Santos.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DE NUEVO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

- Realizar un diagnóstico de la aplicación actual del Control Interno en el área administrativa de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán a fin de construir una base para proponer herramientas administrativas que mejoren los procedimientos.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar la situación interna y externa de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán, con el fin de conocer de qué manera influye en aplicación del Control Interno dentro del área administrativa de la Municipalidad.
- Realizar un análisis FODA con toda la información recolectada con el fin de utilizarlo como base para el diagnóstico.
- Analizar y describir la aplicación de cada uno de los componentes del Control Interno según el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION) con el propósito de realizar un estudio de la situación actual.
- Obtener un análisis de la aplicación de las Normas Técnicas de Control Interno en el área administrativa de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán para conocer el cumplimiento de los objetivos de dicha normativa en la Municipalidad.
- Identificar la aplicación de las herramientas administrativa dentro del Control Interno en la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán a fin de conocer la necesidad de la creación o actualización de las mismas.

B. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. ALCANCES Y LIMITACIONES.

1.1 ALCANCES.

La presente investigación tiene como alcance diseñar un Modelo de Control Interno, orientado a resultados en la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán durante el período 2012-2015.

Los aspectos que comprende están relacionados en su mayoría con el Control Interno Administrativo, ya que ésta es un área en el que la Municipalidad tiene algunas complicaciones.

Comprende documentos como los Manuales Administrativos, formatos para algunos procesos de la Municipalidad, entre otros.

La implementación del diseño que se desea proponer será decisión de la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán.

1.2 LIMITACIONES.

1.2.1 Disposición por parte de la Gerencia Administrativa de la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán para brindar información, ya que según ellos, toda la información que posee la Alcaldía es de carácter confidencial.

1.2.2 Disposición por parte de los empleados de la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán de brindar información o disposición de tiempo por parte de ellos por sus ocupaciones laborales.

1.2.3 Sesgo en las respuestas a las encuestas o entrevistas: la veracidad de las respuestas obtenidas en las encuestas o entrevistas dependerán del grado de conocimiento que los empleados de la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán tengan con respecto al Control Interno y del que no se sientan amenazados por responder a las interrogantes.

2. METODOS DE INVESTIGACIÓN.

2.3 MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO.

En la presente investigación se utilizó el método hipotético deductivo, en el cual mediante el uso de procedimientos lógicos adecuados se parte de lo general para llegar a conclusiones particulares.

El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia, dichos pasos han sido aplicados en la presente investigación.

3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 GENERAL.

Las operaciones realizadas en beneficio de los habitantes del Municipio de Nuevo Cuscatlán, Departamento de La libertad en el periodo 2012-2015, tendrán orientación, efectividad, eficiencia, confiabilidad y fiel cumplimiento de leyes si se diseña un modelo de Control Interno acorde a las necesidades de la Municipalidad.

3.2 ESPECÍFICAS.

- 3.1.1 A mejor identificación y selección de las herramientas administrativas con las que cuenta la Municipalidad para realizar sus operaciones, mayor efectividad habrá en el diseño de los componentes del Control Interno para la Municipalidad.
- 3.1.2 La determinación del 100% de la implementación del proceso de Control Interno en la Municipalidad contribuirá a tener un diagnóstico más confiable.
- 3.1.3 A mayor justificación para la elaboración de los diferentes Manuales Administrativos, habrá mayor interés por parte de los empleados de la Municipalidad para la utilización de los mismos.
- 3.1.4 A mejor conocimiento sobre la implementación del proceso de Control Interno, menores serán los riesgos de una efectividad nula y no pondrá en duda la contribución a la administración de La Municipalidad.

3.3 OPERALIZACIÓN DE HIPÓTESIS.

HIPOTESIS	VARIABLES	
GENERAL	DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE
Las operaciones realizadas en beneficio de los habitantes del Municipio de Nuevo Cuscatlán, Departamento de La libertad en el periodo 2012-2015, tendrán orientación, efectividad, eficiencia, confiabilidad y fiel cumplimiento de leyes si se diseña un modelo de control interno acorde a las necesidades de la Municipalidad	Orientacion, efectividad, eficiencia, confiabilidad y fiel cumplimiento de leyes	Diseño de modelo de Control Interno
	INDICADORES	
	DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE
	Diferentes Leyes	Ambiente de Control
	Uso de recursos	Valoracion de Riesgos
	Informacion Financiera y Administrativa	Actividades de Control
	Informes de Auditoria	Informacion y Comunicación Monitoreo
ESPECIFICA 1	VARIABLES	
A mejor identificación y selección de las herramientas administrativas con las que cuenta la municipalidad para realizar sus operaciones, mayor efectividad habrá en el diseño de los componentes del Control Interno para la Municipalidad	DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE
	Identificación y Selección de Herramientas Administrativas actuales	Efectividad en diseño de componentes del Control Interno
	INDICADORES	
	DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE
	Clasificación de documentos	Documentos actualizados
Políticas de clasificación	Calidad de Información	
ESPECIFICA 2	VARIABLES	
La determinación del 100% de la implementación del proceso de Control Interno en la actualidad Municipalidad contribuirá a tener un diagnóstico más confiable.	DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE
	Determinación de implementación del Control Interno	Diagnóstico confiable
	INDICADORES	
DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE	
Satisfacción de necesidades de la Municipalidad	Satisfacción de autoridades de la Municipalidad	
ESPECIFICA 3	VARIABLES	
A mayor justificación para la elaboración de los diferentes manuales administrativos, habrá mayor interés por parte de los empleados de la municipalidad para la utilización de los mismos	DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE
	Elaboración de Manuales Administrativos	Interés en empleados de la Municipalidad
	INDICADORES	
	DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE
	Leyes sobre manuales Manual de Bienvenida Manual de Procedimientos Manual de Funciones	Motivación de empleados Facilidad en operaciones
ESPECIFICA 4	VARIABLES	
A mejor conocimiento sobre la implementación del proceso de Control Interno, menores serán los riesgos de una efectividad nula y no pondrá en duda la contribución a la administración de La municipalidad	DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE
	Conocimiento Proceso Control Interno	Riesgos de malos resultados
	INDICADORES	
	DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE
	Conocimiento de diferentes Leyes	Mal desempeño de empleados
	Conocimiento de la Municipalidad	Baja rentabilidad en operaciones de la Municipalidad
Conocimiento de Manuales administrativos Conocimiento del Control Interno	Incumplimiento de las diferentes Leyes	

4. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN O UNIVERSO Y MUESTRA.

4.1 POBLACIÓN O UNIVERSO.

En la investigación la población estará compuesta por los empleados administrativos de la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán, los cuales son un total de 37 empleados.

4.2 MUESTRA.

Debido a algunas limitaciones en la investigación, se decidió utilizar una muestra, la cual se determino de la siguiente forma:

Para el cálculo de la muestra en estudio, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N-1)E^2 + z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dónde:

n= muestra

z= Coeficiente de covarianza

P= Probabilidad a favor

Q= Probabilidad en contra

E= Error de estimación

N= Universo o población conocida

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(37)}{(37-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{35.5348}{1.0504}$$

n= 32.21 ≈ 32 Empleados

4.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

El procedimiento de obtención de información se llevó a cabo en dos fases.

- a. **EJECUCIÓN DE PRUEBA PILOTO:** con el objetivo de identificar errores en el instrumento de investigación, a fin de que este sea idóneo y proporcione la información oportuna para la investigación.
- b. **EJECUCIÓN DEL INSTRUMENTO A LA MUESTRA ESTIMADA:** tomando como base el cálculo de la muestra obtenida, se encuestó a 32 empleados del área administrativa de la Alcaldía.

Se ejecutó el procedimiento para obtener la información y poder realizar el análisis, el cual consistió en clasificar y organizar los datos obtenidos utilizando medios estadísticos con la finalidad de facilitar su interpretación.

5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

5.1 FUENTES PRIMARIAS.

Para la presente investigación, las fuentes de recolección primarias se componen por herramientas, tales como:

- La entrevista: Se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el investigador.
- La encuesta: Es un método para obtener información de una muestra de individuos que se seleccionan científicamente de manera que cada persona en la población tenga una oportunidad medible de ser seleccionada.
- La observación: Que consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo, como técnica de investigación la observación tiene amplia aceptación científica.

5.2 FUENTES SECUNDARIAS.

Las fuentes de recolección secundarias se compone por toda la información proporcionada por la institución, compuesta por:

- Informes de auditoria
- Leyes: Ley de la Corte de Cuentas, Ley de Ética, Ley de Transparencia Municipal, Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Constitución de la República.
- Normas Técnicas de Control Interno
- Generalidades de la institución: Estructura Jerárquica,
- Disposiciones Generales de presupuestos
- Plataforma Municipal
- Estados Financieros.

Se utilizaron otras fuentes de información tales como: Libros, documentales, tesis, observación, entrevistas y sitios web.

6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Existen distintos instrumentos y técnicas para la recolección de información, según el tipo de estudio, para la investigación en cuestión serán las siguientes:

6.1 LA ENCUESTA.

Esta técnica, se utilizó con los empleados de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán, con el objetivo de conocer su desempeño en la institución.

6.2 LA ENTREVISTA.

Esta técnica se aplicó con la Licda. Claudia Guevara, Gerente Administrativo de la Alcaldía, para poder obtener información por medio de la gerencia administrativa de la Municipalidad.

6.3 OBSERVACIÓN DIRECTA.

Esta técnica se utilizó para observar comportamientos de los empleados de la Alcaldía, infraestructura de la Municipalidad, y para conocimiento directo del municipio de Nuevo Cuscatlán.

7. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

En la presente investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos, que cumplen con los requisitos de fiabilidad, validez y objetividad:

7.1 CUESTIONARIO.

Este instrumento se elaboró en relación al problema, y fue dirigido a las diferentes áreas administrativas de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán.

El cuestionario fue un instrumento muy útil en la investigación, ya que su objetivo es recolectar, a través de las preguntas planteadas la información necesaria para el diagnóstico situacional.

Este instrumento, se estructuró de la siguiente forma:

1. Encabezado: Identificación de la Institución a la cual pertenece el grupo investigador.
2. Objetivo de la Investigación.
3. Indicaciones generales.
4. Preguntas abiertas y cerradas, en relación a la investigación.
5. Agradecimiento al entrevistado.

Como base para la realización del cuestionario, se tomaran en cuenta los indicadores de la investigación. (VER ANEXO 7).

7.2 GUÍA DE ENTREVISTA.

La guía de la entrevista, se elaboró en relación al problema en estudio. Se realizó una serie de preguntas abiertas, las cuales fueron indagadas por el grupo investigador, en la información adicional que se considero necesaria. Esta entrevista fue personal y dirigida a la gerente administrativa de la Municipalidad. (VER ANEXO 8)

7.3 FORMATO DE OBSERVACIÓN.

Este instrumento se utilizó para la aplicación de la observación directa en la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán.

Donde se observo la forma en que se desempeñan las funciones, así como también elementos importantes tales como la infraestructura, los procedimientos, documentación, todo ello desde el punto de vista del problema en cuestión.

Para la observación directa, se elaboró un formato, el cual contenía una lista de aseveraciones relacionadas al problema, con varias posibles alternativas como respuestas. (VER ANEXO 9)

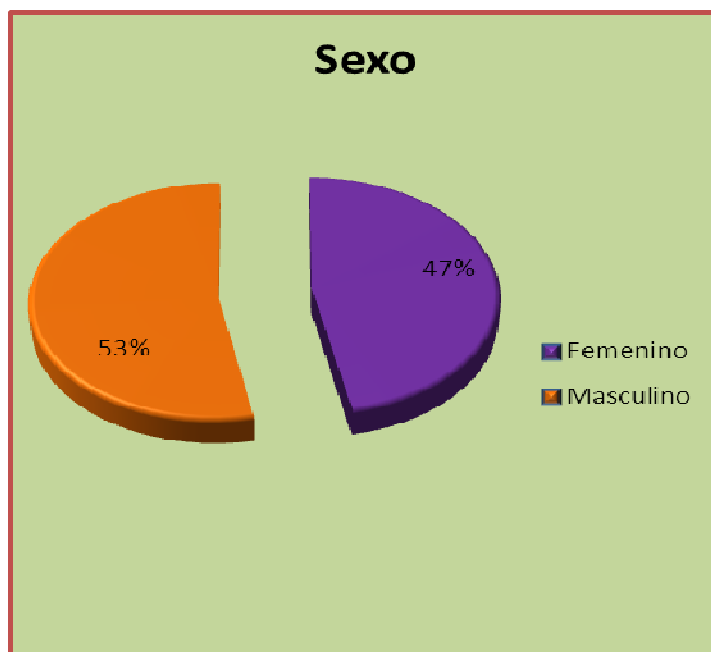
8. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Pregunta 1:

Sexo	F	%
Femenino	15	47%
Masculino	17	53%
TOTAL	32	100%

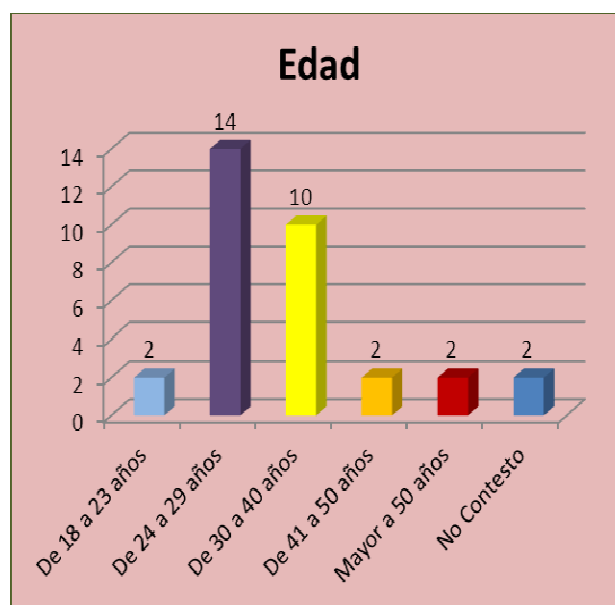
El personal está equilibrado respecto al género femenino y masculino. El total del personal administrativo, es de 37 personas de los cuales 17 es personal femenino y 20 es personal masculino, las funciones de los empleados no solo se realizan en las oficinas, ya que también realizan actividades de campo, como proyección social e inspectores de catastro.

Se realizó la encuesta a una muestra de 32 personas, de los cuales el 53% fue personal masculino y el 47% restante al personal femenino, es equilibrado con relación al total del personal administrativo.



Pregunta 2: **Edad.**

EDADES	F	%
De 18 a 23 años	2	6%
De 24 a 29 años	14	44%
De 30 a 40 años	10	31%
De 41 a 50 años	2	6%
Mayor a 50 años	2	6%
No Contesto	2	6%
TOTAL	32	100%



Se realizó la pregunta de la edad con la finalidad de conocer cuál es el promedio de edad de los trabajadores de la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán.

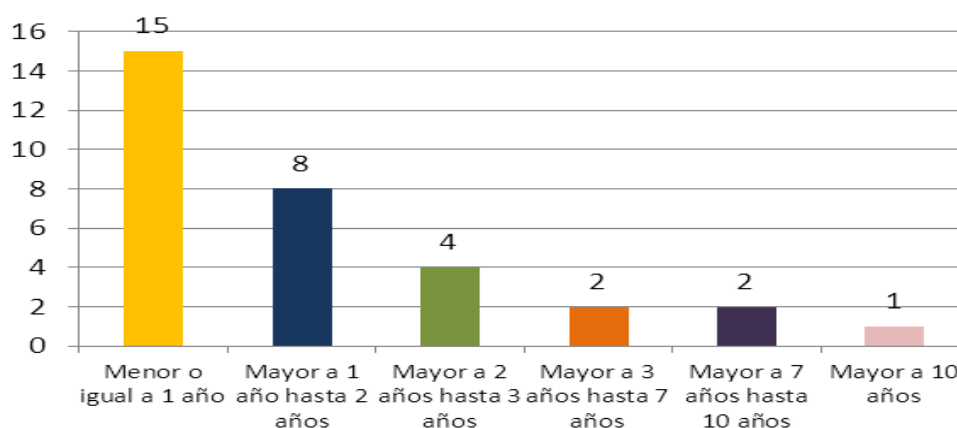
Se observa que el mayor promedio de edad de los trabajadores se encuentra en el rango de 24 a 29 años con un 44%, seguido por el rango de edad de 30 a 40 años con un 31%, se puede determinar que el personal no está equilibrado con la edad de las personas económicamente activa, pero también se debe considerar las actividades que realizan como el servicio al cliente y en algunos casos se requiere de esfuerzo de campo.

De 18 a 23 años, solamente son dos trabajadores de la misma forma que de 41 a 50 años y mayores de 50 años, hubo también quien no contesto a su edad; pero fueron solamente 2 personas.

Pregunta 3: ¿Cuanto tiempo tiene de laborar en la unidad?

TIEMPO DE LABORAR	F	%
Menor o igual a 1 año	15	47%
Mayor a 1 año hasta 2 años	8	25%
Mayor a 2 años hasta 3 años	4	13%
Mayor a 3 años hasta 7 años	2	6%
Mayor a 7 años hasta 10 años	2	6%
Mayor a 10 años	1	3%
TOTAL	32	100%

Tiempo laboral

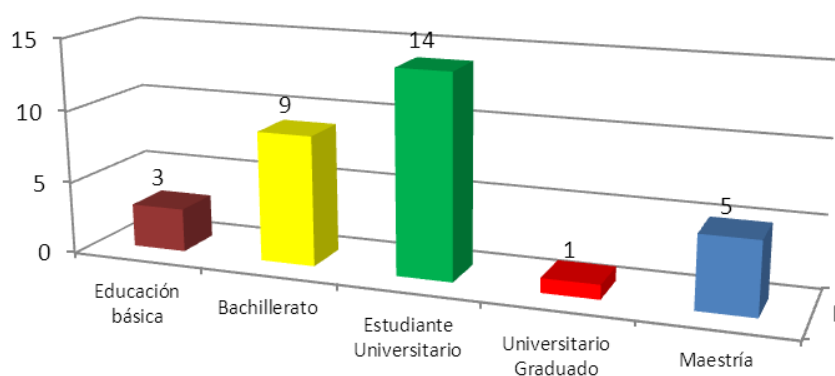


Se puede determinar que la mayor parte del personal se encuentra en el rango de antigüedad laboral menor o igual a 1 año con un 47%, esto se debe, a que es una nueva administración que se desempeña desde el período 2012 al 2015 y nos mencionaron que han creado nuevas plazas para cubrir todos los proyectos innovadores que han lanzado actualmente y que ya están en ejecución, como por ejemplo actividades deportivas, clases de computación, clases de arte, para los habitantes del municipio de Nuevo Cuscatlán. Seguido por 1 a 2 años y así sucesivamente entre más años, menos son los empleados que tienen mucho de tiempo de trabajar en la Alcaldía, esto puede ser porque algunas personas son simpatizantes del partido y al cambiar de partido (como en este caso) la Municipalidad ellos renuncian o prefieren que los despidan. De los encuestados, solamente una persona tiene de trabajar en la Alcaldía más de 10 años.

Pregunta 4: ¿Mencione el nivel académico que posee?

NIVEL ACADÉMICO	F	%
Educación básica	3	9%
Bachillerato	9	28%
Estudiante Universitario	14	44%
Universitario Graduado	1	3%
Maestría	5	16%
TOTAL	32	100%

NIVEL ACADÉMICO



El personal encuestado en su mayor parte está realizando Estudios Universitarios, representa el 44%, seguido de personal que solamente posee Bachillerato con un 28%, se puede determinar que el personal tiene deseos de superación profesional y por tal motivo han considerado continuar con una carrera que les permita desarrollarse y eso realmente es algo positivo para la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, ya que le permite tener personal con conocimientos profesionales, aunque tiene que seguir trabajando porque todo su personal sea profesional pues tiene 3 personas con educación básica y 9 que son solo bachilleres.

El personal puramente profesional es muy poco, pues de los encuestados nada más 1 tiene título superior y 5 con maestrías.

Pregunta 5: ¿Cuáles de los planes que se enuncian a continuación existen en esta Alcaldía?

RESPUESTA	F	%
Planes de corto plazo	14	38%
Planes de mediano plazo	8	22%
Planes de largo plazo	7	19%
Todos los anteriores	7	19%
Ninguno	1	3%
TOTAL	37	100%

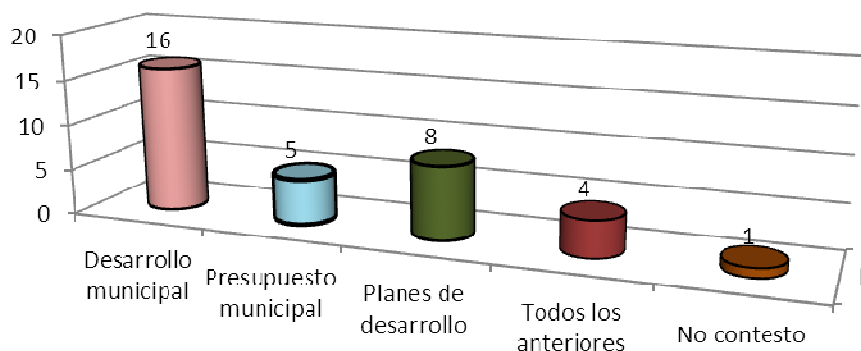


Se observa en la mayor parte de los encuestados opina que los planes que existen en la Alcaldía en un 38% son Planes de corto plazo, los cuales son menores o iguales a un año, esto se debe a los planes que se van ejecutando en el año en curso, el segundo es Planes de mediano plazo con un 22%, planes de largo plazo y todos los anteriores están empatados con 7 personas cada y solamente un encuestado dice que no hay planes de ningún tipo en la Municipalidad, lo que es preocupante, pues eso dice que algo está fallando en la comunicación de esa área.

Pregunta 6: ¿El plan o planes que mencionó en qué consisten básicamente?

RESPUESTA	F	%
Desarrollo municipal	16	47%
Presupuesto municipal	5	15%
Planes de desarrollo	8	24%
Todos los anteriores	4	12%
No contesto	1	3%
TOTAL	34	100%

Contenido de planes



El 47% de los encuestados opina que los planes consisten en Desarrollo Municipal, esto se refiere a que la administración está enfocada en el Desarrollo del Municipio, que permita a la población tener una mejor calidad de vida y además brindando mejores servicios.

El 23% opina que se enfocan en planes de desarrollo, el cual se refiere a las actividades que realizan en los cantones, colonias y comunidades con pobladores organizados, 5 encuestados que equivale al 15% opina los planes van encaminados a presupuesto municipal y el 12% dijo que la Municipalidad tiene todos estos tipos de proyectos, y tenemos una persona que no quiso contestar pudo haber sido a que ignoraba el tema o que según él (ella) no tienen planes.

Pregunta 7: ¿Existe un organigrama de su área de trabajo?

Pregunta	Si	%	No	%	N/C	%	TOTAL	
							F	%
¿Existe organigrama?	25	78%	5	16%	2	6%	32	100%



Con esta pregunta se puede conocer que el 78% del personal opina que si existe un organigrama dentro de la Alcaldía Municipal, el alcance que se debe lograr es abarcar el 22% que opina que no existe organigrama y presentarlo en una reunión de personal para que todos conozcan las escalas jerárquicas que existen, esto permite obtener mejor resultados de comunicación y coordinación de las actividades y delegaciones que corresponden a cada cargo que existe en la Gerencia Administrativa.

Pregunta 8: ¿Existen objetivos definidos en su área de trabajo?

Pregunta	Si	No	TOTAL
¿Existen objetivos definidos?	31	1	32
%	97%	3%	100%



En cuanto a los objetivos que existen en la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, se puede determinar que si están bien definidos y que son conocidos por el personal administrativo, se observa que si existe una buena comunicación de lo que se quiere lograr y el personal está bien

identificado con los objetivos propuestos, entre los objetivos mencionan:

- 1- Controlar los diferentes tipos de ingresos de manera eficiente y eficaz.
- 2- Adquirir y contratar obras, bienes y servicios de forma ágil y oportuna para las unidades.
- 3- Registrar diaria y cronológicamente, todas las transacciones que modifiquen la composición de los recursos y obligaciones.
- 4- Agotar el cobro administrativo y depurar la mora tributaria.
- 5- Desarrollar el área educativa y tecnológica de niños, jóvenes y adultos, orientación al área productiva laboral.
- 6- Velar por la armonía del medio ambiente y de la contaminación.
- 7- Llevar el servicio de agua potable a las comunidades donde no hay.
- 8- Mejorar el ornato del municipio.
- 9- Control, supervisión del desarrollo urbanístico del municipio.
- 10- Recolección de dinero para proyectos municipales.
- 11- Brindar con eficiencia, calidad, honestidad las atenciones a cada cliente interno y externo, que busca una solución a su problemática, teniendo una respuesta satisfactoria.
- 12- Dar a conocer los derechos de las mujeres.

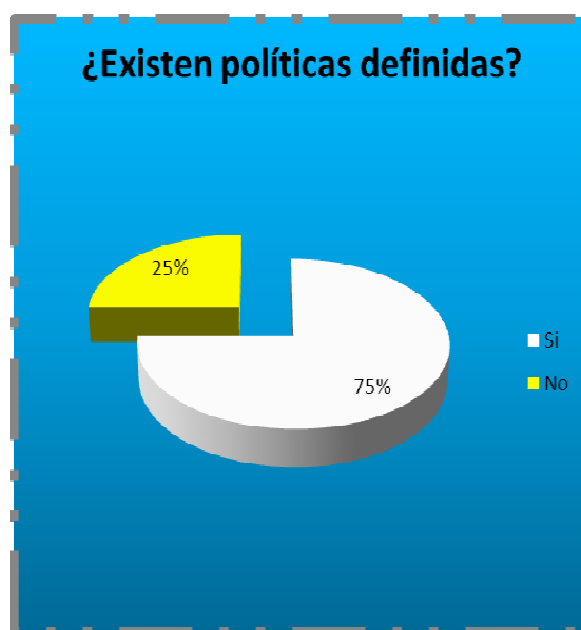
Pregunta 9: **¿Existen políticas definidas en su área de trabajo?**

Pregunta	Si	No	TOTAL
¿Existen políticas definidas?	24	8	32
%	75%	25%	100%

Se observa que el personal si conoce las políticas de su área de trabajo, aunque es importante que se comunique, al personal que menciona que no conoce las políticas, cuales son las políticas de la municipalidad, esto puede ser comunicado en reunión con el personal, de forma verbal, escrita o en mural de comunicación.

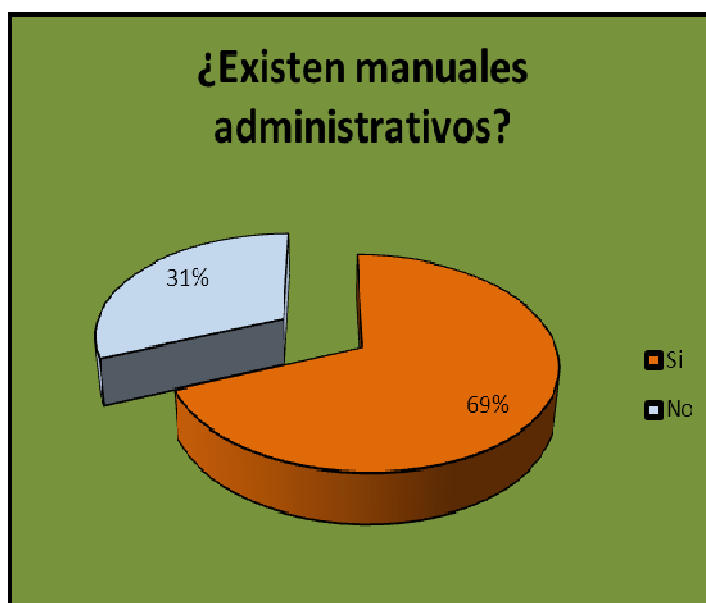
Entre las políticas mencionadas están:

1. De adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.
2. Principio de devengado, reconocimiento de las pérdidas y ganancias.
3. De cobro.
4. No deforestación.
5. De servicio y atención al contribuyente.
6. Fortalecimiento a la comunidad.
7. De género y asistencia social.



Pregunta 10: ¿Existen manuales administrativos en su área de trabajo?

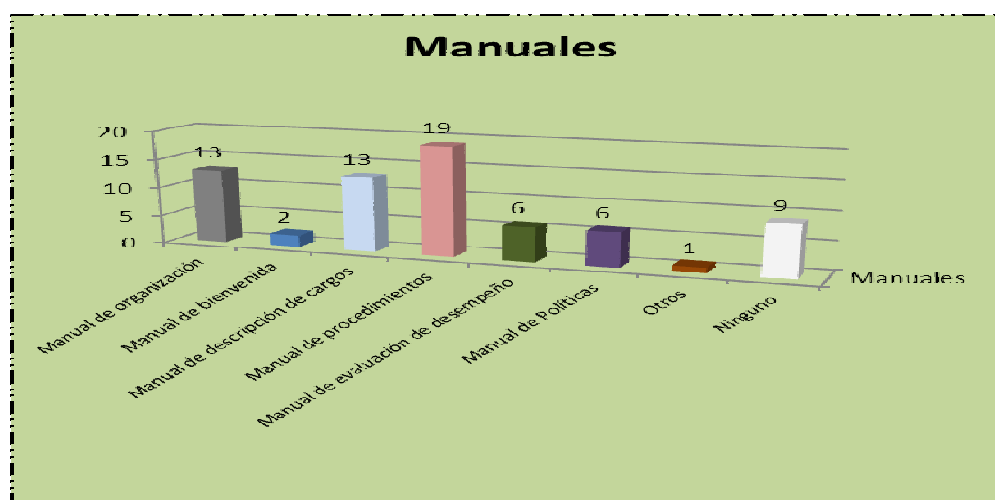
Pregunta	Si	No	TOTAL
¿Existen manuales administrativos?	22	10	32
%	69%	31%	100%



Se puede observar que no todo el personal conoce si en la Municipalidad existen manuales administrativos, ya que un 69% menciona que si existen y un 31% mencionan que no existen; esto debido a que en su mayor parte el personal tiene 1 año de laborar en la Municipalidad y los documentos no se encuentran disponibles para todo el personal y además no se encuentran actualizados.

Pregunta 11: **¿Cuáles son los manuales administrativos existentes en la Municipalidad?**

RESPUESTAS	Manuales	%
Manual de organización	13	19%
Manual de bienvenida	2	3%
Manual de descripción de cargos	13	19%
Manual de procedimientos	19	28%
Manual de evaluación de desempeño	6	9%
Manual de Políticas	6	9%
Otros	1	1%
Ninguno	9	13%
TOTAL	69	100%



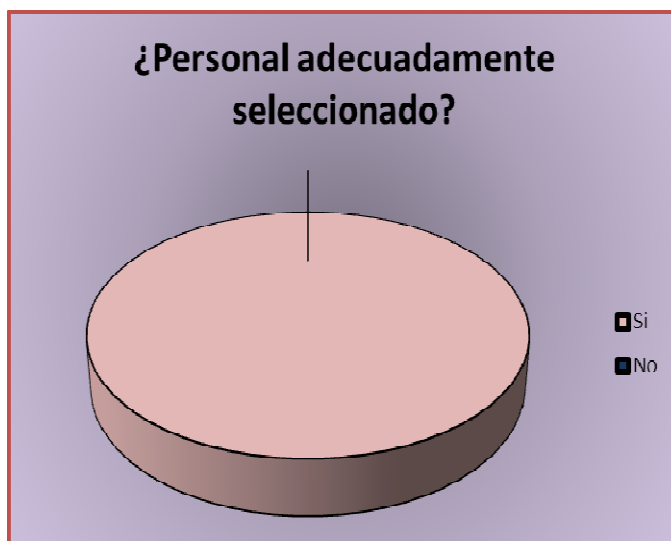
El Manual de procedimientos es conocido por el 28% según las opiniones de los encuestados, seguido del Manual de organización y del Manual de descripción de cargos con un 19% respectivamente, algo importante de lo cual nos hicieron mención, es que no se encuentran actualizados. Pero hay un dato curioso y preocupante a la vez, tenemos el 13% de los encuestados, correspondientes a 9 empleados que dicen no conocer ningún Manual Administrativo, esto puede deberse a que ellos no los utilizan por el tipo de trabajo que hacen, o porque definitivamente no hay comunicación dentro de la Municipalidad.

El Manual de Bienvenida junto con el de Manual de Evaluación del Desempeño y Manual de Políticas son de los que menos conoce el personal con un 3% y 9% respectivamente.

El que el personal no conozca este tipo de herramientas es muy crítico pues estos dan la pauta para saber cómo actuar en momentos en que el personal no conoce los procedimientos en su totalidad.

Pregunta 12: **¿Dispone el departamento de un personal adecuadamente seleccionado?**

Pregunta	Si	No	TOTAL
¿Personal adecuadamente seleccionado?	32	0	32
%	100%	0%	100%



En esta pregunta se puede observar que el 100% del personal opina que el personal que actualmente labora en la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, ha sido adecuadamente seleccionado. Su respuesta puede estar influenciada porque ellos están dentro de la Alcaldía.

Pregunta 13: **¿Ha recibido capacitación sobre el puesto que desempeña?**

Pregunta	Si	No	TOTAL
¿Ha recibido capacitación?	22	10	32
%	69%	31%	100%

En la actualidad la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional.

Alguno de estos beneficios son los siguientes:

- Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo
- Aumenta la rentabilidad de la organización
- Desarrolla una alta moral en los empleados
- Ayuda a solucionar problemas
- Reduce la necesidad de supervisión
- Ayuda a prevenir accidentes de trabajo
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad
- Facilita que el personal se identifique con la empresa

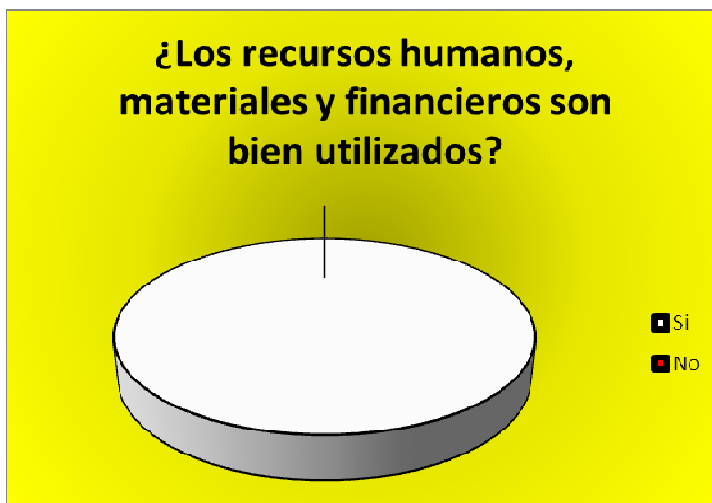


Se observa que el 69%, de los encuestados, opina que si ha recibido capacitación y el 31% que no la ha recibido, por lo que la Municipalidad tiene que trabajar más en esta área a pesar de que ya tienen un plan anual de capacitaciones.

Se puede concluir que la capacitación a los colaboradores debe ser obligatoria, ya que es un factor importante que ayuda a ser competitivos y más eficientes, dando como resultado un cambio en la organización.

Pregunta 14: ¿Los recursos humanos, materiales y financieros son bien utilizados?

Pregunta	Si	No	TOTAL
¿Los recursos humanos, materiales y financieros son bien utilizados?	32	0	32
%	100%	0%	100%



El 100% de los encuestados opina que los recursos humanos, materiales y financieros son bien utilizados en la Alcaldía, lo que se puede observar es que la administración actual está demostrando tener capacidad de gestión, logrando buenos resultados a pesar de las limitantes que existen en las municipalidades, en los medios de comunicación se observa que se está apoyando a la comunidad y que la Alcaldía se ha propuesto brindar un mejor servicio a los ciudadanos de Nuevo Cuscatlán.

Uno de los cambios en la Alcaldía, es que actualmente ya brindan un servicio a la comunidad con horarios extendidos desde las 8am hasta las 5pm, esto ha permitido poder solventar las necesidades de algunas personas que se les hacía difícil llegar a realizar los trámites; adicionalmente se ha podido observar que se han desarrollado proyectos de becas para alumnos sobresalientes y de escasos recursos para que puedan continuar con sus estudios.

Pregunta 15: **¿Existe control interno administrativo?**

Pregunta	Si	No	TOTAL
¿Existe control interno administrativo?	28	4	32
%	87%	13%	100%

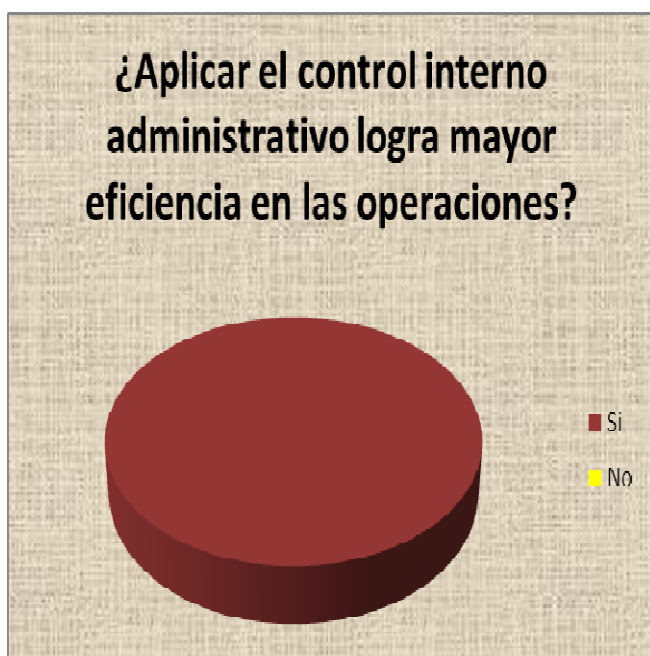
El 87% de los encuestados menciona que si existe un Control Interno Administrativo, el 13% que no existe, los resultados nos indican que no todo el personal conoce y no tiene a la mano instrumentos que le permitan llevar mejores controles administrativos, para obtener mejores resultados.

El Control interno administrativo debe ser conocido por el todo el personal ya que está directamente relacionado con la seguridad y protección de sus activos, además el servicio al cliente que en este caso es uno de los principales puntos que tiene que practicar la Alcaldía por el servicio que presta a la Comunidad.



Pregunta 16: **¿Aplicar el control interno administrativo logra mayor eficiencia en las operaciones?**

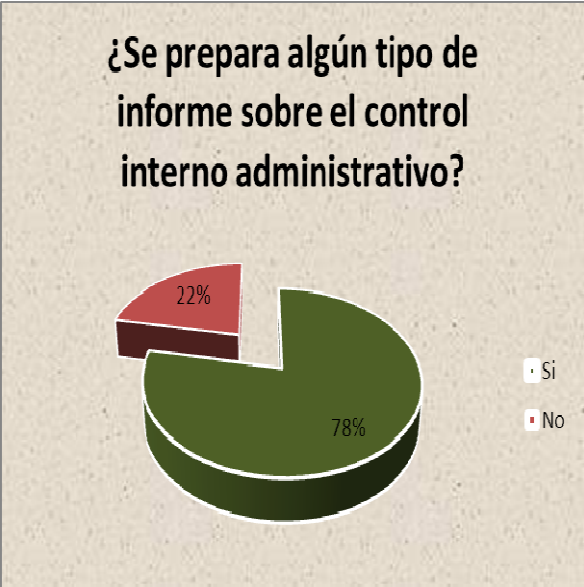
Pregunta	Si	No	TOTAL
¿Aplicar el control interno administrativo logra mayor eficiencia en las operaciones?	32	0	32
%	100%	0%	100%



El 100% de los encuestados está de acuerdo que al aplicar un adecuado control interno administrativo se logra mayor eficiencia en las operaciones, evitando así los re-procesos, el desperdicio de materiales y cometer menos errores en sus actividades diarias, se puede observar que en este 100% también están los que en la pregunta anterior respondieron que no aplican Control Interno, y con esta respuesta reiteran que a pesar que no lo tienen, si lo tuvieran fueran más eficaces sus operaciones. Por lo que la Municipalidad tiene mucho trabajo que hacer en este tema.

Pregunta 17: **¿Se prepara algún tipo de informe sobre el control interno administrativo?**

Pregunta	Si	No	TOTAL
¿Se prepara algún tipo de informe sobre el control interno administrativo?	25	7	32
%	78%	22%	100%

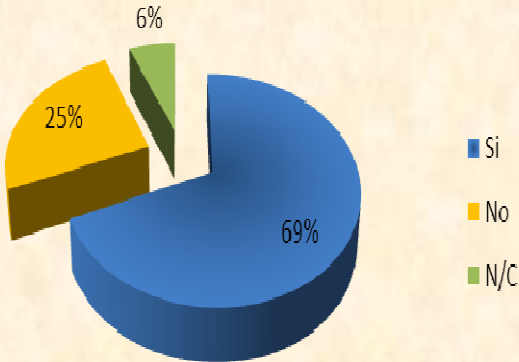


Se puede observar que la mayoría del personal conoce los informes que se preparan para el control interno administrativo, solo el 22% menciona que no se preparan informes, es importante que todo el personal este enterado de los informes que se elaboran ya que estos permiten llevar los controles administrativos, de esta manera se mejora la productividad y eficiencia de las actividades del personal, mejora los procesos, servicios y la satisfacción de los contribuyentes.

Pregunta 18: ¿Existe algún área responsable sobre la aplicación del control interno administrativo?

Pregunta	Si	No	N/C	TOTAL
¿Existe algún área responsable sobre la aplicación del control interno administrativo?	22	8	2	32
%	69%	25%	6%	100%

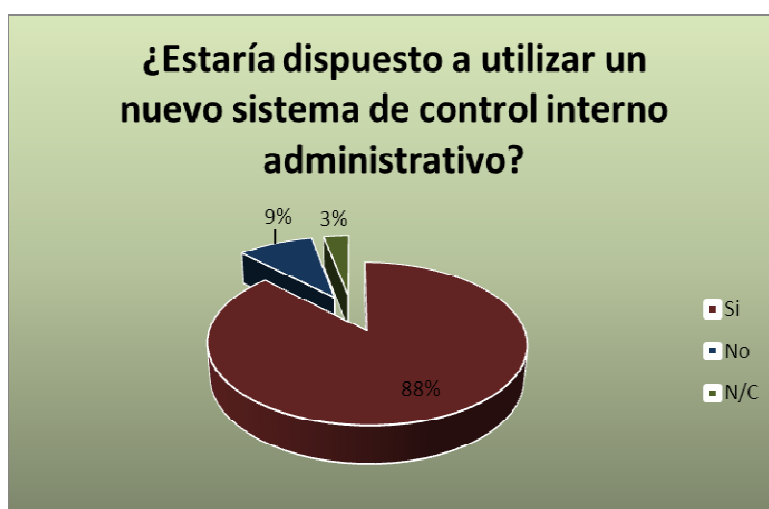
¿Existe algún área responsable sobre la aplicación del control interno administrativo?



En esta pregunta se observa, que no todo el personal tiene claro cuál es el área responsable de la aplicación del control interno, el 25% menciona que no existe un área responsable, refleja que el personal desconoce a quien deben reportar para llevar el control interno, el 6% que son 2 empleados no contesto a la interrogante y el 69% que equivalen a 22 empleados son los que únicamente conocen quien es el responsable. Para las personas que no conoce quien es el responsable, se puede concluir que tampoco practican los controles administrativos, pues al no saber quién los supervisará no hay compromiso para elaborar reportes o llevar un estricto control en sus procesos.

Pregunta 19: ¿Estaría dispuesto a utilizar un nuevo sistema de control interno administrativo?

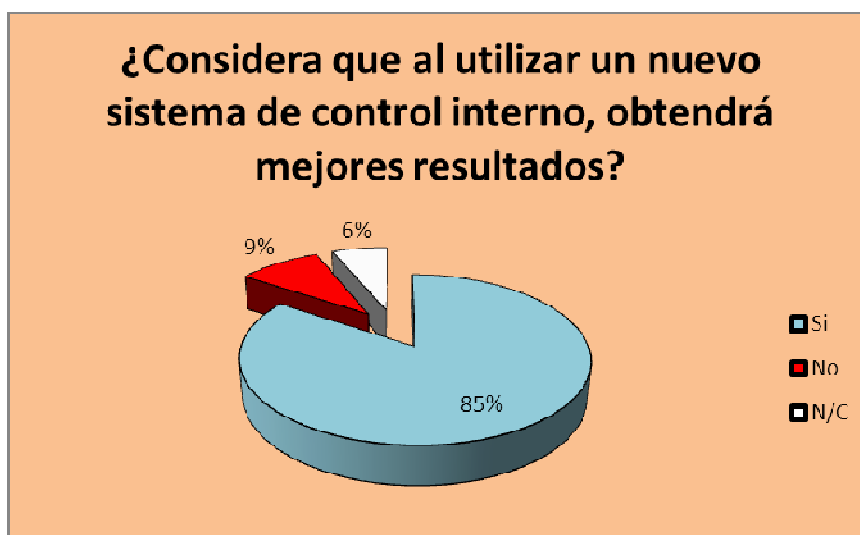
Pregunta	Si	No	N/C	TOTAL
¿Estaría dispuesto a utilizar un nuevo sistema de control interno administrativo?	28	3	1	32
%	88%	9%	3%	100%



El personal administrativo estaría dispuesto a utilizar un nuevo sistema de control interno administrativo, ya que un 88% contestó que si estaría dispuesto, lo que se pudo observar es que el personal está motivado y enfocado en mejorar los procedimientos de sus actividades diarias que les permita brindar un mejor servicio y satisfacer las necesidades de los habitantes del municipio de Nuevo Cuscatlán, 9% equivalente a 3 personas contestaron que no les gustaría implementar un nuevo sistema de control interno, se puede deber a que están contentos con el que ya tienen. Por lo demás, solamente una persona no contestó a la interrogante.

Pregunta 20: **¿Considera que al utilizar un nuevo sistema de control interno obtendrá mejores resultados?**

Pregunta	Si	No	N/C	TOTAL
¿Considera que al utilizar un nuevo sistema de control interno, obtendrá mejores resultados?	27	3	2	32
%	85%	9%	6%	100%



El personal encuestado considera que al utilizar un nuevo sistema de control interno se obtienen mejores resultados, ya que el 85% confirmaron que sí, entre el 9% que menciona que no obtendrán mejores resultados, hicieron la observación que los resultados actuales ya son buenos y que difícilmente pueden ser mejorables. Todo proceso puede tener una mejora considerable siempre que exista la voluntad de parte del personal y la motivación a realizar nuevos controles, por lo que se considera positivo que la mayor parte del personal considera que si puede existir una mejora en los resultados.

Pregunta 21: **¿Existe una unidad encargada de realizar auditorías a nivel interno?**

Pregunta	Si	No	TOTAL
¿Existe una unidad encargada de realizar auditorías a nivel interno?	26	6	32
%	81%	19%	100%



El personal si conoce la unidad encargada de auditoría interna, un 81% de los encuestados lo confirma, sin embargo el 19% menciona que no existe la unidad, por lo que se considera muy importante que el personal conozca el organigrama y que además lo tengan en su documentación personal, se debe mejorar la comunicación lo más recomendable que sea de forma escrita.

Pregunta 22. ¿De qué manera se da la comunicación en su área de trabajo?

Pregunta	Verbal	Escrita	Ambas	TOTAL
¿De qué manera se da la comunicación?	5	5	22	32
%	16%	16%	69%	100%



La comunicación es de forma escrita y verbal, con un 69% el personal opina que la comunicación es por ambas vías, esto es importante para las organizaciones tener una buena comunicación mejora las relaciones entre el personal, se obtienen mejores resultados y el personal se siente identificado entre las actividades que se realizan en la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán. Aunque esta comunicación ha de ser información que manejan entre departamentos, memorándum y ese tipo de documentación, porque la información

a nivel global no se da con la misma eficacia, ya que en preguntas anteriores hemos podido ver que la comunicación de forma informativa no se está aplicando correctamente, pues muchos de los empleados no conocen manuales, organigramas, políticas u objetivos específicamente.

La Municipalidad tiene que trabajar mucho en esta área, ya que la comunicación en forma general es una de las mejores armas de una institución para afrontar cualquier problema.

Pregunta 23: ¿Existe una unidad que ejerza la supervisión administrativa en su área de trabajo?

Pregunta	Si	No	TOTAL
¿Existe una unidad que ejerza la supervisión administrativa?	28	4	32
%	87%	13%	100%



El personal encuestado menciona que si existe una unidad que ejerza la supervisión administrativa, entre la que nos mencionan es la Gerencia Administrativa y la Auditoría Interna, el 87% mencionan que si existe y el 13% menciona que no existe, se debe mejorar y dar a conocer las delegaciones actuales, esto permite al personal identificar las jerarquías que existen en la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán y a la vez sentirse identificados, comprometidos de ser parte de la organización.

C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DE NUEVO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

1. SITUACIÓN ACTUAL DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO DE LA ALCALDÍA DE NUEVO CUSCATLÁN.

1.1 EVALUACIÓN DEL ENTORNO INTERNO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN.

La evaluación interna tiene por objetivo lograr la confrontación lo más realista posible, entre el presente actual de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán con sus aspectos internos en busca de los objetivos para lograr los resultados esperados, un rumbo estratégico y satisfacer a los usuarios; de esta forma determinar o descubrir, cuales son los puntos débiles a mejorar y cuáles son los atributos, con que cuenta la institución para aprovechar las oportunidades actuales y futuras del mercado.

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, se detecta lo siguiente:

- 1- La rotación del personal es frecuente, esto se debe a cambio de gobierno, el 47% de los encuestados tiene menos de 1 año de laborar en la Municipalidad.
- 2- No cuentan con un procedimiento definido para la contratación del personal.
- 3- No existe un programa de capacitaciones específico para todos los niveles de la estructura organizativa.
- 4- La Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, no cuenta con un modelo de gestión administrativa que le permita desarrollar de manera óptima el proceso administrativo.
- 5- La Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, no cuenta con procedimientos escritos para la ejecución y comprobación de las actividades (en la mayoría de departamentos son ejecutadas las actividades en base a la experiencia del personal). No existe un departamento responsable de elaborar y actualizar los procedimientos.

1.2 EVALUACIÓN DEL ENTORNO EXTERNO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN.

- 1- La Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán tiene buena relación con las instituciones del Estado y del sector privado, lo cual beneficia la prestación de servicios a la ciudadanía.
- 2- La Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán mantiene una excelente relación con el Gobierno Central, lo que permite el desarrollo de obras de impacto social, que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los habitantes de Nuevo Cuscatlán.
- 3- El Alcalde Municipal Nayib Bukele, se ha convertido en el principal referente de los pobladores de Nuevo Cuscatlán, además refleja que está innovando su imagen, utilizando medios que antes no eran muy utilizados como por ejemplo: Redes Sociales, Videos, Entrevistas en las que se refleja como una persona que piensa en el desarrollo social del Municipio de Nuevo Cuscatlán.
- 4- Los recursos económicos son de vital importancia para la ejecución de obras y principalmente para el desarrollo social, por tal motivo es importante la administración adecuada de los recursos y mantener una categoría aceptable que les permita acceder a fuentes de financiamiento, de acuerdo a los resultados de la encuesta los recursos están siendo bien utilizados.
- 5- La globalización es un punto importante a considerar, el Municipio debe explotar su identidad cultural, que le permita obtener a los habitantes de Nuevo Cuscatlán nuevas fuentes de ingresos.

2. DETERMINACIÓN DEL FODA PARA LA MUNICIPALIDAD DE NUEVO CUSCATLÁN.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Según observación directa e investigaciones el Municipio de Nuevo Cuscatlán es rico en recursos naturales, se está creando buena publicidad y es considerado un Municipio libre de violencia.</p>	<p>Nuevo Cuscatlán es un pequeño municipio de 9,500 habitantes según último censo, sin embargo ha salido del anonimato, es un nuevo destino turístico rodeado de fincas productoras de café, nacimientos de agua y cerros. Sector el cual podría crecer aún más.</p>
<p>Inversión en la educación y la salud son dos importantes estrategias de la Alcaldía, según entrevista, se invierte mucho en becas y programas de salud.</p>	<p>El municipio de Nuevo Cuscatlán, al invertir en la educación, podría llegar a ser un municipio con 0% de analfabetismo, y alto desarrollo del potencial de los jóvenes en beneficio de la comunidad.</p>
<p>Desarrollo eficiente de planes operativos y estratégicos, tal como mejoramiento del camino rural, inversión empresarial en el municipio.</p>	<p>Puede haber un incremento en el crecimiento económico, acceso al empleo desarrollo del microempresario.</p>
<p>Adecuado personal y estructura organizativa</p>	<p>Pueden mejorar los resultados en la gestión actual, enfocada al servicio a la comunidad.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Alta rotación de personal debido a cambio de gobierno, esto conocido mediante las encuestas, pues un 47% de los empleados dice que tiene un año o menos de laboral para la Municipalidad.</p>	<p>Puede generar mal clima laboral debido a la inestabilidad, lo que requiere mayor esfuerzo en entrenamiento a nuevo personal.</p>
<p>No poseen una guía de autoevaluación de control interno la cual es necesaria en el monitoreo según las normas técnicas de control interno de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán.</p>	<p>Inadecuado Control interno orientado a resultados, ya que no existiría una retroalimentación de aquellas cosas que deben mejorarse en los procesos.</p>

Herramientas administrativas desactualizadas, tal como los manuales administrativos, ya que fueron elaborados por la administración anterior y actualmente han ocurrido diversos cambios en las funciones, la estructura organizativa y el personal.	Uso inadecuado de los recursos, ya que podría haber falta de conocimiento de muchas actividades, políticas, normas, o procedimientos importantes en el manejo de los mismos.
No existe reglamento interno en la Alcaldía para el personal, esto según entrevista hecha a la gerencia administrativa.	Podría ocurrir un comportamiento y desempeño inadecuado del capital humano
Es uno de los municipios con mayor saldo de deuda según el informe anual sobre la situación del endeudamiento público Municipal del ejercicio 2012.	Categoría "B" en endeudamiento público, Lo que podría dar lugar a obstáculos en el desarrollo económico, ausencia de la inversión privada y poco desarrollo social.

DEBILIDADES VRS AMENAZAS.

Como toda organización, la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán enfrenta diversas situaciones que pueden ser consideradas una debilidad, las cuales de no ser tratadas a tiempo pueden convertirse en amenazas. Tal es el caso de la aplicación del control interno en la Municipalidad, por lo que es importante desarrollar un modelo adecuado a fin de evitar posibles amenazas al sistema.

Se establece al municipio de Nuevo Cuscatlán, Departamento de La Libertad con categoría "B", en el contexto de esta categoría, se clasifican los municipios que pueden contraer deuda, siempre y cuando el o los proyectos a financiar les genere un retorno que signifique una mejoría en sus indicadores financieros, se consideran dentro de esta categoría, aquellas Municipalidades que dentro de sus planes establezcan la reestructuración de pasivos.³²

DEBILIDADES VRS OPORTUNIDADES.

Las debilidades y las oportunidades en la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán, son dos puntos opuestos, sin embargo todo depende de mejorar las actuales fortalezas y de esta manera poder disminuir las debilidades y crear oportunidades.

³² informe de anual sobre la situación del endeudamiento público municipal del ejercicio 2012

FORTALEZAS VRS OPORTUNIDADES.

Las fortalezas son paralelas a las oportunidades, es decir que ellas crean oportunidades. Por ejemplo: La inversión en turismo, educación, salud, creara oportunidades de un municipio más desarrollado y estable.

FORTALEZAS VRS AMENAZAS.

Las fortalezas disminuyen los riesgos. La inversión en el municipio, los adecuados planes operativos y estratégicos, el personal, pueden disminuir los riesgos de un desarrollo económico y social adecuado, un mal clima laboral, o un control inadecuado de recursos.

3. ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN ACTUAL DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA ALCALDÍA DE NUEVO CUSCATLÁN.

3.1 AMBIENTE DE CONTROL.

El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía de los administradores y el estilo de operación; la manera como la administración asigna autoridad y desarrolla a su gente y la atención y dirección que le presta el consejo de directores.³³

Entre los planes que existen en la Alcaldía son Planes de corto plazo, los cuales son menores o iguales a un año, esto se debe a los planes que se van ejecutando en el año en curso, como por ejemplo actividades deportivas, cursos de computación, cursos de arte, actividades que ayudan al fortalecimiento del municipio; Los planes de mediano plazo, son planes a partir de 1 hasta 3 años de plazo para su ejecución, como por ejemplo brindar servicio de agua potable, infraestructura, desarrollo urbano, lo que permite fomentar el crecimiento de las comunidades en el Municipio de Nuevo Cuscatlán.

³³ Control Interno Informe COSO, IV Edición, Samuel Alberto Mantilla B. Traductor.

La Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, se esfuerza a brindar planes de Desarrollo Municipal, esto se refiere a que la administración está enfocada en el Desarrollo del Municipio, que permita a la población tener una mejor calidad de vida y además brindando mejores servicios, tales como: Seguridad, Salud, Buena atención, Becas estudiantiles, etc.; también tienen planes de desarrollo, el cual se refiere a las actividades que realizan en los cantones, colonias y comunidades con pobladores organizados.

No todo el personal conoce las políticas de su área de trabajo, se debe retomar la importancia de comunicar al personal, que no conoce las políticas, cuales son las políticas de la Municipalidad. (VER ANEXO 19)

Se puede observar que no todo el personal conoce los manuales administrativos de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, ya que el 31% menciona que no existen, entre los que respondieron que si existen manuales administrativos, nos mencionaron que no están actualizados, los manuales administrativos representan una fuente de información muy importante para las actividades diarias del personal, los cuales les ayudan a desempeñar eficientemente sus funciones asignadas.

La administración actual está demostrando tener capacidad de gestión, logrando buenos resultados a pesar de las limitantes que existen en las Municipalidades; una de las fortalezas que son observables es la seguridad en el Municipio que actualmente es una zona libre de violencia y también es importante considerar el apoyo brindado a los estudiantes por medio de planes de Becas de estudio, esto permite fortalecer la educación y el desarrollo del Municipio.

3.2 VALORACIÓN DE RIESGOS.

“Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, las cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes”³⁴.

Según el art. 3 de las Normas Técnicas de Control Interno de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán:

³⁴ Informe COSO, pag.39

“El sistema de control interno tendrá como finalidad proteger los recursos con los que cuenta la institución, coadyuvando al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) Lograr eficiencia, efectividad y economía en las diferentes transacciones que realice la institución.
- b) Obtener confiabilidad y oportunidad de la información
- c) Cumplir con las leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.”

Entonces se puede decir, que el riesgo consiste en aquellas circunstancias que puedan impedir el cumplimiento de los mismos.

Según el estudio realizado en la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán, esta si tiene definidos sus objetivos por áreas de trabajo, ya que el 97% de los empleados dijo conocerlos, por lo que es más fácil poder identificar aquellos riesgos que impiden su cumplimiento.

Actualmente la Municipalidad enfrenta diferentes tipos de riesgos ya sean internos o externos, en primer lugar, el hecho de ser una nueva administración implica la implementación de una serie de cambios, reestructuraciones en la estructura organizativa y los procedimientos.(VER ANEXOS 4 Y 5)

La calidad del personal vinculado se considera también un factor de riesgo, según el estudio realizado el 47 % de los empleados tienen un año o menos laborar para la Municipalidad, por lo que es evidente que al asumir el cargo la nueva administración, se hizo necesario realizar algunos cambios en el equipo de trabajo, este procedimiento según resultados de la encuesta, se ha realizado correctamente, ya que el 100% de los encuestados coinciden en que el personal ha sido adecuadamente seleccionado.

El 44% de los empleados en estudio son jóvenes entre 24 a 29 años, y que actualmente están cursando sus estudios universitarios.

En segundo lugar, existen riesgos de inversión, que tienen que ver con cambios económicos, la Alcaldía actualmente ha implementado una serie de planes, los cuales según resultados de las encuestas el 47% de ellos son planes de desarrollo Municipal. Estos planes están compuestos por programas de becas, de agua potable, desarrollo urbano, cultural, sin embargo, toda inversión como

se sabe implica riesgos, riesgos de no lograr el cumplimiento de los objetivos planteados antes de la implementación de los planes.

Para ello existe un procedimiento que la Municipalidad debe adoptar para el análisis y valoración de todos estos riesgos:

- ✓ Estimación del significado de un riesgo
- ✓ Valoración de la probabilidad de ocurrencia del riesgo
- ✓ Consideración de cómo puede administrarse el riesgo, esto es una valoración de que acciones deben ser tomadas.

“Cada entidad necesita tener un proceso formal o informal para identificar las condiciones que puedan afectar significativamente su habilidad para conseguir sus objetivos.”³⁵

Si bien en la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán, el 87% de los empleados considera que si existe una unidad encargada de la supervisión y que en teoría debería velar para que toda actividad vaya encaminada al logro de los objetivos, no existe un procedimiento formal de identificación y valoración de riesgos.

3.3 ACTIVIDADES DE CONTROL.

Las actividades de control, dentro del proceso de Control Interno es un elemento muy importante, ya que ayuda a los directivos administrativos a asegurar la implementación de políticas y procedimientos dentro de la empresa. Tales actividades contribuyen a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control ocurren a lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos, segregación de responsabilidades³⁶.(VER ANEXO 6)

³⁵ Ibid, pág. 53

³⁶Control Interno, Informe COSO IV Edición, Samuel Alberto Mantilla

En el caso de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán, en la actualidad no se está aplicando el Control Interno en todas las áreas, lo que puede ser normal para muchas entidades de Gobierno que no cumplen con los estándares básicos para controlar todas sus actividades.

Particularmente en esta Alcaldía, se puede observar que algunas áreas importantes, donde se debería utilizar por rigor una serie de elementos que controlen o supervisen las actividades, como por ejemplo, el área de contabilidad y colecturía, esto no está ocurriendo, por lo que podría dar lugar a actividades no beneficiosas para la Alcaldía, como lo puede ser una malversación de fondos o hasta un robo al estado.

Con las actividades de Control como elemento dentro Proceso de Control Interno la entidad se ayuda a que se haga un riguroso análisis, se dé seguimiento y revisiones a todas las actividades que se realizan en dicha entidad, además de dar confianza a todos los habitantes del lugar de que la Alcaldía está trabajando como se debe y está cuidando todo su patrimonio. (VER ANEXO 2)

En cuanto a las demás áreas si se está aplicando el control interno, ya que confirmaron que hay un área específica que realiza las auditorías, lo que induce a que todas las actividades que se realizan tienen seguimiento y verificación, por lo que sería más fácil identificar algún procedimiento incorrecto y se dictarían las rectificaciones apropiadas con el fin de que no vuelva a ocurrir tal situación.

Según informe de Auditoría del año 2009, realizado por la Corte de Cuentas de El Salvador hay algunos incumplimientos en los procesos de Control Interno, lo cual literalmente dice de la siguiente manera. “Los resultados de nuestras pruebas de Control Interno revelaron los siguientes incumplimientos:

1. Funciones incompatibles desarrolladas por el contador institucional
2. Deficiencias en el control de los activos fijos.

Siempre en este informe la Corte de Cuentas, expresa que los objetivos de un Sistema de Control Interno son: Proporcionar a la Administración afirmaciones razonables, no absolutas de que los bienes están salvaguardados contra pérdidas por uso o disposiciones no autorizadas y que las

transacciones son ejecutadas de acuerdo con la autorización de la Administración y están documentadas apropiadamente.

Por lo tanto debido a limitaciones inherentes a cualquier sistema de Control Interno, pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados, además, la proyección de cualquier evaluación del sistema a períodos futuros, está sujeta al riesgo de que los procedimientos sean inadecuados, debido a cambios en las condiciones o a que la efectividad del diseño y operación de las Políticas y Procedimientos pueda deteriorarse.

Aunque el contador que ejercía en el 2009 no es el mismo que está actualmente en la Municipalidad, el actual reconoce que no está aplicando un control interno para todas sus actividades, lo que es serio porque la Municipalidad tiene que tomar acciones para ir mejorando esta situación.

Para el Informe de Auditoría del 2010, la Corte de Cuentas expresa la falta de Controles en la UACI, lo que no se ha podido corregir desde entonces, pues según comentó la gerente administrativa de la Municipalidad, en la entrevista realizada en el presente estudio, esta área es una de las que urge que se aplique actividades de control.

Actualmente, sin duda, la Municipalidad tiene aspectos importantes que arreglar en cuanto a las Actividades de Control Interno, las cuales deben ser implementadas a la brevedad posible para evitar irregularidades en sus funciones y en los resultados.

3.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

“Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma oportuna que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades.”

Según el resultado del estudio realizado el 69% de los empleados dice que la Alcaldía utiliza diferentes formas de comunicación verbal y escrita.

La información y la comunicación son de suma importancia para que cada empleado Municipal conozca cuáles son sus funciones en relación a los objetivos, la visión y la misión de la Alcaldía.

Sin embargo al realizar el estudio, se puede notar que aún hay deficiencias en el sistema comunicación, pues existe mucha información relevante de la administración de la Municipalidad la cual es desconocida por algunos empleados.

Según muestra utilizada en este estudio, de un 100 % de los empleados, el 22% de los empleados no conocen el organigrama de la Alcaldía, el 25% no conoce las políticas de su área de trabajo, el 31% dice que no existen manuales administrativos (Sin embargo, si existen pero no están actualizados), y el porcentaje restante los conoce pero no en su totalidad.

Todo ello debe provocar ciertas deficiencias en el desempeño correcto de sus funciones, por ejemplo, la Alcaldía cuenta con una unidad encargada de realizar auditorías a nivel interno, sin embargo un 19% dice que lo desconoce, también cuenta con una unidad que ejerce la supervisión administrativa, pero un 13% dice que lo desconoce.

Como se sabe, en la medida que la visión y los objetivos sean trasladados a los empleados, así como también las indicaciones y normas relacionadas con su trabajo, los resultados de la gestión se verán mejorados.

3.5 MONITOREO.

El monitoreo incluye las actividades regulares de administración y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones. Es decir que es un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.

Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias.

Según las normas de control interno de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán, los responsables de esta actividad son:

Art. 72 “La vigilancia de las operaciones y labores ejecutadas en la administración Municipal, deberán ser controladas y monitoreadas por los servidores a cargo de las unidades departamentos respectivos...”

Art. 74 “La unidad de auditoría interna, será la responsable de la medición y el funcionamiento de los cinco componentes del sistema de control interno...”

Esta actividad es desempeñada en la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán, por auditoría interna y la gerencia administrativa, según el 81% de los empleados encuestados. Esto es a nivel interno.

Según esta normativa, las jefaturas serán las responsables de pasar cuestionarios, diagramas de flujo o cualquier otro método que considere necesario dentro de la evaluación de sus controles individuales.

Sin embargo a nivel externo el monitoreo es ejercido por la corte de cuentas y se llevan a cabo auditorías anuales, mediante un informe de auditoría se evalúa el desempeño correspondiente a un año.

Esto según las normas técnicas de control interno, art. 78.

“La unidad de auditoría interna, la corte de cuentas de la República y las firmas privadas de auditoría y demás instituciones de control y fiscalización, podrán evaluar periódicamente la efectividad del sistema de control interno institucional.”

En dichos informes se evalúan aspectos financieros, aspectos de control interno, aspectos sobre cumplimiento legal, y se emiten las respectivas recomendaciones. Sin embargo algunas de estas recomendaciones no han sido del todo aplicadas en la Municipalidad, esto debido a muchos vacíos que dejó la administración anterior.

4. CONTROL PRESUPUESTARIO DE LA ALCALDÍA DE NUEVO CUSCATLÁN.

Una de las áreas que los Gobiernos locales deben cuidar y velar por su buen funcionamiento, es el área financiera de la Municipalidad, lo que implica la transparencia en el manejo de los fondos ya que como toda empresa estatal debe de cumplir con todas las normas y procedimientos establecidos por el Estado, para el manejo adecuado de los recursos.

Es conveniente por tanto conocer las Normas Técnicas de Control Interno, conocidas como NTCl, que la Corte de Cuentas de la República estableció como lineamientos generales de cómo se deben

hacer los procedimientos para la administración financiera del sector público, y que están orientadas a promover eficiencia en la gestión de los recursos financieros, en las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad.

Presupuestar es calcular anticipadamente cuánto dinero ingresará a la Alcaldía por impuestos, tasas o transferencias del Estado (FODES – Fondo para el Desarrollo Económico Social de los Municipios de El Salvador) y cuánto dinero saldrá para cubrir los gastos de salarios, luz, agua, teléfonos, combustible, para las inversiones en obras de infraestructura, proyectos de desarrollo económico y para la inversión en el área social y salud; durante un tiempo determinado usualmente de enero a diciembre de cada año.³⁷

La Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán desarrolla su presupuesto en cinco etapas, ellas son:

- ✓ Formulación,
- ✓ Aprobación,
- ✓ Ejecución,
- ✓ Seguimiento,
- ✓ Evaluación y liquidación.

Presupuesto Financiero.

Para el año 2010, la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán, Departamento de La Libertad, contó con un presupuesto distribuido de la siguiente manera:

COD.	INGRESOS	PRESUPUESTO	DEVENGADO	PORCENTAJE EJECUTADO
11	IMPUESTOS	\$267,985.55	\$270,124.68	100.80%
12	TASAS Y DERECHOS	\$459,550.75	\$330,388.79	71.89%
14	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	\$35,743.68	\$36,854.70	103.11%
15	INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS	\$204,733.12	\$179,972.42	87.91%

³⁷ Finanzas Municipales, Cuadernillo de formación Municipal, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH - cooperación técnica alemana -, Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).

16	INGRESOS POR TRANSFERENCIAS CORRIENTES RECIBIDAS	\$118,250.80	\$118,250.76	100.00%
22	INGRESOS POR TRANSFERENCIAS DE CAPITAL RECIBIDAS	\$573,952.07	\$456,785.21	79.59%
31	ENDEUDAMIENTO PÚBLICO	\$1,010,000.00	\$1,010,000.00	100.00%
32	SALDOS DE AÑOS ANTERIORES	\$146,951.36	\$0.00	0.00%
	TOTAL	\$2,817,167.33	\$2,402,376.56	85.28%
	EGRESOS			
51	REMUNERACIONES	\$465,325.70	\$442,388.92	95.07%
54	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	\$753,812.10	\$532,014.08	70.58%
55	GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	\$94,128.81	\$90,409.34	96.05%
56	TRANSFERENCIAS CORRIENTES OTORGADAS	\$13,391.00	\$8,826.87	65.92%
61	INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	\$813,732.61	\$99,023.26	12.17%
71	AMORTIZACIÓN DE ENDEUDAMIENTO PÚBLICO	\$619,284.21	\$614,570.15	99.24%
99	ASIGNACIONES POR APLICAR	\$57,492.90	\$0.00	0.00%
	SUBTOTAL	\$2,817,167.33	\$1,787,232.62	63.44%
	SUPERÁVIT PRESUPUESTARIO		\$615,143.94	21.84%
	TOTAL EGRESOS	\$2,817,167.33	\$2,402,376.56	85.28%

Fuente: Informe de auditoría financiera practicada a la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán, Departamento de La Libertad, correspondiente al período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

De acuerdo a lo observado en el documento del Informe de auditoría financiera practicada a la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán, Departamento de La Libertad, correspondiente al período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010, se presenta los siguientes aspectos financieros:

1. Cálculo en exceso de depreciación acumulada de bienes mueble.
2. Sobregiros Presupuestarios en Objetos Específicos de Gastos, tales como: Remuneraciones, Adquisiciones de Bienes y Servicios, Gastos Financieros y Otros, Transferencias Corrientes.
3. Diferencias no registrada contablemente, por no conciliación de saldos de mora tributaria.

Sobre aspectos de Control Interno:

No se identificaron aspectos que involucraran el Sistema de Control Interno y su operación, es importante destacar que las condiciones reportables involucran aspectos que llaman la atención de los auditores, con respecto a deficiencias importantes en el diseño y operación del Sistema de Control Interno que, a su juicio, podrían afectar en forma adversa la capacidad de la entidad para registrar, procesar, resumir y reportar datos financieros, consistentes con las aseveraciones de la Administración en los Estados de Situación Financiera, de Rendimiento Económico, de Flujo de Fondos y de Ejecución Presupuestaria.

Sobre Aspectos de Cumplimiento Legal:

Los resultados de las pruebas de cumplimientos, revelaron las siguientes instancias significativas de incumplimiento:

1. No se dio seguimiento a la Ejecución de la Programación Anual de Adquisiciones y Contrataciones.
2. Deficiencias en funcionamiento de Unidad de Auditoría Interna.
3. Incumplimiento de funciones por el Auditor Interno.
4. Inconsistencias en contenido de Expediente de UACI relacionado con Celebración de Fiestas Patronales 2010.
5. Deficiencias en pagos de Bienes y Servicios para ejecución de Proyectos.

6. Falta de levantamiento de Actas de Recepción de las Adquisiciones de Bienes y de Obras.
7. Incumplimiento a disposiciones establecidas en Norma Contable sobre inversiones en Proyectos y Programas.
8. Falta nombramiento de Administrador de Contratos en Adquisiciones de Bienes.
9. Deficientes controles que garanticen el buen uso de vehículos institucionales y combustible.
10. Deficiencias en la elaboración de Conciliaciones Bancarias.

Excepto por lo descrito anteriormente, los resultados de las pruebas de cumplimiento legal indican que, con respecto a los rubros examinados, la Alcaldía Municipalidad de Nuevo Cuscatlán, Departamento de la Libertad, cumplió en todos los aspectos importantes, con esas disposiciones.

5. LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO EN LA ALCALDÍA DE NUEVO CUSCATLÁN ACTUALMENTE.

El sistema de control interno, tiene como finalidad contribuir con la Municipalidad en el cumplimiento de los objetivos, en base a los resultados obtenidos en la encuesta, se observa que los empleados tienen claro cuáles son los objetivos que les permitirá lograr la eficiencia y eficacia, que les permitirá obtener mejores resultados.

Con relación a la confiabilidad, consideran que poseen personal idóneo para cada uno de los puestos que desempeñan; donde se observa una oportunidad de mejora es en la forma de la obtención de la información, ya que algunos empleados no conocen el control interno que existe en la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, también manifestaron que existen documentos que están desactualizados, lo que genera dificultad a la hora de desempeñar sus actividades diarias por falta de una guía que los oriente a realizar con calidad sus labores.

El 31% del personal encuestado manifiesta que no recibe capacitación; la capacitación es una herramienta imprescindible de cambio positivo en las organizaciones. Hoy no puede concebirse solamente como entrenamiento o instrucción, supera a estos y se acerca e identifica con el concepto de educación.

La tarea de la función de capacitación es mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo esté formada y preparada para superarse continuamente. Esta debe desarrollarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y con los planes de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán. En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

Para la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, la capacitación del capital humano debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la institución.

La capacitación es una inversión a largo plazo, es una de las más rentables que puede emprender una organización. Si a la empresa la hacen sus trabajadores, a estos los hace la capacitación. Aunque los trabajadores tengan maravillosas aptitudes, si carecen de formación, son como diamantes en bruto, que necesitan de la talla para mostrar su verdadero valor.³⁸

En el cumplimiento de reglamentos, se observa que el personal desempeña sus actividades diarias con compromiso, se sienten identificados con el logro de los objetivos de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, el 100% menciona que al aplicar controles administrativos se logra eficiencia en las operaciones; se identifica una oportunidad de mejora considerando que no todos los empleados conocen los reglamentos internos, el 13% mencionan que no poseen controles administrativos, solamente el 69% menciona que existe un área responsable sobre la aplicación del control interno administrativo, realmente es necesario que el personal conozca las diferentes unidades que existen en la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, que puedan identificar los diferentes niveles jerárquicos y las diferentes funciones que desempeña cada área, además esto permite tener personal dispuesto a crecer profesionalmente, enfocarse en realizar su carrera, sentirse parte de la organización y conocer cómo están aportando en el logro de sus metas individuales y colectivas para poder llegar a los objetivos de la organización.

³⁸ Modelo de formación y desarrollo a implementar en las universidades, Xie Qian, Zhou Li y Yizhou Zhou

6. ANÁLISIS DEL USO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS EN LA ALCALDÍA DE NUEVO CUSCATLÁN.

“La comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno.

Los manuales son un medio que ayuda a determinar por sí mismo al personal, que espera, cuando lo espera y como lo espera lograr”³⁹

“El Concejo Municipal, deberá documentar, actualizar y divulgar internamente los procesos de Control Interno; así como también, todos aquellos manuales de políticas y procedimientos que garanticen de forma razonable el cumplimiento del Sistema de Control Interno. Cada servidor Municipal, deberá tener un ejemplar de las Normas Técnicas de Control Interno específicas de la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán; así como también, todos los manuales que según su competencia le sean requeridos.” (Art.24, Normas Técnicas de Control Interno específicas de la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán)

Mediante este estudio, se analizo el uso de los siguientes manuales en la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán:

- Manual de organización
- Manual de bienvenida
- Manual de descripción de cargos
- Manual de procedimientos
- Manual de evaluación de desempeño

Según los resultados de las encuestas, el 69% conoce que en la Alcaldía existen los manuales administrativos, sin embargo no los conocen todos. Los manuales más conocidos por los empleados son el manual de organización, el manual de descripción de cargos y el manual de procedimientos.

Es importante mencionar, que según comento la gerente administrativa, en la entrevista, estos manuales no se encuentran actualizados, ya que los que actualmente tienen, son los que se

³⁹ Joaquín Rodríguez Quiroga, Como elaborar y usar los manuales administrativos

elaboraron en la gestión anterior, por lo que es evidente que en la actual gestión han ocurrido diversos cambios, que deben ser plasmados en estos documentos.

7. DETERMINACIÓN DE LAS PRINCIPALES CAUSAS DE FALTA DE CONTROL INTERNO.

Cada persona en una organización tiene alguna responsabilidad respecto del control interno. La administración sin embargo, es responsable del sistema de control interno en toda entidad.⁴⁰

En el caso de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán, aún existen áreas donde no se está aplicando un adecuado control interno.

Según el análisis de toda la información obtenida, se pueden mencionar algunas causas:

1. **Todos los procedimientos de control que existen no están regulados o documentados en manuales o reglamentos:** Esto da lugar a que no todos los empleados lo practiquen porque no lo ven como algo formal u obligatorio.
2. **No existe una auditoria formal o regulada para verificar las actividades de los empleados:** Esto lo pudimos constatar en la encuesta porque algunos empleados nos respondieron que si hacían auditorias pero no todos tenían claro que departamento o nivel jerárquico lo hace, esto da lugar a una falta de importancia a tal acción.
3. **Falta de comunicación y esparcimiento de información a los empleados:** según encuestas no todos los empleados tienen conocimiento real de lo que es el control administrativo ni tampoco en qué consiste, por lo tanto, a falta de conocimiento tenemos una falta de implementación.
4. **No se ha hecho un estudio por parte de administración de la Alcaldía para saber con exactitud qué áreas no aplican el control interno:** Según entrevista con la Licda. Guevara, hay algunas áreas donde no existe el Control Interno, a pesar de que nos mencionó una o dos, no lo dijo con certeza alguna, lo que en la realidad pueden existir más áreas que no lo están aplicando.

⁴⁰Control Interno, Informe COSO IV Edición, Samuel Alberto Mantilla

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

8.1 CONCLUSIONES.

1. En la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, no se están aplicando actividades para mejorar el proceso de Control Interno, no hay un procedimiento adecuado para la verificación e implementación del mismo, lo que dificulta la efectividad del cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno específicas.
2. No todos los empleados de la Municipalidad conocen los manuales administrativos, sin embargo a pesar que poseen manuales administrativos no están actualizados, según los cambios de la nueva administración, lo cual podría afectar el desempeño de los empleados en sus actividades diarias.
3. En la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, no todo el personal conoce el modelo de control interno, que les permita desarrollar de manera óptima sus actividades, Así como también, carecen de indicadores de gestión para llevar un control del logro de los objetivos y actividades principales de la institución.
4. Carece de un proceso definido para la selección del personal y no poseen manual de bienvenida, los cuales se hacen necesarios por la rotación frecuente del recurso humano con que cuentan, considerando que buena parte del personal tiene menos de 1 año de estabilidad laboral.
5. No existen normas de control que oriente la supervisión de los puestos de trabajo, para comprobar el cumplimiento de las funciones asignadas a cada uno de sus empleados y de los procesos definidos para el desarrollo de las operaciones que realizan.

6. Los empleados desconocen si existe un departamento responsable de crear, modificar y auditar los procedimientos de las operaciones realizadas por la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán.
7. No cuentan con políticas de capacitación definidas, que les permita desarrollar el potencial profesional y las capacidades del personal que labora en la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, para aprovechar al máximo sus recursos.

8.2 RECOMENDACIONES.

1. Se recomienda la implementación de un Modelo de Control Interno, que le permita a la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, desarrollar de manera más organizada todas sus actividades orientado a resultados y brindar un mejor servicio a los habitantes del Municipio.
2. Se recomienda actualizar cada uno de los manuales administrativos, además diseñar un centro de documentación, que permita a los empleados tener a la mano los manuales administrativos, reglamentos, formularios e informes de resultados, de esta forma lograr una mejor coordinación para el logro de los objetivos institucionales.
3. Documentar los principales procedimientos desarrollados en la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán y consolidarlo en un manual de procedimiento, para que los Jefes de Unidad se responsabilicen de crear y actualizar los procedimientos de control interno referentes a su área; así como también de transmitir adecuadamente y por escrito las instrucciones de trabajo del personal a su cargo.
4. Diseñar un manual de procedimiento para la selección del personal, de esta forma asegurar que se está tomando en cuenta todos los requisitos necesarios para la selección y contratación del personal idóneo para cada uno de los puestos de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán; además se recomienda elaborar un manual

de bienvenida que le permita al nuevo recurso humano identificar toda la organización y los objetivos propuestos.

5. Diseñar un modelo para establecer indicadores de gestión, que facilite la medición de las actividades principales desarrolladas en la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, así como también, el logro de los objetivos institucionales.
6. Crear un procedimiento que permita orientar la realización de auditorías internas y periódicas, seleccionando a un grupo de personas de la Gerencia Administrativa para su desarrollo, de esta forma controlar y dar seguimiento al cumplimiento de los procedimientos e identificar la necesidad de actualizar o crear nuevos procedimientos.
7. Crear una política que establezca el desarrollo de capacitaciones periódicas para el personal que labora en las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán; con el objetivo de desarrollar y optimizar el desarrollo del recurso humano, y así lograr ser más eficientes en el logro de los objetivos.

CAPITULO III

DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO, ORIENTADO A RESULTADOS EN LA MUNICIPALIDAD DE NUEVO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, EL SALVADOR, C.A. PERIODO 2012-2015

1. ASPECTOS GENERALES

El presente capítulo, comprende la propuesta de un modelo de Control Interno, orientado a resultados, enfocado al área administrativa de la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán, con el propósito de brindar herramientas útiles para mejorar el control , a través del desempeño.

La propuesta está orientada a contribuir con la eficiencia del personal y por ende optimizar la calidad del servicio a la Municipalidad.

1.1. JUSTIFICACIÓN

La propuesta que establece el presente capítulo, se desarrolló en base al diagnóstico, realizado previamente, donde se identificaron diversas debilidades del actual desempeño.

Según el análisis realizado, la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán, no cuenta con un adecuado Control Interno, ya que existen diversos vacíos en la información, pocas herramientas de control, así como también instrumentos útiles desactualizados.

Por lo que la intención del presente capítulo es proporcionar a la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán, aquellas herramientas de control que según se analizó, son requeridas para mejorar el desempeño de los empleados, orientándose a los resultados esperados.

1.2. OBJETIVO

Establecer un modelo de Control Interno, orientado a resultados, a través de herramientas útiles, propuestas en el presente capítulo, para mejorar el desempeño de los empleados de la Municipalidad.

1.3. ESTRATEGIA

- Presentar la propuesta a la administración de la Municipalidad, con el objetivo de transmitir la información a los empleados de la Alcaldía, a fin de que la misma llegue a ser de conocimiento de todos y de esta manera iniciar con un proceso de mejoramiento continuo.

2. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

2.1. MANUAL DE BIENVENIDA

2.1.1. INTRODUCCIÓN.

El manual de bienvenida, como herramienta administrativa, incluye elementos importantes como la misión, visión, estructura organizacional, derechos y obligaciones de los empleados, prestaciones y otros elementos que deben ser conocidos por los nuevos empleados que se integren a la institución. Este instrumento juega un papel determinante en la inducción y contribuye a alejar de los empleados la incertidumbre y ansiedad por lo desconocido. Este documento, debe ser entregado el día en que tome posesión del puesto, para que el empleado se familiarice con todos los aspectos relacionados a la institución y a su desempeño en la misma.

2.1.2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE BIENVENIDA.

- Proporcionar una herramienta administrativa que oriente a los empleados durante la inducción.
- Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocer la generalidad y aspectos importantes de la Municipalidad y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, y su personal.
- Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

2.1.3. BIENVENIDA

¡Bienvenido!, a tu nuevo trabajo, el Alcalde, Concejo Municipal y empleados de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán te saludan cordialmente y te reciben con agrado, ya formas parte del equipo de empleados y empleadas de la institución.

Eres importante para nosotros, porque juntos trabajaremos por brindar un excelente servicio a los contribuyentes y ciudadanos del municipio, procurando que este se desarrolle y sea una mejor ciudad para todos.

2.1.4. NUESTRA HISTORIA

Nuevo Cuscatlán, fue fundado el 11 de abril de 1853 en el Lugar Valle Joya Grande, fue declarado por Acuerdo Ejecutivo el 06 de septiembre de 1854, "Nuevo Cuscatlán", perteneciendo al Distrito Sur

de San Salvador; el 28 de Enero de 1865 fue incorporado a la Zona Sur de Santa Tecla, Departamento de La Libertad.

Nuevo Cuscatlán significa "Lugar de Pendientes y Aretes". **Topónimo:** Significa en idioma náhuatl: "país de preseas" o "ciudad-alhaja", pues proviene de cuzcat, joya, alhaja, cuenta de collar, riqueza, preseas, y tan o tlan, sufijo locativo.

Las fiestas patronales son celebradas a partir del 18 al 19 de marzo, su Santo Patrono es San José, se realizan diversos tipos de actividades tales como desfiles de carrozas, bailes, elección y coronación de su reina, se disfrutan los juegos mecánicos ubicados en el parque Municipal y los diversos platillos típicos en las cofradías organizadas por los diversos comités.

2.1.5. SERVICIO QUE LA MUNICIPALIDAD OFRECE AL PÚBLICO.

- Registro del Estado Familiar y Ciudadano.
- Aseo público.
- Alumbrado público.
- Servicio de agua.
- Registro y Control de Inmuebles.
- Registro y Control de Empresas.
- Desarrollo urbano y Proyectos.

2.1.6. CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN (SEGÚN ART. 8 DEL REGLAMENTO INTERNO DE NUEVO CUSCATLÁN).

PERSONAL PERMANENTE: Es el que desempeña labores que por su naturaleza se considera permanente, en virtud de contratos individuales de trabajo o por nombramiento en empleos que aparezcan en la Ley de Salarios.

PERSONAL TEMPORAL: Es el que se contrata por un plazo específico para el ejercicio de un trabajo determinado o para atender una situación transitoria de trabajo determinado o para atender una situación transitoria de trabajo.

PERSONAL INTERINO: Es el que presta sus servicios personales con base a un contrato individual de trabajo para llenar vacantes de trabajadores cuya ausencia es motivada por causa legal o justificada.

PERSONAL EVENTUAL: Es el que presta sus servicios personales para atender labores de emergencia o de corta duración.

PERSONAL DE CONFIANZA: Es aquel personal que por la naturaleza de su labor o manejo de valores cuentan con el apoyo y confianza por parte del Concejo Municipal. Tiene esta categoría de Gerente, Secretario Municipal, Tesorero, Secretario del Despacho, Encargado de la seguridad de funcionarios e Instalaciones Municipales.

2.1.7. PLAZAS VACANTES, PLAZAS NUEVAS Y TRASLADOS.

Las plazas vacantes o plazas nuevas incluidas en el Presupuesto Municipal que a juicio del Concejo sea necesario llenar, serán completadas a través de reclutamiento interno preferentemente por ascensos o traslados de empleados o trabajadores que ya se encuentren al servicio de la institución que cumplan los requisitos del puesto y tengan los méritos suficientes.

Si el recurso humano no se encuentra dentro de la institución se procede a realizar reclutamiento externo.

Requisitos de ingreso.

Toda persona que desee trabajar en la Alcaldía Municipal debe cumplir una serie de requisitos que se detallan continuación:

- Ser salvadoreña de nacimiento o por naturalización.
- Ser mayor de dieciocho años.
- Completar la solicitud de empleo en el formulario correspondiente.
- Realizar las pruebas de aptitudes y conocimientos.
- Realizar entrevista.
- Alcanzar excelentes resultados en las pruebas y entrevista,
- Cumplir con un porcentaje elevado del perfil y requerimientos específicos del puesto de trabajo.

- Presentar exámenes de sangre y pulmones.

2.1.8. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS. (SEGÚN ART. 57-58 DEL REGLAMENTO INTERNO DE NUEVO CUSCATLÁN).

Como empleado de la institución gozas de derechos y también de obligaciones que debes cumplir.

Derechos:

1. Recibir la remuneración que les corresponde de acuerdo con el respectivo nombramiento o contrato.
2. Recibir las remuneraciones por trabajo extraordinario realizado en la cuantía, tiempo, lugar y forma establecida en las leyes.
3. Volver a su puesto de trabajo, después de concluir el tiempo de descanso semanal, asueto, licencia, permiso, vacaciones, suspensión legal.
4. Ser oído y permitir la defensa de sus legítimos intereses mediante Reclamos o peticiones dirigidos, con el respeto debido, al respectivo jefe o autoridad administrativa competente
5. Gozar de la consideración y respeto de sus jefes, quienes deberán abstenerse de todo maltrato de obra o palabra.

Obligaciones:

1. Desempeñar las tareas de su empleo en el lugar y durante el correspondiente horario o turno de trabajo, con diligencia, eficiencia y responsabilidad apropiada, de acuerdo con la naturaleza y circunstancias del puesto y de las normas de funcionamiento establecidas en el reglamento, o de las órdenes permanentes o transitorias del jefe de unidad o autoridad administrativa.
2. Guardar la confidencialidad de los trámites, resoluciones, asuntos o negocios, cuya divulgación puede comprometer el buen nombre de los intereses financieros, económicos, sociales o públicos de la Municipalidad.
3. Observar buena conducta y actuar correspondiente tanto en el desarrollo de la labores a su cargo, como en las relaciones con los compañeros de trabajo e jefes superiores, absteniéndose de ofenderse de obra o de palabra.
4. Para los trabajadores a quienes la Municipalidad provea de uniformes, su uso será obligatorio durante las jornadas laborales. La limpieza y cuidado de los mismos será responsabilidad personal.

5. Cumplir y velar por que se cumplan las normas de seguridad e higiene en el trabajo, establecidas en el reglamento, por disposición de las autoridades públicas competentes o por la Administración Municipal.
6. El personal de la Municipalidad proporcionara a la Gerencia, la información necesaria para mantener actualizado los expedientes de personal; notificar cuantas veces sea necesarios y dentro de los próximos treinta días de ocurrido, cualquier cambio en su estado civil, domicilio y dirección.
7. Cuando se encuentren en reparación máquinas, vehículos, equipo y demás instrumentos indispensables para el desarrollo de sus labores, el personal deberá atender temporalmente otras tareas afines que sus Jefes le encomienden.
8. Asistir a los turnos de trabajo que le asignen, en bien de la comunidad y de los servicios que se proporcionan la Municipalidad.
9. Restituir en el mismo estado que le fueran proporcionados los materiales que no hubiere utilizado en la ejecución de determinado trabajo y entregar aquellos que en cualquier estado rescatare del mismo.
10. Devolver a la Municipalidad, cuando por cualquier motivo dejare de trabajar, todos aquellos documentos, instrumentos, herramientas que le hayan sido entregados.
11. Cumplir con las demás obligaciones establecidas en este Reglamento, en la ley de Servicio Civil y en las Disposiciones Generales del Presupuesto Municipal.

2.1.9. HORARIO DE TRABAJO. (SEGÚN ART. 16 DEL REGLAMENTO INTERNO DE NUEVO CUSCATLÁN).

La jornada ordinaria de trabajo en la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán comprende los siguientes horarios

Días Laborales: lunes a viernes

Hora de entrada: 8:00A.M.

Hora de almuerzo: 12:00.M. a 1:00 PM.

Hora de salida: 5:00 PM.

NOTA: Los horarios y días de la jornada de trabajo cambian para algunos empleados según el puesto de trabajo a desempeñar y los servicios que la Alcaldía Municipal presta.

2.1.10. DÍAS DE DESCANSO. (SEGÚN ART. 20 DEL REGLAMENTO INTERNO DE NUEVO CUSCATLÁN).

Tienes derecho a dos días de descanso, los días de descanso serán: sábado y domingo, remunerados con salario básico para los trabajadores permanentes.

Para los trabajadores que laboran en estos días, se estipularan otros días de descansos.

2.1.11. LOS SALARIOS.

El salario básico se calcula dividiendo la suma estipulada por semana, quincena, mes u otra unidad de tiempo, entre el número total de días contenidos en el periodo de que se trate.

El pago de salarios se realiza al final de cada mes y es depositado en la cuenta de ahorro de cada empleado.

DEDUCCIONES AL SALARIO: ISSS, INPEP, AFP'S, RENTA, Préstamos.

2.1.12. PRESTACIONES.

Las prestaciones a las que tienes derecho son:

Viáticos según Art. 30 del Reglamento Interno de Nuevo Cuscatlán): Estos comprenden gastos de alimentación y alojamiento en que incurren los empleados, al alejarse de la sede de trabajo, en el cumplimiento de órdenes recibidas de su jefe inmediato relacionadas con las tareas Municipales.

Licencias según (Ley de Asuetos, vacaciones, y licencias de los empleados públicos Art. 38): Las licencias con goce de sueldo son por motivos de enfermedad, por alumbramiento, por enfermedad gravísima de los parientes cercanos, por duelo, por el desempeño de misiones oficiales fuera de la República y por salir del país integrando delegaciones deportivas salvadoreñas.

Permisos por Estudios: El personal tiene derecho a ausentarse hasta dos horas diarias al principio o al final de la jornada como máximo para cursar estudios universitarios sin perjuicio de las necesidades del servicio. El personal deberá comprobar su calidad de estudiante y presentar constancia del horario.

2.1.13 ASUETOS Y VACACIONES SEGÚN (LEY DE ASUETOS, VACACIONES, Y LICENCIAS DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS ART. 1):

- De lunes santo a domingo de resurrección de la semana santa.

- Primero de mayo, día del trabajo.
- Los días cinco y seis de agosto.
- Quince de septiembre, día de la independencia.
- Veintidós de agosto, día del empleado Municipal.
- Dos de noviembre, día de difuntos.
- Doce de noviembre.
- Del veinticuatro de diciembre al dos de enero.
- Fiestas Nacionales con goce de sueldo decretadas por la Asamblea Legislativa.

Excepción: el personal designado en el mercado, recolección de basura y policía Municipal no gozaran de asueto en estos días debido a la importancia del trabajo que realizan.

2.1.14 LAS VACACIONES (SEGÚN ART. 40 DEL REGLAMENTO INTERNO DE NUEVO CUSCATLÁN).

Estas serán para los empleados que no gozaron de los días de asueto en los periodos mencionados anteriormente. Estas consisten en un periodo de quince días de vacaciones anuales remuneradas, con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho periodo, más un treinta por ciento del mismo.

2.1.15 AGUINALDO (SEGÚN ART. 50 DEL REGLAMENTO INTERNO DE NUEVO CUSCATLÁN).

Además del sueldo mensual, los empleados tendrán derecho en diciembre a una prima, que equivalente al 100% de su salario, el requisito Para recibir dicha prima el empleado deberá tener un año o más de prestar sus servicios a la Municipalidad.

Los empleados que al doce de diciembre no tuvieron un año de laborar para la Municipalidad, tendrán derecho a que se les pague una cantidad proporcional al tiempo laborado.

El empleado que tuviese 15 o más inasistencias injustificadas en el año, perderá el derecho a la prima en referencia.

2.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

2.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

PERIDO: 2012-2015

NOMBRE DE LA EMPRESA: ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN

PARTIDO GOBERNANTE: FMLN

NOMBRE DEL ALCALDE: NAYIB BUKELE

DIRECCION DE LA EMPRESA: BARRIO EL CENTRO, TERCERA CALLE PONIENTE Y PRIMERA AVENIDA NORTE.

NUMERO DE TELEFONO: 2241-8600

PAGINA WEB: www.nuevocuscatlan.gob.sv

2.2.2 INTRODUCCIÓN

El Manual de Organización es una herramienta muy importante para las Organizaciones, independientemente si son públicas o privadas, en él se encuentran la información primordial de toda empresa, datos generales, estructura orgánica, base legal, antecedentes históricos que tiene como finalidad orientar y apoyar al empleado en cualquier necesidad que se le presente y poder así trabajar de una manera más eficiente en beneficio de la empresa.

2.2.3 OBJETIVO DEL MANUAL

El Manual de Organización en toda empresa tiene como finalidad proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas

2.2.4 BASE LEGAL

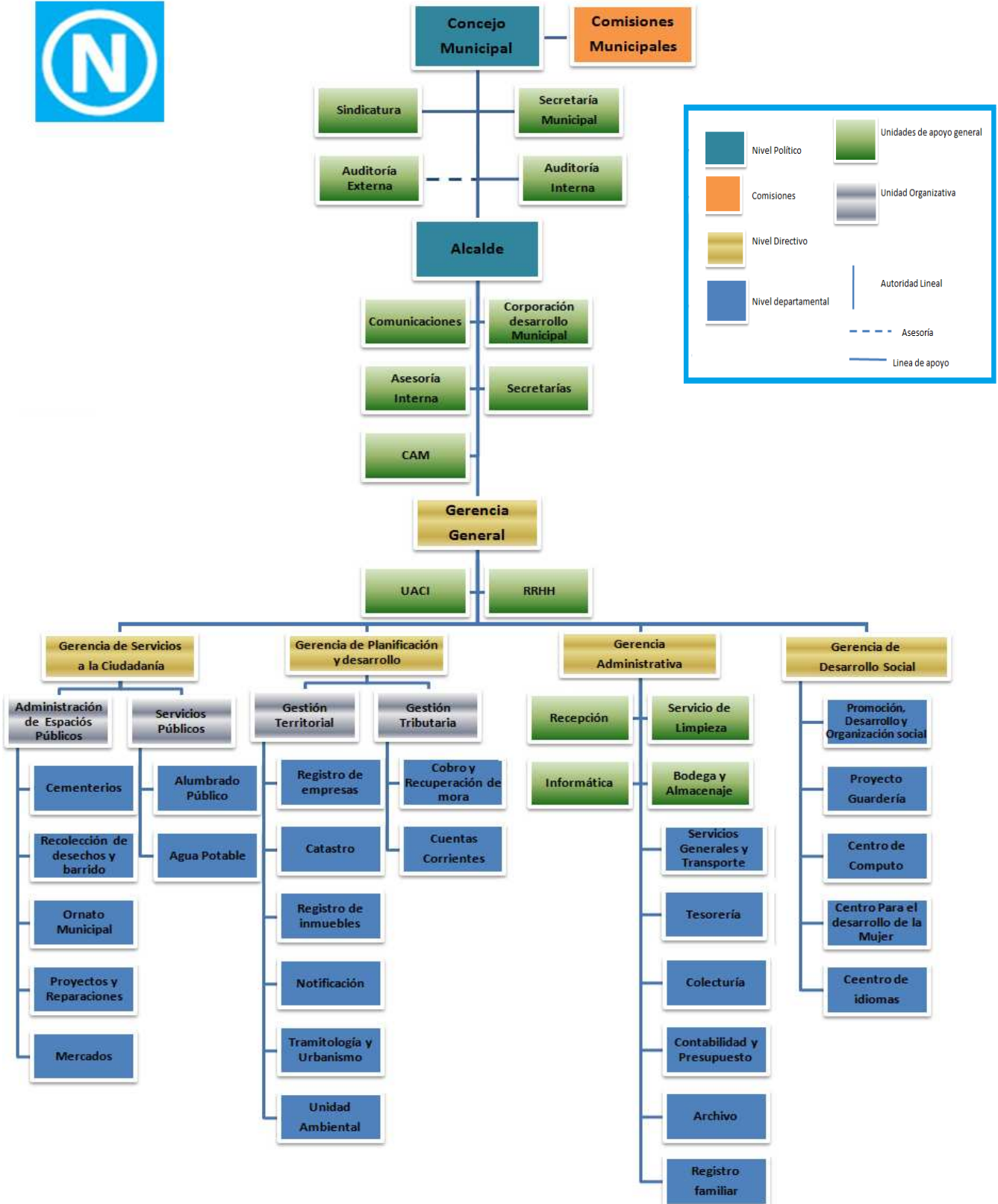
Las Municipalidad de Nuevo Cuscatlán se encuentra regulada bajo las siguientes leyes, normas, códigos:

- Constitución de la República de El Salvador
- Ley de la Corte de Cuentas de la República
- Código Municipal
- Normas Técnicas de Control Interno.
- Normas Técnicas de Control Interno Específicas
- Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)
- Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)
- Ley General Tributaria Municipal

- Ley de Ética
- Ley de Acceso a la Información Pública
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo
- Ley de Vialidad.
- Ley de Titulación de Predios Urbanos.
- Ley de Carreteras y Caminos Vecinales.
- Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales del Matrimonio.
- Ley de Catastro.
- Ley Agraria.
- Reglamento para el uso de Fierros o Marcas de Herrar Ganado y Traslado de Semovientes.
- Código de Familia.
- Ley de Creación del Registro Nacional de las Personas Naturales.
- Ley del Nombre de la Persona Natural.
- Ley de Desarrollo de la Comunidad.
- Código de Trabajo.
- Ley de Urbanismo y Construcción.
- Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios.
- Ley Orgánica de Contabilidad Gubernamental
- Ley de la carrera administrativa Municipal

2.2.5 ORGANIGRAMA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN



2.2.6 ESTRUCTURA FUNCIONAL

2.2.6.1 CONCEJO MUNICIPAL

OBJETIVO

Dentro de un municipio el Alcalde es la máxima autoridad su administración es realizada conjuntamente con el Concejo Municipal que de acuerdo a la Ley tienen carácter normativo, resolutivo y fiscalizador.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Aprobar el Plan de Desarrollo Comunal, el Plan Regulador Comunal y el presupuesto municipal, como también los presupuestos de salud y educación; los programas de inversión y las políticas de recursos humanos, de prestación de servicios municipales y de concesiones, permisos y licitaciones.
2. Dictar ordenanzas municipales y el reglamento que regule la organización interna de la Municipalidad.
3. Convocar, de propia iniciativa, a plebiscito comunal.
4. Otorgar y ponerles término a subvenciones y aportes para financiar actividades comprendidas entre las funciones de las Municipalidades a personas jurídicas de carácter público o privado, sin fines de lucro.
5. Elegir al alcalde en caso de vacancia.
6. Recomendar al alcalde prioridades en la formulación y ejecución de proyectos específicos y medidas concretas de desarrollo comunal.
7. Autorizar obligaciones del alcalde y de los concejales que signifiquen ausentarse del territorio nacional y que se realicen fuera del territorio de la comuna por más de diez días.
8. Fiscalizar el cumplimiento de los planes y programas de inversión Municipales y la ejecución del presupuesto Municipal.
9. Fiscalizar las actuaciones del alcalde y formularle las observaciones que le merezcan.
10. Fiscalizar las unidades y servicios Municipales.
11. Solicitar informes a las empresas, corporaciones o fundaciones Municipales y a las entidades que reciban aportes o subvenciones de la Municipalidad.
12. Supervisar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal.

13. Incentivar el desarrollo de la comuna en materia de educación, salud, cultura, transporte, economía, obras civiles, parques y vivienda.
14. Promover la participación local en conjunto con las atribuciones que señala la ley de participación ciudadana.
15. Velar por la probidad y por el cumplimiento del principio de transparencia al interior del municipio y para con los ciudadanos.

2.2.6.2 GERENCIA DE SERVICIOS A LA CIUDADANIA

OBJETIVO

Ejecutar actividades relacionados a proporcionar a la población la satisfacción de sus necesidades en limpieza pública, áreas verdes y Seguridad Ciudadana y Medio Ambiente corresponde a la Municipalidad, conjuntamente con el saneamiento ambiental tendiente a evitar la contaminación.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Normar y controlar las actividades relacionadas a la Limpieza Pública, al mantenimiento, funcionamiento y remodelación de los parques, jardines y áreas verdes, de la protección y conservación del medio ambiente y del funcionamiento de la Seguridad y Participación ciudadana.
2. Normar y controlar el aseo, higiene y salubridad de las personas que comercializan con alimentos, en locales comerciales, industriales, viviendas, escuelas, mercados, piscinas y otros lugares públicos.
3. Dirigir, supervisar y evaluar el funcionamiento de las Sub. Gerencias que conforma la Gerencia, así como proponer las medidas correctivas para su mejor funcionamiento.
4. Elaborar proyectos para la conservación y protección de la ecología y el medio ambiente, así como propuestas de control del riesgo ambiental.
5. Formular, proponer y dirigir la política de la Gerencia, de acuerdo a las directivas emanadas de la Alta Dirección en asuntos de su competencia.
6. Elaborar el plan de trabajo y el presupuesto pertinente y realizar el seguimiento para fines de su aprobación.

7. Formular y dirigir la política Municipal en materia de salud pública, saneamiento ambiental, limpieza pública y servicios sociales.
8. Controlar, supervisar y proponer normas por la defensa y protección del medio ambiente.
9. Difundir programas de Educación sanitaria y ambiental dentro del territorio de su jurisdicción.
10. Verificar y controlar el cumplimiento de funciones del personal bajo su mando.
11. Verificar y controlar el cumplimiento de las normas legales en materia de abastecimiento y comercialización de productos en defensa al consumidor.
12. Controlar el buen funcionamiento de mercados y camales de propiedad privada y Municipal.
13. Establecer un sistema de seguridad ciudadana, con participación de la sociedad civil y de la Policía Nacional y normar el establecimiento de los servicios de vigilancia ciudadana, rondas urbanas.
14. Otras funciones que le asigne el Gerente Municipal.

2.2.6.3 GERENCIA ADMINISTRATIVA

OBJETIVO

La Gerencia Municipal resuelve los aspectos administrativos a su cargo a través de resoluciones y directivas.

Esta gerencia es el ente encargado del planeamiento, programación, dirección, financieras, de recursos humanos, organización interna y de los servicios de competencia Municipal, de acuerdo con los lineamientos de política aprobados por la Alcaldía y el concejo.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Dirigir, supervisar y evaluar la gestión administrativa, económica, financiera y de servicios, siendo responsable del cumplimiento de los objetivos y metas previstas en el plan operativo.
2. Supervisar y/o participar por delegación en las adquisiciones de bienes y prestaciones de servicios de la Municipalidad y controlar sus modalidades por adjudicación directa, concurso público, licitación pública y otras establecidas por Ley.
3. Proponer al Alcalde acciones de personal en concordancia con las normas legales vigentes.
4. Coordinar con los Organismos Municipales pertinentes la formulación de los siguientes Planes y Programas y posterior supervisión:

- ✓ Planes de Desarrollo Municipal Concertado.
 - ✓ Presupuesto Participativo.
 - ✓ Plan de Desarrollo Institucional.
 - ✓ Programa de Inversiones.
 - ✓ Régimen de Organización Interior funcionamiento del gobierno local.
 - ✓ Plan de Acondicionamiento Territorial Provincial.
 - ✓ Plan de Desarrollo Urbano.
 - ✓ Plan de Desarrollo Rural.
 - ✓ Esquema de Zonificación de Área Urbanas.
 - ✓ Plan de Desarrollo de Asentamientos Humanos.
 - ✓ Plan de Desarrollo de Capacidades.
 - ✓ Sistema de Gestión Ambiental Local.
 - ✓ Balance anual.
 - ✓ Plan de mejoramiento de la Calidad Continua.
5. Participar en las gestiones destinadas a obtener la Asistencia Técnica y Financiera para la ejecución de los Planes y Proyectos de Desarrollo Local.
 6. Participación en el proceso de concesión al sector privado, bajo cualquier modalidad permitida por ley, de las constituciones de infraestructura y servicios públicos Municipales.
 7. Brindar asesoramiento, de manera directa y/o a través de personal especializado, Alcalde y al Concejo Municipal en los asuntos de su competencia
 8. Representar a la Municipalidad en Comisiones y Certámenes que le sean encargados.
 9. Planificar y dirigir por delegación los servicios públicos locales y administrativos de la Municipalidad.
 10. Controlar y proponer alternativas para el mejorar la recaudación de los ingresos Municipales, así como vigilar el destino de los fondos económicos, en conformidad con las normas vigentes.
 11. Proponer al Alcalde, las políticas de acción Municipal para la formulación de planes y proyectos de gobierno local y las estrategias para su ejecución.
 12. Crear las condiciones necesarias para promover la participación vecinal organizada en la gestión de la Municipalidad, para el mejor ejercicio de sus derechos ciudadanos,

fortaleciendo así a las Organizaciones Sociales para convertirse en protagonistas activos de Desarrollo Local.

13. Establecer los mecanismos adecuados para promover las acciones que contribuyan a mejorar la formación, capacitación, relaciones y desarrollo humanos de la comunidad, especialmente en los casos sociales, niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, discapacitados, mujeres y familias con perspectiva de género y equidad.
14. Ejecutar, en coordinación con la Alcaldía, o por delegación de ella, los acuerdos del concejo.
15. Visar las certificaciones que solicite el personal Municipal relacionado con sus derechos laborales, los que son preparados por la unidad administrativa respectiva.
16. Proponer ante la Alcaldía la contratación del personal profesional, técnico y administrativo para la prestación de los servicios, y la adquisición de los demás recursos de acuerdo a la disponibilidad del Presupuesto.

2.2.6.4 GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

OBJETIVO

Coordinar el buen desempeño de los procesos de planificación y de formulación, ejecución y control de la planificación del Municipio y asegurar que estos se correspondan con una estructura organizativa que potencie la integración de las distintas acciones para el logro de los objetivos.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Planificar y supervisar la realización de estudios de Organización e implantación de Sistemas y Procedimientos.
2. Programar, coordinar, dirigir y supervisar la elaboración de estudios económico- financieros.
3. Determinar las prioridades en la asignación de los recursos, sobre la base de las políticas dictadas por el Alcalde, para el logro de más y mejores servicios para el Municipio.
4. Dirigir, coordinar y supervisar la elaboración del Plan Operativo Anual
5. Dirigir la ejecución y control del plan y del presupuesto.
6. Coordinar la elaboración de los Informes Trimestrales para la evaluación de la gestión.
7. Coordinar la elaboración de la Memoria y Cuenta.

8. Realizar investigaciones de los trámites administrativos establecidos a fin de sugerir su simplificación y optimizar el tiempo de respuesta, para hacer más eficiente la organización.

2.2.6.5 GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL

OBJETIVO

Promover e impulsar el proceso del Desarrollo Integral del Municipio, mediante la promoción social, apoyo a las personas con discapacidad, Apoyo al Niño y al Adolescente, apoyo a los programas que se ejecutan actualmente, educación, salud, cultura, deporte, recreación entre otros

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de la Gerencia de Desarrollo Social.
2. Supervisar y evaluar las acciones de las unidades o departamentos a su cargo para dar cumplimiento a los planes, programas proyectos y acuerdos de sus competencias.
3. Ejecutar los recursos financieros, bienes y activos, capacidades humanas, necesarios para la Gestión Gerencial.
4. Proponer normas bajo las cuales se desarrollan las actividades de la Gerencia.
5. Emitir Resoluciones Gerenciales dentro del ámbito de su competencia.
6. Delegar a las unidades o departamentos de Programas y Servicios Sociales la emisión y suscripción de Resoluciones en sus áreas respectivas.
7. Presentar y brindar información oportuna sobre los proyectos y programas que desarrolla la Gerencia.
8. Presentar informes periódicos a la Gerencia Municipal, sobre la gestión que desarrolla,
9. Participar en la formulación del Plan de Desarrollo Provincial Concertado.
10. Supervisar y controlar los avances de la ejecución de los planes operativos de las unidades o departamentos a su cargo, aplicando en casos de deficiencias las medidas correctivas para el logro de los objetivos y metas institucionales.
11. Otras funciones que le encargue la Gerencia Municipal.

2.3 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

2.3.1 ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

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

2.3.2 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.

2.3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Servir como fuente de información y consulta para los gerentes, jefes, técnicos y empleados del área administrativa que les permita guiar el desarrollo de sus actividades, responsabilidades y competencias que requieren los puestos de trabajo de una manera eficiente.
2. 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.
3. Guiar el desarrollo, adiestramiento y capacitación para hacer a los empleados idóneos al puesto de trabajo, a través de la efectiva comparación entre las características del puesto y las del empleado que lo ocupa.

2.3.4 IMPORTANCIA

El Manual de Descripción de Puestos 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 administrativa 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 administrativa de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, 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 lo que hacen y sus competencias.

2.3.5 ÁMBITO DE APLICACIÓN

El ámbito del manual serán los puestos de trabajo que conforman el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán.

2.3.6 INSTRUCCIONES PARA SU USO

Este manual ha sido diseñado en forma clara y sencilla, para que el personal del área administrativa haga uso de él lo comprenda sin ninguna dificultad. Su contenido incluye los puestos existentes de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán en forma jerárquica: desde los niveles Estratégicos, tácticos, hasta los niveles operativos.

2.3.7 NORMAS PARA EL USO Y MANTENIMIENTO DEL MANUAL


- ✓ El manual deberá ser conocido por todas las personas que trabajan en el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, 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.

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 a la Gerente Administrativa para su difusión y consulta.


- Las actividades descritas en el manual serán las realizadas por el personal que se desempeña el 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

2.3.8 DESARROLLO DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN	Fecha de elaboración:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Agosto 2013
NOMBRE DEL PUESTO: TESORERÍA		
GERENCIA, UNIDAD O DEPARTAMENTO: GERENCIA ADMINISTRATIVA		
NOMBRE DE LA UNIDAD QUE DEPENDE: GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO		
OBJETIVO DEL PUESTO:		
Programar dirigir, coordinar y supervisar la percepción, custodia y erogación de fondos, encaminándolos al logro y cumplimiento de los objetivos y programas de la municipalidad.		
FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS:		
Funciones diarias:		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de cheques. • Legalización de comprobantes que amparan el cheque. • Actualización de libro bancos, ingresos y egresos. • Archivar cheques cronológicamente. • Atender telefónicamente, proveedores, contribuyentes becados. 		
Funciones periódicas:		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de cheque para alimentos de guardería. • Retiro de FODES en ISDEM y su debida remesa al banco. • Pago de planilla de eventuales. • Pago de planilla de salarios, solicitar asistencia. • Elaboración de planillas (Salarios, ISSS, AFP, IPSFA, INPEP, Procuraduría). • Consolidación de entrega al botadero relleno sanitario. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Envío digital de disponibilidad bancaria a la Gerencia Administrativa. • Consolidación de saldo bancario para realización de conciliaciones. • Entrega de archivo cronológico de cheques a la Gerencia (Legalizados) • Aceptación de orden de descuentos a empleados. • Pago de préstamos, a instituciones bancarias, de los empleados. • Solicitar retiro de planilla de ISSS a oficinas en Santa Tecla. • Confirmar pago de proveedores, vía telefónica. • Solicitar presentación de planilla de ISSS los primeros 5 días hábiles del mes siguiente. • Elaborar pago a cuenta de impuestos retenidos los 1eros 10 días hábiles del siguiente mes. • Elaboración de F.910 y cartas de renta. • Hacer recálculo del ISR, pago de vacaciones, indemnizaciones. • Revisar ingresos diarios percibidos por colecturía.
<p>Relevancia de las funciones: Actividad más importante: Elaboración de planilla de salarios, ISSS, AFP, INPEP, IPSFA, Declaración pago a cuenta e impuesto retenido, conciliación de saldos cotizados con descuentos en planilla.</p> <p>Tarea más difícil: Conciliar descuentos en planillas.</p> <p>Tareas que requieren esfuerzo físico: Traslado de archivos a contabilidad y gerencia.</p> <p>Tareas que requieren concentración y análisis: Elaboración de planillas de salarios, recálculo de ISR, impuesto retenido, AFP, IPSFA, INPEP.</p> <p>Tareas que requieren destreza mental: Verificación de libros bancos con estados de cuenta bancaria para conciliaciones.</p>
<p>Materiales, herramientas, maquinaria y equipo:</p> <p>Equipo: Computadora, fax, escáner</p> <p>Maquinaria: Contómetro, impresor, calculadoras.</p> <p>Herramientas: Engrapadoras, tijeras, perforador, separadores, teléfono, archivadores, USB, CD.</p> <p>Materiales: Papel bond, folders, sellos.</p>
<p>Nivel académico:</p> <p>Bachiller opción contador, licenciatura en contaduría pública o carrera a fin.</p>
<p>Conocimientos especializados para desempeñar el puestos:</p> <p>Técnicas de archivo.</p>

Conocimientos en elaboración de cheques, planillas y conciliaciones.
<p>Capacitación necesaria para desempeñar el puesto:</p> <p>Proceso a seguir para la elaboración de un cheque, indicar que elemento participan para su elaboración, uso del FODES.</p>
<p>Experiencia previa y tiempo necesario que requiere el puesto:</p> <p>1 año de experiencia.</p>
<p>Relaciones laborales que requiere el puesto:</p> <p>Gerencia administrativa, para revisar y autorizar actividades diarias. Región Central ISDEM, entrega y asignación de FODES, mensualmente.</p> <p>Supervisión ejercida:</p> <p>Supervisión recibida:</p> <p>Gerencia administrativa, Contabilidad.</p> <p>Atribuciones del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrega de cheques. • Legalización de documentos. • Arqueos de caja. • Entrega de libros bancos para elaboración de conciliaciones.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN	Fecha de elaboración:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Agosto 2013
NOMBRE DEL PUESTO: CONTABILIDAD		
GERENCIA, UNIDAD O DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO		
NOMBRE DE LA UNIDAD QUE DEPENDE: CONTABILIDAD GENERAL		
OBJETIVO DEL PUESTO:		
Obtener la documentación emitida y no pagada para ser legalizada y así mismo recibir documentación pagada y llevarla al registro de recibida para mayor eficiencia y control de la misma.		
FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS:		

Funciones diarias:


- Revisión de facturas y otros documentos.
- Devolución de documentación para corrección.
- Registro de ingresos y egresos.
- Revisión de fondo circulante.
- Revisión del presupuesto Municipal.
- Reprogramaciones presupuestarias.
- Atención de auditorías (Corte de cuentas, auditoría interna y externa).
- Elaboración de informes de auditoría.
- Pre visionar compromisos presupuestarios.
- Revisión de cifrado presupuestario.
- Atención a los diferentes departamentos que requieren información contable.
- Revisión de ingresos (FODES, CAESS, donaciones y préstamos).
- Clasificar los ingresos por tasas, derechos y otros ingresos.

Funciones periódicas:


- Formulación de presupuesto.
- Revisión y registro de planillas – salarios.
- Revisión y registro colaterales (ISSSS, AFP, etc.)
- Revisión de especies Municipales.
- Revisión general para cierre contable.
- Impresión de reportes para Ministerio de Hacienda.
- Conciliaciones bancarias.
- Elaboración de Estados Financieros.
- Análisis, registro, clasificación de proyectos Municipales.
- Registrar y aplicar las cuotas de capital e intereses de préstamos bancarios.
- Conciliaciones analíticas.
- Archivo de documentación.
- Registro, análisis de baja en cuentas de activo fijo.

Relevancia de las funciones: Actividad más importante: Registro de ingresos y egresos en


<p>general que recibe o paga la Alcaldía, para realizar el cierre contable, necesario para la toma de decisiones económicas y financieras.</p> <p>Tarea más difícil: Proceso de cierre contable.</p> <p>Tareas que requieren esfuerzo físico: Archivo de documentos.</p> <p>Tareas que requieren concentración y análisis: Registró contable en sistema SICGE y conciliaciones.</p>
<p>Materiales, herramientas, maquinaria y equipo:</p> <p>Equipo: Computadora, Contómetro.</p> <p>Materiales: Papelería y útiles de oficina en general.</p>
<p>Nivel académico:</p> <p>Egresado en contaduría pública y tener aprobado curso de contabilidad gubernamental, manejo de sistema SICGE.</p>
<p>Conocimientos especializados para desempeñar el puesto:</p> <p>Curso de contabilidad gubernamental.</p>
<p>Capacitación necesaria para desempeñar el puesto:</p> <p>Cursos aprobados por el Ministerio de Hacienda referente a contabilidad gubernamental, nivel básico e intermedio.</p> <p>Manejo del SICGE</p>
<p>Experiencia previa y tiempo necesario que requiere el puesto:</p> <p>3 años como contador gubernamental en gobierno central o local.</p> <p>3 meses en el cargo Municipal</p>
<p>Relaciones laborales que requiere el puesto:</p> <p>Tesorería, Recepción de recibos, remesas, especies, egresos de cualquier tipo.</p> <p>Cuentas corrientes, verificación de recibos de contribuyentes, verificación de ingresos.</p> <p>Supervisión ejercida:</p> <p>Supervisión recibida:</p> <p>Gerente de administración financiera.</p> <p>Atribuciones del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de ingresos y egresos según su naturaleza contable. • Reprogramaciones presupuestarias.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN	Fecha de elaboración:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Agosto 2013
NOMBRE DEL PUESTO: CUENTAS CORRIENTES Y COBRO.		
GERENCIA, UNIDAD O DEPARTAMENTO: GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO URBANO		
NOMBRE DE LA UNIDAD QUE DEPENDE: GERENTE DE PLANIFICACIÓN.		
OBJETIVO DEL PUESTO:		
Controlar oportunamente el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes en cuanto al pago de sus tributos, así como realizar las gestiones administrativas de las cuentas en mora.		
FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS:		
Funciones diarias:		
<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada al contribuyente. • Emisión de solvencias. • Emisión de vialidades. • Cargos de pagos a fichas diariamente. • Cargos de pagos hechos por Del Sur. • Apertura de cuentas de inmuebles. • Apertura de cuentas de empresas / Negocios. • Elaboración de estados de cuentas. • Realizar copia de seguridad SAFIEM (Sistema de Administración y Finanzas para el control de Ingresos y Egresos Municipales). • Cargar sistema SAFIEM • Dar mantenimiento a índice de contribuyentes. • Emisión de constancias de inscripción. • Atención y elaboración de recibos de pago a contribuyentes. 		
Funciones periódicas:		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar facturación de cobro mensual. • Enviar base de datos a Del Sur. 		


<ul style="list-style-type: none"> • Agregar a base general pagos semanales. • Imprimir pagos y archivar pagos Del Sur. • Elaborar devengado de ingresos.
<p>Relevancia de las funciones:</p> <p>Actividad más importante: Atención al contribuyente en cuanto a los pagos que realiza.</p> <p>Tarea más difícil: Cargo manual de fichas de control de pago de cada contribuyente, se cargan todos los pagos recibidos diariamente.</p> <p>Tareas que requieren esfuerzo físico: Cargo de fichas de control de pago y archivar.</p> <p>Tareas que requieren concentración y análisis: Envío de base de Del Sur, elaboración de informe de devengo de ingresos.</p> <p>Tareas que requieren destreza mental: Revisar saldos en fichas, atención al contribuyente, elaboración manual de estados de cuenta.</p>
<p>Materiales, herramientas, maquinaria y equipo:</p> <p>Equipo: Computadora, impresora, fotocopidora, contómetro.</p>
<p>Nivel académico:</p> <p>Estudiante universitario en segundo año de contaduría o administración de empresas.</p>
<p>Conocimientos especializados para desempeñar el puesto:</p> <p>Conocimiento de Excel, Word, Power Point, uso de contómetro, fotocopidora.</p>
<p>Capacitación necesaria para desempeñar el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación ley general tributaria Municipal. • Curso de atención al contribuyente. • Manejo efectivo del tiempo.
<p>Experiencia previa y tiempo necesario que requiere el puesto: 1 año de experiencia.</p>
<p>Relaciones laborales que requiere el puesto:</p> <p>Jefe de catastro, consultas o resolución de problemas de contribuyentes.</p> <p>Jefe de recaudación, coordinación de envío de pagos cobrados por Del Sur y percepción de base de datos semanal de ingresos.</p> <p>Supervisión ejercida:</p> <p>Supervisión recibida: Jefe de catastro.</p> <p>Atribuciones del puesto: Ninguna.</p>

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN	Fecha de elaboración:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Agosto 2013
NOMBRE DEL PUESTO: INSTRUCTOR DE CENTRO DE CÓMPUTO.		
GERENCIA, UNIDAD O DEPARTAMENTO: GERENCIA ADMINISTRATIVA.		
NOMBRE DE LA UNIDAD QUE DEPENDE: JEFE DE PROYECTO.		
OBJETIVO DEL PUESTO:		
Prestar el servicio de enseñanza computacional a los habitantes del Municipio que lo requieran y cumplan con los requisitos de inscripción correspondiente.		
FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS:		
Funciones diarias:		
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y organizar centro de cómputo. • Instructor e impartir clases. • Mantenimiento de equipo de cómputo. 		
Funciones periódicas:		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de equipos de cómputo. 		
Relevancia de las funciones:		
Actividad más importante: Impartir clases, atención a personas de todo tipo de edades y niveles de conocimiento.		
Tarea más difícil: Instructor de clases.		
Tareas que requieren esfuerzo físico: Mantenimiento de equipos de cómputo.		
Tareas que requieren concentración y análisis: Impartir clases a distintos grupos y niveles.		
Tareas que requieren destreza mental: Impartir clases, específicamente cursos de hojas de cálculo.		
Materiales, herramientas, maquinaria y equipo:		
Equipo: Computadora, proyector digital, router, impresor, escáner.		
Materiales: Pizarra, marcadores.		
Nivel académico:		
Técnico o diplomados en computación, estudios universitarios, con experiencia y conocimientos		


comprobables.
<p>Conocimientos especializados para desempeñar el puesto:</p> <p>Conocimiento sobre informática en distintas áreas (Ofimática, diseño, cálculo, mantenimiento y configuración de equipos).</p>
<p>Capacitación necesaria para desempeñar el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso de pedagogía para adquirir metodologías de enseñanza y estrategia. • Curso de expresión oral para saber comunicarse y explicarse con los alumnos.
<p>Experiencia previa y tiempo necesario que requiere el puesto: 1 año de experiencia.</p>
<p>Relaciones laborales que requiere el puesto:</p> <p>Concejal encargado de proyecto, solicitar cambios en organización o materiales.</p> <p>Alumnos, impartir clases.</p> <p>Supervisión ejercida:</p> <p>Supervisión recibida: Concejal.</p> <p>Atribuciones del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impartir cursos. • Mantenimiento de equipos.

	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN</p>	<p>Fecha de elaboración:</p>
	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>Agosto 2013</p>
<p>NOMBRE DEL PUESTO: COLECTURÍA.</p>		
<p>GERENCIA, UNIDAD O DEPARTAMENTO: GERENCIA ADMINISTRATIVA.</p>		
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD QUE DEPENDE: GERENCIA ADMINISTRATIVA.</p>		
<p>OBJETIVO DEL PUESTO:</p> <p>Recolectar los fondos que ingresan a la administración Municipal y mantener un control sobre estos.</p>		
<p>FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS:</p>		

<p>Funciones diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir pagos de impuestos de contribuyentes. • Elaboración de control de especies múltiples. • Elaboración de quedan, de forma digital y documental. • Realizar cuadro correspondiente de recibos y reportes. • Realizar la remesa al día siguiente, a cada cuenta correspondiente. • Atención a proveedores por teléfono o presencial. <p>Funciones periódicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe mensual de reporte telefónico. • Verificación del consumo telefónico. • Realizar recibo de ingreso, cuando son mandamientos de pago. • Sellar los quedan.
<p>Relevancia de las funciones:</p> <p>Actividad más importante: Hacer el cuadro al final del día y realizar la remesa al siguiente día.</p>
<p>Materiales, herramientas, maquinaria y equipo:</p> <p>Equipo: Utilización de post.</p>
<p>Nivel académico: Bachiller.</p>
<p>Conocimientos especializados para desempeñar el puesto: Conocimiento contable.</p>
<p>Capacitación necesaria para desempeñar el puesto:</p>
<p>Experiencia previa y tiempo necesario que requiere el puesto:</p>
<p>Relaciones laborales que requiere el puesto:</p> <p>Gerencia administrativa, UACI, facturas de proveedores.</p> <p>Contabilidad, llevar facturas para su registro.</p> <p>Autorización de quedan, pago a proveedores, revisión de recibo diario de colecturía.</p> <p>Supervisión ejercida:</p> <p>Supervisión recibida:</p> <p>Atribuciones del puesto:</p>

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN	Fecha de elaboración:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Agosto 2013
NOMBRE DEL PUESTO: CATASTRO, RECEPTOR DE PROYECTOS DE DESARROLLO URBANO.		
GERENCIA, UNIDAD O DEPARTAMENTO: DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO URBANO Y CATASTRO.		
NOMBRE DE LA UNIDAD: GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO URBANO.		
OBJETIVO DEL PUESTO: Coordinar, supervisar, ejecutar y administrar los proyectos de infraestructura que ejecute la Comuna, y que realicen las empresas en el Municipio.		
FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS:		
Funciones diarias:		
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al contribuyente. • Proporcionar información para permisos. • Revisión de documentación. • Control de ingreso de documentación. • Creación de cuadro de ingresos. • Elaborar mandamientos de pagos. • Control de archivos de expedientes. • Salidas a notificaciones con urgencia. • Apoyo a otras áreas y/o departamentos. • Solicitar material de trabajo para departamento. • Elaboración de notas pedidas por la Gerencia. 		
Funciones periódicas:		
<ul style="list-style-type: none"> • Sellado de planos. • Elaboración de acuerdos. • Inspecciones a proyectos. • Programación de visita de campo. 		


<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de cuadro de ingresos. • Comunicación con contribuyentes para seguimiento. • Actualización de cuadro control de expediente. • Elaboración de informe semanal para gerencia. • Comunicación con empresas constructoras.
<p>Relevancia de las funciones:</p> <p>Actividad más importante: Revisión y recepción de documentación, para permiso de construcción para su debido ingreso.</p> <p>Tarea más difícil: Actualización del cuadro control de ingreso.</p> <p>Tareas que requieren esfuerzo físico: Inspecciones de campo.</p> <p>Tareas que requieren concentración y análisis: Elaboración de acuerdos, actualización de cuadro control.</p> <p>Tareas que requieren destreza mental: Atención al contribuyente, exponer tasas Municipales, elaborar mandamiento de pago.</p>
<p>Materiales, herramientas, maquinaria y equipo:</p> <p>Equipo: Computadora, fotocopidora. Maquinaria: Vehículo.</p>
<p>Nivel académico: Técnico en arquitectura o ingeniería civil, conocimiento de leyes.</p>
<p>Conocimientos especializados para desempeñar el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de software: Word, Excel, Auto Cad. • Tramite de permisos de construcción.
<p>Capacitación necesaria para desempeñar el puesto:</p> <p>.Cursos de trámite de permisos de construcción, atención al cliente, procesos constructivos, leyes y reglamentos de construcción.</p>
<p>Experiencia previa y tiempo necesario que requiere el puesto:</p>
<p>Relaciones laborales que requiere el puesto:</p> <p>Supervisión ejercida:</p> <p>Supervisión recibida:</p> <p>Atribuciones del puesto:</p>

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN	Fecha de elaboración:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Agosto 2013
NOMBRE DEL PUESTO: REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR.		
GERENCIA, UNIDAD O DEPARTAMENTO: GERENCIA ADMINISTRATIVA.		
NOMBRE DE LA UNIDAD QUE DEPENDE: GERENCIA ADMINISTRATIVA.		
OBJETIVO DEL PUESTO:		
Proporcionar certeza jurídica al estado familiar de las personas, inscribiendo los registros y emitiendo certificaciones de los diversos actos registrales, haciendo constar de forma auténtica los asentamientos en dicho registro.		
FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS:		
Funciones diarias:		
<ul style="list-style-type: none"> • Expedición de partida de hecho y actos. • Carnet de identificación personal. • Asentamientos de actos y hechos. • Asesoría a personas, depende del caso. • Constancia de soltería, auténticas. • Búsqueda de personas en libros físicos. • Preparación de documentos para el RNPN – DIGESTYC. • Consultas al RNPN. • Resolución del RNPN, problemas del DUI. • Atención al público. • Revisión de documento, tramites notariales. • Revisión de documento de matrimonio. • Velar por el cumplimiento de ley. • Velar por la precisión, exactitud e integridad de cada asiento. 		
Funciones periódicas:		
<ul style="list-style-type: none"> • Envío de documentos RNPN. • Envío de documentos DIGESTYC. 		


<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reportes estadísticos.
<p>Relevancia de las funciones:</p> <p>Actividad más importante: Los asentamientos, las expediciones de hechos y actos jurídicos.</p> <p>Tarea más difícil: Resolución en caso de hechos y actos jurídicos.</p> <p>Tareas que requieren esfuerzo físico: Ninguno.</p> <p>Tareas que requieren concentración y análisis: Resoluciones, expediciones, asentamientos.</p> <p>Tareas que requieren destreza mental: Velar por la precisión, exactitud e integridad de cada asiento, custodiar los registros y conservar la información contenida, cumplir con las normas técnicas.</p>
<p>Materiales, herramientas, maquinaria y equipo:</p> <p>Equipo: Computadora, fotocopidora, escáner.</p> <p>Maquinaria: Máquina de escribir eléctrica y manual.</p> <p>Herramientas: Código civil, código de familia, código procesal civil y mercantil, ley transitoria del registro del estado familiar, ley del nombre de la persona natural.</p> <p>Materiales: de oficina.</p>
<p>Nivel académico: Abogado de la República o estudiante de la carrera de Ciencias Jurídicas.</p>
<p>Conocimientos especializados para desempeñar el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las leyes de familia.
<p>Capacitación necesaria para desempeñar el puesto:</p> <p>Aplicación, orientación en la implementación de la ley transitoria del registro del Estado Familiar y ley del nombre de la persona natural y código de familia.</p>
<p>Experiencia previa y tiempo necesario que requiere el puesto:</p> <p>1 o 2 años de conocimiento en el área de registro del estado familiar.</p>
<p>Relaciones laborales que requiere el puesto:</p> <p>Colecturía, pago de recibos de cancelación de las tasas Municipales.</p> <p>Registro nacional de las personas naturales, Procuraduría General de la República, Juzgados de familia y otras Alcaldías.</p> <p>Supervisión ejercida:</p> <p>Supervisión recibida:</p> <p>Síndico Municipal.</p>

Atribuciones del puesto:


Asentamientos, expediciones, emisión de constancias, carnet de identificación, resoluciones.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN	Fecha de elaboración:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Agosto 2013
NOMBRE DEL PUESTO: RECUPERACIÓN DE MORA.		
GERENCIA, UNIDAD O DEPARTAMENTO: GERENCIA ADMINISTRATIVA.		
NOMBRE DE LA UNIDAD QUE DEPENDE: GERENCIA ÁREA TRIBUTARIA.		
OBJETIVO DEL PUESTO:		
Recuperar la mora establecida por el Departamento de Cuentas Corrientes y velar por el cumplimiento de las Tasas Municipales e Impuestos Municipales.		
FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS:		
Funciones diarias:		
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al público. • Elaboración de estados de cuenta. • Digitar estados de cuenta. • Atender llamadas vía telefónica. • Enviar estados de cuenta por correo. • Enviar estados de cuenta por fax. 		
Funciones periódicas:		
<ul style="list-style-type: none"> • Control de pago a plazo. • Informes de recuperación de mora. • Gestiones de cobro. 		
Relevancia de las funciones:		
Actividad más importante: Las gestiones de cobro a cada contribuyente.		
Tarea más difícil: Control de pagos a plazos.		
Tareas que requieren esfuerzo físico: Ninguno.		


Tareas que requieren concentración y análisis: Elaboración de estados de cuenta.
Tareas que requieren destreza mental: Atención al público.
Materiales, herramientas, maquinaria y equipo: Equipo: Computadora, contómetro, impresor. Materiales: de oficina.
Nivel académico: Bachiller.
Conocimientos especializados para desempeñar el puestos: Manejar ordenanza de tasas y ley de impuestos.
Capacitación necesaria para desempeñar el puesto: Capacitación en ISDEM. Trabajo en equipo.
Experiencia previa y tiempo necesario que requiere el puesto: 1 año de experiencia en recuperación de mora.
Relaciones laborales que requiere el puesto: Cuentas corrientes. Personas contribuyentes. Supervisión ejercida: Supervisión recibida: Jefe de catastro. Atribuciones del puesto: Ninguna.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN	Fecha de elaboración:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Agosto 2013
NOMBRE DEL PUESTO: RECEPCIONISTA.		
GERENCIA, UNIDAD O DEPARTAMENTO: GERENCIA ADMINISTRATIVA.		
NOMBRE DE LA UNIDAD QUE DEPENDE: GERENCIA ADMINISTRATIVA.		
OBJETIVO DEL PUESTO: Atender con prontitud, esmero, y amabilidad a las personas que visitan la Municipalidad.		


FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS:
<p>Funciones diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de documentación. • Revisión de email. • Control de citas. • Sacar copias. • Recibir llamadas. • Servicio al cliente. • Recibo de quejas para ser trasladadas a los encargados de cada departamento.
<p>Relevancia de las funciones:</p> <p>Actividad más importante: Atención al ciudadano o contribuyente.</p> <p>Tarea más difícil: Ninguna.</p> <p>Tareas que requieren esfuerzo físico: Ninguno.</p>
<p>Materiales, herramientas, maquinaria y equipo:</p> <p>Equipo: Conmutador, Computadora, impresor, escáner, fotocopidora, fax.</p> <p>Materiales: de oficina.</p>
<p>Nivel académico: Bachiller técnico.</p>
<p>Conocimientos especializados para desempeñar el puesto:</p> <p>Se necesita dar un buen servicio al ciudadano y tener conocimientos en redacción y elaboración de documentos.</p>
<p>Capacitación necesaria para desempeñar el puesto:</p>
<p>Experiencia previa y tiempo necesario que requiere el puesto:</p>
<p>Relaciones laborales que requiere el puesto:</p> <p>Gerente administrativo, resolver dudas o preguntas.</p> <p>Supervisión ejercida:</p> <p>Supervisión recibida: Gerente administrativo.</p> <p>Atribuciones del puesto: Ninguna.</p>

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN	Fecha de elaboración:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Agosto 2013
NOMBRE DEL PUESTO: COMISARIO.		
GERENCIA, UNIDAD O DEPARTAMENTO: CUERPO DE AGENTES METROPOLITANOS.		
NOMBRE DE LA UNIDAD QUE DEPENDE: DIRECTOR.		
OBJETIVO DEL PUESTO:		
Conducir, revisar, organizar y planificar el trabajo del departamento así como también elaborar los diferentes planes de trabajo estratégicos como operativos.		
FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS:		
Funciones diarias:		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un rol de trabajo de apoyo. • Desplegar al personal. • Realizar relevos. • Supervisiones. • Cubrir emergencias. • Elaborar, informes del personal. • Elaborar informes diarios. • Archivo de documentación. • Suspensión de obras. 		
Funciones periódicas:		
<ul style="list-style-type: none"> • Patrullajes. • Seguridad a eventos especiales. • Maratones y campañas de limpieza. • Eventos deportivos, competencias de distintas índole. 		
Relevancia de las funciones:		
Actividad más importante: Brindar seguridad a los bienes de la comuna y ciudadanía en general.		
Tarea más difícil: Actividades administrativas.		
Tareas que requieren esfuerzo físico: Patrullajes, seguridades, persecuciones.		

<p>Tareas que requieren concentración y análisis: Realizar distintos roles, archivar, redactar informes.</p> <p>Tareas que requieren destreza mental: Elaborar estadísticas, redacción de informes, exposición en reuniones.</p>
<p>Materiales, herramientas, maquinaria y equipo:</p> <p>Equipo: Computadora, impresor, radio teléfono, extintores.</p> <p>Materiales: Vehículos, bicicletas, motocicletas.</p> <p>Herramientas: Armas de fuego, bastones, gas pimienta.</p> <p>Materiales: de oficina.</p>
<p>Nivel académico: Bachillerato.</p>
<p>Conocimientos especializados para desempeñar el puestos:</p> <p>Conocimientos de seguridad, de armas, técnicas de primeros auxilios y de arresto.</p>
<p>Capacitación necesaria para desempeñar el puesto:</p> <p>Cursos de tiro con armas de fuego, practicas frecuentes de autoprotección.</p>
<p>Experiencia previa y tiempo necesario que requiere el puesto: 1 año de experiencia.</p>
<p>Relaciones laborales que requiere el puesto:</p> <p>.Director y subdirector, delegado de protección.</p> <p>Policía Nacional Civil.</p> <p>Supervisión ejercida:</p> <p>Agentes del CAM.</p> <p>Supervisión recibida:</p> <p>Director, Sub Director, Concejal delegado.</p> <p>Atribuciones del puesto:</p> <p>Despliegue de personal en seguridad, cubrir emergencias como desastres naturales, accidentes de tránsito, protección de escenas del delito.</p>

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN	Fecha de elaboración:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Agosto 2013
NOMBRE DEL PUESTO: SARGENTO.		
GERENCIA, UNIDAD O DEPARTAMENTO: CUERPO DE AGENTES METROPOLITANOS.		
NOMBRE DE LA UNIDAD QUE DEPENDE: DIRECTOR.		
OBJETIVO DEL PUESTO: Cuidar el patrimonio de la Municipalidad, y coordinar esfuerzos para garantizar la seguridad ciudadana.		
FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS:		
Funciones diarias: <ul style="list-style-type: none"> • Esperar designación de supervisores. • Revisar que el personal esté debidamente uniformado y preparado para su servicio. • Cumplir horario de servicio. • Acudir a emergencias relevantes en cada una de las posiciones. Funciones periódicas: <ul style="list-style-type: none"> • Rendir consignas y novedades al superior de turno. 		
Relevancia de las funciones: Actividad más importante: La disponibilidad de tiempo durante mi turno el cual debe ser al 100% del mismo, debido a las constantes emergencias. Tarea más difícil: Brindar confianza y seguridad a eventos. Tareas que requieren esfuerzo físico: Patrullajes, seguridad a eventos. Tareas que requieren concentración y análisis: Desempeño de los distintos servicios. Tareas que requieren destreza mental: Relación con los ciudadanos y elaboración de informes.		
Materiales, herramientas, maquinaria y equipo: Equipo: Computadora, radio comunicador, teléfono. Materiales: Vehículos, bicicletas, motocicletas. Herramientas: Armas de fuego, bastones, gas pimienta. Materiales: de oficina.		

Nivel académico: Bachillerato.
Conocimientos especializados para desempeñar el puestos: Uso y manejo de instrumentos de defensa. Uso y manejo de armas de fuego.
Capacitación necesaria para desempeñar el puesto: Entrenamiento físico, por lo menos una hora diaria.
Experiencia previa y tiempo necesario que requiere el puesto: 1 año de experiencia y con capacidad de análisis.
Relaciones laborales que requiere el puesto: Sub Director y comisario. Policía Nacional Civil. Unidad de salud. Escuelas. Supervisión ejercida: Agentes del CAM. Supervisión recibida: Sub Director, Comisario. Atribuciones del puesto: Hechos delictivos, accidentes y desastres naturales.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN	Fecha de elaboración:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Agosto 2013
NOMBRE DEL PUESTO: AGENTE.		
GERENCIA, UNIDAD O DEPARTAMENTO: CUERPO DE AGENTES METROPOLITANOS.		
NOMBRE DE LA UNIDAD QUE DEPENDE: DIRECTOR.		
OBJETIVO DEL PUESTO: Cuidar el patrimonio de la Municipalidad, y coordinar esfuerzos para garantizar la seguridad ciudadana.		
FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS:		

<p>Funciones diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esperar designación de supervisores. • Tomar posición para brindar seguridad. • Atender emergencias en determinado momento. • Cuidar los bienes de la Alcaldía. <p>Funciones periódicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar seguridad en campaña de entrega de abate. • Seguridad de eventos.
<p>Relevancia de las funciones:</p> <p>Actividad más importante: Brindar seguridad a los ciudadanos del Municipio de Nuevo Cuscatlán.</p> <p>Tareas que requieren esfuerzo físico: Persecuciones.</p> <p>Tareas que requieren concentración y análisis: Patrullaje.</p> <p>Tareas que requieren destreza mental: amabilidad con los ciudadanos.</p>
<p>Materiales, herramientas, maquinaria y equipo:</p> <p>Equipo: Radio comunicador, teléfono.</p> <p>Materiales: Vehículos, bicicletas, motocicletas.</p> <p>Herramientas: Armas de fuego, bastones, gas pimienta.</p> <p>Materiales: de oficina.</p>
<p>Nivel académico: 6° grado.</p>
<p>Conocimientos especializados para desempeñar el puestos:</p> <p>Uso y manejo de instrumentos de defensa.</p>
<p>Capacitación necesaria para desempeñar el puesto: Conocimiento de servicio militar.</p>
<p>Experiencia previa y tiempo necesario que requiere el puesto: 6 meses de experiencia.</p>
<p>Relaciones laborales que requiere el puesto: Sub Director y comisario, Policía Nacional Civil y Unidad de salud.</p> <p>Supervisión ejercida:</p> <p>Supervisión recibida: Cabo Sargento, Comisario.</p> <p>Atribuciones del puesto:</p> <p>Hechos delictivos, accidentes y emergencias.</p>

2.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

2.4.1 INTRODUCCIÓN

Toda organización Municipal exitosa se basa en el bienestar que proporciona a sus ciudadanos. Este bienestar se materializa en proyectos bien ejecutados, en atención cálida, servicios eficientes, impuestos justos y cobertura de los servicios adecuada.

El siguiente Manual de Procedimientos estandariza la operatividad de los métodos de trabajo de los principales procesos; definiéndose al mismo tiempo las responsabilidades de cada una de las personas de las áreas involucradas en la ejecución de los procedimientos que se desarrollan en la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán.

2.4.2 OBJETIVO DEL MANUAL

A continuación se presentan los objetivos del manual de procedimientos:

- a. Describir en forma ordenada y sencilla, los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que se desarrollan en la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán.
- b. Describir la operatividad y responsabilidades del personal que gestiona y controla los procesos que se llevan a cabo para desempeñar eficientemente los servicios ofrecidos por cada unidad.
- c. Proporcionar procesos para que posteriormente, se desarrolle e implante un sistema de información, planeación, ejecución, seguimiento o control y estado de los procesos.
- d. Definir los criterios de gestión de los procesos.
- e. Identificar medidas a tomar que aumenten la coordinación institucional y ayuden a mejorar el clima de la organización.

2.4.3 ALCANCE

El presente Manual es posible aplicarlo a los principales procesos desarrollados en el interior de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán y compete al personal que directamente está involucrado, así como a los mandos superiores y tomadores de decisión.

2.4.4 CRITERIOS GENERALES PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS

El uso de las herramientas básicas es esencial para la gestión de los procesos, las cuales son:
Cuestionario para el análisis de descripción de puestos con los ejecutores de los procesos en las que se especifica la información general sobre los mismos.

Esquemas generales de entendimiento, tanto gráfico, como conceptual, para facilitar la comprensión del funcionamiento general, del flujo de los principales documentos entrantes y salientes a la respectiva unidad.

2.4.5 METODOLOGÍA APLICADA

En cuanto a la metodología utilizada para el levantamiento y presentación de los procesos, está diseñada para la aplicación de una forma más funcional y de fácil comprensión.

La metodología utilizada en el desarrollo de los manuales se desplaza de lo simple a lo complejo y de lo gráfico a lo conceptual, buscando imitar la forma en que el ser humano aprende su realidad y el mundo que lo rodea; de esta forma, se logra una mejor comprensión y, lo más importante, se facilita su aplicación en el quehacer cotidiano garantizando que la interiorización de lo leído se vuelva una competencia laboral.

Lingüísticamente, no hay diferencia entre proceso y procedimiento; sin embargo, para efectos de este manual, se denomina como proceso a la descripción general de las macro actividades desarrolladas, ya sea que estén relacionadas con una sola unidad o con varias.

El macro proceso muestra, adicionalmente a las actividades, los insumos que requiere la información y que entran al proceso, como una actividad que da inicio al desarrollo de esas macro actividades y de su resultado final.

Como procedimiento se entenderá el instrumento que muestra el responsable de cada tarea, la documentación que se genera o en la cual se apoya y la especificación de la secuencia de actividades. La sumatoria de N procedimientos será igual a un proceso lo que supone obligatoriamente que cada proceso tendrá al menos un procedimiento.

2.4.6 CALIDAD EN LOS PROCESOS

Es recomendable que el personal involucrado en los procesos debe compenetrarse de la importancia que tiene su participación en la operatividad de la Institución, ya que toda actividad que emana de ella obedece a la intención de satisfacer una necesidad ciudadana. Durante este proceso es inevitable que el ciudadano se haga una impresión del funcionamiento de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán. Esto supone la existencia de un estándar de calidad, hasta hoy implícito, independientemente de cómo se defina.

2.4.7 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.

Se pretende 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.

2.4.8 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.
- 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
- Nombre de la Unidad
- Lugar y fecha de elaboración.
- Sustitución de páginas (actualización de la información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o actualización.

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.

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 específicos, un número consecutivo encerrado en un círculo, para, en un instructivo anexo, explicar cómo complementarlo correctamente

2.4.9 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 del área administrativa.


2.4.10 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 área administrativa. Esta herramienta deberá estar a la disposición del personal que lo necesite, con la finalidad de que pueda consultarse en cualquier momento. Los flujogramas, son representaciones gráficas de los procedimientos, 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, 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 ya que les 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. (VER ANEXO 10)


2.4.11 DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN	FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
NOMBRE DE LA UNIDAD: GERENCIA ADMINISTRATIVA			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN FINANCIERA DE TESORERÍA			
DEPENDE DE: GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO			
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Tesorería	1	Elaboración de cheques	
Tesorería	2	Legalización de comprobantes que amparan el cheque	
Tesorería	3	Actualización de libro bancos, ingresos y egresos	
Tesorería	4	Archivar cheques cronológicamente.	
Tesorería	5	Atender telefónicamente, proveedores, contribuyentes becados.	
Tesorería	7	Pago de planilla de eventuales, de salarios, solicitar asistencia.	
Tesorería	8	Retiro de FODES en ISDEM y su debida remesa al banco.	
Tesorería	9	Consolidación de entrega al botadero relleno sanitario.	
Tesorería	10	Envío digital de disponibilidad bancaria a la Gerencia Administrativa.	
Tesorería	11	Consolidación de saldo bancario para realización de conciliaciones.	
Tesorería	12	Entrega de archivo cronológico de cheques a la Gerencia-	
Tesorería	13	Aceptación de orden de descuentos a empleados, pago de préstamos	
Tesorería	14	Solicitar retiro de planilla de ISSS a oficinas en Santa Tecla.	
Tesorería	15	Confirmar pago de proveedores, vía telefónica.	
Tesorería	16	Elaborar pago a cuenta de impuestos retenidos, elaboración de F.910 y cartas de renta.	
Tesorería	17	Hacer recalcu del ISR, pago de vacaciones, indemnizaciones, revisar ingresos diarios percibidos por colecturía.	
Equipo de investigación Elaboró	Revisó		Autorizó


	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN	FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
NOMBRE DE LA UNIDAD: CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN FINANCIERA DE CONTABILIDAD			
DEPENDE DE: CONTABILIDAD GENERAL			
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Contabilidad	1	Revisión de facturas y otros documentos, devolución de documentación para corrección.	
Contabilidad	2	Registro de ingresos y egresos.	
Contabilidad	3	Revisión de fondo circulante, presupuesto Municipal, reprogramación presupuestaria	
Contabilidad	4	Pre visionar compromisos presupuestarios.	
Contabilidad	5	Revisión de cifrado presupuestario.	
Contabilidad	7	Elaboración de informes de auditoría.	
Contabilidad	8	Clasificar los ingresos por tasas, derechos y otros ingresos.	
Contabilidad	9	Formulación de presupuesto.	
Contabilidad	10	Revisión y registro de planillas – salarios.	
Contabilidad	11	Revisión de especies Municipales	
Contabilidad	12	Impresión de reportes para Ministerio de Hacienda.	
Contabilidad	13	Conciliaciones bancarias.	
Contabilidad	14	Elaboración de Estados Financieros.	
Contabilidad	15	Registrar y aplicar las cuotas de capital e intereses de préstamos bancarios.	
Contabilidad	16	Conciliaciones analíticas.	
Contabilidad	17	Archivo de documentación.	
Equipo de investigación Elaboró	Revisó		Autorizó

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN		FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
NOMBRE DE LA UNIDAD: GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO URBANO				
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO DE CUENTAS CORRIENTES Y COBRO				
DEPENDE DE: GERENTE DE PLANIFICACIÓN.				
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD		
Cuentas corrientes y cobro	1	Atención personalizada al contribuyente.		
Cuentas corrientes y cobro	2	Emisión de solvencias y vialidades.		
Cuentas corrientes y cobro	3	Cargos de pagos a fichas y hechos por Del Sur		
Cuentas corrientes y cobro	4	Apertura de cuentas de inmuebles y de empresas / Negocios		
Cuentas corrientes y cobro	5	Elaboración de estados de cuenta.		
Cuentas corrientes y cobro	7	Cargar sistema SAFIEM		
Cuentas corrientes y cobro	8	Realizar copia de seguridad SAFIEM		
Cuentas corrientes y cobro	9	Dar mantenimiento a índice de contribuyentes.		
Cuentas corrientes y cobro	10	Emisión de constancias de inscripción.		
Cuentas corrientes y cobro	11	Atención y elaboración de recibos de pago a contribuyentes.		
Cuentas corrientes y cobro	12	Realizar facturación de cobro mensual.		
Cuentas corrientes y cobro	13	Enviar base de datos a Del Sur.		
Cuentas corrientes y cobro	14	Agregar a base general pagos semanales.		
Cuentas corrientes y cobro	15	Elaborar devengado de ingresos.		
Equipo de investigación Elaboró	Revisó		Autorizó	


	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN	FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
NOMBRE DE LA UNIDAD: GERENCIA ADMINISTRATIVA			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: SERVICIO DE COLECTURÍA			
DEPENDE DE: GERENCIA ADMINISTRATIVA			
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Colecturía	1	Recibir pagos de impuestos de contribuyentes.	
Colecturía	2	Elaboración de control de especies múltiples.	
Colecturía	3	Elaboración de quedan, de forma digital y documental.	
Colecturía	4	Realizar cuadro correspondiente de recibos y reportes.	
Colecturía	5	Realizar la remesa al día siguiente, a cada cuenta correspondiente.	
Colecturía	7	Atención a proveedores por teléfono o presencial.	
Colecturía	8	Informe mensual de reporte Digicel.	
Colecturía	9	Verificación del consumo telefónico.	
Colecturía	10	Realizar recibo de ingreso, mandamientos de pago.	
Equipo de investigación Elaboró		Revisó	Autorizó

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN	FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
NOMBRE DE LA UNIDAD: DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO URBANO Y CATASTRO.			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: SERVICIO DE CATASTRO Y PROYECTOS DE DESARROLLO URBANO.			
DEPENDE DE: GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO URBANO			
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Jefe de Catastro	1	Atención al contribuyente, información de permisos	
Jefe de Catastro	2	Comunicación con contribuyentes para seguimiento.	
Jefe de Catastro	3	Revisión y control de ingreso de documentación.	

Jefe de Catastro	4	Creación de cuadro de ingresos.
Jefe de Catastro	5	Elaborar mandamientos de pagos.
Jefe de Catastro	7	Salidas a notificaciones con urgencia.
Jefe de Catastro	8	Solicitar material de trabajo para departamento.
Jefe de Catastro	9	Elaboración de notas pedidas por la Gerencia.
Jefe de Catastro	10	Sellado de planos.
Jefe de Catastro	11	Elaboración de acuerdos.
Jefe de Catastro	12	Inspecciones a proyectos.
Jefe de Catastro	13	Programación de visita de campo.
Jefe de Catastro	14	Actualización de cuadro de ingresos.
Jefe de Catastro	15	Actualización de cuadro control de expediente.
Jefe de Catastro	16	Elaboración de informe semanal para gerencia
Jefe de Catastro	17	Control de archivos de expedientes.
Equipo de investigación Elaboró		Autorizó


	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN	FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
NOMBRE DE LA UNIDAD: GERENCIA ADMINISTRATIVA			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR			
DEPENDE DE: GERENCIA ADMINISTRATIVA			
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Registro del estado familiar	1	Expedición de partida de hecho y actos.	
Registro del estado familiar	2	Carnet de identificación personal.	
Registro del estado familiar	3	Asentamientos de actos y hechos.	
Registro del estado familiar	4	Asesoría a personas, depende del caso.	
Registro del estado familiar	5	Constancia de soltería, autenticas.	
Registro del estado familiar	7	Búsqueda de personas en libros físicos.	

Registro del estado familiar	8	Preparación, consultas y resolución de documentos para el RNPN – DIGESTYC.
Registro del estado familiar	9	Revisión de documento, tramites notariales.
Registro del estado familiar	10	Revisión de documento de matrimonio.
Registro del estado familiar	11	Velar por la precisión, exactitud e integridad de cada asiento.
Registro del estado familiar	12	Envío de documentos RNPN y DIGESTYC
Equipo de investigación Elaboró	Revisó	Autorizó

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN	FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
NOMBRE DE LA UNIDAD: GERENCIA ADMINISTRATIVA			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE MORA			
DEPENDE DE: GERENCIA ADMINISTRATIVA			
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Recuperación de mora	1	Atención al público.	
Recuperación de mora	2	Verificar estados de cuenta	
Recuperación de mora	3	Elaboración de estados de cuenta.	
Recuperación de mora	4	Ingresar estados de cuenta al sistema.	
Recuperación de mora	5	Atender llamadas vía telefónica.	
Recuperación de mora	7	Enviar estados de cuenta por correo.	
Recuperación de mora	8	Enviar estados de cuenta por fax.	
Recuperación de mora	9	Control de pago a plazo.	
Recuperación de mora	10	Informe de recuperación.	
Equipo de investigación Elaboró	Revisó	Autorizó	

2.4.12 PROPUESTA DE AUDITORÍA INTERNA.

En base a las necesidades detectadas por medio de la investigación realizada, se propone el siguiente procedimiento para auditoría interna compuesto por 3 fases: Proceso de Planeación, Ejecución del examen, Elaboración de informe.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN		FECHA	SEPTIEMBRE DE 2013
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
NOMBRE DE LA UNIDAD: GERENCIA ADMINISTRATIVA				
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: AUDITORÍA INTERNA				
DEPENDE DE: GERENCIA ADMINISTRATIVA				
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD		
Auditor interno	1.1	Elaboración del plan general de auditoría		
Auditor interno	1.2	Análisis general de la Municipalidad		
Auditor interno	1.3	Examen preliminar		
Auditor interno	1.4	Comprensión del control interno		
Auditor interno	1.5	Determinación de riesgo de auditoría		
Auditor interno	1.6	Elaboración de planes de auditoría por áreas		
Auditor interno	1.7	Determinación del muestreo de auditoría		
Auditor interno	1.8	Seguimiento de recomendaciones anteriores		
Auditor interno	2.1	Realización de pruebas y obtención de evidencias		
Auditor interno	2.2	Desarrollo de hallazgos potenciales de auditoría con sus atributos.		
Auditor interno	2.3	Comunicación de resultados		
Auditor interno	3.1	Preparar el borrador de informe de auditoría		
Auditor interno	3.2	Elaboración del informe final de auditoría.		
Equipo de investigación Elaboró	Revisó		Autorizó	

FLUJOGRAMAS – (VER ANEXO 11)

2.5 MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.5.1 INTRODUCCIÓN

El presente manual, describe el procedimiento para el reclutamiento, selección e integración del personal, basado en la ley de la carrera administrativa Municipal, mediante el cual se genere igualdad y transparencia.

Dicho documento, pretende ser un instrumento útil, para el ingreso de personal idóneo para desempeñar sus funciones en la institución y de la misma forma garantizar una adecuada inducción, que genere buenos resultados.

2.5.2 OBJETIVO

Proporcionar una herramienta útil, que oriente aquellas acciones de reclutamiento, selección e integración del personal, con el fin de dotar a la institución de personal idóneo en el desempeño de sus funciones, bajo un proceso transparente y de igualdad.

2.5.3 MARCO LEGAL

El presente documento está fundamentado en la siguiente normativa:

- Código Municipal
- Ley de la carrera administrativa Municipal.

2.5.4 REQUISITOS DE INGRESO

Según el art. 12 de la ley de la carrera administrativa Municipal, el aspirante a una vacante dentro de la institución debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Ser salvadoreño o estar legalmente autorizado para trabajar en el país.
2. Ser mayor de dieciocho años.
3. Cumplir con el proceso de reclutamiento y aprobar las pruebas dentro del mismo.
4. Acreditar buena conducta.
5. Ser seleccionado entre los tres candidatos mejor calificados.
6. Ser nombrado por el concejo Municipal o a quien corresponda el nombramiento.
7. Aprobar el período de prueba el cual comprende 90 días.

2.5.5 REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Al presentarse la necesidad de cubrir una vacante, la unidad solicitante deberá llenar el formulario de requerimiento de personal y entregarlo al responsable del reclutamiento. (VER ANEXO 12)

2.5.6 RECEPCIÓN PRELIMINAR DE HOJAS DE VIDA

Se obtendrán perfiles para la vacante mediante los siguientes medios:

- a) Publicación de la oferta de trabajo internamente, mediante un concurso de ascenso.

Se realizará mediante convocatoria a los interesados por medio de aviso en cartelera oficial, durante 5 días, para los empleados de la Municipalidad.

- b) Publicación de la oferta, mediante concurso abierto.

Se realizará por medio de aviso público colocado en la cartelera oficial de la Municipalidad o Municipalidades, durante 15 días.

También serán utilizadas otras fuentes de publicación, si la plaza así lo requiere, como por ejemplo: publicación mediante internet o el periódico, o consultas a bolsas de trabajo de universidades.

2.5.7 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

- Preselección de candidatos para entrevista (Revisión de hojas de vida)
- Coordinación de entrevista con el candidato.
- El candidato deberá llenar solicitud de empleo. (VER ANEXO 13)
- Desarrollo de la entrevista. (VER ANEXO 14)
- Pruebas de idoneidad

Según el art. 29 de la Ley de La Carrera Administrativa, las pruebas de idoneidad consisten en lo siguiente:

- Pruebas psicológicas:

Las pruebas a utilizar en el proceso de selección son las siguientes (VER ANEXO 15):

- + Test no verbal: Test del domino, Mide el grado de inteligencia.
- + Test Cleaver: Describe la personalidad del candidato de manera más específica.

+ Test de Max Luscher: Test de los colores, describe de manera general la personalidad del candidato.

- Estudios psicotécnicos:

Estos son aquellos que muestran las habilidades y conocimientos deseados, tales como redacción, conocimientos de salud, digitación, ortografía, conocimientos contables, etc. Esta prueba deberá ser específica, según el puesto, por lo que se recomienda que cada jefe implemente una prueba sencilla según sus requerimientos.

- Análisis del candidato. (VER ANEXO 16)
- Exámenes médicos (Sangre, Orina, pulmones) y recepción de documentos: (Solvencia de la PNC, Antecedentes penales, copia de documentos personales y recomendaciones de empleos anteriores).
- Investigación del expediente, análisis y validación de la información proporcionada del candidato.
- Selección final.
- Contratación.
- Inducción.
- Periodo de prueba (art. 35, ley de la carrera administrativa.) 3 meses.

2.6 MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.6.1 INTRODUCCIÓN

El presente manual es una guía útil para la aplicación de la evaluación del desempeño en el área administrativa de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán. Dicha evaluación es de suma importancia en el control interno para evaluar al recurso humano, en función de los objetivos, metas, planes y programas que se hayan establecido.

En el presente documento se establecen políticas, procedimientos, objetivos y definiciones importantes en relación a esta actividad, la adecuada aplicación del mismo, influirá positiva o negativamente en los resultados.

2.6.2 FUNDAMENTOS

La evaluación del desempeño se fundamenta en la objetividad y la justicia, es decir que debe ser realizada libre de prejuicios y en función del desempeño observado en el período evaluado. Es de mucha importancia este fundamento, ya que de ello depende la toma de decisiones en cuanto a: Aumentos por méritos, ascensos, reconocimientos, necesidades de capacitación del personal, etc.

2.6.3 BASE LEGAL

El presente manual se sustenta en la ley de la carrera administrativa Municipal, que en su capítulo II, sostiene la obligación de realizar evaluaciones del desempeño al personal de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán.

Art. 42: “El desempeño laboral de los empleados, deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad o entidades Municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores medibles, cuantificables, y verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho período”

2.6.4 OBJETIVO

Evaluar de forma continua el comportamiento y desempeño del colaborador en un determinado período, en relación al cargo que desempeña, con el fin de establecer criterios para el desarrollo del recurso humano, así como también lograr eficiencia en los resultados de la gestión.

2.6.5 POLÍTICAS

- Los resultados de la evaluación, no deben ser divulgados, para no dañar la integridad del empleado.
- El resultado de la evaluación debe darse a conocer al colaborador.
- El evaluador y el evaluado deben estar de acuerdo con los resultados de la evaluación, de tal manera que deben mostrar su conformidad firmando dicho documento.
- Deben establecerse compromisos para el desempeño del próximo período, a los cuales se les debe dar seguimiento.

- Deben revisarse los puntos débiles en cuanto a los resultados de la evaluación, para ser analizados con el objetivo de ser reforzados.
- Las evaluaciones deben ser archivadas en cada expediente, y base de datos de empleados, de manera que estén accesibles para futuras revisiones en la toma de decisiones en cuanto a promociones, reconocimientos u otro tipo de acción de personal.

2.6.6 DIFERENTES TIPOS DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIONES

El instrumento de evaluación tiene diferentes versiones, esto depende del personal que vaya a ser evaluado, ya que podrían ser administrativos, jefaturas, supervisores, técnicos, etc.

Sin embargo para el caso en cuestión el tipo de evaluación está dirigido a dos grupos: **Evaluación general** (VER ANEXO 17): dirigida al personal administrativo que no tiene gente a su cargo, y

Evaluación para jefaturas o supervisores (VER ANEXO 18): Dirigida al personal con gente a cargo ya sean jefes o supervisores del área administrativa.

Por lo que se presentan dos tipos de evaluación en formatos sencillos para facilitar al evaluador esta actividad.

La evaluación general es la misma para todo el personal, sin embargo la evaluación para jefaturas se extiende a algunas competencias más, necesarias en el desarrollo de su trabajo.

2.6.7 INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN

- a. Es de suma importancia completar los datos generales
- b. En el formato general de evaluación de desempeño, se presentan 10 competencias, para el caso de la evaluación general y 15 competencias, para el caso de jefaturas y supervisores.

Cada competencia ha sido ponderada en una escala del 1 al 10 (para evaluación general) y del 11 al 20 para la segunda parte de la evaluación para jefaturas o supervisores. Estas ponderaciones están divididas en 4 rangos según los criterios establecidos.

- c. Al evaluar las competencias, debe colocarse un solo número en la casilla “Puntaje Evaluado”, comprendido dentro del rango de cada “Puntaje asociado”, según el criterio que se haya elegido.
- d. Al final se debe sumar todos los puntos obtenidos por cada competencia y evaluar el resultado de la evaluación según la explicación presentada.
Para el caso de la evaluación general, el puntaje total es de 100 puntos, donde cada competencia consta de 10 puntos cada una.
La evaluación para jefes o supervisores, está dividida en dos partes, la primera es la evaluación general, y la segunda consta de cinco competencias más, donde cada una tiene una ponderación de 20 puntos, haciendo un puntaje total de 200.
- e. En la segunda parte de la evaluación se deben destacar las fortalezas y debilidades del empleado, con el objetivo de prepararlo para adquirir nuevos compromisos en función de ello.
- f. Se debe colocar la calificación de la evaluación y los comentarios con respecto a ella, y toda información relacionada a las necesidades del empleado, las cuales influyeron en la nota, como por ejemplo: necesidades de capacitación.
- g. El empleado debe plasmar sus compromisos para el próximo período, a fin de cambiar sus puntos débiles para su próxima evaluación. Si es posible deben establecerse fechas y actividades específicas.
- h. Finalmente, se debe colocar la fecha y tanto el evaluador, como el evaluado deben firmar el documento, demostrando así su conformidad.

2.6.8 PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

- a. La evaluación del desempeño deberá efectuarse por lo menos una vez al año.
- b. Recursos Humanos entregará los formatos de evaluación del personal a cada responsable de área. Cada formato, ya deberá contener los datos generales del empleado.
- c. Cada responsable de área, evaluará al personal a su cargo en el formato proporcionado, según disposiciones del presente manual.
- d. El responsable de área establecerá un cronograma de reuniones programadas con cada empleado a su cargo, con el objetivo de darle a conocer y explicarle su evaluación.

En dicha reunión se deberán discutir con el empleado aquellos puntos que sean necesarios y establecer compromisos.

- e. Finalmente la evaluación debe ser firmada bajo la conformidad de ambos.
- f. Cada jefe o responsable, deberá dar seguimiento a los compromisos adquiridos por el empleado.
- g. El responsable de área deberá tener en cuenta los resultados de la evaluación para conceder estímulos, programar capacitaciones, otorgar becas, evaluar procesos de selección, y determinar la permanencia en el servicio.
- h. Las evaluaciones serán registradas en el expediente del empleado.

2.6.9 POLÍTICA DE CAPACITACIONES

La evaluación del desempeño, será un instrumento para el análisis de las necesidades de capacitación. Se analizarán los puntos débiles del colaborador, con el objetivo de reforzarlos.

Definición de la política

La Municipalidad de Nuevo Cuscatlán, definirá como política de capacitación a el derecho, deber e instrumento de desarrollo continuo, programado y evaluado, destinado a obtener, perfeccionar, complementar y desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes de los miembros de la organización, que contribuyen con la misión y los objetivos institucionales.

Objetivo

La capacitación de los funcionarios de carrera tendrá como objetivo fundamental el óptimo ejercicio de las competencia propias de la administración pública Municipal y estará orientada a propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios, a actualizar los conocimientos y desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados, así como a subsanar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño.

Lineamientos

- El centro de Formación Municipal, será un programa especial permanente de capacitación y adiestramiento, este estará a cargo del instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, según lo establece la Ley de la carrera administrativa Municipal.
- Todo empleado de la Municipalidad, está en la obligación de recibir las capacitaciones a las cuales hayan sido asignados.

- Las capacitaciones que hayan sido impartidas, se tomaran en cuenta para la próxima evaluación del desempeño.
- Las capacitaciones, serán registradas en el expediente de los empleados.

Finalidad

- Perfeccionar la eficiencia en el desempeño laboral, orientado a resultados.
- Proporcionar nuevas herramientas de trabajo.
- Mejorar la calidad de la atención.

2.7 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

El reglamento interno de trabajo, constituye una importante herramienta de control interno, ya que regula las relaciones laborales de la institución. El modelo de reglamento interno que se propone (VER ANEXO 19), ha sido creado en base a la normativa que regula a la Municipalidad.

Este será aplicable a todo el personal de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán, y la Municipalidad deberá garantizar que sea de conocimiento de todos. El incumplimiento a dicha normativa, será considerado una falta grave, y permitirá a las autoridades el derecho de imponer las sanciones respectivas.

2.8 FORMATOS ÚTILES DE CONTROL INTERNO

A continuación se proponen algunos formatos útiles dentro del control interno en diferentes áreas de la Municipalidad, dichos formatos se someten a consideración, los cuales pueden ser modificados y adaptados según se requiera.

2.8.1 CONTROL INTERNO DEL PERSONAL

a. Reporte diario de ausentismo del personal

Este formato es útil para el control del recurso humano, puede ser utilizado a diario en la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán, y de esta manera registrar las ausencias, llegadas tarde, y permisos del personal. (VER ANEXO 20)

b. Calendario de ausentismo del personal

Mediante el calendario de ausentismo, se puede tener un resumen mensual de ausencias, llegadas tarde, permisos, separaciones, suspensiones y vacaciones. Este documento es útil para el control

del personal y puede ser utilizado para adquirir criterios en la evaluación del desempeño. (VER ANEXO 21)

c. Formato de licencia

En la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán no existe un documento formal mediante el cual puedan ser concedidos los permisos o licencias de los empleados, para ello se propone el siguiente, el cual está basada en la Ley de asuetos y licencias de los empleados públicos.

El jefe de cada área debe conceder los permisos mediante este formato, una vez el empleado regrese de su licencia debe anexar un comprobante. (VER ANEXO 22)

d. Control de satisfacción laboral

Por medio de la encuesta de clima organizacional, la institución puede evaluar diferentes aspectos que influyen en el comportamiento y desempeño de los empleados de la Municipalidad y que afectan los resultados esperados, esto con el fin de conocer una estadística de la situación actual y poder así controlar las fallas, y cumplir eficientemente con uno de los componentes de control interno, el ambiente de control. (VER ANEXO 23)

2.8.2 CONTROL INTERNO DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

a. Minuta de reuniones

Una herramienta sencilla de control en la planificación y organización, es la minuta de reuniones o acta, este documento es importante para que todos los acuerdos, ideas, o cualquier otro tipo de información, queden debidamente registrados. (VER ANEXO 24)

b. Cronograma

El cronograma es una herramienta de planificación, sin embargo mediante ella se puede controlar el avance de los proyectos o actividades establecidas. Muchos empleados de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán, no conocen los objetivos, sin embargo, los encargados de cada área pueden darlos a conocer mediante un cronograma y a la vez verificar el avance del logro de los mismos. (VER ANEXO 25)

2.8.3 CONTROL INTERNO CONTABLE

Formato de auditoría

El formato de auditoría, puede ser utilizado internamente, para evaluar cualquier procedimiento contable e identificar cualquier falla, con el propósito de hacer una autoevaluación de las actividades que se están desarrollando. (VER ANEXO 26)

3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

El plan de implementación brinda lo necesario para determinar las actividades que orientan el desarrollo del Modelo de Control Interno Administrativo propuesto para la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, el cual se centra principalmente en la implementación de un Centro de Documentación Virtual.

Se compone primeramente por los objetivos tanto general, como específicos, las estrategias a utilizar para la puesta en marcha, el presupuesto de implementación y el cronograma de actividades que dictará paso a paso las actividades a realizar regido por un límite de tiempo y la guía de cómo utilizar el Centro de Documentación Virtual.

3.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

3.1.1 GENERAL

Presentar los pasos a seguir para la implementación de la propuesta del Modelo de Control Interno Administrativo en la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, a fin de contribuir con los resultados positivos en la Municipalidad durante la gestión 2012-2015.

3.1.2 ESPECÍFICOS

1. Identificar las estrategias a utilizar para la ejecución del Plan de Implementación del Modelo de Control Interno Administrativo propuesto
2. Detallar un presupuesto base que sirva como guía para conocer cuales recursos son los que se necesitan para la implementación del Modelo de Control Interno Administrativo propuesto

3. Designar un área encargada que colabore para la implementación del Modelo de Control Interno Administrativo propuesto a fin de que posteriormente sean ellos los encargados de controlar y evaluar lo implementado.
4. Elaborar un cronograma de actividades para organizar todos los pasos que se realizarán en la implementación del Modelo de Control Interno Administrativo propuesto y establecer fechas límites para su ejecución

3.2 ESTRATEGIAS

Las estrategias a tomar en cuenta para la implementación del sistema son las siguientes:

- Desarrollar e instalar un centro de documentación virtual en un ambiente web, que permita al personal obtener los documentos, del Control Interno Administrativo, estandarizados y de manera accesible.
- Brindar a la Gerencia Administrativa el plan de implementación respectivo y solicitar la aprobación del Concejo Municipal para la puesta en marcha del modelo de Control Interno Administrativo que se propone.
- Capacitar a los jefes de las unidades para la utilización del centro de documentación virtual, para que también ellos puedan transmitir la información relevante para el personal a su cargo.
- Capacitar a la persona que sea contratada por la Gerencia Administrativa para el seguimiento y actualización de la documentación propuesta.

3.2.1 CENTRO DE DOCUMENTACIÓN VIRTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLÁN.

El Centro de Documentación Virtual surge como propuesta, considerando la necesidad observada de autogestión de un espacio que en sí mismo es de interés y utilidad para los empleados de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán.

El objetivo que se persigue es que, el usuario pueda informarse acerca del nacimiento del Centro de Documentación Virtual, sus propósitos y advertir cómo éste cumple una función de recopilar, analizar y difundir la información que se genera dentro y fuera de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán.

Este sitio web permite conocer toda la documentación y manuales que deben ser utilizados para el buen desempeño de sus puestos de trabajo.

Respondiendo a una finalidad de promover el interés y la participación, se requiere concientizar al empleado interesado en colaborar con la atención y organización del Centro de Documentación Virtual, de esta manera poder tener la información actualizada

3.3 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Para la implementación del Modelo de Control Interno Administrativo deben realizarse las siguientes actividades administrativas:

3.3.1 PRESENTACIÓN

El presente documento, será presentado a la Gerencia Administrativa, con el objetivo de que este sea llevado ante el Concejo Municipal para su respectiva aprobación.

3.3.2 APROBACIÓN DEL SISTEMA

La presentación del modelo ante el Concejo Municipal para su aprobación, deberá ser realizada por la gerencia administrativa, y si fuese posible por una representación del personal que conozca las actividades de las áreas y de esta manera proponer la implementación del Modelo de Control Interno Administrativo.

3.3.3 REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Posterior a la aprobación del Modelo de Control Interno Administrativo, se llevará a cabo la instalación del centro de documentación virtual para los empleados de la Gerencia administrativa y se realizara la distribución de las herramientas técnicas administrativas, proporcionando un documento con todas las herramientas propuestas a cada jefe o encargado de las unidades.

3.3.4 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL

Comunicar por medio de una capacitación inicial a la Gerencia Administrativa y a los jefes de cada departamento de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán.

3.3.5 PUESTA EN MARCHA

Cuando todo el personal encargado conozca y se encuentre capacitado se realizara la ejecución del Modelo de Control Interno Administrativo. Para que la ejecución se realice de una forma sencilla y se controlen las actividades que comprende, se delegará a una persona, quien será la encargada de realizar las actualizaciones a los documentos, supervisar el uso adecuado del modelo e impartir las charlas de seguimiento

3.3.6 DISEÑO E INSTALACIÓN:

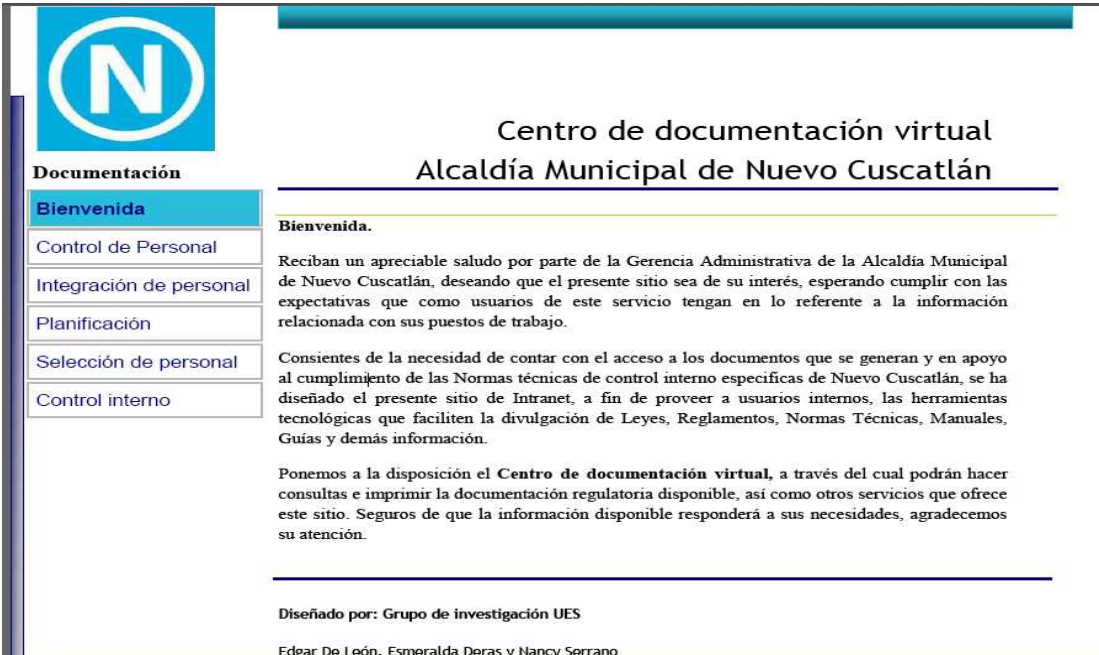
El diseño del sistema está basado en un ambiente de intranet web, que permite desplazarse por las páginas de contenido y por los diferentes documentos, con un solo Click sobre el nombre del documento que se desea consultar.

De esta forma los empleados tienen acceso a la misma documentación y en un solo lugar, de una manera accesible y sencilla, que les permita realizar impresión de los documentos y formatos necesarios para el desempeño de sus labores diarias.

La instalación requiere los siguientes pasos:

- 1- Configuración de PC-Servidor para almacenar la documentación en una carpeta compartida, con permisos para los usuarios de lectura.
- 2- Configurar la red de trabajo en la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán.
- 3- Conectar las PC de cada usuario de la Gerencia Administrativa para poder consultar la documentación, en la carpeta compartida.
- 4- Instalación del acceso al Centro de Documentación Virtual.

Pantalla principal del Centro de Documentación Virtual.



Documentación

- Bienvenida**
- Control de Personal
- Integración de personal
- Planificación
- Selección de personal
- Control interno

Centro de documentación virtual
Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán

Bienvenida.

Reciban un apreciable saludo por parte de la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, deseando que el presente sitio sea de su interés, esperando cumplir con las expectativas que como usuarios de este servicio tengan en lo referente a la información relacionada con sus puestos de trabajo.

Consientes de la necesidad de contar con el acceso a los documentos que se generan y en apoyo al cumplimiento de las Normas técnicas de control interno específicas de Nuevo Cuscatlán, se ha diseñado el presente sitio de Intranet, a fin de proveer a usuarios internos, las herramientas tecnológicas que faciliten la divulgación de Leyes, Reglamentos, Normas Técnicas, Manuales, Guías y demás información.

Ponemos a la disposición el **Centro de documentación virtual**, a través del cual podrán hacer consultas e imprimir la documentación regulatoria disponible, así como otros servicios que ofrece este sitio. Seguros de que la información disponible responderá a sus necesidades, agradecemos su atención.

Diseñado por: Grupo de investigación UES
Edgar De León, Esmeralda Deras y Nancy Serrano

CONTENIDO DEL CENTRO DE DOCUMENTACIÓN VIRTUAL:

Página 1, bienvenida para el empleado.

Página 2: Control de personal.

Contiene formatos para el control de personal, tales como:

- 1- Calendario de ausentismo
- 2- Formato de licencia
- 3- Reporte de ausentismo diario

Página 3: Integración de personal.

Contiene formatos para realizar evaluaciones ascendentes y descendentes, también para realizar encuesta de clima organizacional, tales como:

- 1- Encuesta de clima organizacional
- 2- Evaluación—Jefes
- 3- Evaluación—Empleados

Página 4: Planificación.

La información que se encuentra, permite al empleado llevar el control de las actividades diarias, además proporciona el formato para levantar actas de reunión, los documentos que se encuentran son los siguientes:

- 1- Cronograma de actividades
- 2- Acta de reunión

Página 5: Selección de personal.

Proporciona documentación para la selección del personal, formato de solicitud de requerimiento de personal para las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, una guía de entrevistas para estandarizar los procedimientos para entrevistar a los candidatos, los documentos que se encuentran son los siguientes:

- 1- Solicitud de empleo
- 2- Solicitud de requerimiento de personal
- 3- Guía de entrevista
- 4- Pruebas Psicológicas

Página 6: Control interno administrativo.

Es necesario contar con la documentación, del control interno administrativo, ya que fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan al cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

El control interno es el proceso efectuado por el personal, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. Por tal motivo se debe cubrir todos los aspectos de control, para centrarse en objetivos específicos.

La documentación que contiene es la siguiente:

- 1- Formato interno de auditoría
- 2- Formatos de control interno
- 3- Manual de Bienvenida
- 4- Manual de Organización
- 5- Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

6-Manual de Evaluación de Personal

7- Manual de perfil de puestos

8- Manual de procedimientos

9-Reglamento interno de trabajo

3.3.7 CHARLAS DE SEGUIMIENTO.

Con el objetivo de garantizar que todos los empleados conozcan el presente modelo, se llevaran a cabo reuniones mensuales que permitirán comunicar la información al personal de nuevo ingreso.

También mediante reuniones mensuales se podrá identificar oportunidades de mejora y evaluar las observaciones en cada uno de los procesos documentados en el Modelo de Control Interno Administrativo.

3.4 RECURSOS

Los recursos que se deben de considerar en la Gerencia Administrativa para implementar la propuesta son los siguientes: humanos, técnicos, materiales y equipos, los cuales se mencionan a continuación:

3.4.1 HUMANOS

Para una adecuada implementación del modelo de control interno, será necesario que se imparta una capacitación inicial a los jefes de las unidades, para que ellos puedan transmitir al personal la información que les permita conocer cada herramienta y de esta manera realizar sus actividades de una forma más eficiente.

También será necesaria la Contratación de un técnico de recursos humanos quien se encargará la supervisión del modelo, las charlas de seguimiento y de realizar las actualizaciones a la documentación de manera trimestral.

3.4.2 MATERIALES Y EQUIPOS.

- Reproducción y distribución de los documentos para gerencias.
- Adquisición del equipo para ser utilizado como PC – Servidor, que almacene el Centro de Documentación Virtual y permita la conexión por medio de red de los equipos del personal de la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán.

3.4.3 TÉCNICOS

Se requiere de la instalación del Centro de Documentación Virtual y la configuración en cada uno de los equipos que tendrán acceso al PC – Servidor por medio de una conexión de red.

Los manuales administrativos que contendrá el Centro de Documentación Virtual constituyen herramientas técnicas útiles a los empleados de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, ya que muestran los aspectos importantes y son una guía en las de actividades que desarrollan.

La implementación 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, por tal motivo se establecen charlas de seguimiento mensual.

3.5 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

RECURSOS	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	COSTO	FRECUENCIA
HUMANOS	CAPACITACION INICIAL	POR EL EQUIPO DE INVESTIGACION	\$ 300.00	UNA SOLA INVERSION
	LOGISTICA Y SUPERVISION	SALARIO DEL TECNICO DE RECURSOS HUMANOS	\$ 600.00	MENSUAL
	ACTUALIZACIONES			TRIMESTRAL
	CHARLAS DE SEGUIMIENTO PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO			MENSUAL
MATERIALES Y EQUIPOS	ALQUILER DEL EQUIPO DE CAPACITACION	EQUIPO DE PROYECCION Y LOCAL	\$ 50.00	MENSUAL
	REPRODUCCION Y DISTRIBUCION DE DOCUMENTOS PARA GERENCIAS	IMPRESIÓN DE MANUALES Y REGLAMENTO	\$ 150.00	UNA SOLO INVERSION
	COMPRA DE PAPELERIA	PAPELERIA DE CAPACITACION	\$ 50.00	MENSUAL
	COMPRA DE MOBILIARIO Y EQUIPO (UNA PC)	EQUIPO PARA EL TECNICO DE RECURSOS HUMANOS	\$ 900.00	UNA SOLO INVERSION
TECNICOS	INSTALACION	INSTALACION DEL CENTRO DE DOCUMENTACION VIRTUAL	\$ 100.00	UNA SOLA INVERSION
INVERSION INICIAL			\$ 2,150.00	

BIBLIOGRAFÍA

- **LIBROS**

Arias Galicia, Fernando, Administración De Recursos Humanos, Trillas México.

Armstrong, Michael, Gerencia De Recursos Humanos

Bernal Torres, César Augusto. (2006). Metodología de la investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. (2ª ed.) México Pearson Educación.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. VIII Edición.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría general de la Administración. En I. Chiavenato, Introducción a la Teoría general de la Administración. Séptima Edición.

Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission. (2005). Control Interno Informe Coso. Bogotá, D.C.: Esfera Editores Ltda.

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. (2009). Organización de Empresas. (3ª ed.) México: McGraw-Hill.

Gan Federico, Triguiné Jaume. (2006). Manual de Instrumentos de Gestión de Desarrollo de las Personas en las Organizaciones. (1ª ed.) (p. 193). España: Ediciones Díaz de Santos.

Hernández Sampieri, Roberto Metodología de la Investigación, V Edición.

Marcelo Gómez, Introducción a la metodología de la investigación científica.

Organización, Contratación Y Remuneración de Personal, Iberoamérica- México 1986
Quiroga Leos Gustavo, Organización y Métodos en Administración Pública.

Rubio Sánchez, Manuel. (1979). Alcaldes Mayores. (1ª ed.) El Salvador: Dirección de Publicaciones del Ministerio de Educación

Rodríguez Valencia Joaquín, (2002) Como elaborar y usar los manuales administrativos, (3ª edición).

Sánchez, José Cegarra. Metodología de la investigación científica y tecnológica.

Santillana González, Juan Ramon Establecimiento de Sistemas de Control Interno.

Wayne Mondy, Robert Noe, (2003) Administración de Recursos Humanos. (8ª ed.) (p. 88). México: Pearson Prentice-Hall.

William Werther, Keith Davis, Administración de Personal Y Recursos Humanos, Tercera Edición, Mc. Graw Hill-1993

- **LEYES**

Constitución de la República, D.C. N° 38 Fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en D.O. N° 234, Tomo N° 281, Fecha 16 de diciembre de 1983

Código Municipal, D.L. N° 274 Fecha 31 de enero de 1986, D.O. N° 23, Tomo N° 290, Fecha 05 de febrero de 1986

Ley de la Corte de Cuentas de la República, D.L. N° 438 Fecha 31 de agosto de 1995, publicado en D.O. N° 176, Tomo N° 328, Fecha 25 de septiembre de 1995

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado, D.L. N° 516 Fecha 23 de noviembre de 1995, publicado en D.O. N° 7, Tomo N° 330, Fecha 11 de enero de 1996

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, D.L. N° 868 Fecha 05 de abril de 2000, publicado en D.O. N° 88, Tomo N° 347, Fecha 15 de mayo de 2000

Ley General Tributaria Municipal, D.L. N° 86 Fecha 17 de octubre de 1991, publicado en D.O. N° 242, Tomo N° 313, Fecha 21 de diciembre de 1991

Ley de Ética Gubernamental, D.L. N° 873 Fecha 13 de octubre de 2011, publicado en D.O. N° 229, Tomo N° 393, Fecha 07 de diciembre de 2011

Ley de Acceso a la Información Pública, D.L. N° 534 Fecha 02 de diciembre de 2010, publicado en D.O. N° 70, Tomo N° 391, Fecha 08 de abril de 2011

Ley de La Carrera administrativa Municipal, D.L. N° 601, de fecha 10 de abril de 2008, publicado en el Diario Oficial No. 89, tomo 379 de fecha 15 de mayo de 2008.

Normas Técnicas de Control Interno, Corte de Cuentas de República, D. N° 4 Fecha 14 de septiembre de 2004, publicado en D.O. N° 180, Tomo N° 364, Fecha 29 de septiembre de 2004

Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Nuevo Cuscatlán.

- **SITIOS WEB**

Publicaciones en el diario oficial.

www.diariooficial.gob.sv

Entrevista realizada al Sr. Nayib Bukele, 22 de enero 2012

www.lapagina.com.sv

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).

www.fisdل.gob.sv

- **REVISTAS**

Plataforma Municipal 2012 del Sr. Nayib Bukele para el municipio de Nuevo Cuscatlán

Fideicomiso de reestructuración de deudas Municipales, FitchRatings Finanzas Públicas 19/07/2012.

Estimaciones y Proyecciones Municipales de Población 2005-2020.

Finanzas Municipales, Cuadernillo de formación Municipal, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH - cooperación técnica alemana -, Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).

- **TESIS**

“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”
Universidad de El Salvador.

“Propuesta de un Sistema de Control Interno en la Alcaldía Municipal de El Refugio, departamento de Ahuachapán”
Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria de Occidente.

ANEXOS

ANEXOS CAPITULO I

ANEXO 1

Municipalidades del Departamento de La Libertad

MUNICIPIO	DIRECCION	POBLACION (miles de habitantes)	AREA GEOGRAFICA
ANTIGUO CUSCATLAN	CALLE CUSCATLAN PONIENTE FRENTE A PARQUE	52,79	19,41 KM2
CIUDAD ARCE	AV. BADEN POWELL, CALLE GERARDO BARRIOS	52,643	86,76 KM2
COLON	CALLE PRINCIPAL BARRIO EL CENTRO	82,029	84,05 KM2
COMASAGUA	CALLE RAFAEL HERNANDEZ BARRIO EL CENTRO	12,187	75,05 KM2
CHILTIUPAN	CALLE PRINCIPAL BARRIO SANTO DOMINGO	14,466	96,66 KM2
HUIZUCAR	CALLE MANUEL ENRIQUE ARAUJO, Y AV. EL NISPERO, BARRIO SAN MIGUEL	10,456	44,33 KM2
JAYAQUE	AV. DR. FRANCISCO LIMA Y CALLE MONTERROSA, BARRIO EL CENTRO		
JICALAPA	BARRIO CANDELARIA	8,694	42,93 KM2
LA LIBERTAD	AV. SIMON BOLIVAR Y CALLE GERARDO BARRIOS N° 21-7	48,2	162,00 KM2
NUEVO CUSCATLAN	PRIMERA AV. SUR Y 3ª CALLE PONIENTE	7,981	15,61 KM2
SANTA TECLA	1ª C. PTE. Y 2ª AV. NTE. 2-1	175,286	112,20 KM2
QUEZALTEPEQUE	AV. JOSE MARIA CASTRO Y 2ª C.PTE	60,892	125,38 KM2
SACACOYO	AV. PRINCIPAL SUR BARRIO EL CENTRO	13,774	25,22 KM2
SAN JOSE VILLANUEVA	2ª C.OTE. Y 2ª AV. NTE. BARRIO EL CENTRO	10,462	32,52 KM2
SAN JUAN OPICO	AV. BENJAMIN LOPEZ BARRIO EL CENTRO	66,678	218,94 KM2
SAN MATIAS	BARRIO EL CENTRO	9,465	52,53 KM2
SAN PABLO TACACHICO	AV. VILLANOVA, BARRIO EL CENTRO	23,494	129,48 KM2
TALNIQUE	C. JOSE SANTOS MORALES, BARRIO EL CENTRO N° 1	7,684	29,72 KM2
TAMANIQUE	BARRIO EL CENTRO	15,862	59,04 KM2
TEOTEPEQUE	BARRIO EL CENTRO	15,211	109,67 KM2
TEPECOYO	CALLE LAS ROSAS, BARRIO SAN ESTEBAN	12,476	61,14 KM2
ZARAGOZA	CALLE 15 DE SEPTIEMBRE	28,224	22,71 KM2

ANEXO 2

SERVICIOS PÚBLICOS EXTERNOS	CONCEPTO O DESCRIPCIÓN
Aseo Público	La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección y disposición final de basura.
Alumbrado Público	Es un servicio municipal que da cobertura a las calles, avenidas y pasajes de la ciudad. Proporcionando el mantenimiento de lámparas y servicios de alumbrado público el cual es canalizado a través de CAESS y Del SUR.
Mercado	La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten al ciudadano el abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad al más bajo costo.
Rastro	La creación e impulso del comercio municipal de carne bovina y porción de cara a las necesidades de la comunidad, cumpliendo con las Normas Sanitarias correspondientes.
Mantenimiento de Zonas Verdes Y Parques	La promoción y desarrollo de programas ambientales, como saneamiento para el ecosistema, creación y remodelación de parques.
Cementerios	La prestación del servicio de cementerios y servicios funerarios, además del control de los cementerios y de los servicios funerarios prestados por particulares.
Tratamiento de Desechos Sólidos	Es la última etapa del tratamiento de la basura orgánica, recolectada por medio del servicio de aseo público ayudando a mantener un equilibrio
SERVICIOS PÚBLICOS INTERNOS	CONCEPTO O DESCRIPCIÓN
Registro de Estado Familiar y Ciudadano	La forma de Registro de Ciudadanos de acuerdo a la Ley, se establece por el Código Municipal que es tarea propia que solo el Municipio puede y debe realizar, Registro del Estado Familiar de las personas (nacimientos, matrimonios, divorcios, defunciones y adopciones).
Cuentas Corrientes	Es el registro contable de los contribuyentes con el municipio, en concepto de impuestos o tasas por servicios municipales, es decir, es el registro de las deudas en concepto de aseo, alumbrado público y otros servicios administrativos.
Registro Tributario	Califica y registra inmuebles y empresas, a través de la Unidad de Inspectores y Fiscalización, verifica datos geográficos y financieros entregados por los contribuyentes.

Fuente: Alcaldía Municipal de San Salvador

ANEXO 3

DATOS GENERALES DE NUEVO CUSCATLÁN

Nombre Comunidad	Núm. de familias	Población total
Mirapueblos	117	551
Pajarito II	24	152
San Ernesto	20	100
Zamora Rivas	47	246
Altos de Nuevo Cuscatlán	101	451
El Milagro	17	82
Esperanza I	26	133
Esperanza II	44	300
Siete de Marzo	235	1000
Santa Marta	48	264

Censo recopilado a partir de la información entregada por las propias comunidades durante el estudio

Fuente: Asociación Comunitaria Unida por el Agua y la Agricultura (ACUA)

TABLA No.1 División Política Administrativa

Comunidades y residenciales de Nuevo Cuscatlán.

▪ Altos de Nuevo Cuscatlán	▪ Col. El Pajarito I y II
▪ La Florencia	▪ San Ernesto
▪ El Milagro	▪ Col. Santa Marta
▪ La Esperanza I y II	▪ Siete de Marzo
▪ Mira pueblos	▪ Residencial Las Piletas
▪ Residencial Las Nubes	▪ Joya de las Piletas
▪ Los Sueños	▪ Residencial La Florida
▪ Residencial Cuscatlán	▪ Nuevo Cuscatlán

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4

OTRAS GENERALIDADES DE NUEVO CUSCATLÁN

Indicadores socio-económicos	Total	Urbano	Rural	Masculino	Femenino
Número de personas	6,897	4,075	2,822	3,280	3,617
Número de hogares ¹	1,522	899	623	909	613
Escolaridad promedio (en años)	5.6	5.6	5.7	6.1	5.3
Tasa de alfabetismo adulto (mayores de 15 años)	87.3	88.3	85.9	91.9	83.4
Tasa bruta de escolaridad parvularia [ODM]	54.6	58.1	49.5	51.1	58.2
Tasa bruta de escolaridad primaria [ODM]	110.4	111.7	108.6	111.3	109.5
Tasa bruta de escolaridad media [ODM]	18.0	13.1	24.6	19.0	17.0
Porcentaje de personas receptoras de remesas	4.2	5.0	3.0	3.3	4.7
Porcentaje de hogares con déficit habitacional	29.7	23.7	38.4	na	na
Porcentaje de hogares con acceso a agua (dentro de casa) [ODM]	79.2	94.2	57.5	na	na
Porcentaje de hogares con acceso a alumbrado	93.5	97.1	88.3	na	na
Porcentaje de hogares con acceso de servicio de recolección de basura	78.7	95.2	54.9	na	na
Porcentaje de hogares con saneamiento por alcantarillado [ODM]	36.3	35.6	37.2	na	na
Porcentaje de hogares que utilizan leña para cocinar	18.0	14.6	23.1	na	na
Porcentaje de hogares en viviendas sin título de propiedad	29.3	32.0	25.4	na	na
Porcentaje de hogares con servicio de internet [ODM]	5.6	1.6	11.3	na	na
Porcentaje de hogares con servicio de teléfono [ODM]	27.8	29.5	25.2	na	na

¹Los datos por sexo se refieren al número de hogares según sexo del jefe del hogar. [ODM]: Indicador relacionado con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Fuente: Asociación Comunitaria Unida por el Agua y la Agricultura (ACUA), tomado Almanaque 262, Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador, 2009 FUNDAUNGO PNUD.

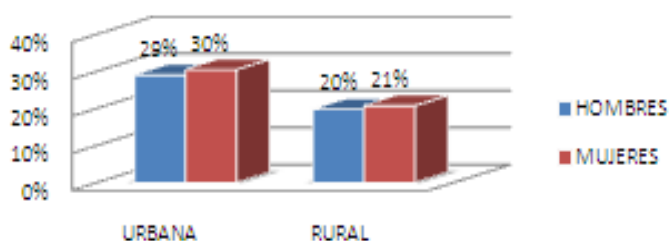
NUEVO CUSCATLÁN

CÓDIGO : 0511

		POBLACIÓN POR GRUPOS , EDAD , SEXO Y CANTÓN															
COD.	CANTÓN	RANGOS DE EDAD															
		< 1 AÑO		DE 1 A 4 AÑOS		< 5 AÑOS		4 A 6 AÑOS		7 A 12 AÑOS		13 A 15 AÑOS		< 18 AÑOS		> 18 AÑOS	
		M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
00	ÁREA URBANA	20	19	169	146	189	165	144	128	308	302	152	139	819	781	1103	1372
01	ÁREA RURAL	17	16	89	98	106	114	85	97	225	200	95	87	555	529	803	935
	TOTAL	37	35	258	244	295	279	229	225	533	502	247	226	1,374	1,310	1,906	2,307

Fuente: www.municipioaprobado.org.sv

Población del Municipio de Nuevo Cuscatlán



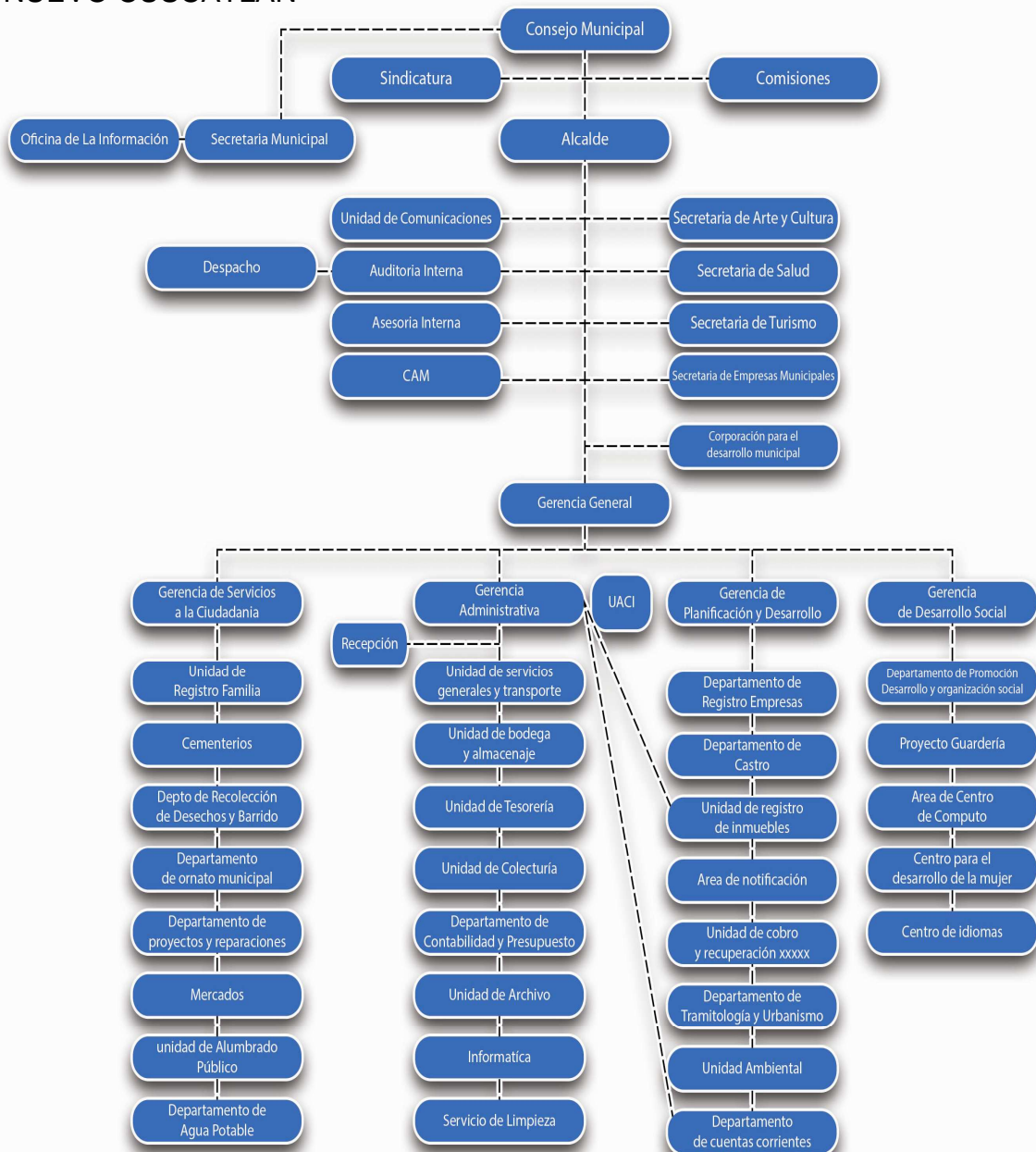
Fuente: Elaboración Propia

Proyecciones de población municipal.

MUNICIPIO NUEVO CUSCATLÁN	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
AMBOS SEXOS	7307	7369	7435	7506	7586	7678	7780	7895	8021	8155	8293	8423	8547	8663	8768	8862
HOMBRES	3494	3521	3550	3581	3615	3655	3702	3757	3819	3887	3958	4025	4088	4144	4192	4234
MUJERES	3813	3847	3884	3926	3971	4022	4078	4138	4202	4268	4335	4397	4459	4519	4576	4628

Fuente: Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos

ANEXO 5: ORGANIGRAMA PROPORCIONADO POR LA ALCALDIA DE NUEVO CUSCATLÁN



ANEXO 6

DISTRIBUCIÓN DE CARGOS POR NIVEL FUNCIONAL SEGÚN ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Distribución de los cargos por nivel funcional de las funciones de carrera.

NIVEL DE DIRECCIÓN	NIVEL TÉCNICO	NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO	NIVEL OPERATIVO
Concejal	Secretaria(o) Municipal	Comisiones	Policía Municipal
Síndico Municipal	Auditor(a) interno(a)	Recepcionista	Motorista Recolector de Desechos Sólidos
Alcalde Municipal	Asesor Legal	Conserje	Recolector de desechos sólidos
Jefe de Policía	Encargada del centro de computo	Administrador/a de Mercado	Fontaneros
Jefe/a de Proyección Social y Participación ciudadana	Encargado/a de alumbrado público	Colector/a	Barredoras
Encargado/a de la Niñez, Mujer, y Adolescencia	Encargado/a y monitor de la escuela de futbol	Jefe/a de Almacén	Encargada de guardería, cocinera, niñera
Jefe/a de la Unidad de Medio Ambiente	Encargado/a del Control de Inmuebles y Empresas	Auxiliar de contabilidad	Encargado/a de mantenimiento de caminos
Jefe/a de	Encargado/a de	Encargado/a de	Encargado de

Comunicaciones	Cuentas Corrientes	archivo	cementerio
Gerente/a administrativo	Encargado/a de mantenimiento de equipo informático.		Motorista
Jefe/a del Registro del Estado Familiar			
Jefe de Servicios Públicos			
Jefe/a de Servicios Generales			
Jefe/a de la Unidad de Planificación y Desarrollo Urbano			
Jefe/a de la Unidad de Administración Tributaria Municipal			
Jefe/a de Registro y Control Tributario			
Tesorero/a Municipal			
Jefe/a de la UACI			
Encargado/a del Departamento de Contabilidad			

Fuente: Manual de descripción de puestos, Ley de carrera administrativa municipal,
Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, Departamento de La Libertad

ANEXO 7



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura.

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



Cuestionario dirigido al personal del área de la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán del departamento de La Libertad.

OBJETIVO.

Obtener información del conocimiento del personal sobre el sistema de control interno de la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal.

INDICACIONES.

Solicitamos de su colaboración, marcando con una “x” en las casillas correspondientes y completar las respuestas.

I. DATOS GENERALES

1. Sexo.

- a) Femenino () b) Masculino ()

2. Edad.

- a. De 18 a 23 años ()
b. De 24 a 29 años ()
c. De 30 a 40 años ()
d. De 41 a 50 años ()
e. Mayor a 50 años ()

3. Nombre de la unidad: _____

4. Cargo que desempeña: _____

5. Cuanto tiempo tiene de laborar en la unidad.

- a. Menor o igual a 1 año ()
b. Mayor a 1 año hasta 2 años ()
c. Mayor a 2 años hasta 3 años ()
d. Mayor a 3 años hasta 7 años ()
e. Mayor a 7 años hasta 10 años ()
f. Mayor a 10 años ()

6. Mencione el nivel académico que posee

- a. Educación básica ()
- b. Bachillerato ()
- c. Estudiante Universitario ()
- d. Universitario Graduado ()
- e. Maestría ()

II. CUERPO DEL CUESTIONARIO.

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

- Planes de corto plazo ()
- Planes de mediano plazo ()
- Planes de largo plazo ()

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

- Desarrollo municipal ()
- Presupuesto municipal ()
- Planes de desarrollo ()

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

- Si ()
- No ()

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

- Si ()
- No ()

6. Si su respuesta es afirmativa, podría mencionar cuáles son:

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

- Si ()
- No ()

8. Si su respuesta es afirmativa, podría mencionar cuáles son:

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

- Si ()
- No ()

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

- Manual de organización ()
- Manual de bienvenida ()
- Manual de descripción de cargos ()
- Manual de procedimientos ()
- Manual de evaluación de desempeño ()
- Manual de políticas ()
- Otros, especifique: _____
- Ninguno. ()

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

- Si ()
- No ()

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

- Si ()
- No ()

13. Si su respuesta es afirmativa, con qué frecuencia se realizan nuevas capacitaciones.

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

- Si ()
- No ()

Por que _____

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

- Si ()
- No ()

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

- Si ()
- No ()

Por que _____

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

- Si ()
- No ()

18. ¿Existe algún área responsable sobre la aplicación del control interno administrativo?

- Si ()
- No ()

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

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

- Si ()
- No ()

21. ¿Considera que al utilizar un nuevo sistema de control interno obtendrá mejores resultados?

- Si ()
- No ()

22. ¿Existe una unidad encargada de realizar auditorías a nivel interno?

- Si ()
- No ()

23. Si su respuesta es afirmativa, mencione con qué frecuencia realizan auditoría.

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

- Verbal ()
- Escrita ()

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

- Si ()
- No ()

26. ¿Si su respuesta es afirmativa mencione cuál es?

ANEXO 8



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista dirigida a la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán del departamento de La Libertad.

Objetivo General: Conocer información que permita conocer el modelo actual de control interno de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán, y las necesidades actuales, a fin de proponer un nuevo modelo que mejore los resultados en la gestión administrativa.

Dirigido a: La gerente administrativa, Lic. Claudia de Guevara.

1. ¿Qué entiende por modelo de control interno?
2. ¿Considera que en la alcaldía se está aplicando un modelo adecuado de control interno?
3. ¿Qué aspectos del modelo de control interno que actualmente utiliza la alcaldía, considera urgentes mejorar o cambiar?
4. Tomando en cuenta algunas herramientas administrativas del control interno, tales como: Manuales administrativos, reglamento interno, formatos, formularios, etc. ¿Cuáles considera que no están siendo utilizados adecuadamente y porque?
5. ¿Cuáles considera que han sido los principales obstáculos para no poder desarrollar un modelo adecuado de control interno en la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán?
6. ¿En qué áreas considera más necesario y urgente la aplicación de un modelo adecuado de control interno?
7. ¿De qué manera considera que un adecuado modelo de control interno influiría en los resultados de la gestión 2012-2015?
8. ¿Considera que cada empleado municipal, ha sido provisto de las herramientas adecuadas para desempeñar bien su trabajo? ¿Si no es así que herramientas considera necesarias?
9. ¿Cuál es la misión y la visión de la alcaldía? ¿ha sido transmitida a todos los niveles jerárquicos? ¿De qué manera?
10. ¿Qué formas de comunicación jerárquica utiliza la alcaldía?
11. ¿Existen planes de trabajo por áreas?
12. ¿Existe un plan organizacional en la alcaldía, que incluya: objetivos, metas, políticas, procedimientos?
13. ¿Considera adecuada la estructura jerárquica actual de la alcaldía? ¿Por qué?
14. ¿Considera que han sido bien definidas las atribuciones de cada empleado?
15. ¿Son compatibles las funciones y atribuciones delegadas a los empleados, con los cargos que desempeñan?
16. ¿Existe en la alcaldía un departamento de Recursos Humanos? Si no es así, ¿Quién ejerce la función?

17. ¿Considera que el personal que actualmente labora en la alcaldía está cumpliendo eficazmente con las atribuciones y funciones asignadas? ¿Específicamente que área? ¿Qué funciones no se están cumpliendo?
18. ¿Existen evaluaciones de desempeño para el personal, de que tipo?
19. ¿Considera adecuado el procedimiento para la contratación de personal? ¿Por qué? (no hay un procedimiento, o no hay un depto. De RRHH...)
20. ¿La alcaldía capacita a los empleados regularmente?
21. ¿En qué áreas considera necesaria la capacitación?

ANEXO 9



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA DE OBSERVACIÓN

I. Desarrollo del municipio

Lento _____ Normal _____ Rápido _____

Observaciones: _____

II. Infraestructura de la Alcaldía

Excelente _____ Buena _____ Mala _____

Observaciones: _____

III. Señalizaciones de seguridad Industrial

Cumple _____ Incompletas _____ No cumple _____

Observaciones: _____

IV. Calidad en la atención al público

Excelente _____ Bueno _____ Malo _____

Observaciones: _____

V. Agilidad en los procesos

Excelente _____ Bueno _____ Malo _____

Observaciones: _____

VI. Clima laboral

Excelente _____ Bueno _____ Malo _____

Observaciones: _____

VII. Disciplina de los servidores públicos

Excelente _____ Bueno _____ Malo _____

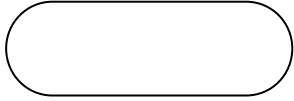
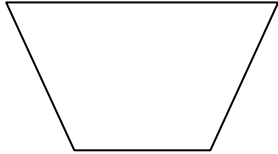
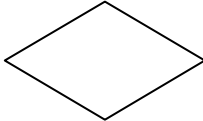


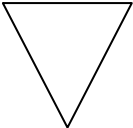
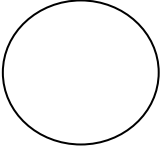
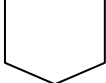
Observaciones: _____

Con respecto a las observaciones que como grupo investigador se pudo hacer en la Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán, se confirmo que el Desarrollo Municipal que tienen ha sido

normal, ya que por las visitas a el municipio en promedio de un año, se pudo notar un avance en su desarrollo, el cual también es destacado en los medios de comunicación nacional.

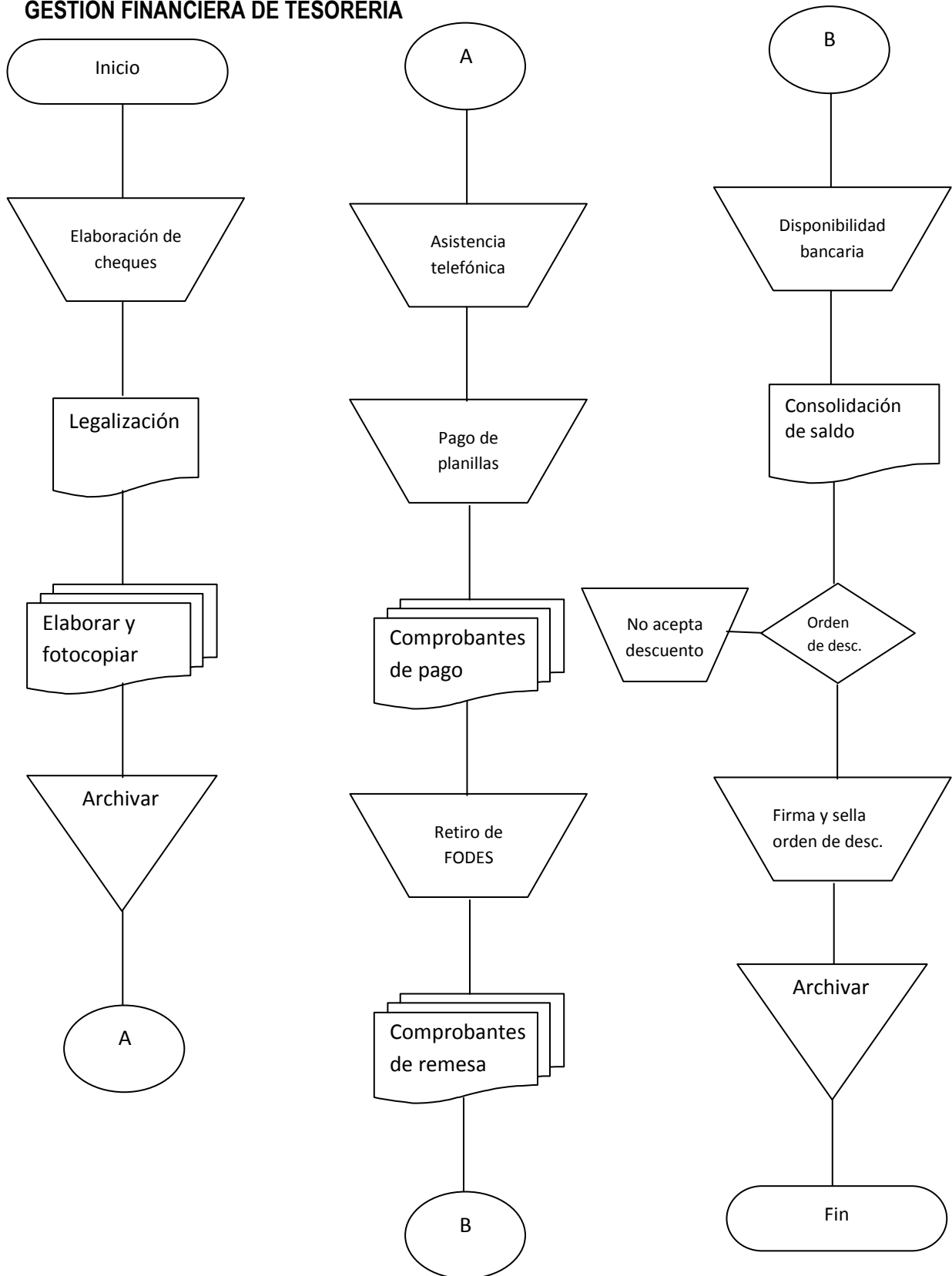
La infraestructura de la Alcaldía es aceptable, aun se encuentra en desarrollo, pero se puede notar que se le da mantenimiento periódico y tiene la respectiva señalización de seguridad industrial, indica los lugares de salida, puntos de reunión en caso de algún desastre natural o una emergencia. En cuanto a la atención que se le brinda al cliente, se pudo observar, que es buena, ya que reciben con amabilidad a los usuarios, ofrecen agua o café para su espera, aunque los procesos son bastantes ágiles y los usuarios no tienen que esperar demasiado tiempo para ser atendidos. Se tuvo la oportunidad de estar en la municipalidad una mañana completa y se pudo notar que el clima laboral es bueno, aunque se observo que hay mucho personal de nuevo ingreso, se vio respeto y compañerismo entre ellos mismos, lo que también refleja disciplina para desempeñar sus labores. Según lo observado, se pudo concluir, que los esfuerzos actuales están siendo efectivos, sin embargo aun se observa una municipalidad novata, en cuanto a su gestión, por lo que se ve la necesidad de desarrollarse y establecerse a través de una mejora en su organización y control.

ANEXO 10: SIMBOLOGÍA DE LOS FLUJOGRAMAS

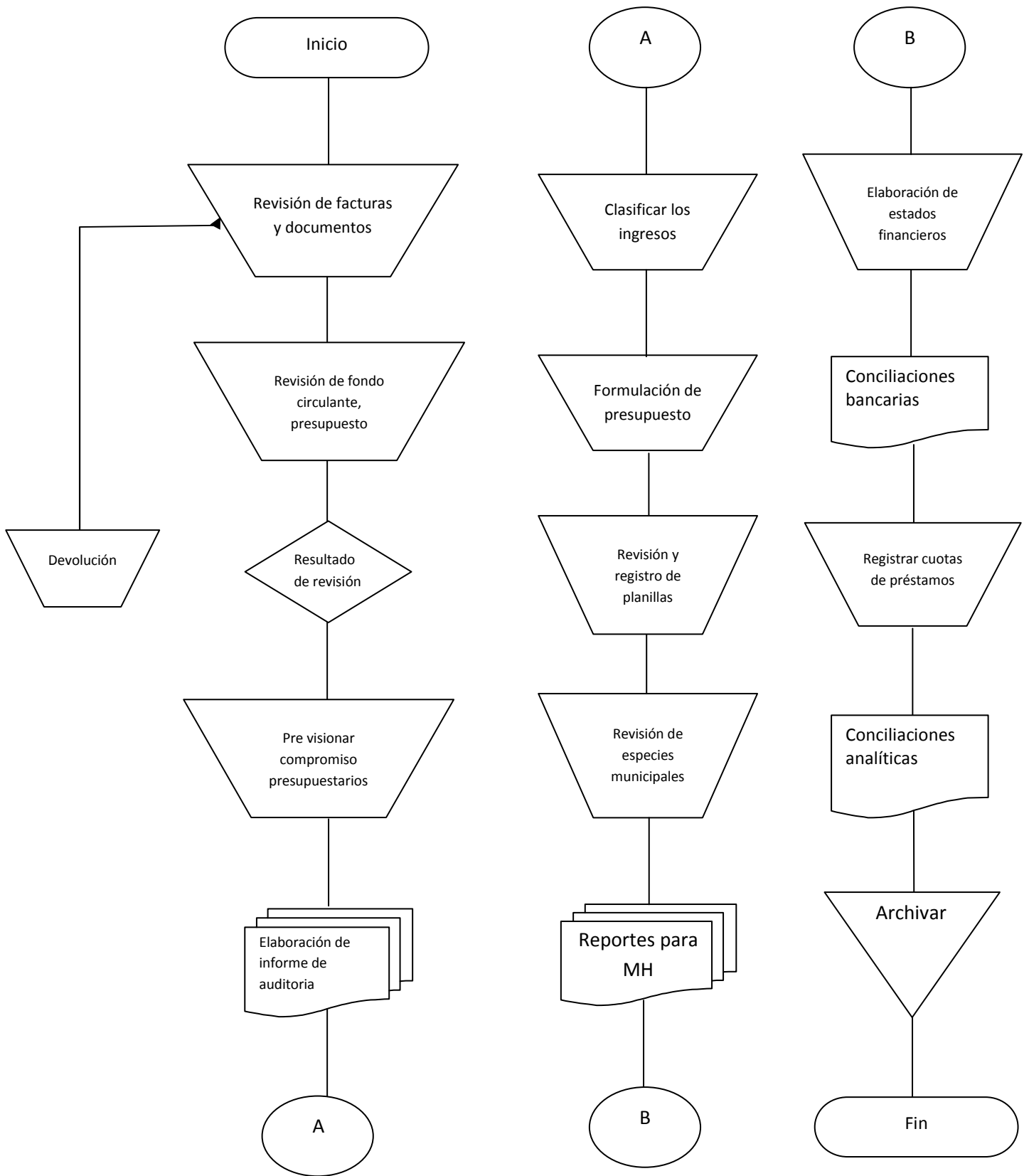
DESCRIPCIÓN	SIMBOLO
<p>INICIO O TÉRMINO</p> <p>Indica el principio o el fin del diagrama de flujo. Puede ser acción o lugar; además, se utiliza para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>	
<p>OPERACIÓN MANUAL</p> <p>Se utiliza para describir las acciones 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</p> <p>Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>	
<p>DOCUMENTO</p> <p>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</p> <p>Se utiliza para indicar que un documento se debe de elaborar con copias.</p>	
<p>ARCHIVO</p> <p>Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>	
<p>CONECTOR DE FLUJO</p> <p>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</p> <p>Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.</p>	

ANEXO 11: FLUJOGRAMAS

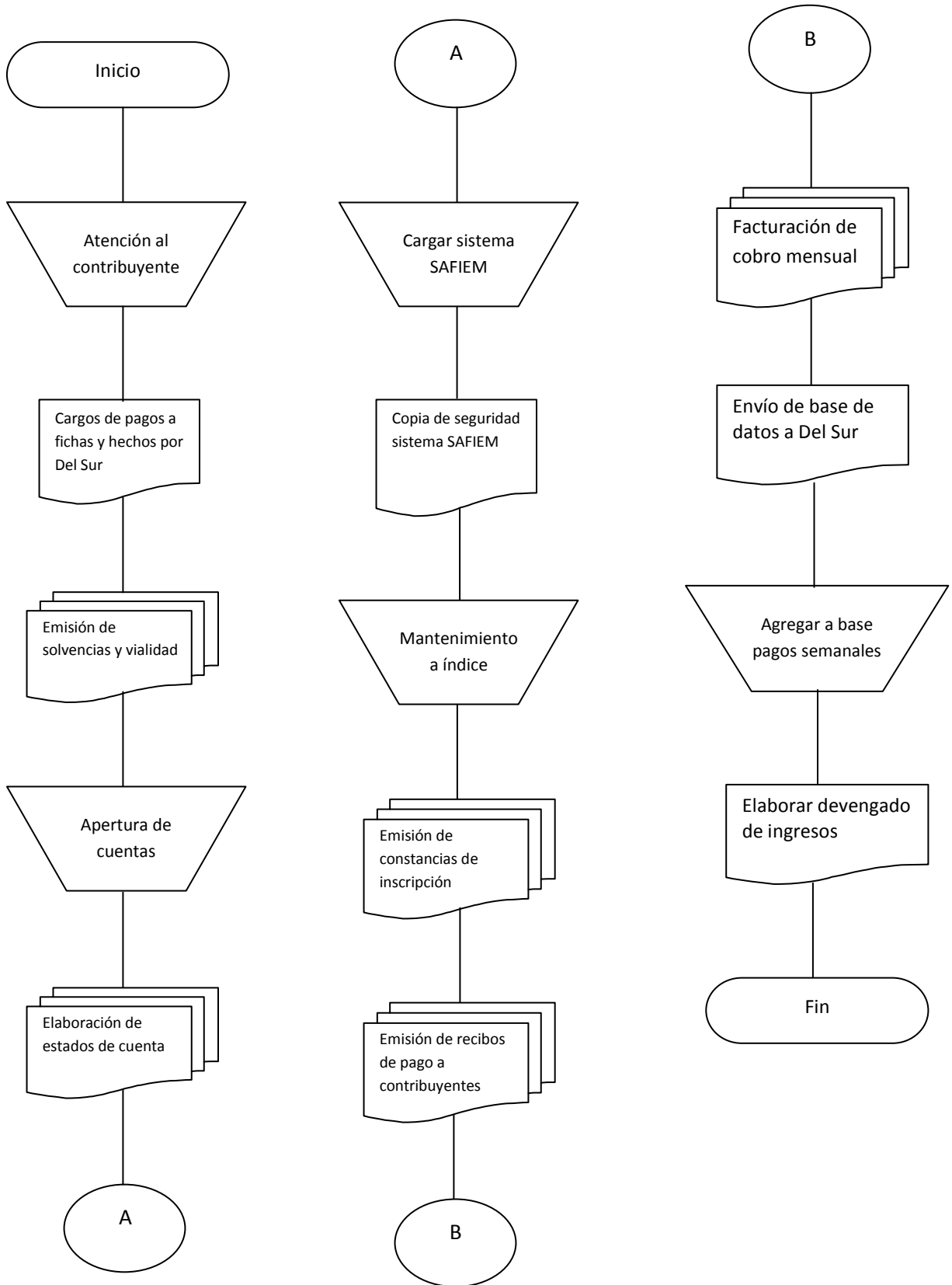
GESTIÓN FINANCIERA DE TESORERÍA



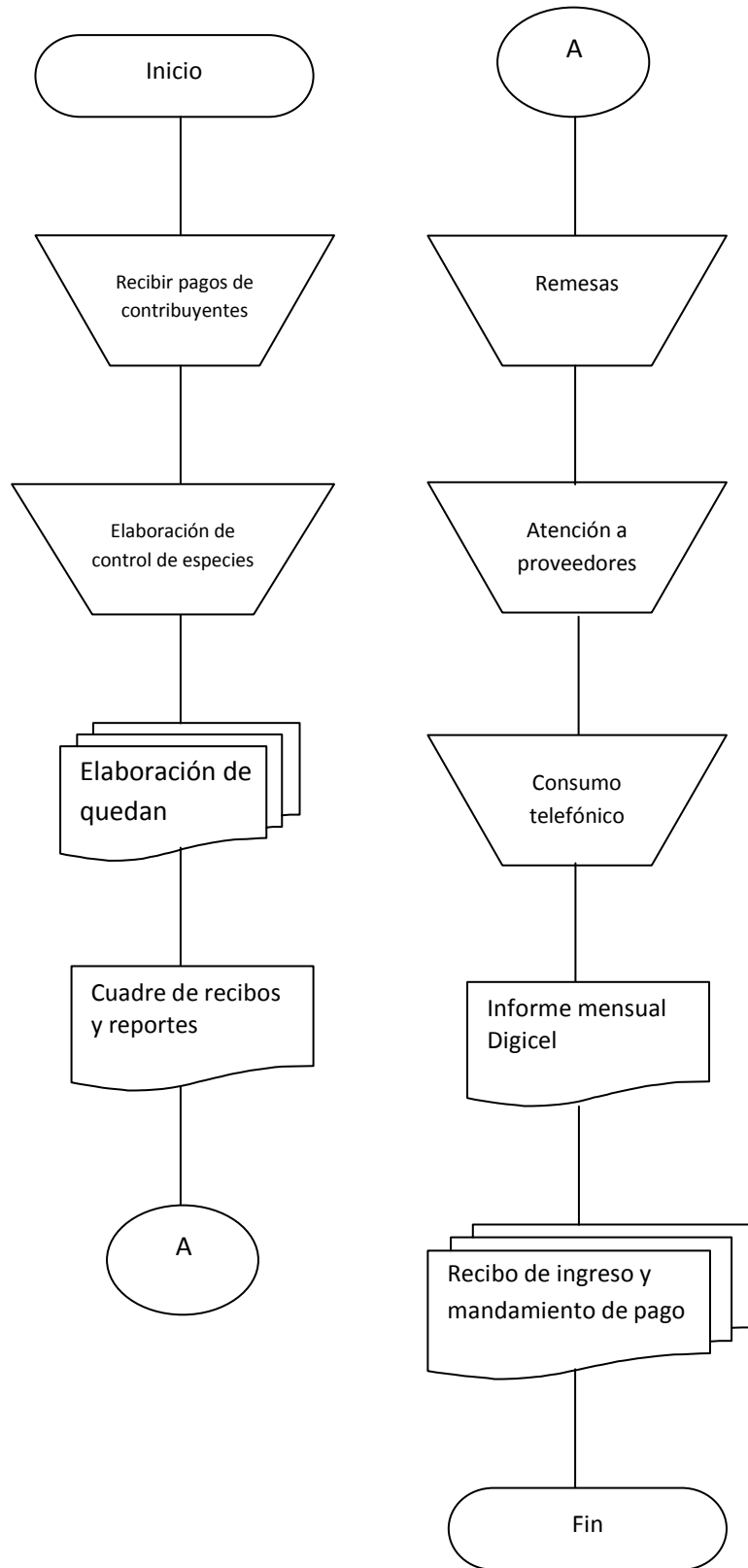
GESTIÓN FINANCIERA DE CONTABILIDAD



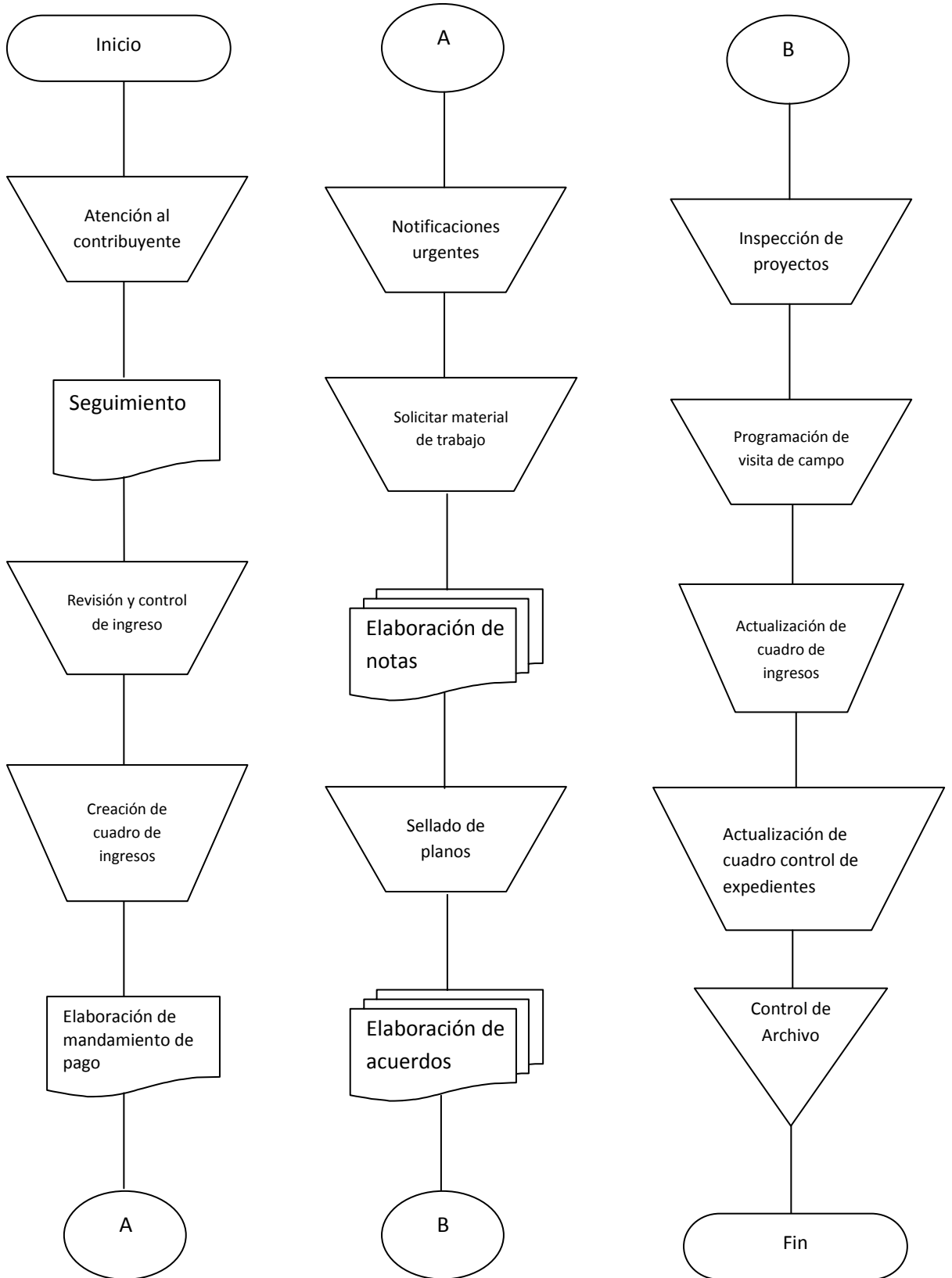
SEGUIMIENTO DE CUENTAS CORRIENTES Y COBRO



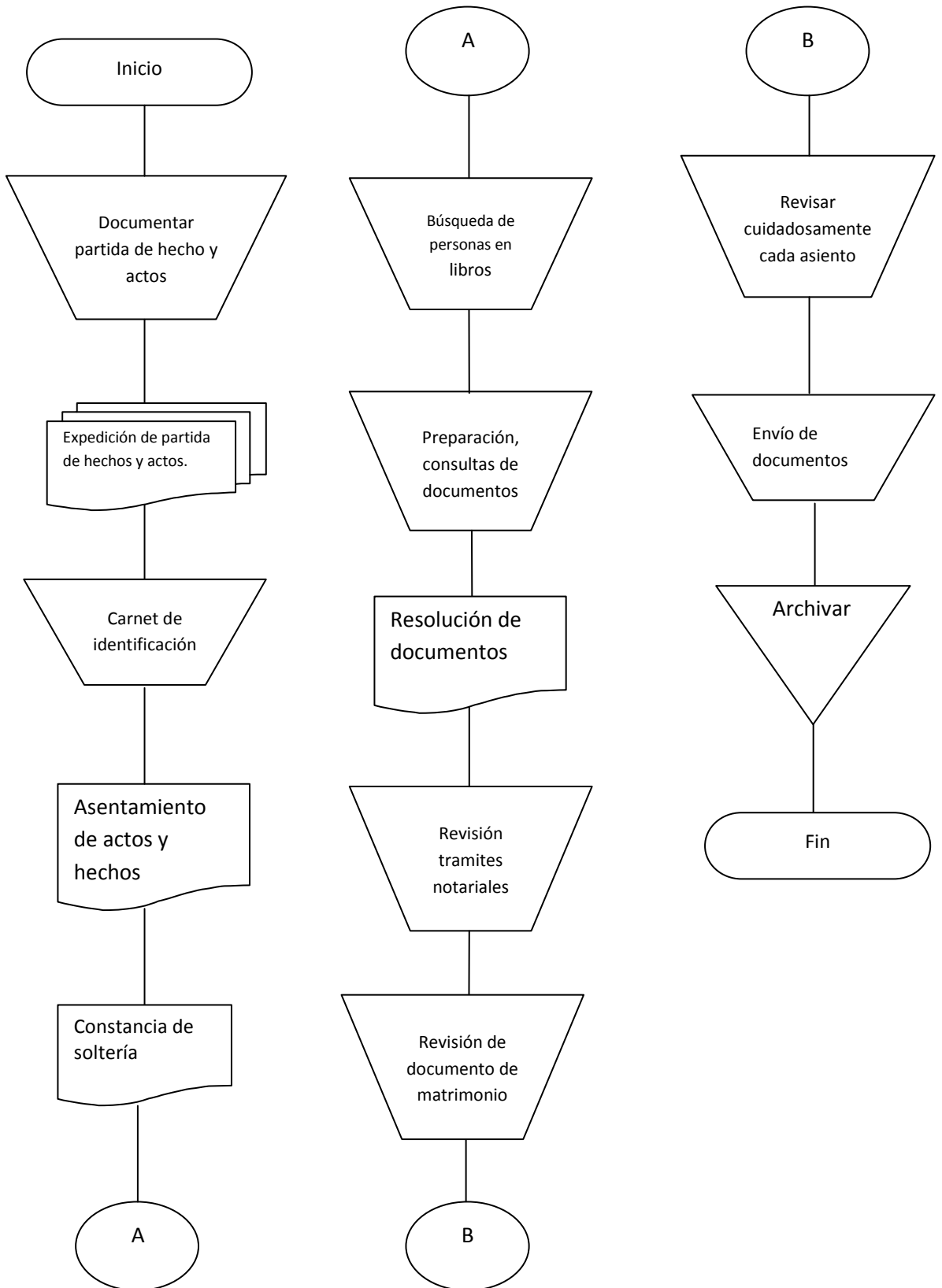
SERVICIO DE COLECTURÍA



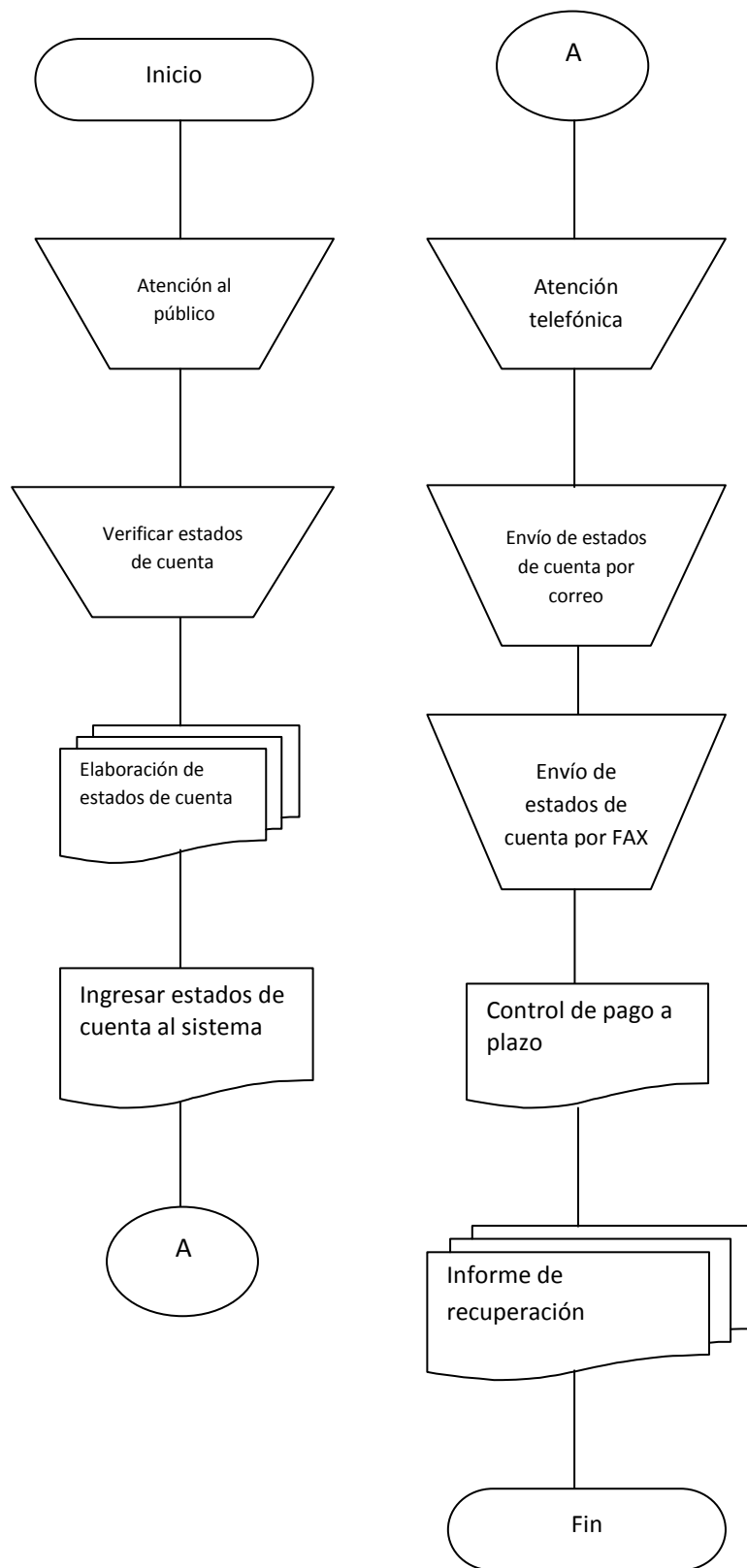
SERVICIO DE CATASTRO Y PROYECTOS DE DESARROLLO URBANO



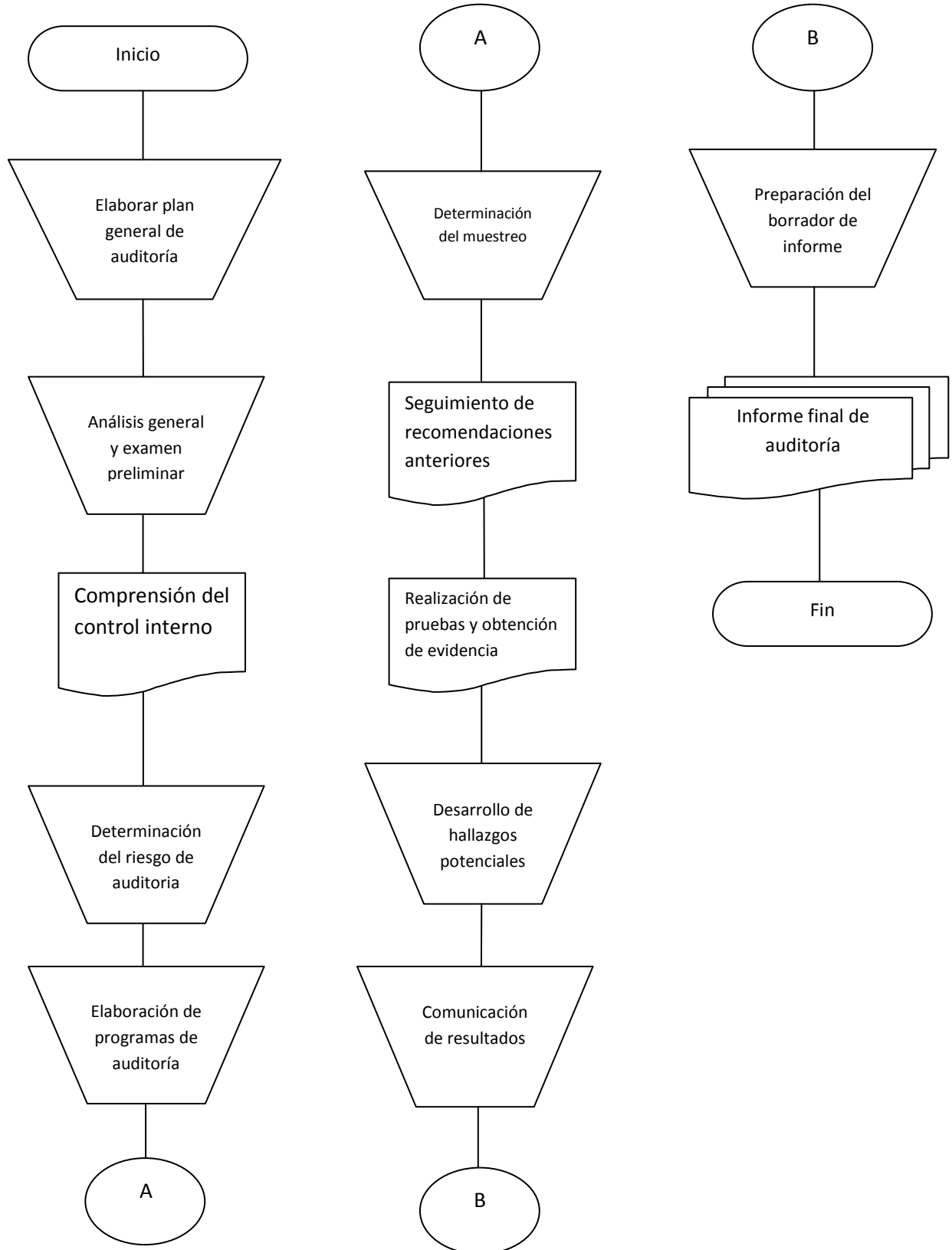
REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR



GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE MORA




AUDITORÍA INTERNA



ANEXO 12

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

	ALCALDIA DE NUEVO CUSCATLAN REQUERIMIENTO DE PERSONAL	Número de requisición: _____
---	--	--

SOLICITANTE: _____ **FECHA DE REQUISICION:** _____

TITULO DEL PUESTO: _____ **DEPARTAMENTO:** _____

RANGO SALARIAL: _____ **PARA INICIAR EN FECHA:** _____

MOTIVO:

SUSTITUCION

PLAZA NUEVA

TIPO DE CONTRATACION:

PERMANENTE

INTERINO

SUBCONTRATO

FECHA: _____

JUSTIFICACION DE LA NECESIDAD DEL RECURSO:

PERFIL DEL PUESTO:

FISICO

Sexo: _____

Edad: _____

Estatura: _____

EXPERIENCIA:

Sin experiencia: _____

De 0 a 1 año _____

De 1 a 3 años _____

Más de 3 años _____

NIVEL ACADEMICO

No indispensable: _____

básico: _____

Bachillerato: _____

Universitario: _____ Nivel: _____

CONOCIMIENTOS DESEABLES: _____

CARACTERISTICAS: _____


HABILIDADES: _____

PRINCIPALES FUNCIONES DEL PUESTO:

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE SOLICITANTE

ANEXO 13

SOLICITUD DE EMPLEO

	ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLAN	Fotografía reciente		
	SOLICITUD DE EMPLEO			
DATOS GENERALES				
Nombre según DUI _____		Edad _____ Años		
Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Estatura _____ Mts.	Peso _____ Lbs.		
Lugar y Fecha de Nacimiento _____				
DUI No. _____		Lugar y fecha de Expedición _____		
Dirección Exacta _____				
(Municipio)		(Departamento)		
Teléfono No. _____		Celular No. _____		
Nacionalidad _____		Profesión u Oficio _____		
Nombre según Tarjeta de ISSS _____		No. De ISSS _____		
No. NIT _____ NUP _____		Nombre AFP que está afiliado _____		
Tiene Vehículo: sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> Clase y No. De Licencia _____				
Estado Civil _____		Nombre del Conyuge _____		
Ocupación _____		Dirección _____		
DATOS FAMILIARES				
Nombre del Padre _____		Vive Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Ocupación _____		
Edad _____ Dirección _____				
Nombre de la Madre _____		Vive Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Ocupación _____		
Edad _____ Dirección _____				
PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE USTED				
	NOMBRE	EDAD	PARENTESCO	DIRECCION
1				
2				
3				
4				
Tiene parientes dentro de la empresa SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		NOMBRE _____		
Parentesco _____		Departamento o Area _____		
¿Es recomendado por un empleado de la institución? _____				
SALUD				
Cuál es su condición de Salud en general? Regular Buena Excelente				
Ha sido operado? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> De qué _____				
Tiene algún padecimiento:				
a: Vista Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
b: Oído Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
c: Columna Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
d: Hernia Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				

EDUCACION

CENTRO DE ESTUDIOS	LUGAR	DESDE AÑO	HASTA AÑO	GRADO O TITULO OBTENIDO
1				
2				
3				
4				

OTROS ESTUDIOS (Cursos, Seminarios, Adiestramiento)

NOMBRE	IMPARTIDO EN	AÑO
1		
2		

Habilidades que usted considera tener _____

Campo de Trabajo en el que usted tiene mayor experiencia _____

En qué área de la empresa le gustaría recibir entrenamiento _____

Conoce otro idioma además del español: Sí No Cuál _____

Nivel: _____

EXPERIENCIA LABORAL

1) EMPRESA	DIRECCION Y TELEFONO	JEFE INMEDIATO	CARGO	SALARIO

Trabajó desde: _____ Hasta: _____ Salario Inicial: \$ _____ Final: \$ _____

Causas de Separación _____

2) EMPRESA	DIRECCION Y TELEFONO	JEFE INMEDIATO	CARGO	SALARIO

Trabajó desde: _____ Hasta: _____ Salario Inicial: \$ _____ Final: \$ _____

Causas de Separación _____

Indique el equipo de oficina que sabe utilizar:

- a- Máquina de escribir d- Computadora
 b- Contómetro e- Fax
 c- Fotocopiadora f- Otros: _____

De acuerdo a la plaza que usted solicita, tendría inconvenientes de horarios: Sí No

Puesto que está solicitando: _____

REFERENCIAS PERSONALES

Indique nombre de personas que puedan dar referencias suyas (que no hayan sido jefes, ni parientes suyos)

NOMBRE	TELEFONO	DIRECCION DE RESIDENCIA	LUGAR DE TRABAJO	CARGO
1				
2				
3			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PASATIEMPOS

Como emplea su tiempo libre: _____

DECLARO: Que los informes proporcionados en la solicitud están ajustados estrictamente a la verdad y autorizo a la institución para que haga cuantas investigaciones crea convenientes.

Nuevo Cuscatlan, _____ de _____ de _____

Firma del Solicitante

GUIA DE ENTREVISTA

1. Saludo

Proporcione confianza al candidato, llámelo por su nombre y concédale un momento para relajarse, y exprese al candidato el objetivo principal de la entrevista.

2. Charla introductoria

Pregunte sobre sus datos generales: fecha de nacimiento, edad, dirección, número de teléfono, estado civil.

Pregunte sobre datos familiares: Nombre de los padres, hermanos, espos@, hijos, ocupación, y quienes dependen económicamente del candidato.

3. Pregunta inicial:

¿Cómo supo acerca de esta vacante? ¿Por qué quiere trabajar en esta institución?

4. Experiencia profesional

Nombres y dirección de las empresas donde haya trabajado con fechas, ocupación, actividades que realizaba, motivo por el cual abandono su último empleo, y sueldo recibido.

5. Estudios y formación

Pregunte sobre sus primeros estudios y los recientes, que asignaturas le gustaron más y cuales menos, sus calificaciones, diplomas o premios recibidos, y actividades extracurriculares en las que haya participado.

6. Actividades e intereses actuales

¿Qué hace en su tiempo libre?, ¿Cuáles son sus intereses?

7. Resumen de los puntos fuertes

¿Cuáles son algunas de las características que usted cree que favorecen su candidatura?

8. Resumen de los puntos débiles

¿Qué aspectos o cualidades considera que necesita mejorar, para ser plenamente eficaz en su trabajo o carrera?

9. Comentarios finales

- Explique las generalidades sobre el puesto al cual está aplicando: Actividades, horarios, salario, prestaciones, etc.
- Explique el siguiente paso en el proceso de reclutamiento.

ANEXO 15: PRUEBAS PSICOLÓGICAS

1. TEST DE DOMINO

TEST No 1 DOMINO

En cada uno de los cuadros siguientes hay un grupo de fichas dominó dentro de cada mitad los puntos varían de 0 a 6.

Lo que tiene que hacer es observar bien cada grupo y calcular cuántos puntos le corresponde a la ficha que está en blanco.

ESCRIBA EN NÚMERO LOS NÚMEROS DE CIFRAS QUE CORRESPONDE A CADA FICHA.

<p>①</p>	<p>②</p>	<p>③</p>	<p>④</p>
<p>⑤</p>	<p>⑥</p>	<p>⑦</p>	<p>⑧</p>
<p>⑨</p>	<p>⑩</p>	<p>⑪</p>	<p>⑫</p>
<p>⑬</p>	<p>⑭</p>	<p>⑮</p>	<p>⑯</p>

17			
			?
			?

18			
			?
			?

19			
			?
			?

20			
			?
			?

21			
			?
			?

22			
			?
			?

23			
			?
			?

24			
			?
			?

25			
			?
			?

26			
			?
			?

27			
			?
			?

28			
			?
			?

29			
			?
			?

30			
			?
			?

31				
			?	?
			?	?

32				
			?	?
			?	?

33				
			?	?
			?	?

34				
			?	?
			?	?

35				
			?	?
			?	?

36				
			?	?
			?	?

37				
			?	?
			?	?

38				
			?	?
			?	?

INTERPRETACION DE LAS PUNTUACIONES

Se adjudica un punto por cada respuesta totalmente correcta, entendiéndose por tal, aquella en la que se ha dado las cifras exactas para cada mitad de la ficha en blanco y en la posición correcta.

Las inversiones de posición se consideran erróneas. También se consideran erróneas las respuestas que omiten el 0 (Cero) y dejan en blanca una mitad de la ficha de la prueba.

SOLUCIONARIO:

1. 1/3	2. 4/6	3. 0/5	4. 5/2	5. 1/0	6. 6/1	7. 1/3	8. 1/5
9. 3/1	10. 3/6	11. 4/1	12. 5/6	13. 4/5	14. 5/3	15. 6/4	16. 4/2
17. 0/2	18. 4/1	19. 3/6	20. 3/6	21. 3/0	22. 5/6	23. 3/4	24. 6/1
25. 1/2	26. 6/0	27. 4/3	28. 4/5	29. 6/4	30. 5/2	31. 4/0	32. 3/4
33. 3/6	34. 5/6	35. 5/6	36. 6/1	37. 3/1	38. 1/1	39. 1/4	40. 1/2
41. 0/4	42. 5/6	43. 6/1	44. 4/0				

TABLAS DE NORMAS PARA LA EVALUACION DE LA CAPACIDAD INTELECTUAL

Percentiles	12-13	14-15	16-17	18-30	Población General
1	4	5	6	8	5
5	9	11	12	16	12
10	14	15	16	20	17
20	21	22	23	24	22
25	22	23	24	25	23
30	23	24	25	26	25
40	25	26	27	29	27
50	27	28	29	31	29
60	29	30	31	33	31
70	31	32	33	35	33
75	32	33	34	36	34
80	33	34	35	37	35
90	35	37	39	40	37
95	38	39	41	41	40
99	42	43	43	44	44

Percentiles	Rangos
95	Superior
90-75	Superior al termino medio
50	Termino medio
25-10	Inferior al termino medio
5	Deficiente

2. PRUEBA CLEAVER

NOMBRE: _____
 FECHA: _____

PUESTO: _____

Instrumentos para
 el Diagnóstico
 Psicológico e
 Producción
 Consumo

LAS PALABRAS DESCRIPTIVAS SIGUIENTES SE ENCUENTRAN AGRUPADAS EN SERIES DE CUATRO. EXAMINE LAS PALABRAS DE CADA SERIE. PONGA X BAJO LA COLUMNA M PRÓXIMA A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE, MEJOR LO DESCRIBE, PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA L JUNTO A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MENOS LO DESCRIBA, ASEGÚRESE DE MARCAR SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO M Y SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO L EN CADA SERIE.

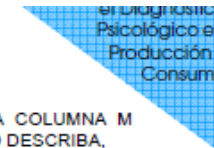
	M	L		M	L		M	L		M	L
PERSUASIVO	___	___	FUERZA DE VOLUNTAD	___	___	OBEDIENTE	___	___	AVENTURERO	___	___
GENTIL	___	___	MENTE ABIERTA	___	___	QUISQUILLOSO	___	___	RECEPTIVO	___	___
HUMILDE	___	___	COMPLACIENTE	___	___	INCONQUISTABLE	___	___	CORDIAL	___	___
ORIGINAL	___	___	ANIMOSO	___	___	JUGUETON	___	___	MODERADO	___	___
AGRESIVO	___	___	CONFIADO	___	___	RESPECTUOSO	___	___	INDULGENTE	___	___
ALMA DE LA FIESTA	___	___	SIMPATIZADOR	___	___	EMPRENDEDOR	___	___	ESTETA	___	___
COMODINO	___	___	TOLERANTE	___	___	OPTIMISTA	___	___	VIGOROSO	___	___
TEMEROSO	___	___	AFIRMATIVO	___	___	SERVICIAL	___	___	SOCIABLE	___	___
AGRADABLE	___	___	ECUANIME	___	___	VALIENTE	___	___	PARLANCHIN	___	___
TEMEROSO DE DIOS	___	___	PRECISO	___	___	INSPIRADOR	___	___	CONTROLADO	___	___
TENAZ	___	___	NERVIOSO	___	___	SUMISO	___	___	CONVENCIONAL	___	___
ATRACTIVO	___	___	JOVIAL	___	___	TIMIDO	___	___	DECISIVO	___	___
CAUTELOSO	___	___	DISCIPLINADO	___	___	ADAPTABLE	___	___	COHIBIDO	___	___
DETERMINADO	___	___	GENEROSO	___	___	DISPUTADOR	___	___	EXACTO	___	___
CONVINCENTE	___	___	ANIMOSO	___	___	INDIFERENTE	___	___	FRANCO	___	___
BONACHON	___	___	PERSISTENTE	___	___	"SANGRE LIVIANA"	___	___	BUEN COMPAÑERO	___	___
DOCIL	___	___	COMPETITIVO	___	___	AMIGUERO	___	___	DIPLOMATICO	___	___
ATREVIDO	___	___	ALEGRE	___	___	PACIENTE	___	___	AUDAZ	___	___
LEAL	___	___	CONSIDERADO	___	___	CONFIANZA EN SI MISMO	___	___	REFINADO	___	___
ENCANTADOR	___	___	ARMONIOSO	___	___	MESURADO PARA HABLAR	___	___	SATISFECHO	___	___
DISPUESTO	___	___	ADMIRABLE	___	___	CONFORME	___	___	NQUIETO	___	___
DESEOSO	___	___	BONDADOSO	___	___	CONFIABLE	___	___	POPULAR	___	___
CONSEQUENTE	___	___	RESIGNADO	___	___	PACIFICO	___	___	BUEN VECINO	___	___
ENTUSIASTA	___	___	CARÁCTER FIRME	___	___	POSITIVO	___	___	DEVOTO	___	___

	D		I		S		C
M							
L							
TOTAL							

HOJA DE RESPUESTAS

NOMBRE: _____
 FECHA: _____

PUESTO: _____



LAS PALABRAS DESCRIPTIVAS SIGUIENTES SE ENCUENTRAN AGRUPADAS EN SERIES DE CUATRO, EXAMINE LAS PALABRAS DE CADA SERIE PONGA X BAJO LA COLUMNA M PRÓXIMA A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE, MEJOR LO DESCRIBE, PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA L JUNTO A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MENOS LO DESCRIBA, ASEGÚRESE DE MARCAR SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO M Y SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO L EN CADA SERIE.

	M	L		M	L		M	L		M	L
PERSUASIVO	<u>I</u>	<u> </u>	FUERZA DE VOLUNTAD	<u> </u>	<u>D</u>	OBEDIENTE	<u>S</u>	<u> </u>	AVENTURERO	<u>D</u>	<u>D</u>
GENTIL	<u>S</u>	<u>S</u>	MENTE ABIERTA	<u>C</u>	<u> </u>	QUISQUILLOSO	<u> </u>	<u>C</u>	RECEPTIVO	<u>C</u>	<u> </u>
HUMILDE	<u>C</u>	<u>C</u>	COMPLACIENTE	<u>S</u>	<u>S</u>	INCONQUISTABLE	<u>D</u>	<u>D</u>	CORDIAL	<u> </u>	<u>I</u>
ORIGINAL	<u> </u>	<u>D</u>	ANIMOSO	<u>I</u>	<u>I</u>	JUGUETON	<u>I</u>	<u>I</u>	MODERADO	<u>S</u>	<u>S</u>
AGRESIVO	<u>D</u>	<u> </u>	CONFIADO	<u>I</u>	<u> </u>	RESPECTUOSO	<u>C</u>	<u> </u>	INDULGENTE	<u>S</u>	<u>S</u>
ALMA DE LA FIESTA	<u>I</u>	<u>I</u>	SIMPATIZADOR	<u> </u>	<u>S</u>	EMPRENDEDOR	<u>D</u>	<u>D</u>	ESTETA	<u> </u>	<u>C</u>
COMODINO	<u>S</u>	<u>S</u>	TOLERANTE	<u> </u>	<u>C</u>	OPTIMISTA	<u>I</u>	<u>I</u>	VIGOROSO	<u>D</u>	<u>D</u>
TEMEROSO	<u> </u>	<u>C</u>	AFIRMATIVO	<u>D</u>	<u>D</u>	SERVICIAL	<u>S</u>	<u>S</u>	SOCIABLE	<u>I</u>	<u>I</u>
AGRADABLE	<u> </u>	<u>S</u>	ECUANIME	<u>S</u>	<u>S</u>	VALIENTE	<u>D</u>	<u> </u>	PARLANCHIN	<u>I</u>	<u>I</u>
TEMEROSO DE DIOS	<u>C</u>	<u>C</u>	PRECISO	<u>C</u>	<u>C</u>	INSPIRADOR	<u>I</u>	<u> </u>	CONTROLADO	<u>S</u>	<u>S</u>
TENAZ	<u>D</u>	<u>D</u>	NERVIOSO	<u> </u>	<u>D</u>	SUMISO	<u> </u>	<u>S</u>	CONVENCIONAL	<u> </u>	<u>C</u>
ATRACTIVO	<u>I</u>	<u>I</u>	JOVIAL	<u> </u>	<u>I</u>	TIMIDO	<u> </u>	<u>C</u>	DECISIVO	<u>D</u>	<u>D</u>
CAUTELOSO	<u>C</u>	<u>C</u>	DISCIPLINADO	<u>C</u>	<u> </u>	ADAPTABLE	<u>C</u>	<u> </u>	COHIBIDO	<u> </u>	<u>S</u>
DETERMINADO	<u>D</u>	<u> </u>	GENEROSO	<u>S</u>	<u>S</u>	DISPUTADOR	<u>D</u>	<u>D</u>	EXACTO	<u>C</u>	<u> </u>
CONVINCENTE	<u>I</u>	<u>I</u>	ANIMOSO	<u> </u>	<u>I</u>	INDIFERENTE	<u> </u>	<u>S</u>	FRANCO	<u>D</u>	<u>D</u>
BONACHON	<u>S</u>	<u> </u>	PERSISTENTE	<u>D</u>	<u>D</u>	"SANGRE LIVIANA"	<u>I</u>	<u>I</u>	BUEN COMPAÑERO	<u>I</u>	<u>I</u>
DOCIL	<u> </u>	<u>C</u>	COMPETITIVO	<u>D</u>	<u>D</u>	AMIGUERO	<u>I</u>	<u>I</u>	DIPLOMATICO	<u>C</u>	<u> </u>
ATREVIDO	<u>D</u>	<u>D</u>	ALEGRE	<u> </u>	<u>I</u>	PACIENTE	<u>S</u>	<u>S</u>	AUDAZ	<u>D</u>	<u>D</u>
LEAL	<u>S</u>	<u> </u>	CONSIDERADO	<u>S</u>	<u>S</u>	CONFIANZA EN SI MISMO	<u>D</u>	<u>D</u>	REFINADO	<u> </u>	<u>I</u>
ENCANTADOR	<u>I</u>	<u>I</u>	ARMONIOSO	<u> </u>	<u>C</u>	MESURADO PARA HABLAR	<u>C</u>	<u> </u>	SATISFECHO	<u>S</u>	<u>S</u>
DISPUERTO	<u>S</u>	<u> </u>	ADMIRABLE	<u>I</u>	<u> </u>	CONFORME	<u> </u>	<u>S</u>	NQUIETO	<u>D</u>	<u>D</u>
DESEOSO	<u> </u>	<u> </u>	BONDADOSO	<u>S</u>	<u> </u>	CONFIABLE	<u>S</u>	<u>I</u>	POPULAR	<u>I</u>	<u>I</u>
CONSEQUENTE	<u>C</u>	<u>C</u>	RESIGNADO	<u> </u>	<u>C</u>	PACIFICO	<u>C</u>	<u>C</u>	BUEN VECINO	<u>S</u>	<u>S</u>
ENTUSIASTA	<u> </u>	<u>D</u>	CARÁCTER FIRME	<u>D</u>	<u>D</u>	POSITIVO	<u>D</u>	<u>D</u>	DEVOTO	<u>C</u>	<u>C</u>

	D		I		S		C
M							
L							
TOTAL							

En la interpretación de esta prueba, se utilizan 4 factores:

D: Empuje, Para obtener resultados en situaciones de oposición

I: Influencia, Sobre la gente para actuar positiva y favorablemente

S: Constancia, Al desempeñar trabajo con consistencia y de forma predecible

C: Apego, a estándares estrictos evitando el error, problemas o riesgo

INTERPRETACION:

En el test, hay 24 grupos de palabras, cada palabra representa uno de los factores D-I-S-C, en la hoja de respuestas cada característica es clasificada según el factor.

El procedimiento para el análisis de la prueba es el siguiente:

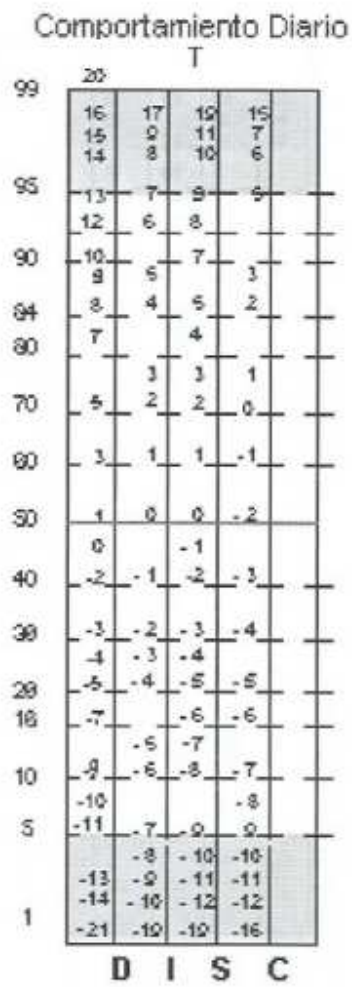
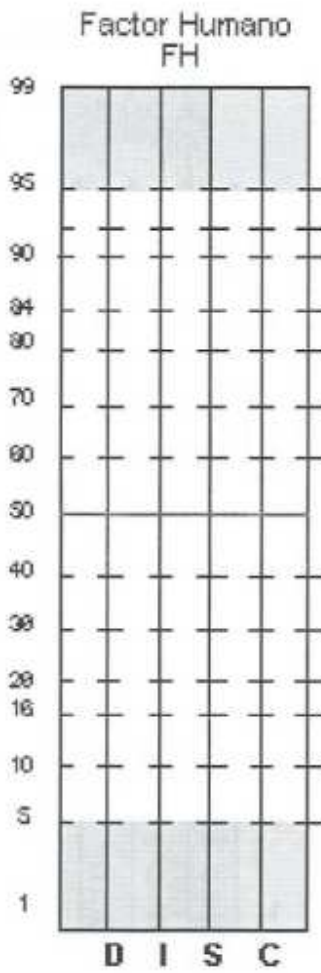
1. En el test desarrollado por el candidato, se suman cuantas características por cada factor D-I-S-C, hay, separando las positivas, de las negativas, esto con ayuda de la clasificación de la hoja de respuestas.
2. Posteriormente, se establece la diferencia entre las cantidades positivas y las negativas por cada factor. Y se completa el siguiente cuadro,

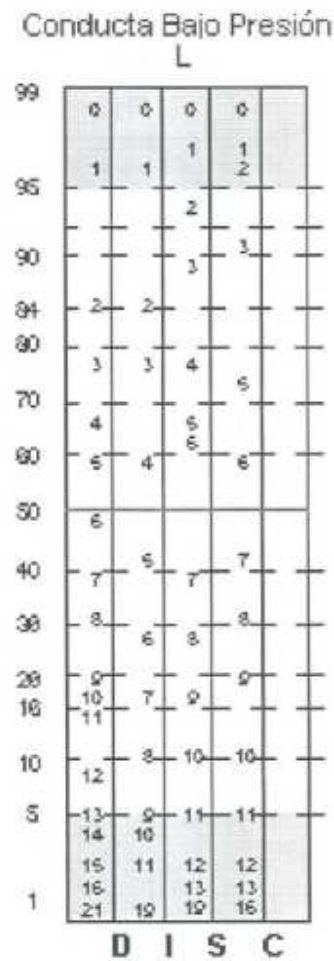
	D	I	S	C
Positivas (M)				
Negativas (L)				
Diferencia entre ambas (T)				

T.: TOTAL: COMPORTAMIENTO DIARIO
M: COMPORTAMIENTO MOTIVADO
L: COMPORTAMIENTO BAJO PRESIÓN.

3. Al tener las cifras, se deben hacer tres gráficos por cada factor,
 - 1). El primer gráfico, con las cifras positivas
 - 2). El segundo grafico, con las cifras negativas
 - 3). El tercer gráfico, con la diferencia entre ambas cifras. Este será llamado factor T.

De un cálculo previo, se obtienen las siguientes plantillas para los gráficos:





4. Basándose en los resultados de los 12 gráficos, se identifica el punto más alto de las tres gráficas, y en base a ello, se buscan las características principales del candidato.
5. Se puede utilizar la siguiente interpretación:

Puntos Percentilares	Palabras para la interpretación
De 96 a 99	Siempre es
De 91 a 95	Tiende a
71 a 90	En ocasiones
31 a 70	No se consideran para la interpretación por estar tan cerca de la media
11 a 30	En ocasiones
6 a 10	Tiende a
0 a 5	Siempre es

Palabras descriptivas para la interpretación de las gráficas T y L

Percentil	D	I	S	C
99	Belicoso	Parlanchín	Aburrido	Dependiente
95	Exigente	Efusivo	Sereno	Evasivo
90	Egoísta	Superficial	Tranquilo	Preocupón
85	Enérgico	Magnético	Poco demostrativo	Dependiente
80	Emprendedor	Entusiasta	Pasivo	Convencional
75	Afirmativo	Persuasivo	Paciente	Ordenado
70	Agresivo	Convincente	Posesivo	Sistemático
65	Decisivo	Equilibrado	Predecible	Exacto
60	Aventurero	Optimista	Consistente	Diplomático
55	Inquisitivo	Confiable	Firme	Abierto
50	Responsable	Sociable	Estable	Maduro
45	Conservador	Reflexivo	Móvil	Firme
40	Calculador	Literal	Activo	Independiente
35	Indeciso	Escéptico	Alerta	Testarudo
30	Inseguro	Lógico	Demostrativo	Obstinado
25	Cautó	Desconfiado	Impaciente	Porfiado
20	Moderado	Incisivo	Deseoso	Dogmático
15	Modesto	Pesimista	Impulsivo	Arbitrario
10	Pacífico	Enigmático	Impetuoso	Rígido
5	Dócil	Indiferente	Tenso	Rebelde
0	Sacrificado	Retraído	Histérico	Desafiante

También, para un mejor análisis, es posible crear todas las combinaciones de los factores posibles, (El punto más alto, sobre el punto más bajo) y se analizan según la siguiente tabla:

CARACTERÍSTICA	ALTA	BAJA	DESCRIPCIÓN
Empuje	D	S	Responde a los retos con prontitud, es flexible, tiende a ser iniciador, responde rápidamente a la competencia
Buena voluntad	I	D	Es equilibrado y cordial, se muestra simpático y le gusta establecer relaciones armoniosas con la gente que cruza su camino desde el primer contacto.
Confianza en si mismo	I	C	Lucha, por ganarse a la gente, pero suele ser terco en cuanto a su punto de vista; se cree capaz de actuar adecuadamente de forma exitosa en cualquier situación.

Habilidad de contacto	I	S	Busca gente entusiasta y con chispa, es abierto y optimista, se gana a la gente a través de la persuasión y el acercamiento emotivo.
Individualista	D	C	Actúa positivamente ante la oposición y de manera directa toma una posición y lucha por ella, está dispuesto a correr riesgos y puede ignorar las jerarquías.
Reflexión o concentración	S	I	Tiende a Controlarse y a ser paciente, se mueve con moderación y premeditación, piensa bien antes de actuar en la mayoría de las situaciones, tiene mucho cuidado y gran concentración.
Adaptabilidad	C	D	Actúa de forma cuidadosa y conservadora, está dispuesto a modificar su postura con tal de llegar al objetivo dispuesto, es un seguidor ejemplar de las políticas hasta el grado de parecer poco flexible o arbitrario; desea la armonía y prefiere las atmósferas favorables.
Sensibilidad	C	S	Evita conscientemente riesgos y problemas, busca significados ocultos. Puede mostrarse tenso cuando está bajo presión; si no tiene apoyo en sus decisiones se mostrará intranquilo hasta conseguir esa afirmación.
Perfeccionista	C	I	Seguidor apegado al orden y los métodos o sistemas, necesita conocer los hechos o procedimientos establecidos para tomar decisiones, se apega meticulosamente a los estándares establecidos.
Persistente	S	C	Cuando decide algo no se desvía del objetivo hasta lograrlo, toma su propio ritmo de trabajo y se apega a él.
Paciente	S	D	Prefiere una tarea o proyecto a la vez, constante y consistentemente; prefiere áreas que requieren profundizar y especializarse, busca estabilizar su ambiente es ecuánime bajo las presiones.

Creativo	D	I	Es crítico, incisivo y lógico; es crítico con la gente y gusta de los retos en cuanto análisis y originalidad.
Ambivalencia	D igual	C igual	Cuando el empuje o dominancia y el apego a reglas son igualmente fuertes tienden a anularse entre sí.
Bandera roja alta	C D		Cuando el apego y la dominancia son ambas altas, la persona busca la igualdad entre el cumplimiento de los objetivos y la calidad de los mismos; por ello se le considera perfeccionista pues no solo busca muchas soluciones, sino la mejor solución al problema. No obstante, la compensación de fuerza le crea una confusión que le hace dudar, vacilar y presentar tensión.
Bandera roja baja		C D	Con un apego y dominancia bajos tenemos a una persona que prefiere trabajar sola. No le gusta asumir las sugerencias de los demás, aunque la mayor parte del tiempo no tenga nada que proponer; quiere la independencia, pero carece de iniciativa.

NOTA:

El procedimiento manual de la interpretación de la prueba como se ve es relativamente largo, sin embargo, existen software o sitios en internet, los cuales arrojan los resultados, con solo ingresar las respuestas del candidato.

3. PRUEBA DE LOS COLORES

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

POSICIÓN A LA QUE APLICA: _____

FECHA: _____

INDICACIONES:

A continuación se exponen ocho tarjetas de color: azul, rojo, verde, amarillo, violeta, marrón, gris y negro. Cada uno de estos colores.

Escriba los colores que ve en la imagen desde el 1 al 8 en el orden de su preferencia en este momento.



1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

INTERPRETACION: La interpretación final se realiza de la siguiente manera:

Colores	1º y 2º	3º y 4º	5º y 6º	7º y 8º
Azul	Deseos de Armonía	Armonía alcanzada	Imposibilidad de alcanzar la armonía en el momento actual	Deseo de armonía reprimido
Rojo	Deseo de actividad	Actividad efectiva	Actividad frenada	Rechazo de la actividad
Verde	Deseo de autoafirmación	Autoafirmación lograda	Necesidad de adaptarse	Dependencia
Amarillo	Optimismo			Miedo a las decepciones
Negro	Deseos de agresividad y enfrentamiento	Agresividad ejercida	Agresión reprimida	Rechazo de la agresión
Violeta	Vanidad	Sensibilidad	Capacidad empática	Escasa capacidad empática
Marrón	Deseo de satisfacción de necesidades corporales	Necesidades corporales satisfechas	Necesidades corporales reprimidas	Rechazo de las necesidades corporales
Gris	Deseo de neutralidad	Neutralidad alcanzada	Deseo de neutralidad reprimido	Rechazo a la neutralidad


Los colores negros, gris, marrón y violeta, se consideran colores negativos y no deben ser elegidos en primer lugar. Una buena opción es comenzar con colores como el amarillo y el azul, el verde o incluso el rojo. Por el contrario, si los colores gris, negro y marrón ocupan los últimos lugares, la valoración que se hace del sujeto es positiva.

En la realización de este test no sólo se tiene en cuenta la selección de colores, sino otros factores. Por ejemplo, si la selección de colores es comentada, se dan explicaciones sobre por qué se elige un color u otro, se considera positivo. Si el sujeto duda mucho en la selección, se puede entender que es una persona insegura. Si por el contrario el sujeto resuelve la elección en poco tiempo y sin vacilar, se puede considerar que no es apto para trabajar en equipo. Si se pregunta por qué se ha elegido un determinado color, se debe ofrecer una lista de nombres o cualidades como confianza, tranquilidad, no asociarlo a situaciones u objetos como el mar o las flores, esto indicaría inmadurez.

ANEXO 16: ANALISIS DEL CANDIDATO

CRITERIOS A EVALUAR	Intervalo de calificación	Puntos obtenidos
Presentación personal: Higiene, características físicas.	0-2	
Expresión verbal: Logra expresar sus ideas y es convincente.	0-2	
Sociabilidad: Expresivo, empático, agradable	0-2	
Motivos de postulación: Motivos que lo inducen a cambiar de empleo.	0-2	
Experiencia y conocimientos: Grado de experiencia y conocimiento para el cargo.	0-7	
Perfil del cargo: Evaluar el grado de ajuste del candidato al perfil	0-15	
Total puntos:		

ANEXO 17: EVALUACION DEL DESEMPEÑO GENERAL

	ALCALDIA DE NUEVO CUSCATLAN EVALUACION DEL DESEMPEÑO GENERAL (CONFIDENCIAL)
---	--

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
 DEPARTAMENTO: _____ SECCION: _____ CARGO: _____
 PERIODO DE EVALUACIÓN: _____

COMPETENCIAS	INDICADOR	PUNTAJE ASOCIADO	PUNTAJE EVALUADO
1. Compromiso hacia el trabajo Actitud completamente orientada al cumplimiento de los objetivos de la municipalidad	Ningun esfuerzo	1-3	
	Esfuerzo minimo	4-6	
	Esfuerzo medio	7-8	
	Esfuerzo activo	9-10	
2. Integridad y conducta Considere conductas en relación a la etica, franqueza, confianza, disciplina, respeto, puntualidad y responsabilidad.	Regular	1-3	
	Bueno	4-6	
	Muy bueno	7-8	
	Excelente	9-10	
3. Desempeño y calidad del trabajo Cumple eficiente y eficazmente con los deberes y responsabilidades directas del cargo.	No cumple	1-3	
	Cumple algunas actividades efectivamente	4-6	
	Cumple la mayoría de las actividades efectivamente	7-8	
	Cumple todas sus actividades efectivamente	9-10	
4. Orientación al servicio Considere si el empleado es amable, empatico y resolutivo son el usuario	Mala actitud ante el usuario	1-3	
	Actitud de servicio limitada	4-6	
	Procura la satisfacción del cliente	7-8	
	Procura la satisfacción del cliente y es resolutivo	9-10	
5. trabajo en equipo Intercambia ideas, opiniones, promueve el respeto mutuo entre compañeros, se auxilia de su equipo de trabajo y sabe cooperar con ellos.	No coopera	1-3	
	Acepta las opiniones y sugerencias de su equipo	4-6	
	Sugiere mejores formas de trabajo	7-8	
	Escucha sugerencias y aporta ideas	9-10	
6. Solución de conflictos Capaz de anticiparse, identificar y analizar problemas, tomando decisiones oportunas y tomando las medidas necesarias.	Se auxilia de otros	1-3	
	Capaz de identificar las causas y efectos	4-6	
	Establece formas de resolver los conflictos	7-8	
	Establece formas de resolver y preveer los conflictos	9-10	
7. Aprendizaje y mejoramiento continuo Aprovecha oportunidades de aprendizaje para adquirir conocimiento, se le observa entusiasmo por perfeccionar su desempeño.	Se resiste a aprender	1-3	
	Se interesa por aprender	4-6	
	Adquiere conocimientos y los pone en practica	7-8	
	Pone en practica sus conocimientos y los enseña	9-10	
8. Comunicación y habilidades interpersonales Facilidad de manejar la información y darla a conocer de manera eficaz y oportuna a las areas competentes.	Posee dificultad para expresarse e interpretar la información	1-3	
	Algunas veces falla en el manejo de la información	4-6	
	Transmite la información de manera clara	7-8	
	Posee excelente habilidad para comunicarse	9-10	
9. Iniciativa e Interes Considere la actitud espontanea hacia el trabajo, sugerencias para nuevas y mejores formas de trabajo.	Espera ser guiado	1-3	
	Identifica areas con necesidades e informa	4-6	
	Propone mejores formas de trabajo	7-8	
	Propone nuevas y ejecuta mejores formas de trabajo	9-10	
10. Presentación Uso del uniforme, presentación adecuada, aseo personal.	Necesita mejorar	1-3	
	Regular	4-6	
	Bueno	7-8	
	Excelente	9-10	
PUNTAJE OBTENIDO			

EXPLICACION DE RESULTADOS EN EVALUACION GENERAL

0 - 39	NO SATISFACE
40 - 59	DEBE MEJORAR
60 - 79	LABOR NORMAL
80 - 96	BUENO
97 - 100	EXCELENTE

NO SATISFACE: NO CUMPLE LAS TAREAS INHERENTES AL PUESTO
DEBE MEJORAR: SE DESENVUELVE REGULARMENTE Y NECESITA SUPERAR SU DESEMPEÑO ACTUAL
LABOR NORMAL: REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SATISFACTORIA
BUENO: RENDIMIENTO SUPERIOR A LO NORMAL
EXCELENTE: REALIZA UN TRABAJO SOBRESALIENTE Y MANTIENE UN ALTO RENDIMIENTO



ALCALDIA DE NUEVO CUSCATLAN
EVALUACION DEL DESEMPEÑO GENERAL (CONFIDENCIAL)

FORTALEZAS DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

DEBILIDADES DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

CALIFICACION OBTENIDA

COMENTARIOS

COMPROMISOS DEL EMPLEADO

FECHA: _____


Nombre del empleado

Firma del empleado

Nombre del evaluador

Firma del evaluador

ANEXO 18: EVALUACION PARA JEFATURAS Y SUPERVISORES

 ALCALDIA DE NUEVO CUSCATLAN EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA JEFATURAS Y SUPERVISORES (CONFIDENCIAL)			
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____		SECCION: _____	
DEPARTAMENTO: _____		CARGO: _____	
PERIODO DE EVALUACIÓN: _____			
A. COMPETENCIAS PARA TODOS LOS EMPLEADOS	INDICADOR	PUNTAJE ASOCIADO	PUNTAJE EVALUADO
1. Compromiso hacia el trabajo	Ningun esfuerzo	1-3	
	Esfuerzo minimo	4-6	
	Esfuerzo medio	7-8	
	Esfuerzo activo	9-10	
Actitud completamente orientada al cumplimiento de los objetivos de la municipalidad			
2. Integridad y conducta	Regular	1-3	
	Bueno	4-6	
	Muy bueno	7-8	
	Excelente	9-10	
Considere conductas en relación a la etica, franqueza, confianza, disciplina, respeto, puntualidad y responsabilidad.			
3. Desempeño y calidad del trabajo	No cumple	1-3	
	Cumple algunas actividades efectivamente	4-6	
	Cumple la mayoría de las actividades efectivamente	7-8	
	Cumple todas sus actividades efectivamente	9-10	
Cumple eficiente y eficazmente con los deberes y responsabilidades directas del cargo.			
4. Orientación al servicio	Malá actitud ante el usuario	1-3	
	Actitud de servicio limitada	4-6	
	Procura la satisfacción del cliente	7-8	
	Procura la satisfacción del cliente y es resolutivo	9-10	
Considere si el empleado es amable, empatico y resolutivo son el usuario			
5. trabajo en equipo	No coopera	1-3	
	Acepta las opiniones y sugerencias de su equipo	4-6	
	Sugiere mejores formas de trabajo	7-8	
	Escucha sugerencias y aporta ideas	9-10	
Intercambia ideas, opiniones, promueve el respeto mutuo entre compañeros, se auxilia de su equipo de trabajo y sabe cooperar con ellos.			
6. Solución de conflictos	Se auxilia de otros	1-3	
	Capaz de identificar las causas y efectos	4-6	
	Establece formas de resolver los conflictos	7-8	
	Establece formas de resolver y prever los conflictos	9-10	
Capaz de anticiparse, identificar y analizar problemas, tomando decisiones oportunas y tomando las medidas necesarias.			
7. Aprendizaje y mejoramiento continuo	Se resiste a aprender	1-3	
	Se interesa por aprender	4-6	
	Adquiere conocimientos y los pone en practica	7-8	
	Pone en practica sus conocimientos y los enseña	9-10	
Aprovecha oportunidades de aprendizaje para adquirir conocimiento, se le observa entusiasmo por perfeccionar su desempeño.			
8. Comunicación y habilidades interpersonales	Posee dificultad para expresarse e interpretar la información	1-3	
	Algunas veces falla en el manejo de la información	4-6	
	Transmite la información de manera clara	7-8	
	Posee excelente habilidad para comunicarse	9-10	
Facilidad de manejar la información y darla a conocer de manera eficaz y oportuna a las areas competentes.			
9. Iniciativa e Interes	Espera ser guiado	1-3	
	Identifica areas con necesidades e informa	4-6	
	Propone mejores formas de trabajo	7-8	
	Propone nuevas y ejecuta mejores formas de trabajo	9-10	
Considere la actitud espontanea hacia el trabajo, sugerencias para nuevas y mejores formas de trabajo.			
10. Presentación	Necesita mejorar	1-3	
	Regular	4-6	
	Bueno	7-8	
	Excelente	9-10	
Uso del uniforme, presentación adecuada, aseo personal.			
B. PARA JEFES Y/O SUPERVISORES	INDICADOR	PUNTAJE ASOCIADO	PUNTAJE EVALUADO
11. Liderazgo del equipo de trabajo	No utiliza la autoridad de manera justa y efectiva	11-13	
	Logra transmitir sus ideas y objetivos al grupo	14-16	
	Usa su autoridad de forma justa y equitativa	17-18	
	Usa estrategias para promover la moral y productividad del grupo	19-20	
12. Capacidad de planificación y organización	No cumple los objetivos	11-13	
	Obtiene logros parciales, fuera del tiempo establecido.	14-16	
	Logra realizar su trabajo en el tiempo establecido.	17-18	
	Cumple con sus objetivos en el tiempo establecido a través de un diseño de un plan y organización de recursos, anticipandose a los obstaculos.	19-20	
13. Capacidad de comunicación	No transmite oportuna y adecuadamente la información	11-13	
	Transmite la información, sin embargo el mensaje no es claro	14-16	
	Transmite la información de manera clara y oportuna	17-18	
	Transmite la información de manera clara y oportuna, verifica que el mensaje haya sido comprendido y brinda retroalimentación.	19-20	
14. Disciplina y moral del grupo supervisado	Bajo rendimiento y poca disciplina del equipo supervisado	11-13	
	El equipo supervisado cumple con sus actividades, sin embargo necesita mejorar su disciplina.	14-16	
	El equipo supervisado cumple con sus actividades y mantiene una disciplina aceptable.	17-18	
	El equipo supervisado cumple con sus actividades, mantiene una excelente disciplina, y trabaja bajo una excelente sinergia de equipo.	19-20	
	No motiva al personal supervisado a la superación, le interesa solamente el cumplimiento de sus tareas.	11-13	
	Enseña a su equipo como realizar el trabajo	14-16	



ALCALDIA DE NUEVO CUSCATLAN
EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA JEFATURAS Y SUPERVISORES (CONFIDENCIAL)

EXPLICACION DE RESULTADOS EN EVALUACION GENERAL

0 - 63	NO SATISFACE
64 - 103	DEBE MEJORAR
104 - 144	LABOR NORMAL
145 - 183	BUENO
184 - 200	EXCELENTE

- NO SATISFACE:** NO CUMPLE LAS TAREAS INHERENTES AL PUESTO
DEBE MEJORAR: SE DESENVUELVE REGULARMENTE Y NECESITA SUPERAR SU DESEMPEÑO ACTUAL
LABOR NORMAL: REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SATISFACTORIA
BUENO: RENDIMIENTO SUPERIOR A LO NORMAL
EXCELENTE: REALIZA UN TRABAJO SOBRESALIENTE Y MANTIENE UN ALTO RENDIMIENTO

FORTALEZAS DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

DEBILIDADES DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

CALIFICACION OBTENIDA _____

COMENTARIOS

COMPROMISOS DEL EMPLEADO

FECHA: _____

Nombre del empleado

Firma del empleado

Nombre del evaluador

Firma del evaluador

ANEXO 19: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

EL CONCEJO MUNICIPAL DE LA ALCALDIA DE NUEVO CUSCATLÁN

CONSIDERANDO:

- I. Que es necesario establecer la normativa que regule las relaciones laborales de la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán.
- II. Que el Reglamento interno de trabajo, es un instrumento útil para regular la organización de la municipalidad, y de esta manera contribuir a la mejora continua.
- III. Que la Constitución de la República en sus Artículos 203 y 204 Ordinales 4ª y 5ª; así como el Código Municipal en los Artículos 13, 33 y 35 otorgan a las Municipalidades la facultad de emitir la normativa de carácter interno para tal fin.

POR TANTO:

DECRETA EL SIGUIENTE:

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CAPITULO I

OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Art. 1.- El presente reglamento Interno de Trabajo tiene por objeto establecer con claridad las normas obligatorias a las cuales debe sujetarse la municipalidad de nuevo Cuscatlán, así como también el personal que labora para ella.

La Alcaldía de Nuevo Cuscatlán, es una entidad de carácter autónomo, derecho público y personalidad jurídica, la cual se encarga del bien común del municipio, por lo que goza de poder, autoridad y autonomía suficiente.

Art. 2.- Las disposiciones de este Reglamento se aplicaran al personal que presenta sus servicios y cuya relación laboral emana de contratos individuales de trabajo o de nombramientos de plazas que aparezcan específicamente determinados en el presupuesto municipal de cada año y en el régimen de salarios de la municipalidad, en lo que sea aplicable y no contrarié las leyes que para empleados municipales se hubiesen dictado o se dictasen.

Lo contenido en este Reglamento no será aplicable a los miembros del concejo Municipal en lo relativo a sanciones disciplinarias, cuyas atribuciones, facultades y obligaciones están reguladas por el Código Municipal y demás disposiciones pertinentes.

Art. 3.- El texto del presente Reglamento Interno de Trabajo se denominará "El reglamento"; a la Administración Municipal, "La Municipalidad" y, a los que prestan sus servicios en la misma, "Los empleados".

CAPITULO II

DE LA ORGANIZACIÓN

Art.4.- El gobierno municipal esta ejercido por el Concejo, que tiene carácter deliberante y normativo, y está integrado por un Alcalde, un Sindico y el número de Concejales de conformidad a lo establecido en el Código Municipal, el que a su vez establece las atribuciones, facultades y deberes de estos.

Art.5.- El concejo es la autoridad máxima del Municipio y está presidido por el Alcalde, quien lo representa legal y administrativamente, siendo a su vez el titular del gobierno de la Administración Municipal.

El Alcalde es en lo administrativo y laboral el jefe inmediato de todas las dependencias de la Municipalidad y de su personal, salvo los casos exceptuados por la ley. Podrá delegar las funciones que crea convenientes, en miembros del Concejo Municipal o Jefes de Departamento, según sea necesario.

Art. 6.- Cuando las necesidades de trabajo lo ameriten, la o las dependencias de la Municipalidad tendrán un jefe, que será el responsable de su buen funcionamiento, tanto en el aspecto técnico como administrativo. El personal adscrito a cada dependencia tendrá como superior inmediato al jefe de la misma.

Art.7.- Las peticiones o reclamos sobre asuntos de trabajo de los miembros del personal, deberán hacerse en forma verbal o escrita a su respectivo jefe inmediato si lo hubiese, y solo si el reclamo no fuese atendido por este en el plazo de tres días hábiles, podrán recurrir directamente al Alcalde Municipal o persona delegada, quien resolverá lo pertinente dentro de los tres días posteriores de haber conocido.

En caso que no hubiese Jefe Inmediato, las peticiones o reclamos se harán directamente ante el alcalde Municipal o persona delegada si la hubiese, en la forma establecida en el inciso anterior.

Un manual específico describirá las funciones, actividades, cargos y requisitos para su desempeño.

CAPITULO III CLASIFICACION DEL PERSONAL

Art. 8.- El personal de la Administración Municipal se clasifica de la siguiente manera:

a) **PERSONAL PERMANENTE.** Aquel que desempeña labores por su naturaleza se consideran de carácter permanente en la institución, en virtud de contratos individuales de trabajo o nombramientos que aparezcan específicamente determinados en el presupuesto Municipal y régimen de salarios.

b) **PERSONAL TEMPORAL O EVENTUAL.** Es el que se contrata por un plazo determinado, para la ejecución de un trabajo específico o para atender una situación transitoria de trabajo. No se podrá contratar empleados temporales o eventuales para desempeñar labores de naturaleza permanente en la Institución, salvo las excepciones indicadas en los Artículos 25 y 26 del Código de Trabajo vigente, pero su condición de temporal podrá prorrogarse cuando los trabajos para los cuales se les contrato no hayan sido terminados dentro del plazo estimado.

c) **PERSONAL INTERINO.** El que presta sus servicios sobre la base de un contrato individual de trabajo, para llenar vacantes de empleados cuya ausencia es motivada por causa legal o justificada el empleado interino dejara de prestar sus servicios cuando cesase la causa que motivo la ausencia del empleado permanente y este se presentase a su trabajo, todo lo cual será sin ninguna responsabilidad para la administración municipal.

d) **PERSONAL DE CONFIANZA.** El que por la naturaleza de su labor, la importancia de las funciones que desempeña o por que maneja valores de la Municipalidad goza de fe, apoyo y confianza especial por parte de la misma. Tienen tal categoría, entre otros: Jefes de Sección, Secretario Municipal, Tesorero y el personal encargado de dar seguridad personal a los funcionarios e instalaciones.

CAPITULO IV

NOMBRAMIENTO, REGISTRO DEL PERSONAL, PLAZAS VACANTES Y TRASLADOS

Art.9.- Los requisitos, según la Ley de la carrera administrativa municipal, para que una persona ingrese a trabajar para la municipalidad deberán ser los siguientes:

1. Ser salvadoreño o estar legalmente autorizado para trabajar en el país.
2. Ser mayor de dieciocho años.
3. Cumplir con el proceso de reclutamiento y aprobar las pruebas dentro del mismo.
4. Acreditar buena conducta.
5. Ser seleccionado entre los tres candidatos mejor calificados.
6. Ser nombrado por el concejo municipal o a quien corresponda el nombramiento.
7. Aprobar el período de prueba que establece el art.13 de este reglamento.

Deberá además presentar solicitud de empleo en el formato que la Municipalidad proporcione al efecto, acompañando una fotografía reciente de frente y cualquier otro que a juicio de la Municipalidad sea exigible.

La información mínima que deberá contener la solicitud, es la siguiente:

- a. Nombre y apellidos del solicitante.
- b. Dirección exacta y número de teléfono c. Lugar y fecha de nacimiento
- d. Sexo, profesión u oficio, nacionalidad
- e. Estado civil, nombre de la esposa(o), o cónyuge f. Lugar de residencia de la familia
- g. Numero de Documento Único de Identidad
- h. Número de Seguro social tal como aparece en la respectiva tarjeta i. NUP y nombre de AFP donde está afiliado
- j. Empleo actual y/o anterior que haya desempeñado, mencionando los sueldos respectivos y especificando las razones o motivos de su retiro
- k. Idiomas que habla o escribe
- l. Equipo de oficina que sabe utilizar. Empleo que solicita
- m. Nombre y dirección de tres personas que den referencias sobre la aptitud y conducta del solicitante
- n. Cualquier otro requisito que a juicio de la Municipalidad sea exigible.

En caso que hubiese trabajado en la Municipalidad, deberá proporcionar toda la información requerida anteriormente.

Los extranjeros podrán ser contratados por la Municipalidad de conformidad a la Ley y cumpliendo los requisitos prescritos.

Las declaraciones hechas por el solicitante, se consideran confidenciales y recibidas bajo palabra de honor y por consiguiente, cualquier inexactitud en ella o cualquier alteración, modificación o falsificación de documentos exigidos, se tendrá como engaño y dará lugar a denegar dicha solicitud.

Art.10.- Las contrataciones y nombramientos del personal de la Municipalidad, se hará con base a la capacidad, méritos y eficiencia.

Para comprobar los méritos y eficiencias de los candidatos, se examinará la documentación presentada y se realizará una investigación que consistirá en establecer su destreza para desempeñar las labores en la plaza solicitada, buena conducta, eficiencia, responsabilidad en el trabajo y actividad laboral precedente. La investigación se hará por el medio que la Municipalidad estime conveniente. Posteriormente se hará una entrevista, prueba de aptitud técnica, psicológica, intelectual o física (en aquellos puestos que sea necesario), acorde con las funciones, deberes y responsabilidades propios de cada puesto.

Lo estipulado en el inciso anterior estará a cargo de la Municipalidad Unidad de Recursos Humanos si la hubiere, quien hará la respectiva propuesta al Alcalde, para el otorgamiento de la plaza o para que la remita al Concejo cuando sea procedente. Si no existiere esta Unidad, corresponderá al Alcalde o persona delegada la realización de las actividades descritas.

Art. 11.- No podrá contratarse o nombrarse como empleado de la Municipalidad al cónyuge, conviviente o pariente hasta el tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad de algún miembro del Concejo Municipal y de empleados que ejerzan funciones de dirección o mando tales como, Jefes de Departamento y de Sección.

Art. 12.- De cada persona contratada por la Municipalidad se llevará un expediente que contendrá la información general del empleado establecida en la solicitud de ingreso, el cargo que desempeña, fecha de ingreso, capacitaciones, beneficiarios, salarios, aumentos, sanciones, promociones, licencias, vacaciones, permisos y cualquier otra información necesaria..

Art. 13.- Todo empleado que contrate la Municipalidad para labores permanentes, se considera nombrado en calidad de prueba por el término de tres meses o, treinta días si se tratase de contrato individual de trabajo.

Si transcurrido el término de prueba al que hace referencia el inciso anterior, los servicios que prestare el empleado fueren satisfactorios para la Municipalidad, se considerara nombrado o contratado en forma permanente. Si durante el periodo de prueba tales servicios no fuesen satisfactorios, la Municipalidad podrá dar por terminado el nombramiento o contrato sin responsabilidad alguna de su parte.

Vencido el periodo de prueba sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de dar por terminada la relación laboral, esta continuara por tiempo indefinido, salvo que las partes hayan fijado plazo para su terminación en los casos que la ley lo permita.

Si antes de transcurrido un año se celebre nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de labor, no podrá estipularse periodo de prueba en el nuevo contrato.

Art. 14.- Cuando se presente una plaza vacante o una plaza nueva, como prioridad serán cubiertas por ascenso o traslado de empleados que ya se encuentran laborando en la municipalidad, siempre y cuando el candidato se considere apropiado para la labor.

Art. 15.- Los traslados temporales o definitivos de los empleados se regirán por la siguiente forma:

a) Podrá ser trasladado de forma temporal, cuando por prescripción médica o determinación propia de la Municipalidad, un trabajador no pudiese desempeñar el cargo asignado ya sea por solicitud del trabajador o decisión de la Municipalidad, a fin de ser trasladado a otro compatible con su estado de salud u otra causa. Si el salario o donde sea trasladado es menor, conservara el que ya tiene. Si el traslado es por tiempo limitado y el empleado es asignado a una plaza de mayor salario, podrá previa evaluación, devengar este último, pero regresara a su antiguo cargo y salario al cesar las causas que motivaron el traslado.

b) Podrá trasladarse de forma definitiva y devengara el salario de plaza que se le asigne, previa evaluación, no pudiendo ser menor al que ya tiene.

En ningún momento podrán desmejorarse las condiciones de trabajo, salvo lo establecido en el Art.38 de la ley del Servicio Civil vigente en los casos que fuese aplicable.

Cuando el traslado sea definitivo, devengara el salario de la plaza que se le asigne. En ningún momento podrán desmejorarse las condiciones de trabajo del o los empleados, ni el salario devengado salvo lo establecido en el Artículo 38 de la ley del Servicio Civil vigente, en los casos que fuese aplicable.

CAPITULO V

DE LA JORNADA DE TRABAJO, DE LA SEMANA LABORAL Y HORARIOS DE TRABAJO.

Art.16.- La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, será de ocho horas de lunes a viernes, con un receso de una hora, para tomar sus alimentos y la jornada ordinaria de trabajo efectivo será de siete.

Dicho horario estará comprendido desde las ocho horas hasta las doce del medio día y de las trece horas hasta las diecisiete.

Podrán pactarse en forma ocasional horas extraordinarias cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan y previa autorización del Concejo o del Alcalde.

Art.17.- Entre la terminación de una jornada ordinaria o con adición de tiempo extraordinario y la iniciación de la siguiente, deberá mediar un lapso no menor de ocho horas.

Art.18.- Cuando por circunstancias especiales a juicio del Alcalde Municipal o persona delegada fuese necesario trabajar en horas nocturnas, estas se pagaran por lo menos, con veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

Se considera como horas nocturnas las comprendidas entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

Art. 19.- Las labores realizadas en horas extraordinarias previamente pactadas, serán remuneradas con un cargo consistente en el cien por ciento del salario básico por hora hasta el límite legal. Los trabajos que por fuerza mayor, como en caso de incendio, terremoto u otro semejante tuviesen que realizarse excediendo a la jornada ordinaria, se remuneraran solamente con salario básico.

En lo que respecta a los empleados de planilla, de campo, de proyectos específicos y contrataciones, el Alcalde o la persona designada, establecerá los horarios de acuerdo a las necesidades, pero en ningún caso excederá la jornada establecida en este Reglamento.

El Alcalde de acuerdo con los empleados podrá modificar el horario anterior tomando en cuenta las necesidades de la institución. Los casos de desacuerdos serán resueltos por una Comisión Especial conformada por funcionarios y empleados de la Municipalidad.

CAPITULO VI

DEL DESCANSO SEMANAL

Art .20.- Los días de descanso semanal para el personal administrativo serán los sábados y domingos y, deberán remunerarse con salario básico.

En atención a las necesidades del servicio, el Alcalde podrá señalar de común acuerdo con los empleados afectados, días de descanso diferentes al sábado y domingo.

Art. 21.- El empleado que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, perderá la remuneración correspondiente al tiempo no trabajado.

Art. 22.- El personal que trabaje en los días de descanso semanal, previa autorización del Alcalde o persona delegada tendrá derecho a que se le remuneren las horas ordinarias laborales con salario básico. Recargado en un cincuenta por ciento. Además, a que esos días se le recompensen con otros comprendidos en la misma semana laboral o en la siguiente, remunerándose estos últimos días con salario básico.

Art. 23.- Ningún empleado trabajara en días de descanso semanal, sin autorización previa del Alcalde o persona delegada.

Art. 24.- Los sueldos o salarios ajustados por mes incluyen el pago de los días de descanso semanal.

CAPÍTULO VII

DEL SALARIO, LUGAR, DIA Y HORA DE PAGO.

Art. 25.- Los sueldos básicos diarios se calcularan dividiendo el salario mensual entre treinta. Los salarios básicos por hora se calcularan dividiendo la cantidad que resulte de la aplicación de la regla anterior entre el número de horas ordinarias que integran la jornada diaria.

Art.26.- Los salarios serán pagados a más tardar el último día laborable del periodo a que correspondan; tal operación se iniciara y continuara ininterrumpidamente durante las horas hábiles en los lugares acostumbrados. Queda facultado el Alcalde para decidir el pago de los salarios del personal hasta con diez días hábiles de anticipación a su vencimiento.

Art. 27.- El pago deberá efectuarse en monedas de curso legal, contra recibos, boletos o planillas que el empleado firmara en señal de haber recibido su salario de conformidad.

Cuando un empleado no supiese o no pudiese firmar, estampara en el comprobante de pago la huella digital del pulgar de la mano derecha, o en su defecto la de cualquier otro dedo; la cual se especificara en el comprobante correspondiente. Si esto no fuese posible se hará constar así y en todo caso firmara a su ruego otra persona mayor de dieciocho años.

Ambas personas deberán ser debidamente identificadas con su documento de identidad por quien efectúa el pago.

Art.28.- El salario de los empleados se pagara en forma íntegra, no pudiendo ser compensado pero se podrá retener de él, hasta los límites legales, los montos para cubrir pensiones alimenticias, cuotas sindicales, cotizaciones al ISSS, INPEP, AFPS, IMPUESTOS, Embargos, Prestamos y cualquier otro concepto que expresamente lo permitan las leyes.

Art.29.- El salario deberá pagarse al propio empleado, salvo que este no pudiese concurrir a recibirlo, en tal caso podrá hacerse representar por su cónyuge o conviviente o alguno de sus ascendientes o descendientes debidamente autorizado por escrito.

En caso de muerte del empleado, el salario y cuales quiera otra prestación social a su favor se pagara a los beneficiarios por el designados y registrados en su expediente personal previa identificación y comprobación de concurrencia de causal descrita y siempre que se llenen los demás requisitos que las leyes determinan.

CAPITULO VIII VIATICOS

Art.30.- Se entiende por viáticos la cantidad de dinero que la Municipalidad proporciona a sus empleados para compensar los gastos de alimentación y alojamientos en que incurren al alejarse transitoriamente de su sede de trabajo, en cumplimiento de órdenes recibidas de su jefe inmediato. Se entiende por transporte la prestación económica dada al empleado para su traslado a un lugar fuera de su sede de trabajo en cumplimiento de misión oficial, siempre que la Municipalidad no proporcione el medio.

Art. 31.- El concejo municipal acordara los gastos por viáticos y transporte, por comisiones en el interior del país y, en general si hubiese que movilizarse fuera de su lugar de trabajo dentro de su misma zona en cumplimiento de sus funciones. Tales viáticos y transportes serán pagados anticipadamente por el tesorero o el encargado del fondo circulante en su caso.

Así mismo, acordara las dotaciones para misiones especiales en el exterior. Esto será regulado por un instructivo para tales fines.

CAPITULO IX

LICENCIAS Y REGULACIONES DE PREVISION SOCIAL

Art.32.- El personal de la Alcaldía tendrá derecho a gozar de licencias en los casos siguientes:

a) Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente. En estos casos la Alcaldía deberá pagar al empleado, una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiere el cumplimiento de dichas obligaciones.

b) Para contraer matrimonio. Los empleados gozaran por tal motivo de tres días hábiles de licencia con goce de sueldo y, para su comprobación servirá la certificación de la partida de matrimonio respectiva o constancia extendida por el funcionario que autorizo el acto.

c) Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia, como en los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge o conviviente, de sus ascendientes, descendientes y hermanos; lo mismo que cuando se trate de personas que dependan económicamente de él y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo o, en su defecto, en cualquier registro de la Municipalidad. Esta licencia durara el tiempo necesario, pero la Alcaldía solamente estará obligada a reconocer por esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y, en ningún caso, más de veinte días en un mismo año calendario.

d) Por razones de estudio tendrá derecho a dos horas diarias previa comprobación de matrícula y horario.

e) Por maternidad la Municipalidad dará a las empleadas licencia de noventa días de descanso de cuales la empleada podrá hacer uso anticipadamente de cuarenta y cinco días como máximo antes del parto y cuarenta y cinco días posteriores a este. La remuneración que pagara la Municipalidad mientras dure esta licencia será el complemento que el ISSS no paga hasta cubrir el cien por ciento de su salario básico. Para que la empleada tenga derecho a la prestación económica establecida, será requisito indispensable que haya trabajado para la Municipalidad durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto.

Art.33.- La Municipalidad reconocerá en concepto de subsidio a los empleados que estén sujetos al régimen del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, solamente el porcentaje del salario que devenguen que no sea cubierto por el instituto mencionado.

Art.34.- La Municipalidad podrá conceder permisos y licencias de carácter personal sin goce de sueldo, cuando a juicio del Alcalde o persona delegada en su caso, la naturaleza de las labores realizadas lo permita, sea factible y no menos cabe la prestación del servicio que se brinda. Los permisos con goce de sueldo serán autorizados de acuerdo a la justificación.

Art.35.- Todo permiso o licencia, de la naturaleza que sea, deberá pedirse con al menos tres días de anticipación, salvo casos extraordinarios en los que esto no sea factible. Para ello el empleado deberá llenar el formulario que la Municipalidad proporcione al efecto en él se establecerá el motivo.

Art.36.- Por regla general, no podrá concederse licencia a tres empleados o más de la misma unidad de trabajo el mismo día, únicamente en casos especiales previamente comprobados; esto con el fin de no descuidar la atención al público y el normal funcionamiento de la Municipalidad.

Art.37.- En todo lo no regulado en este capítulo, los empleados se regirán en lo que fuese aplicable y no contrarie lo establecido en este Reglamento, por la ley de Asuetos, vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos.

CAPITULO X VACACIONES Y ASUETOS

Art.38.- El personal gozara a título de vacación con salario básico durante cuatro periodos en el año:

- a) Cinco días en semana santa
- b) Dos días en el mes de Agosto (5 y 6)
- c) Del 24 de diciembre al 02 de enero.
- d) Dos días hábiles por fiestas patronales
- e) Los demás que por decreto legislativo se efectúen.

Art.39.- Los empleados de la Municipalidad gozaran de asueto remunerado durante los siguientes días:

- a) Uno y Diez de Mayo
- b) Quince de Septiembre c) Dos de Noviembre
- d) Día del empleado Municipal

Si el salario se hubiese estipulado por semana, quincena, mes u otro periodo, se presume que en su monto está incluida la remuneración de los días de asueto.

Art.40.- El empleado que de común acuerdo con la Municipalidad trabaje en el día de asueto devengara un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de este. Si trabaja en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario mencionado anteriormente.

Si coincidiese un día de asueto con el día de descanso semanal, el empleado tendrá derecho únicamente a su salario básico; pero si trabajase en dicho día, tendrá derecho a la remuneración especial a que hace referencia el inciso precedente y al correspondiente descanso compensatorio remunerado.

Art.41.- Las disposiciones contenidas en el presente reglamento, en lo que se refiere a los asuetos y vacaciones, no será aplicable a aquellos servicios que por su naturaleza especial no puedan ser suspendidos, tales como los de tren de aseo, cementerios y otros.

En este caso tales servicios serán regulados por los respectivos Jefes de Unidad, designando el personal que trabajará en los días de asueto y vacaciones relacionados, a fin de que el servicio a la comunidad no sea interrumpido y rinda el máximo exigible y necesario, siempre cumpliendo toda normativa laboral en sus mandatos y contenidos.

Art. 42.- El personal de servicio continuo a que se refiere el artículo anterior, que por circunstancias de trabajo no pueda gozar de vacaciones en los periodos mencionados, gozará de quince días de vacación anual remunerada con salario ordinario más un recargo del 30% de éste, sujetándose además a las regulaciones establecidas en los artículos siguientes.

Art. 43.- Los días de asueto y descanso semanal que quedasen comprendidos en el periodo de vacaciones no prolongarán la duración de éstas, pero las mismas no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del periodo de vacaciones.

Art. 44.- Todo empleado que realice labores que por su naturaleza no puedan suspenderse, para tener derecho a vacaciones de acuerdo a lo establecido en este capítulo, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato o nombramiento respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

Art. 45.- Se entenderá que la continuidad del trabajo no se interrumpe, en aquellos casos que se suspende la relación laboral, pero los días que durare la suspensión no se computarán como días trabajados, para los efectos del Artículo anterior.

Art. 46.- La Municipalidad deberá señalar la fecha en que el empleado ha de gozar las vacaciones, y deberá notificarle con treinta días de anticipación por lo menos, procurando la alternancia para evitar el menoscabo en la prestación del servicio de que se trate.

Art. 47.- La remuneración en concepto de vacaciones deberá pagarse antes

Que el empleado empiece a gozarlas, y cubrirá todos los días que quedasen comprendidos entre la fecha de inicio y finalización de las mismas.

Art. 48.- Los empleados no tendrán derecho a vacaciones, si durante el año hubiesen faltado injustificadamente quince días o más.

Art. 49.- No podrán compensarse las vacaciones en dinero o en especie. Es obligación de la Municipalidad darlas y del empleado tomarlas. No se permitirá acumular los periodos de vacaciones.

CAPITULO XI

AGUINALDO Y OTRAS PRESTACIONES

Art. 50.- Además del sueldo mensual, los empleados tendrán derecho en diciembre a una prima, que equivalente al 100% de su salario, el requisito Para recibir dicha prima el empleado deberá tener un año o más de prestar sus servicios a la Municipalidad.

Los empleados que al doce de diciembre no tuvieron un año de laborar para la Municipalidad, tendrán derecho a que se les pague una cantidad proporcional al tiempo laborado.

El empleado que tuviese 15 o más inasistencias injustificadas en el año, perderá el derecho a la prima en referencia.

Art. 51.- La prima que en concepto de aguinaldo deberá entregarse a los empleados que tienen derecho a ella, se pagará en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de Diciembre de cada año.

CAPITULO XII

CONTROL DE ASISTENCIAS Y AUSENCIAS

Art. 52.- La asistencia y permanencia de los empleados en el desempeño de sus labores será controlada en la forma y por los medios que la Municipalidad considere adecuados a cada lugar de trabajo.

Cuando el sistema que se establezca sea a través de reloj marcador y tarjeta, las marcas defectuosas, manchadas o confusas se tendrán por no hechas, siempre que ello no provenga de defectos mecánicos del sistema de control.

Art. 53.- La omisión de una marca o firma en los controles respectivos, así como el hecho de que ésta apareciere con evidentes muestras de alteración, hará presumir la inasistencia o abandono del empleado en la correspondiente jornada, salvo prueba en contrario.

Art. 54.- Se considerará como ausencia injustificada la no asistencia al trabajo en un día laborable, si el empleado no justifica la causa que la motivó, la cual deberá presentarse dentro de las veinticuatro horas subsiguientes al día de ausencia.

Art. 55.- Toda llegada tardía a las labores por parte del empleado, dará lugar a que se le descuenta de su salario, la porción que corresponda a la unidad de tiempo ordinario.

Se considerará como llegada tardía, el ingreso del empleado a sus labores después de la hora señalada en el horario que le corresponde. Sin embargo, se concede como tiempo de tolerancia un límite de treinta minutos por cada mes calendario, lapso que no afectará el monto del salario.

Art. 56.- El Alcalde Municipal o persona delegada si la hubiese, podrá autorizar o dispensar llegadas tardías a sus empleados, para lo cual deberá firmar el respectivo control de asistencia. También podrán autorizar permisos para que los empleados puedan ausentarse momentáneamente durante la jornada de trabajo.

CAPITULO XIII

DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 57.- Sin perjuicio de los derechos establecidos en beneficio de los empleados en las Leyes Laborales atendiendo a la naturaleza de la relación laboral, son derechos de los empleados de la Municipalidad, los siguientes:

- a) Recibir la remuneración que les corresponde de acuerdo con el respectivo nombramiento o contrato.
- b) Recibir las remuneraciones por trabajo extraordinario realizado en la cuantía, tiempo, lugar y forma establecida en este Reglamento y las leyes.
- c) Volver a su puesto de trabajo, después de concluir el tiempo de descanso semanal, asueto, licencia, permiso, vacación, suspensión legal o disciplinaria.

- d) Ser oído y permitirle la defensa de sus legítimos intereses mediante o peticiones dirigidos, con el respeto debido, a la respectiva autoridad administrativa competente.
- e) Gozar de la consideración y respeto de sus jefes, quienes deberán abstenerse de todo maltrato de obra o de palabra.
- f) Los demás que establezca este Reglamento.

Art. 58.- Son obligaciones del personal:

- a) Asistir puntualmente a su lugar de trabajo y permanecer en él durante el tiempo establecido, prestando sus servicios con diligencia, esmero y eficiencia, de acuerdo a las tareas encomendadas y siguiendo las instrucciones de sus superiores, siempre y cuando éstas no violenten el presente Reglamento ni las disposiciones legales pertinentes.
- b) Guardar rigurosa reserva sobre aquellos asuntos confidenciales de los cuales tuviese conocimiento por razón de su cargo, y sobre asuntos administrativos cuya divulgación pudiera causar perjuicio a la Municipalidad o provecho indebido a terceros.
- c) Observar buena conducta en el desempeño de sus funciones, evitando cualquier acto que pueda causar desprestigio a la Municipalidad.
- d) Cuidar los bienes e información de la Municipalidad, así como los que le fuesen confiados directamente para el mejor desempeño de sus labores; respondiendo por la destrucción o daños ocasionados a los mismos por su negligencia, imprudencia o impericia.

Lo anterior no tendrá aplicación si tales bienes se hubiesen destruido o dañado por caso fortuito, fuerza mayor o por vicios de su mala calidad o defectuosa fabricación.

- e) Tratar con esmero, cortesía y eficacia al público en general.
- f) Participar, cuando la Municipalidad lo designe, en los programas de capacitación y adiestramiento para mejorar y/o reforzar los conocimientos a aplicar en el desempeño de sus labores.
- g) Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a la higiene y seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas para mayor seguridad y protección de los empleados y las instalaciones.
- h) Devolver a la Municipalidad, cuando por cualquier motivo dejase de trabajar en ella, los documentos, instrumentos y herramientas que le hayan sido confiados.
- i) Las que le impongan el Código de Trabajo, Ley del Servicio Civil y demás disposiciones legales, en lo que les fuese aplicable, atendiendo a la naturaleza de la relación laboral.

Art. 59.- Sin perjuicio de lo establecido en la Ley del Servicio Civil, Código de Trabajo y demás leyes relacionadas, se prohíbe a los empleados de la Municipalidad:

- a) Percibir, aceptar, solicitar o hacerse prometer donativos y/o gratificaciones prevariándose del cargo.
- b) Abandonar individual o colectivamente los puestos de trabajo, así como ejecutar huelgas, por no estar reconocido este derecho en la legislación salvadoreña a los empleados municipales.

c) Faltar injustificadamente al trabajo o ausentarse durante las horas laborales, sin la correspondiente autorización del Alcalde o persona delegada en su caso.

d) No es permitido que durante las horas de labor se realicen reuniones que interrumpan el normal desarrollo de las labores.

e) Manchar, dañar, deteriorar o estropear los bienes muebles e inmuebles de la Municipalidad, o alterar la presentación de las dependencias, circulaciones o accesos.

Ofender por cualquier medio a los miembros del Concejo o a los demás empleados de la Municipalidad.

f) Poner en peligro la propia seguridad de los empleados y visitantes de la Municipalidad, así como los edificios, locales, equipos, vehículos y demás bienes propiedad o a cargo de la Municipalidad.

g) Realizar cualquier tipo de propaganda política o religiosa dentro de las instalaciones de la Alcaldía.

h) Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquellas sean necesarias para el desempeño de las mismas.

i) Asistir al desempeño de sus labores bajo los efectos de bebidas embriagantes, narcóticas o drogas enervantes y/o alucinógenos así como hacer uso de las mismas durante las horas de trabajo o en dependencias de la Municipalidad.

j) Recurrir a métodos diferentes al mérito y eficiencia comprobada para obtener ascenso, Aumento de salario u otros beneficios.

k) Procurar u obtener ilícitamente ventajas económicas o de cualquier otra índole, personalmente o por terceras personas, a través de las operaciones de compra y venta que realiza la Municipalidad, así como las que pudieran provenir de las inversiones o de los servicios que ésta proporciona.

l) Realizar ventas dentro de las instalaciones municipales en horas de trabajo.

m) Utilizar los vehículos, herramientas, teléfonos y demás bienes pertenecientes a la Municipalidad para objetos distintos de aquellos a los que están designados, en beneficio particular o de terceras personas.

n) Dedicarse dentro de las horas de trabajo a cualquier clase de juegos, entretenimiento o esparcimiento.

o) Realizar, propiciar o consentir actos incompatibles con las normas de la moral o buenas costumbres dentro de las instalaciones de la Alcaldía.

p) Las demás que establezca este Reglamento, Ley del Servicio Civil y demás leyes Aplicables.

CAPITULO XIV

ATRIBUCIONES, FACULTADES, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA MUNICIPALIDAD

Art. 60.- Son atribuciones y facultades de la Municipalidad las establecidas en este Reglamento, Disposiciones Generales del Presupuesto Municipal, Ley del Servicio Civil, Código de Trabajo y demás leyes, en lo que fuese aplicable.

Art. 61.- Son obligaciones de la Municipalidad:

a) Pagar el salario en la forma y plazo establecido en el presente

Reglamento.

- b) Proporcionar al empleado el equipo y herramientas necesarias para el desempeño de sus labores.
- c) Proporcionar al empleado un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de sus actividades.
- d) Pagar viáticos y facilitar el transporte en los casos que sea procedente.
- e) Guardar la debida consideración a los empleados, absteniéndose de todo tipo de maltrato.
- f) Las demás que establezca este Reglamento y demás leyes aplicables.

Art. 62.- Se prohíbe a la Municipalidad:

- a) Influir en los empleados en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas.
- b) Exigir o aceptar dádivas o regalías para garantizar la estabilidad laboral de sus empleados o la obtención de privilegios.
- c) Discriminar o tomar represalias de cualquier tipo en contra de los empleados por su sexo, raza, color, origen social, convicciones políticas, Religiosas o por su condición de sindicalizados.
- d) Obstaculizar el ejercicio del derecho que tienen los empleados de constituir sindicatos.
- e) Hacer o autorizar colectas obligatorias entre sus empleados.
- f) Obligar o consentir que los empleados ostenten en las oficinas donde trabajan, distintivos o emblemas que los identifiquen como miembros de algún partido político.
- g) Pagar el salario con especies que no sean moneda de curso legal. h) Suprimir o disminuir el salario o las prestaciones sociales.
- i) Hacer provocaciones o insinuaciones de tipo sexual, valiéndose de su cargo o nivel jerárquico.
- j) Ofender por cualquier medio a los empleados de la Municipalidad.
- k) Dirigir los trabajos en estado de embriaguez, bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en cualquier otra condición análoga.
- l) Las demás que este Reglamento o las leyes establezcan, en lo que fuere aplicable.

CAPITULO XV INFRACCIONES Y SANCIONES

Art. 63.- Las faltas se clasifican en:

- a) Leves b) Graves
- c) Muy graves

Art. 64.- Son faltas leves:

- a) Usar indebidamente los materiales de uso administrativo, papelería y otros implementos o bienes destinados al servido de la Alcaldía.

- b) Dirigirse o referirse a los usuarios, funcionarios y empleados de la Municipalidad con palabras soeces.
- c) Presentarse inadecuadamente vestido al desempeño de sus labores.
- d) Vender, dentro de las instalaciones de la institución, cualquier clase de mercadería, así como realizar rifas o sorteos en horas de trabajo.
- e) Dedicarse a cualquier actividad ajena a sus labores durante el horario establecido en este Reglamento.

Art. 65.- Son faltas graves:

- a) Incumplir el horario de trabajo.
- b) Faltar a sus labores sin permiso de su superior o sin causa justificada.
- c) Hacer cualquier clase de propaganda o actividad partidista dentro de la institución.
- d) Ostentar en las oficinas donde trabaja distintivos o emblemas que lo identifique como miembro de un partido político o realizar cualquier tipo de propaganda política o religiosa dentro de las instalaciones de la Alcaldía.
- e) Negarse sin causa justificada a asistir a cursos de capacitación o especialización profesional.
- f) Atender al público en forma negligente, sin guardarle la consideración debida en las relaciones que tuviese con él por razón de su cargo o empleo.
- g) Desarrollar sus labores de manera parcial e interesada.
- h) Abandonar total o parcialmente sus labores durante la jornada de trabajo, sin permiso de su superior o sin causa justificada.
- i) Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de sus labores, salvo que éstas fuesen necesarias para el mismo.
- j) Dirigirse irrespetuosamente a sus superiores, compañeros y subalternos, en sus relaciones de trabajo.
- k) Patrocinar asuntos o realizar gestiones administrativas referentes a terceros que se tramiten en las oficinas donde trabajan.
- l) Desempeñar sin esmero, diligencia y probidad las obligaciones inherentes a su cargo o empleo.
- m) La reincidencia de cometer una falta leve.

Art. 66.- Son faltas muy graves:

- a) Realizar actos inmorales dentro de las instalaciones de la institución.
- b) Ingerir bebidas embriagantes o usar drogas alucinógenas, estupefacientes o enervantes dentro de la institución y sus dependencias, o en horas de trabajo, así como presentarse al desempeño de sus labores en estado de ebriedad o bajo la influencia de dichas drogas.
- c) Ejecutar actos u observar conductas que dañen, deterioren o pongan en peligro la seguridad de los compañeros de trabajo y demás personas, así como los edificios, instalaciones y demás bienes de la Municipalidad.

- d) Divulgar los asuntos de carácter confidencial de los que tenga conocimiento por razón de su cargo o empleo o, de carácter administrativo cuya divulgación pudiera causar perjuicio a la Municipalidad o provecho indebido a terceros.
- e) Destruir, sustraer o alterar registros municipales o consignar en ellos datos falsos.
- f) Contraer deudas o efectuar colectas para fines personales a nombre de la Alcaldía.
- g) Autorizar actos o documentos que no sean de su competencia o que siendo de su competencia carezcan de legalidad.
- h) Abandonar el cargo o empleo por más de ocho días consecutivos, sin causa justificada o ejecutar huelgas.
- i) Percibir, aceptar, solicitar o hacerse prometer donativos y/o gratificaciones, prevaliéndose del cargo.
- j) La reincidencia en la comisión de una falta grave.
- k) Autorizar y/o conceder permisos en el Municipio, a persona natural, jurídica y a cualquier institución, para el funcionamiento de negocios y de cualquier actividad que vaya en contra de la salud, la moral, seguridad ciudadana, medio ambiente y cualquier otra que atente al bien común o que sea competencia exclusiva del Concejo o regulada por ordenanzas o acuerdos.
- l) Las demás causales de suspensión contenida en la Ley del Servicio Civil y demás leyes aplicables

Art. 67.- Para efectos de lo estipulado en este Capítulo, se entenderá por reiteración, cometer una infracción de la misma clase pero distinta a la anterior.

La reincidencia es la circunstancia agravante que consiste, en cometer de una misma falta por segunda vez, siempre que el infractor haya sido sancionado anteriormente.

Art. 68.- Se establecen las siguientes sanciones disciplinarias:

- a) Amonestación oral privada b) Amonestación escrita
- c) Multa
- d) Suspensión sin goce de sueldo e) Despido y,
- f) Destitución

Art. 69.- La amonestación oral privada se aplicará cuando el empleado infrinja cualquiera de las faltas leves contenidas en este Reglamento. Tal sanción será impuesta por el Jefe inmediato del empleado o el Alcalde.

Municipal/persona delegada en su caso.

Art.70.- La amonestación escrita será procedente cuando el empleado cometa reiteradamente dos o más faltas leves.

Art. 71.- Se impondrá multa cuando se cometa una falta grave o el empleado haya sido objeto de dos o más amonestaciones escritas. El monto no excederá del 10% del sueldo mensual devengado, y se impondrá prudencial de la persona encargada para ello.

Art. 72.- La suspensión en el desempeño del cargo, sin goce de sueldo, no podrá exceder de 30 días, salvo excepciones legales, y se aplicará cuando el empleado cometa reiteradamente las faltas graves o cuando incurra en una o más de las faltas muy graves contempladas en este Reglamento, si la gravedad del caso lo amerita y no procede el despido o destitución.

La suspensión que excediese de cinco días en cada mes calendario y / o de quince días en el mismo año calendario, para su aplicación deberá seguir el procedimiento estipulado en la Ley del Servicio Civil en los casos que fuese aplicable.

Art. 73.- Son causales de despido, para el personal que presta sus servicios por nombramiento o contrato por servicios personales, las siguientes:

a) Desempeñar reiteradamente las obligaciones inherentes a su cargo o empleo sin el celo, diligencia y probidad debidos;

b) Hacerse acreedor a una tercera suspensión en el término de un año;

c) Desempeñar empleos de carácter privado no obstante habérsele negado el permiso, por ser estos incompatibles con el cargo o empleo público o municipal, ya sea por coincidir las horas de trabajo o por cualquier otra circunstancia;

d) Falta notoria de idoneidad manifestada en el desempeño del cargo o empleo;

e) Suspensión sin goce de sueldo por más de tres meses;

f) Ser condenado en sentencia ejecutoriada a una pena privativa

De libertad cuando no se tratase de ilícito cometido en el ejercicio de sus funciones o que lleve consigo la pena de destitución;

g) Prevalerse de sus cargos para hacer política eleccionaria durante los procesos electorales;

h) Dictar disposiciones que limiten el derecho que como ciudadano tiene el funcionario o empleado de afiliarse a partidos políticos autorizados por la Ley;

i) Declararse en huelga o abandonar el empleo o cargo;

j) Las demás comprendidas en el artículo SO del Código de Trabajo, para el personal que presta sus servicios con base en un contrato de trabajo.

Art. 74.- Son causales de destitución, para el personal que presta sus servicios por nombramiento, las siguientes:

a) Faltar gravemente a los deberes comprendidos en las letras c), a i) del Art. 31 de la Ley del Servicio Civil, en adelante LSC.

b) Infringir las prohibiciones contenidas en el Art. 32 LSC, excepto la contenida en la letra e).

c) Ejecutar actos graves de inmoralidad en la oficina donde se trabaja o fuera de ella cuando se encontrase en ejercicio de sus funciones.

d) Ingerir bebidas embriagantes o usar drogas enervantes en el lugar de trabajo, o presentarse al desempeño de su cargo o empleo en estado de ebriedad, o bajo la influencia de dichas drogas.

e) Causar maliciosamente daños materiales en los edificios, máquinas y demás equipos de la oficina, o ejecutar actos que pongan directamente en grave peligro al personal de la misma;

f) Ser condenado en sentencia ejecutoriada, por delito cometido en el ejercicio de sus funciones o que lleve consigo la pena de destitución y;

g) Abandono del cargo o empleo, que se presumirá cuando el funcionario o empleado faltare por más de ocho días consecutivos. Sin causa justificada al desempeño de sus obligaciones.

CAPITULO XVI PROCEDIMIENTOS Y RECURSOS

Art. 75.- En el ejercicio de su potestad disciplinaria, y para la aplicación de las sanciones a que hace referencia el capítulo anterior, la Municipalidad procederá conforme se establece en el presente Reglamento, Ley del Servicio Civil y demás fuentes del Derecho Laboral que fuesen aplicables según el tipo de infracción y la naturaleza de la relación laboral.

Art. 76.- En los casos de amonestación verbal o escrita, el competente para su imposición será el jefe inmediato superior, en su defecto el Alcalde Municipal o persona delegada.

Art. 77.- Cuando la sanción consista en la aplicación de multa, será la Comisión del Servicio Civil la competente para su imposición, siguiendo el procedimiento establecido para ello en la Ley del Servicio Civil.

Art. 78.- Para la imposición de la suspensión sin goce de sueldo, el jefe o superior inmediato al tener conocimiento de la falta cometida, instruirá el procedimiento correspondiente, dentro del término de dos días contados a partir del día siguiente de cometer el hecho, recabando las pruebas pertinentes con el objeto de facilitar y agilizar la investigación.

Transcurridos los dos días a que hace referencia el inciso anterior, el superior o jefe inmediato remitirá el expediente junto con las pruebas recabadas al Alcalde Municipal o persona delegada, Quien notificará al empleado infractor para que éste aporte las pruebas que considere oportunas dentro del término de tres días perentorios; transcurrido dicho término el Alcalde o persona delegada resolverá sin más trámite.

En caso que no hubiese jefe inmediato o éste fuese el infractor, la instrucción del procedimiento estará a cargo del Alcalde Municipal o persona delegada.

Art. 79.- Cuando la imposición de la suspensión sin goce de sueldo excediese de 5 días en cada mes calendario o de 15 días en un mismo año calendario, se seguirá el procedimiento establecido en la Ley del Servicio Civil o demás leyes aplicables, atendiendo a la naturaleza de la relación laboral.

El mismo procedimiento estipulado en el inciso anterior se aplicará en los casos de despido o destitución, siendo el competente para su imposición el Alcalde Municipal o persona delegada. Cuando se tratase de empleados cuyo nombramiento no corresponda al Alcalde Municipal, será el Concejo el competente para su imposición.

En ambos casos se aplicará el procedimiento legal establecido.

CAPITULO XVII DISPOSICIONES GENERALES

Art. 80.- De las resoluciones pronunciadas por el Alcalde o persona delegada se admitirá recurso de apelación para ante el Concejo, dentro de los tres días siguientes a su notificación.

Interpuesto el recurso de apelación, el Alcalde dará cuenta al Concejo en su próxima sesión, quien designará a uno de sus miembros o algún funcionario para que lleve la sustanciación del recurso y lo devuelva oportunamente para resolver.

Admitido el recurso por el Concejo se notificará al apelante y se abrirá a pruebas por el término de cuatro días.

Transcurrido el término de prueba el encargado de la sustanciación devolverá el expediente al Concejo para que resuelva dentro de los tres días posteriores.

Art. 81.- Lo no previsto en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se resolverá de conformidad a lo dispuesto en las leyes laborales aplicables a cada caso y, las disposiciones del mismo se entenderán sin perjuicio de mejores derechos establecidos a favor de los empleados por las leyes, contratos y los consignados por la Municipalidad.

Art. 82.- Las prestaciones y gratificaciones que por circunstancias

Extraordinarias acuerde la Municipalidad a favor de sus empleados, fuera de las establecidas en el presente Reglamento, no sentarán precedente.

Art. 83.- El presente Reglamento entrará en vigencia ocho días después de haber sido decretado y dado a conocer a los empleados a más tardar dentro del cuarto día comprendido dentro de este plazo, por medio de ejemplares escritos con caracteres enteramente legibles, que se colocarán en lugares de fácil visibilidad dentro de la Municipalidad.

Art. 84.- Toda reforma o modificación al presente Reglamento deberá someterse a la aprobación del Concejo Municipal, y para que entre en vigencia deberá procederse en la misma forma que establece el artículo anterior.

Art. 85.- Mientras este Reglamento esté en vigencia, no será necesario el plazo a que se refiere el Artículo - respecto de los empleados de nuevo ingreso.

Dado en la Alcaldía de Nuevo Cuscatlán, Departamento de La Libertad en el mes de septiembre de 2013.

ANEXO 22: FORMATO DE LICENCIA



**ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLAN
FORMATO DE LICENCIA**

Lugar y Fecha: _____

Solicitud de licencia: Prorroga de licencia:

Nombre del empleado: _____ Código: _____

Departamento: _____

Motivo de la licencia: (Art. 5 "Ley de asuetos y licencias de los empleados públicos")

Enfermedad con certificado medico		Duelo	
Enfermedad grave de parientes (Padre, madre, esposa o hijos)		Desempeño de misiones oficiales	
Actividades deportivas, culturales, científicas, fuera del país		Alumbramiento:	

otros: _____

Tiempo solicitado: _____ Desde: _____ Hasta: _____

Con goce: Sin goce:

Anexo: _____

F. _____

Solicitante

F. _____


B°. V°. Jefe inmediato

Firma y sello

ANEXO 23: CONTROL DE SATISFACCIÓN LABORAL

 ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVO CUSCATLAN
Indicaciones: Dicha encuesta es anónima y se le solicita contestarla con sinceridad y responsabilidad. Contestar si o no.
GENERALES Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar? _____ Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado _____
OBJETIVOS Conozco y entiendo la visión y misión de la organización _____ Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento _____ Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización _____ Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización _____
COMUNICACION Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta _____ Mi supervisor inmediato me mantiene bien informado _____ El medio (revista, boletín, cartelera) es una buena fuente de información _____ Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo _____ Los empleados de mi departamento son fáciles de contactar _____ Los empleados de otros departamentos son fáciles de contactar _____ Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás _____
GRUPO DE TRABAJO Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo _____ Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito _____ En mi equipo, yo participo en la toma de decisiones _____ En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la organización _____ En mi equipo, los miembros restantes aprecian mis contribuciones _____ En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás _____
CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo _____ Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada _____ Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada _____ El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.) _____ He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.) _____ En mi departamento, he presenciado que algún compañero(a) ha sido víctima de acoso o maltrato _____ Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad _____ Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros, supervisores, alta gerencia). _____ Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada _____ Cuento con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos) _____ Generalmente cuento con tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que he realizado _____
OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo _____ Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización _____ La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos _____ Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos _____ Conozco los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización _____ Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización son efectivos _____ Quisiera tener mas/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades _____ Mi supervisor(a) me alienta a participar en programas de adiestramiento _____
COMPETENCIA SUPERVISORIA Tengo confianza en las habilidades de (mi supervisor, el gerente del departamento, el presidente) _____ Conozco claramente lo que mi supervisor(a) espera de mi _____ Recibo feedback adecuado por parte de mi supervisor(a) sobre la calidad de trabajo que realizo _____ Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño _____ Es fácil acceder a mi supervisor(a) cuando lo(la) necesito _____ Mi supervisor(a) es justo(a) en el trato con todos sus supervisados _____ Mi supervisor(a) tiene interés activo en mi trabajo _____ Mi supervisor(a) conoce mis fortalezas _____
COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia _____ Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa _____ Recibo mi pago a tiempo _____ Recibo mi pago en forma precisa _____ Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver _____ Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos _____ Mi trabajo es evaluado en forma justa _____ Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa _____ Los empleados son promovidos en forma justa _____
AGRADECEMOS SUS RESPUESTAS

ANEXO 24: MINUTA DE REUNIONES

 ACTA DE REUNIONES	
Participantes: Propósito: Hora: Fecha:	
Puntos Abordados	Compromisos/Resolución

ANEXO 25: CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS POR AREA

 CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS POR AREA																	
OBJETIVO	UNIDAD RESPONSABLE	PERIODO															
		MES				MES				MES				MES			
		SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Objetivo 1																	
Objetivo 2																	
Objetivo 3																	

