

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**Facultad Multidisciplinaria Oriental**  
**Departamento de Ciencias Económicas**  
**Sección de administración de Empresa**



**“Propuesta de Auditoria Administrativa aplicada a los Servicios  
Públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.”**

**Informe Final Presentado por:**

**Li Roxana Díaz Contreras**  
**Ana del Carmen Moreira**  
**Judith del Carmen Rivera Ascencio**

**Para Optar al Grado de:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Marzo de 2005**

**San Miguel,**

**El Salvador,**

**Centro América**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR(A) : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad  
Multidisciplinaria Oriental : Ing. Juan Francisco Merino Canjura

Secretaria de la Facultad  
Multidisciplinaria Oriental : Licda. Lourdes Prudencio Coreas

Jefe del Departamento de  
Ciencias Económicas : Lic. Arnoldo Orlando Sorto.

Docente Coordinador : Lic. Carlos Trejo Urquilla

Docente Director : Lic. José la Paz Díaz Castro

Asesor Metodológico : Lic. René Ruiz Ramón

Marzo del 2005

San Miguel,

El Salvador,

Centro América.

## AGRADECIMIENTOS.

A Dios Todopoderoso, por darme la sabiduría necesaria, ser la fortaleza que me permite alcanzar las metas propuestas.

A mis padres, Miguel Díaz Sáenz (Q.D.D.G.) y María Olinda Contreras, con amor, respeto y gratitud, por su infinito amor, por el apoyo material y espiritual los cuales me incentivaron al logro de mis objetivos.

A mi esposo Iván , por su amor y comprensión, por darme todo el apoyo necesario e incondicional, el cual permitió obtener este triunfo ; a mi hijo, Josué, por ser la inspiración que me impulsa a seguir adelante , a mi hermano Daniel , mi prima Marta, y demás familia con cariño por estar conmigo en todo momento.

Li Roxana Díaz

A “Dios Todopoderoso, a Jesucristo y a la Santísima Virgen Maria”, por ser presencia en mi vida y permitir que su luz me diera sabiduría y fortaleza para alcanzar esta meta propuesta.

A mi abuelo con cariño, Feliciano Rivas (Q.D.D.G); por su amor y protección que me brindo en su memento. A mis padres naturales, Mariana de Jesús Moreira Rivas (Q.D.D.G.) y Raúl Silva, por darme la existencia.

En especial gratitud, amor y respeto a la familia Moreira, -Olimpia, José, Elsy, Melany, Lorenzo y Sonia,- por dejarme ser parte integral e importante en sus vidas. Por su amor, comprensión y darme el apoyo necesario incondicional e inculcarme el deseo de superación; el cuál permitió obtener este triunfo.

A mis hermanas, Guadalupe y Reina con mucho cariño y ternura, por escucharme y darme ánimos para seguir adelante y estar siempre presente en sus oraciones, a mi sobrina, primas y demás familiares con cariño por su afecto que brindan siempre.

Ana del Carmen Moreira

A Dios todopoderoso, por ser la razón de mí existir y brindarme su fortaleza, su amor, sabiduría y perseverancia necesaria para culminar mi sueño.

A mis padres, José Alfredo Rivera y Miriam del Carmen Ascencio, por su gran esfuerzo sacrificio y apoyo incondicional para que culminara con éxito mi carrera.

A mis Tíos , por apoyarme especialmente a mi tía Cristina Garay de Portillo por contribuir en mi formación académica desde la niñez, creyendo en mí y aportando sus conocimientos para facilitar el logro de mis aspiraciones.

A mis hermanas Gladis, Sonia y Diana con cariño por que en todo momento me dieron ánimo para seguir adelante, a mis abuelos, sobrino, primas y demás familia por su amor y apoyo incondicional.

Judith del Carmen Rivera Ascencio

A Nuestros Profesores:

Por transmitir sus conocimientos y forjar en nosotros el afán de superación.

A Nuestros Compañeros Y Amigos:

Que nos alentaron durante todo el desarrollo académico y comparten la felicidad de nuestro triunfo.

“Bienaventurado el hombre que halla la sabiduría, y que obtiene inteligencia; porque su ganancia es mejor que la ganancia de la plata, y sus frutos más que el oro fino”.

Proverbios 3.13

EL GRUPO

# I N D I C E

## CAPITULO I

### “ASPECTOS GENERALES PARA EL DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, APLICADA A LOS SERVICIOS PUBLICOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE”

#### A MARCO DE REFERENCIA

	Pág.
1. Objetivos.....	16
1.1 General.....	16
1.2 Específicos.....	16
1.3 Metas.....	16
2. Planteamiento del Problema.....	17
2.1 Antecedentes.....	17
3 Justificación del Problema.....	20

#### B SISTEMA DE HIPÓTESIS

1. Hipótesis.....	22
1.1 General.....	22
1.2 Específicas.....	22
2. Operacionalización de las Hipótesis.....	22
2.1 Hipótesis General.....	22

#### C- ESTRATEGIA TEORICA-METODOLOGICA

1. Estrategia Teórica.....	23
1.1 Administración.....	23
1.2 La Auditoria.....	25
1.3 Control Interno.....	27

1.4 Auditoria Administrativa.....	31
1.5 La Auditoria Administrativa y las Etapas del Proceso Administrativo.....	35
2 Estrategia Metodológica.....	38
2.1 Técnicas.....	39
2.2 Tabulación de los Datos.....	40
2.3 Tipo de Investigación.....	41

## **CAPITULO II**

### **“ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE Y MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA”**

#### **A- GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES**

1 Antecedentes de las Municipalidades.....	42
1.1 Antecedentes Históricos de Municipio.....	43
1.2 Requisitos para la Creación de un Municipio.....	46
2 Gobierno y Autonomía de los Municipios.....	47
2.1 Leyes que Rigen las Municipalidades.....	53
2.2 Funciones de La Competencia Municipal.....	55
3 Antecedentes de la Alcaldía Municipal De Nueva Guadalupe.....	58
3.1 Datos Históricos.....	58
3.2 Objetivos que Persigue.....	63
3.3 Estructura Organizativa.....	64

## **B- ANTECEDENTES Y ASPECTOS TEORICOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

1 Antecedentes de la Auditoria Administrativa.....	67
1.1 Antecedentes Históricos de la Auditoria administrativa.....	69
1.2 Objetivos de la Auditoria Administrativa.....	75
1.3 Principios de Auditoria Administrativa.....	76
1.4 Tipos de Auditoría.....	77
1.5 Clasificación de la Auditoria Administrativa.....	79

### **CAPITULO III**

## **DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS A LOS SERVICIOS PUBLICOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE**

### **A- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

1 Investigación de Campo.....	83
1.1 Objetivos.....	84
1.2 Alcance y Limitaciones.....	84
2 Estrategia Metodológica.....	85
3 Procedimientos para la Investigación.....	86
4 Tabulación de datos, Análisis e Interpretación.....	88
4.1 Tabulación de datos, Análisis e Interpretación del Cuestionario Dirigido al Concejo Municipal de la Alcaldía de Nueva Guadalupe.....	88
4.2 Tabulación de datos, Análisis e Interpretación del Cuestionario al Dirigido a las Jefaturas de la Alcaldía de Nueva Guadalupe.....	111
4.3 Tabulación de datos, Análisis e Interpretación del Cuestionario al Dirigido al personal operativo de la Alcaldía de Nueva Guadalupe.....	125

## **B DIAGNOSTICO E IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LOS DIFERENTES NIVELES QUE CONFORMAN LA ALACALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE**

1 Diagnóstico de los Procesos Administrativos aplicados en el nivel I (Alcalde y Concejo Municipal)	
1.1 Planeación.....	141
1.2 Organización.....	144
1.3 Dirección.....	147
1.4 Control.....	148
2 Diagnóstico de los Procesos Administrativos aplicados en el nivel II (Jefaturas)	
2.1 Planeación.....	149
2.2 Organización.....	149
2.3 Dirección.....	150
2.4 Control.....	151
3 Diagnóstico de los Procesos Administrativos aplicados en el nivel III (Personal Operativo)	
3.1 Planeación.....	151
3.2 Organización.....	151
3.3 Dirección.....	152
3.4 Control.....	153
4 Identificación de las Fortalezas y Debilidades de la Alcaldía Municipal De Nueva Guadalupe.....	153
4.1 Fortalezas y Debilidades de los Procesos Administrativos.....	153



5 Jerarquización de Los Procedimientos Administrativos según Fortalezas y Debilidades.....	155
Conclusiones y Recomendaciones.....	157

## **CAPITULO IV**

### **“PROPUESTA DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A LOS SERVICIOS PUBLICOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE”**

#### **PRESENTACION**

#### **A PROPUESTA DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

1 Objetivos.....	158
2 Políticas.....	159
3 Estrategias.....	160
4 Criterios para diseñar una Propuesta de Auditoria Administrativa para la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.....	161
5 Justificación.....	162
6 Procedimientos para la realización de la Auditoría Administrativa para la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.....	163
6.1 Programación.....	163
6.3 Instrumentación.....	166
6.4 Ejecución.....	167
6.5 Control.....	168

## **B PERFIL DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE**

1. Objetivos y Fundamento de la Propuesta .....	168
1.1. Objetivos.....	168
1.2. Fundamento Legal.....	169
1.3 Concepto de Auditoría Interna.....	171
1.4 Objetivos de la Unidad de Auditoría Interna.....	171
1.5 Ubicación y Organización de la Unidad de Auditoría Interna.....	171
1.6 Premisas para el Funcionamiento de la Unidad de Auditoría Interna.....	172
2 Proceso para desarrollar la Auditoría Administrativa por la Unidad de Auditoría Interna de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.....	174
2.1 Planificación.....	174
2.2 Ejecución de la Auditoría Administrativa.....	180
2.3 Comunicación de Resultados y Seguimiento.....	191
2.4 Control de la Auditoría.....	196
3 Disposiciones Finales.....	198
4 Evaluación del Riesgo de Auditoría.....	198

## **C PERFIL DEL AUDITOR**

1 Generalidades.....	198
1.1 Definición.....	198
1.2 Funciones Generales.....	199
2 Conocimientos que debe Poseer .....	200

3 Habilidades Y Destrezas.....	201
4 Experiencia.....	202
5 Responsabilidad Profesional.....	202
Glosario.....	206
Bibliografía.....	209
Anexos.....	212

## RESUMEN

En la actualidad la alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, para lograr una administración eficaz y una superación constante exige una comparación sistemática de los controles y desempeño, en tal sentido orienta sus esfuerzos hacia el establecimiento de medios de control, que abarquen todos las unidades de la institución y que permita verificar la eficiencia administrativa y de operación, en todos los niveles de la alcaldía.

Hasta este momento, la Auditoria Administrativa es la herramienta que reúne las cualidades citadas: debido a que es un método de investigación para descubrir los cambios o ajustes que deben hacerse en la planeación, organización, dirección y control de una empresa, para determinar fallas o irregularidades, e indicar como éstas pueden superarse.

En otras palabras, la Auditoria Administrativa es un valioso auxiliar del administrador para efectuar una vigilancia, análisis, y evaluación constante de los planes y objetivos, de la estructura de organización, de las políticas, sistemas y procedimientos de los métodos de control, de las operaciones realizadas y de los recursos humanos, materiales y técnicos en la alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, con la finalidad de alcanzar el mejoramiento continuo y el funcionamiento de la misma.

Como consecuencia del excelente resultado logrado en varias empresas, la tendencia de poner en práctica programa de Auditoria Administrativa, va en aumento en toda clase de organizaciones; tal es el caso de la alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, que es una institución que tiene como propósito crear, supervisar y administrar los servicios públicos municipales; así como fomentar y facilitar el desarrollo local de la comunidad de Nueva Guadalupe.

En el presente documento que constituye el trabajo de graduación está orientado al diseño de una propuesta de Auditoría Administrativa que contribuya a mejorar los procedimientos y por ende el funcionamiento de la institución objeto de estudio, así como realizar una constante evaluación de los métodos y la eficiencia de todas las funciones y áreas de la alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

De acuerdo a los problemas detectados en la alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe y habiendo realizado entrevistas personales con el concejo municipal , jefes y empleados de la institución se llegó a determinar la importancia de llevar a cabo dicha investigación, para que la alcaldía logre un funcionamiento adecuado y eficiente , de esta manera el desarrollo óptimo esperado.

## INTRODUCCION.

Con el propósito de alcanzar sus objetivos, toda empresa sea esta pública o privada, realiza una serie de actividades en las que utiliza técnicas de administración, para lo cual se requiere contar con una estructura que permita realizar acciones completas a nivel de unidades por tal razón es necesario que exista una organización y funcionamiento que permita lograr de una mejor forma los fines que estas persiguen , para ello es imprescindible que se cuente con mecanismos definidos que ayuden a llevar a cabo las actividades en forma eficiente haciendo una utilización adecuada de los recursos disponibles.

En nuestro medio y en vista de la necesidad existente de dinamizar la administración pública se hace necesario la revisión y la reorganización de las estructuras organizativas, siendo en tal caso imperioso, si es que se pretende renovar o superar el gran obstáculo que para nuestro desarrollo representa la falta de eficiencia administrativa.

Siendo la Auditoria Administrativa una herramienta que permita examinar completa y constructivamente la organización y el funcionamiento de las empresas, con el objeto de medir su eficiencia administrativa en su conjunto o en áreas determinadas, se hace impostergable su realización periódica, puesto que se detectan problemas, fallas en sus operaciones, desperdicios, etc. Para la adopción oportuna de medidas correctivas.

Considerando como un tema de gran interés para todo dirigente administrativo, se determinó la necesidad de efectuar una Propuesta de Auditoria Administrativa aplicada a los Servicios Públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe; con el propósito de comprobar si ha existido un aprovechamiento aceptable de los recursos disponibles con que cuenta, pretendiendo además , que las autoridades reconozcan la importancia fundamental de su utilización periódica, tomando en cuenta la incorporación de los cambios propuestos.

El primer capítulo, considera los fundamentos teóricos que sustentan la idea de que todos los elementos de la organización se encuentran vinculados, enfatizando que los procesos administrativos juegan un papel importante en la organización de una empresa, comprendiendo además, un marco de referencia donde se dan a conocer generalidades de la alcaldía.

En el segundo capítulo, se presenta aspectos generales de municipio, así como también el marco teórico y conceptual de la Auditoría Administrativa y los antecedentes de la municipalidad en estudio,

El tercer capítulo comprende la investigación de campo, que fue realizada a través de los cuestionarios respectivos, entrevistas personales, y observación directa a cerca del desarrollo de las actividades que realizan para su revisión y evaluación.

Se determina a la vez, las conclusiones con la finalidad de resumir los resultados obtenidos en el diagnóstico, para luego hacer las recomendaciones que se consideran factibles de implantar a través de las cuales se pretenden dar las pautas para mejorar la administración de la institución.

El cuarto capítulo, contiene la propuesta de un modelo de Auditoría Administrativa como una herramienta de control interno, que permite mejorar la utilización de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, delimitar las líneas de autoridad, facilitar los procedimientos, establecer un sistema estándar de la manera de realizar las actividades y tener una mejor supervisión de las operaciones y del personal encargado de realizarlo

## **CAPITULO I**

### **“ASPECTOS GENERALES PARA EL DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, APLICADA A LOS SERVICIOS PUBLICOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE”**

#### **A-MARCO DE REFERENCIA.**

#### **1 OBJETIVOS.**

##### **1.1 GENERAL.**

- Proponer una Auditoria Administrativa aplicada a los servicios Públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe para medir su eficiencia administrativa en su conjunto o en áreas determinadas.

##### **1.2 ESPECIFICOS.**

- Realizar un diagnóstico para identificar los procesos administrativos, en cada una de las diferentes unidades de la Alcaldía; para conocer las debilidades y dificultades que se presentan en su desarrollo.
- Jerarquizar las unidades de la Alcaldía según la priorización de las debilidades y dificultades, para identificar cuales son las que necesitan mejorar.
- Proponer una Auditoria Administrativa, para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos desarrollados en las unidades de la Alcaldía que se identifiquen con mayores debilidades y dificultades.

##### **1.3 METAS.**

- Identificar en un 100% los procesos administrativos, para conocer las debilidades y fortalezas en su conjunto o en áreas determinadas de la Alcaldía.



- Evaluar en un 90% los procesos administrativos para identificar las debilidades y fortalezas en su conjunto o en áreas determinadas de la Alcaldía.
- Realizar la propuesta de Auditoria Administrativa en un periodo de 4 meses.

## **2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **2.1 ANTECEDENTES**

Las Alcaldías juegan un papel importante en el desarrollo local de cada municipio el cual se constituye como una “unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal , establecida en territorio determinado que le es propio organizado bajo orden jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local esto quiere decir que es la unidad que administra, crea y supervisa los servicios y contribuciones publicas cuya facultad esta dada por su autonomía dentro de los limites que establece la ley general.”<sup>1</sup>

La Alcaldía de Nueva Guadalupe, “inicio sus operaciones el 14 de marzo de 1838 contando únicamente con el alcalde, un secretario, un regidor y un vigilante; los cuales constituyeron el personal de la alcaldía para esa época, cuyos procesos administrativos se aplicaron empíricamente”<sup>2</sup>.

Esto implica que los procesos administrativos aplicados no eran evaluados, ni controlados en el desempeño de sus actividades; por consiguiente ha venido evolucionando al pasar de los años hasta que en 1986 el gobierno establece una reforma al Código Municipal, el cual especifica en su contenido lo referente a la organización y funcionamiento y el ejercicio de la administración de los servicios públicos municipales los cuales se dividen en : “Servicios Municipales que

---

<sup>1</sup>Código Municipal 1986 y sus Reformas, Stellar Computing, Primera edición, 1995, Pág. 10, Art.2.

<sup>2</sup> Lovo, Ceferino E, “Memorias un Planchado que Dejo de Serlo”.1982, Pág. 9.

comprende alumbrado publico, cementerio, aseo, fontanería , parque y jardines y servicios del Registro del Estado Familiar y Ciudadano”.

Sin embargo, siendo el Código Municipal el principal instrumento de guía para mejorar los procesos administrativos en la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, éste no se aplica debidamente; por lo tanto el gobierno ha venido desarrollando el concepto de modernización, creando organismos para un asesoramiento administrativo Corporación de Municipalidades de la República del Salvador, (COMURES), Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Fondo de Inversión Social de Desarrollo Local (FISDL) en el intento de mejorar los procesos administrativos.

A pesar de esto se determina que en la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe los servicios públicos Municipales no son aplicados los procesos administrativos eficientes , debido a la falta de conocimientos idóneos y en algunos casos quienes gestionan la administración cambian dependiendo de los periodos de gobierno municipal del partido político electo, así mismo hay rotación de personal, esto implica que en cada elección de gobierno municipal ingresa a la Alcaldía personal con pocos conocimientos y experiencia que el puesto exige de esta forma no se siguen aplicando procesos administrativos establecidos.

Por lo tanto, los factores que influyen en la deficiencia de los procesos administrativos aplicados a los servicios públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe son:

- La rotación de personal constantemente
- Falta de programas de inducción al personal
- Poca aceptación a cambios por parte de los administradores (Alcalde y Concejo Municipal)
- Falta de conocimientos administrativos por parte del Alcalde y Concejo Municipal.

- Falta de continuidad de los procesos administrativos en cada uno de los periodos del gobierno municipal.

Actualmente la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, “ha iniciado el proceso de elaborar sus propias herramientas administrativas y de control, necesarios para enfrentar los cambios que exige la modernización a la administración municipal.

En base a esta preocupación el actual Concejo Municipal, ha elaborado un Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos, con el propósito de establecer orden mediante la clasificación y separación de actividades; además de descentralizar la autoridad y responsabilidades entre las distintas jefaturas; acciones que actualmente son asumidas por el Alcalde municipal.

Además de las responsabilidades para cada unidad, se hace también una relación de comunicación, y de jerarquías, lo cual permitirá, el trabajo con mayor eficiencia, eficacia y en forma coordinada, para la consecución de los objetivos de la municipalidad, la cuál cuenta con 28 empleados ubicados en diferentes niveles que son:.

### **Primer Nivel Alta dirección.**

Este nivel está integrado por los miembros del Concejo Municipal, con capacidad decisoria para el ejercicio del Gobierno local, con plenas facultades para desarrollar la autonomía del Municipio dentro de los límites establecidos por la ley.

### **Segundo Nivel Dirección intermedia.**

Está integrado por todos aquellos funcionarios que ostentan cargos de jefaturas y de asesoría, y que por lo tanto tienen bajo su responsabilidad y autoridad a otros empleados.

### **Tercer Nivel Operativo.**

Está constituido por todos los empleados que no tienen autoridad para tomar decisiones y que están supeditados a la autoridad de su jefe inmediato; además contribuye en el desempeño de las tareas diarias de sus respectivas unidades de trabajo.”<sup>3</sup>

Por ende, la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe debería continuamente examinar el progreso y la calidad de trabajo, la adherencia a los objetivos de programas establecidos, a los reglamentos y procedimientos, costos de operación moral de los empleados, utilización del equipo y personal, otras áreas críticas similares de realizaciones; para identificar las debilidades y deficiencias que tengan estos procesos administrativos.

¿Como la **Propuesta de Auditoria Administrativa** aplicada a los Servicios Públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, permitirá mejorar la eficiencia de los procesos Administrativos en su conjunto o en áreas determinadas?

### **3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La importancia de proponer una Auditoria Administrativa aplicada a los servicios Públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe se determina en que permitirá que el Alcalde y Concejo Municipal identifiquen los problemas administrativos y las dificultades operacionales que se relacionan con ellos, pudiéndose detectar antes de que suceda; por otra parte la propuesta de Auditoria Administrativa se utilizará como otra herramienta administrativa para auxiliar a la Alcaldía en el cumplimiento de los objetivos deseados.

---

<sup>3</sup>ISDEM y Consejo Municipal de Nueva Guadalupe, Manual de Organización y Funciones, manual Descriptor de puestos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, 2003.

Además, la Investigación será utilizada para crear un manual que sirva para examinar y evaluar adecuadamente la información administrativa, así como su exactitud, ya que en la actualidad es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo dicho examen y evaluación.

Es importante mencionar que la auditoria administrativa permite realizar un examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Entre los beneficios que brindara la Propuesta de Auditoria Administrativa aplicada a los servicios públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe es que permitirá cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz y eficiente, logrando así de manera efectiva poner en orden los recursos de la alcaldía para lograr un mayor desempeño y productividad al mismo tiempo se alcanzará un nivel satisfactorio de atención al cliente.

No obstante, la investigación se considera factible por que cuenta con fuentes de información bibliográficas necesarias y se cuenta con el apoyo de los funcionarios de la Alcaldía y con la disponibilidad del grupo de cubrir los gastos que incurran en el proceso. También se cuenta con el nivel académico del grupo para realizar dicho estudio, mediante los conocimientos teóricos y científicos necesarios para ejecutar la investigación de una forma clara y objetiva.

## **B- SISTEMA DE HIPOTESIS.**

### **1 HIPOTESIS**

#### **1.1 GENERAL.**

“La Propuesta de Auditoria Administrativa aplicada a los servicios Públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe permitirá mejorar la eficiencia de los procesos administrativos en su conjunto o en áreas determinadas.”

#### **1.3 ESPECIFICAS.**

“La Propuesta de Auditoria Administrativa aplicada a los servicios Públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, facilitará revisar el desempeño de las funciones administrativas y por ende incrementar la calidad de los procesos administrativos en su conjunto o en áreas determinadas.”

“La Propuesta de Auditoria Administrativa aplicada a los servicios Públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, permitirá identificar las debilidades y deficiencias de los procesos administrativos por lo que se mejorará la atención al público en su conjunto o en áreas determinadas.”

## **2 OPERACIONALIZACION DE LAS HIPOTESIS**

### **2.1 HIPOTESIS GENERAL:**

La Propuesta de Auditoria Administrativa aplicada a los servicios Públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, permitirá mejorar la eficiencia de los procesos administrativos en su conjunto o en áreas determinadas.

Variable: “Auditoria Administrativa “

Indicadores

- Procesos Administrativos realizados en la Alcaldía
- Desempeño de las Funciones Administrativas
- Efectividad del Proceso de Toma de Decisiones

Variable “Eficiencia de los procesos administrativos “

Indicadores

- Calidad de los Procesos Administrativos
- Atención al Público
- Productividad en los Procesos Administrativos

## **C- ESTRATEGIA TEORICA-METODOLOGICA.**

### **1 ESTRATEGIA TEORICA.**

#### **1.1 ADMINISTRACIÓN.**

“El pensamiento administrativo aparece, al descubrir la necesidad de contar con una herramienta que permita conocer como está operando una organización en un período determinado.

La administración consiste fundamentalmente en “como lograr la máxima eficiencia de la coordinación”. Debe ser, por lo tanto un conjunto de reglas: es pues una técnica o un arte. Sin embargo, existen dos opiniones extremas entre las que se halla la posición en la que se considera como una ciencia y la que pretende que es algo meramente empírico que solo se adquiere por experiencia

La primera clasificación que se presenta, y el criterio para distinguir entre la administración Pública y Privada es que en la primera se trata de lograr la máxima

eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, y la segunda busca la de un organismo tipo privado.

La importancia práctica de esta distinción resulta de que, necesariamente, tienen que aplicarse reglas en ambos tipos de administración, mientras que sobre las personas es posible en la administración pública, en la privada todo se deriva de la capacidad de convencer y entusiasma.

No obstante, siendo la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe una institución pública esta debe de lograr al máximo la eficiencia en su funcionamiento administrativo ya que de este depende que las demás áreas se desarrollen en óptimas condiciones.

Las diferencias entre ambas en función propia del derecho público y privado son:

### **La naturaleza del órgano.**

Según esta teoría una función social debe considerarse de orden público cuando interviene en ella una autoridad soberana.

La función privada será, por el contrario aquella en que no exista intervención directa de una autoridad soberana.

### **El fin buscado**

Este criterio del derecho público es el que mira el bien de la república, el privado, en cambio solo atiende la utilidad particular.”<sup>4</sup>

### **La fuente inmediata:**

“Este criterio mira al medio jurídico del que emana el acto administrativo. Cuando este deriva inmediatamente de la ley sin necesidad de ninguna aceptación o

---

<sup>4</sup>Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna, Limusa, 1992.



convenio, si no que aquella se impone unilateralmente por la autoridad de sus súbditos, es evidente que se trata de un acto de administración pública. Cuando por el contrario, la fuente inmediata de la obligatoriedad de realizar un acto dentro de un organismo social es el hecho de haber celebrado expresado o tácitamente, un convenio contrato, etc. el acto será de orden privado, aunque la fuerza de exigibilidad coactiva de este contrato o convenio este garantizada y se funda en una ley.”<sup>5</sup>

## 1.2 LA AUDITORIA.

Inicialmente, la auditoria se limito a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos. Por lo tanto esta era la forma primaria: Confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros

Con el tiempo, el campo de acción de la auditoria ha continuado extendiéndose; no obstante son muchos los que todavía la juzgan como portadora exclusiva de aquel objeto remoto, o sea, observar la veracidad y exactitud de los registros.

En forma sencilla y clara, escribe Holmes:

“La auditoria es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.”

Por otra parte tenemos la concepción sintética de un profesor de la universidad de Harvard el cual expresa lo siguiente:

“... el examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen.”

---

<sup>5</sup> Opcit.

Tomando en cuenta los criterios anteriores podemos decir que la auditoria es la actividad por la cual se verifica la correlación contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

### **La Auditoría se clasifica en:**

La Auditoria Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios.

Por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoria Externa a Auditoria de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoria Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoria Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoria Externa del Sistema de Información Automático etc.

La auditoria interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoria interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento.

La auditoria interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

### **Diferencias entre auditoría interna y externa:**

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.
- En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, esta destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.

La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.”<sup>6</sup>

### **1.3 CONTROL INTERNO.**

#### **Concepto**

Con el objeto de tener un fundamento conceptual del control interno como elemento importante de la Auditoría Administrativa se describa el concepto en base a las Normas Técnicas.

Las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), define el Control Interno así:

Una entidad y organismo del sector público comprende un plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas por sus más altas autoridades para salvaguardar los recursos institucionales, verificando la exactitud y veracidad de su información, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política preescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

---

<sup>6</sup> Thierauf, Auditoría administrativa con cuestionario de trabajos, Limusa, 2000.

## **Importancia Del Control Interno**

La importancia del Control Interno, radica en que estos interponen dificultades para evitar malversación de fraudes, también trata de minimizar la intención de perjudicar a la empresa, además descubre rápidamente un fraude ya cometido.

Concretamente, su importancia consiste en que la administración precisa de informes y análisis oportunos por lo que el Control Interno permite:

- Cumplir con el desempeño de sus funciones
- Administrar eficientemente sus activos
- Recibir información confiable y oportuna
- Detectar y de ser posible erradicar el fraude
- Promover la eficiencia en todas las áreas y obtener el máximo provecho
- Asegurar el cumplimiento de las normas, leyes y reglamentos.

## **Objetivos**

El Control Interno de las entidades públicas tiene por objetivos generales;

- Asegurar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias, de las disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables a sus operaciones.
- Proteger los recursos institucionales contra irregularidades, pérdida, daño, abuso, desperdicio, fraude y errores.
- Obtener información administrativa, contable y financiera oportuna
- Localizar errores administrativos, contable y financieros.
- Promover la transparencia de las operaciones y lograr la obtención de las metas y objetivos mediante el cumplimiento de sus planes, programas y presupuestos.

## **Principios De Control Interno**

El control interno para el logro de sus objetivos dispone de los siguientes principios<sup>7</sup>

- Responsabilidad delimitada.
- Separación de funciones de carácter incompatible
- División en el procedimiento de cada transacción
- Selección de servidores hábiles y capaces
- Aplicación de pruebas continuas y exactitud
- Rotación de deberes
- Otorgamiento de Fianzas
- Instrucciones por escrito
- Utilización de cuentas de control
- Utilización de cuentas de control
- Uso de equipo con dispositivos de pruebas automáticas.
- Contabilidad por partida doble.
- Formulaciones prenumerados.
- Evitar el uso de dinero en efectivo
- Uso de un mínimo de cuentas bancarias
- Depósitos inmediatos e intactos

## **Elementos De Control Interno**

En una institución el Control Interno esta constituido por los elementos siguientes:

- Un plan de organización que prevea una separación apropiada de funciones y responsabilidades
- Mecanismos de autorización y procedimientos de registros adecuados para prever un control financiero razonable sobre los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos de la entidad.

---

<sup>7</sup> [www.cortedecuentas.gob.sv](http://www.cortedecuentas.gob.sv)

-Prácticas sanas que deban seguirse en la ejecución de los deberes y funciones de cada unidad y servidor de la organización.

-Idoneidad del personal, en proporción a sus responsabilidades

-Una efectiva unidad de Auditoría Interna para su evaluación y mejoramiento permanente.

### **Tipos De Control Interno**

Los tipos básicos de Control Interno son los siguientes<sup>8</sup>:

Según su naturaleza el Control Interno puede ser:

#### **a) Control Interno Administrativo**

El Control Interno está constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que conducen a la autorización de las transacciones por parte de los niveles jerárquicos superiores, de tal manera que fomente la eficiencia en las operaciones, la observancia de las políticas y normas preescritas y logro de las metas y objetivos programados.

#### **b) Control Interno Financiero**

Comprende el plan de organización, los procedimientos y registros concernientes a la custodia de recursos financieros y materiales, y a la verificación de la exactitud, confiabilidad y oportunidad de los ingresos e informes financieros.

---

<sup>8</sup> Corte de Cuentas de la República. "Normas Técnicas de Control Interno". Pág. No 12

### **c) Control Interno Previo**

El Control Interno Previo, se realiza antes de que se ejecuten las acciones u operaciones, con el propósito de establecer su legalidad, veracidad, conveniencia y oportunidad en función de los fines, programas y presupuestos de la entidad.

### **d) Control Interno Posterior**

Los responsables de practicar este control son los supervisores de cada unidad, quienes tendrán que ejercer control posterior sobre las metas, objetivos o resultados alcanzados con las operaciones o actividades bajo su directa competencia, con el propósito de evaluarlos para mejorar en el futuro.

### **Normas Técnicas De Control Interno De La Corte De Cuentas De La Republica De El Salvador (NTCI).**

Las Normas Técnicas de Control Interno constituyen guías de acción para el funcionamiento de una actividad, unidad administrativa, proyectos, programas o institución del sector público. Las cuales regulan, guían y limitan las acciones a desarrollar, describiendo una línea de conducta general y aseguran uniformidad de procedimientos para actividades similares llevadas a cabo por los diferentes funcionarios, empleados, unidades administrativas o entidades del sector público.

## **1.4 AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

### **Conceptos**

La Auditoría Administrativa es una herramienta de control importante para la evaluación de diferentes áreas de la empresa y establecer de este modo elementos de juicios necesarios de fallas o irregularidades existentes e indicar la forma en que se pueden corregir.

Para comprensión se presentan conceptos de diversos autores:

La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo.<sup>9</sup>

La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, en base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución<sup>10</sup>.

### **Importancia**

La Auditoría Administrativa es importante porque a través de una revisión minuciosa en los procedimientos administrativos, se buscan descubrir y corregir errores en la administración de una empresa o entidad, a fin de que se efectúen los procesos de la manera más eficiente y efectiva logrando eliminar pérdidas y deficiencias, mejorar los sistemas y procedimientos, los medios de control, desarrollar mejor al personal, y utilizar los recursos de que se dispone, tanto humanos como físicos.

### **Principios de Auditoria Administrativa**

La Auditoría Administrativa cuenta con principios básicos que forman parte de la estructura teórica, según Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro sinopsis de Auditoría Administrativa, se mencionan tres principios fundamentales:

---

<sup>9</sup> Leonard P. Willians “ Auditoría Administrativa” Evaluación de los Métodos y Eficiencia, Editorial Diana, México. Tercera Edición Junio 1973 Pág. 45

<sup>10</sup> Fernández Arena, J.A Administrativa, Editorial Diana, México 1975



### **1- Sentido de la evaluación**

La Auditoría Administrativa realiza un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados que mejoren la calidad del trabajo de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

### **2- Importancia del proceso de verificación**

La Auditoría Administrativa a través de un examen minucioso determina que es lo que se está haciendo realmente en los niveles: Directivo, Administrativo y Operativo; la práctica indica que ello no siempre esta de acuerdo con los que el responsable de área o el supervisor piensa que está ocurriendo.

Los procedimientos de Auditoría Administrativa, respaldan técnicamente la “Comprobación en la observación directa”.

### **3- Habilidad para pensar en términos administrativos**

El Auditor Administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabiliza la función operacional y el pensar como este lo hace, es decir preguntarse: ¿Qué necesitaría conocer a cerca del trabajo que se está desarrollando?, ¿Cómo planear el trabajo?, ¿Cómo medir el desempeño alcanzado?, ¿Cómo motivar al personal? , ¿Cómo controlar el trabajo asignado?, ¿Cómo asegurarse de que el trabajo fue realizado precisa, completa y oportunamente?

En si se trata de pensar en sentido administrativo el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

## **Beneficios De La Auditoria Administrativa**

La razón para llevar a cabo una Auditoría Administrativa, es la necesidad de detectar y superar las diferencias administrativas existentes (y los problemas operacionales que acarrea) en las operaciones en esta etapa de realización.

La Auditoría Administrativa representa un enfoque positivo, con la mirada dirigida hacia delante, que evalúa la forma en que la gerencia cumple con los objetivos trazados por la empresa, se efectividad en la planeación, organización, dirección y control de las actividades y lo apropiado de las decisiones gerenciales para el largo plazo.

En este sentido, el beneficio de la auditoria administrativa se fundamenta en que los problemas administrativos y dificultades operaciones que se relacionan con ellos puedan detectarse antes de que sucedan situaciones más difíciles de resolver que puedan llevar inclusive a la empresa al fracaso.

## **Formas de Realizar la Auditoria Administrativa.**

La Auditoria Administrativa puede ser realizada de diferente forma dependiendo de la relación que existe entre el personal que la realiza y la empresa auditada y puede ser:

**1 Auditoria Interna:** es aquella que se caracteriza por ser realizada por el personal de la empresa.

**2 Auditoria Externa:** es aquella que se caracteriza por ser realizada por personas que no pertenece a la empresa.

**3 Auditoria Mixta:** es aquella que se caracteriza por ser realizada por personal de la empresa con personal que no pertenece a ella.

### **1.5 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVAS.**

La Auditoria Administrativa es un método eficaz de investigación para descubrir los cambios o ajustes que deben hacerse en la planeación, organización, dirección y control de una empresa.

#### **Planeación:**

El papel de la Auditoria Administrativa es precisamente llevar una revisión de los planes mediante un análisis de sus principales componentes y evaluarlos en términos de su eficacia con que contribuye en el logro de los objetivos de la empresa. Esos componentes sujetos a revisión son los pronósticos, los objetivos, políticas y los programas.

#### **Organización:**

La Auditoria Administrativa identifica aquellos defectos y deficiencias que propician males administrativos como: funciones no coordinadas, balanceadas o controladas; falta apropiada de delegación de autoridad y responsabilidad; personal no calificado que ocupa puestos claves, estructuras organizativas no apropiadas.

La revisión debe ser exhaustiva ya que es en esta etapa que puede justificarse a la Auditoria administrativa al encontrarse deficiencias, sugerir mejoras y proponer mejor uso de los recursos, en fin dejar base útiles para una mejor revisión en las fases de dirección y control.

## **Dirección**

Ante la complejidad que el elemento humano representa a la administración, y que es esencial la dirección como fase del proceso administrativo, un jefe debe tratar que sus subordinados actúen no por imposición de él, si no mediante la colaboración de ellos. Dicha colaboración se logra precisamente cuando se motiva al personal, cuando se le hace reconocer que dentro de los objetivos generales de la empresa están latentes sus objetivos individuales.

La Auditoría Administrativa, en su revisión debe estudiar que dentro de los planes, los objetivos, de las políticas y de las decisiones que se toman, se identifican esas motivaciones que son generadas a través de las relaciones humanas y de las comunicaciones que privan en la empresa, el auditor administrativo puede apreciar y evaluar como llevan a cabo los jefes su función administrativa de dirección.

## **Control**

El control tiene como fundamento la planeación, la Organización y la Dirección de las cuales dependerá la efectividad de los diferentes controles. El auditor administrativo al haber realizado esas funciones también ha hecho avance en la revisión de los controles, ya que en éstos tienen como elemento los puntos siguientes:

Definición de objetivos, fijación de políticas adecuadas, programas de acción preciso sistemas y procedimientos eficientes, estructura orgánica adecuada, buena práctica de las relaciones humanas, comunicación eficiente, registros y formas adecuadas.

No obstante, que el auditor haya revisado los puntos anteriores y que indirectamente significan una revisión de los controles, estos también deben de ser

examinados directamente desde los puntos de vista de la fase de control y campo de control<sup>11</sup>.

## **Fundamentos teóricos de la Auditoría Administrativa**

Existen en la actualidad, diferentes estudios de evaluación administrativa que a través de diferentes épocas han introducido teorías y técnicas, como la Administración por Objetivos, la Teoría de Sistemas y el Desarrollo organizacional son algunos de los instrumentos técnicos que han contribuido eficazmente a conocer la existencia de problemas que afectan el normal desarrollo de una institución sea esta pública, privada o mixta.

### **a) Administración por objetivo.**

La Administración por Objetivos es un programa que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa para un período de tiempo explícito, y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas.

La Administración por objetivo es entre otras cosas una técnica de administración que se caracteriza porque se presta suma atención a los resultados; sin embargo, además de presentar una metodología, propone antes que nada, un cambio de actitud ante los problemas administrativos en especial en las relaciones de mando dentro de la empresa.

### **b) Teoría de sistemas.**

Este enfoque, constituye una metodología de análisis de los problemas administrativos de las empresas y de los entes públicos. Su aplicación, constituye una manera útil de razonar con respecto a la administración de organizaciones,

---

<sup>11</sup> Martínez Villegas, Fabián. El Contador Público y las Auditorías Administrativas. Editorial Pac. S.A de C.V. México, DF undécimo reimpresión, febrero 1995, Pág. 69,85,101,113.

puesto que brinda una estructura que permite percibir los factores intervinientes, tanto de origen interno como externo, siendo partes integrantes de un conjunto; y permite, identificar a los subsistemas, a ubicar su lugar y sus funciones apropiadas.

### **c) Desarrollo organizacional.**

El Desarrollo organizacional es planeado, por lo tanto, agota los mejores resultados para lograr diagnósticos claros y precisos de las necesidades organizativas. Parte de un conocimiento de la realidad institucional y con base a los objetivos concretos, aplica estrategia, tácticas y actividades debidamente planeadas para lograr el cambio deseado.<sup>12</sup>

Los enfoques anteriores de evaluación administrativa son la base que da origen para definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

## **2 ESTRATEGIA METODOLOGICA.**

“Método es el instrumento de la actividad científico que nos sirve para conseguir el conocimiento de la naturaleza y de la sociedad”

Técnica es la aplicación específica del método mediante el procedimiento o conjunto de procedimientos para el empleo de un instrumento, para el uso de un material o para el manejo de una determinada situación en un proceso.

El método que se utilizará es el científico; entendido que, este método no es más que la aplicación de la lógica a las realidades o sucesos observados, para efectos de nuestra investigación se utilizará el método científico que tiene como finalidad

---

<sup>12</sup> Aguilar, José Osvaldo, López, José Orlando, Rosales Sandoval, Juan Vicente, “UN PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA...”, Agosto de 1984

interpretar de manera objetiva los fenómenos sujetos de estudio, para lo cual se hace necesario delimitar y especificar el tema para su tratamiento y análisis adecuado.

## **2.1 TECNICAS.**

“Las técnicas de investigación desempeñan un papel importante en esta, debido a que existe una diversidad de ella, para obtener información, se debe tener cuidado al momento de seleccionar las técnicas mas adecuadas que dependen de la naturaleza del fenómeno, es por eso que se utilizarán las técnicas de la observación, la encuesta y la entrevista.

Estas técnicas se aplicaran tanto a los empleados como a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

### **La observación.**

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, esta servirá para verificar y evaluar la forma en que se están ejecutando los procesos administrativos en la Alcaldía; clasificando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto según el problema de estudio. (Ver anexo 1y 5)

Los datos que se obtienen por medio de la observación servirán para precisar los distintos aspectos del planteamiento del problema y de los objetivos de la investigación, además para recopilar información útil y suficiente sobre la problemática que se estudia.

La técnica a utilizar será una observación ordinaria porque el investigador se encontrara fuera del grupo que observa, es decir, no participa en los sucesos de la vida del grupo estudiado. Esta técnica se empleara mediante visitas preliminares para reconocer y delimitar el área de trabajo con el fin de obtener información para estructurar cada uno de los procesos que se estudiaran.

### **La encuesta.**

Es una técnica de investigación que permitirá la recopilación de información que contengan datos generales, sugerencias o respuestas que se proporcionan a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar.

El instrumento de la encuesta es el cuestionario y se define como: conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en la investigación.

### **La entrevista.**

Se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el o los sujetos de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

Esta técnica facilitara explicar el propósito del estudio y especificara claramente la información que se necesitará para el desarrollo de la Propuesta de Auditoria Administrativa aplicada a los Servicios Públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe; si hay una interpretación errónea de la pregunta permitirá aclararla asegurándose de una mejor respuesta”<sup>13</sup>

## **2.2 TABULACIÓN DE LOS DATOS.**

Consiste en determinar qué resultados de las variables que se presentaran y que relaciones en esas variables se necesitan, para responder al problema y objetivos planteados.

---

<sup>13</sup> Rojas Soriano, Raúl. “Guía Para Realizar Investigaciones Sociales”.



En el proceso de tabulación se especificará de manera lógica, secuencial sistemática, el proceso de análisis y selección de las variables se tratara según el problema objetivos e hipótesis; se definirán variables que se van a cruzar.

### **2.3 TIPO DE INVESTIGACION**

El tipo de investigación será descriptiva esta dirigida a determinar como es, como esta la situación de las variables o estudios en una población ; la presencia o ausencia de algo , la frecuencia con que ocurre un fenómeno , en quienes , donde y cuando se esta presentando en ella se pretende analizar las debilidades y deficiencias de los procesos administrativos aplicados a los servicios públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe a fin de poder establecer una propuesta de Auditoria Administrativa

## CAPITULO II

### “ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE Y MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA”

#### A- GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES.

##### 1 ANTECEDENTES DE LAS MUNICIPALIDADES.

Al iniciar el estudio de un tema específico, es conveniente hacer una retrospectiva al pasado para conocer los orígenes del mismo así poder sustentar un mayor criterio de análisis, lo que incidirá en las inferencias que posteriormente se obtengan. Con este propósito se procede a relatar los antecedentes históricos de las municipalidades en forma breve y concisa no sin antes haber hecho referencia al concepto de municipio para proporcionar una mayor idea sobre el tema.

#### **Concepto de Municipio**

Dado que en el fenómeno institucional llamado municipio están presentes datos históricos, sociológicos, políticos, económicos y legales, es necesario citar el concepto de municipio según la rama que lo analiza:

**a) “Municipio.** (Del Lat. municipium). Conjunto de habitantes de un mismo término jurisdiccional, regido por un ayuntamiento (Corporación compuesta de un alcalde y varios concejales). Término municipal entre los romanos, ciudad principal y libre, que se gobernaba por sus propias leyes y cuyos vecinos podían obtener los privilegios y derechos de los ciudadanos de Roma. <sup>14</sup>. Punto de vista histórico.

---

<sup>14</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

b) “El municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local , con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local , en coordinación de las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder ,autoridad y autonomía suficiente” <sup>15</sup>. Punto de vista político.

c) “El Municipio tiene personalidad jurídica con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerá los órganos determinados en el código municipal. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del gobierno municipal “<sup>16</sup> Punto de vista legal.

d) Municipio puede ser considerado como una unidad social de acción con base local. Punto de vista sociológico.

## **1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE MUNICIPIO**

Los Antecedentes más lejanos de municipio se encuentran en las ciudades de la antigüedad sobre todo en Atenas, precisamente estos eran llamados Estados Municipales, y es aquí donde surge por primera vez en la historia la forma de Gobierno Democrático, cuya conceptualización se encargan de desarrollar los filósofos de la época. Debido a la pequeñez de los Estados Municipales Griegos, en un principio se practico la democracia directa, en la que los ciudadanos se congregaban en la plaza del pueblo a decidir sobre asuntos de interés colectivo.

---

<sup>15</sup> República de El Salvador, Código Municipal 1986 y sus reformas, Stellar Computing, S.A de C.V. 1995, Cáp. II Art. 2 Pg. 2

<sup>16</sup> Op. Cit.

Roma por su parte contribuye posteriormente a afianzar conceptualmente un elemento que encontraremos presentes en los municipios y naturalmente en los estados nacionales: El sentido de pertenencia a la comunidad políticamente organizada como republica, la “Civitas “.

Marco Tulio Cicerón (106 A.C.) es quien expresa que la republica “es cosa del pueblo” formado por nombres no “de cualquier manera congregados sino la reunión que tiene sus fundamentos, en el consentimiento jurídico y en la común utilidad “.

El municipio aparece como una unidad político-administrativa, como consecuencia de las campañas de conquista de los romanos quienes inteligentemente e permitieron a algunas ciudades sometidas a su dominio una cierta forma de autogobierno. Estas ciudades recibieron el nombre de “Municipium”

Los habitantes o residentes en ellas recibieron el nombre de “Cives Municipales”, y gozaban de los privilegios y derechos de la ciudadanía romana, entre otros, el de elegir entre ellos mismos sus propios gobiernos, formados por dos o cuatro magistrados encargados principalmente de administrar justicia: Los “Duumviri” o “Quatorviri”. Del gobierno formaron parte también uno o mas “ aediles” funciones policiales; el “ defensor Civitatis” , los “ Curatores” o procuradores encargados de los negocios públicos, los “ Notari” , y los “ scribas” , antecesores de los actuales notarios.

“Las leyes municipales eran dictadas por una asamblea, a la que , se le conocía como curia y “ ordo decurionum” , y el régimen municipal era regulado por la “ Lex Julia Municipales” .

Los españoles durante la reconquista, al luchar contra los árabes estimularon el nacimiento de poblaciones a las que se les dotaba de “ fueros”. Estos fueron clasificados en “fueros breves”, que regulaban las relaciones de la ciudad con los monarcas; “fueros extensos” o códigos de administración municipal; y “Cartas pueblas”, que dotaban a las ciudades recién fundadas de libertades y privilegios.

Inicialmente las ciudades grandes eran gobernadas por los “coventus publicus Vicinorum” y luego, por el “concilium” o asamblea vecinal; en cambio las ciudades pequeñas contaban con un “concejo abierto” o “cabildo abierto”, que se reunía el día domingo para tratar los asuntos de interés general.

“Fue en su periodo de decadencia que llegó el municipio a América. Con el nacimiento de las ciudades (que los colonizadores fueron fundando), nacían también los cabildos o ayuntamientos que carecían de base democrática, ya que no tomaban en cuenta para efectos de votación y solución de problemas generales a la población aborigen”.

En las ciudades grandes, el cabildo estaba formado por un alcalde, que cumplía funciones judiciales, políticas, y administrativas, hasta ocho regidores y un procurador general.

“En El Salvador el primer ayuntamiento que se fundó fue en la villa de San Salvador que dependía directamente de México”

San Salvador se fundó a finales de 1524 y principios de 1525 ubicándose en el lugar llamado la Bermudas, a ocho kilómetros al sur de lo que actualmente es la ciudad de Suchitoto, confirmando su existencia a mediados del siglo XVI a través del descubrimiento de un acto perteneciente al cabildo de Guatemala, con fecha 6 de mayo de 1525.

El 27 de septiembre de 1546 por real provisión del emperador Carlos V, a la villa de San Salvador se le concede el título de ciudad, siendo declarado municipio de San Salvador.

“La villa de San Miguel se fundó en 1530, con el nombre de San Miguel de la Frontera, obedeciendo a la necesidad de limitar el avance de las fuerzas e intereses de Pedrarias Dávila y a trazar la frontera del territorio del reino de Guatemala”.

A medida que el tiempo fue transcurriendo, el país fue creciendo y hubo la necesidad de darle un ordenamiento, buscar el desarrollo a través de la institución política- administrativa, ya que es la única institución que sobrevivió a la época colonial.

Efectuada la independencia en El Salvador, la forma de gobierno municipal continuo con pocas modificaciones y el ayuntamiento por decreto de la asamblea constituyente de la republica federal, se llamo a partir de entonces Alcaldía Municipal.

## **1.2 REQUISITOS PARA LA CREACION DE UN MUNICIPIO.**

La urgencia de solventar las necesidades de una población ante su crecimiento origina la creación de gobiernos locales, aunque puede decirse que esto no es suficiente, puesto que existen requisitos establecidos en el Código Municipal, que exige que para la creación de un municipio a solicitud de una población, deben darse las siguientes condiciones:

- 1- Una población no menor de diez mil habitantes constituidos en comunidades inadecuadamente asistidas por los órganos del gobierno del municipio a que pertenezca.
- 2- Un territorio determinado
- 3- Un centro de población no menor de dos mil habitantes que sirva de asiento a sus actividades
- 4- Posibilidad de recursos suficientes para atender los gastos de gobierno, administración y prestación de los servicios públicos esenciales.
- 5- Conformidad con los planes de desarrollo nacional.

## 2 GOBIERNO Y AUTONOMIA DE LOS MUNICIPIOS.

### Gobierno

Dentro de los gobiernos municipales es posible distinguir en primer lugar, un poder legislativo que es desempeñado por el Concejo Municipal; un poder judicial que esta en manos del Sindico Municipal y un poder ejecutivo que lo realiza el Alcalde Municipal.

En el articulo 24 del Código Municipal se establece que “ El Gobierno Municipal estará ejercido por un concejo, que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrara un Alcalde , un Sindico y el numero de regidores o concejales que se establecen en la siguiente forma:

Dos concejales o regidores en los municipios que tengan hasta diez mil habitantes.

Cuatro concejales o regidores en los municipios que tengan más de diez mil hasta veinte mil habitantes.

Seis concejales o regidores en los municipios que tengan más de veinte mil y hasta cincuenta mil habitantes.

Ocho concejales o regidores en los municipios que tengan más de cincuenta mil hasta cien mil habitantes

Diez concejales o regidores en los municipios que tengan más de cien mil habitantes.

En todo caso habrá cuatro concejales o regidores suplentes para llenar las vacantes temporales o definitivas.

El Concejo es la autoridad máxima del municipio y será presidido por el Alcalde

El Art. 26 del Código Municipal establece los requisitos que se requieren para ser miembro de un Concejo Municipal, estos son:

- a) Ser Salvadoreño por nacimiento o naturalización
- b) Ser del estado Seglar
- c) Ser originario o tener por lo menos un año de ser vecino del municipio respectivo a la fecha de la inscripción como candidato para la elección correspondiente.
- d) Haber cumplido veintiún años de edad
- e) Ser de moralidad notoria
- f) Saber leer y escribir
- g) Estar en el ejercicio de los derechos de ciudadano.

En el Art. 27 del mismo Código se establece las prohibiciones que limitan a un ciudadano para ser miembro de un concejo, estos son:

- a) Los que tengan suspendido o hayan perdido sus derechos ciudadanos.
- b) Los que directa o indirectamente tengan parte o estén interesados en servicios públicos, contratos, concesiones o suministros con o por cuenta del municipio.



c) Los que tengan pendiente juicio contencioso-administrativo o controversia judicial con el municipio o con establecimiento que de él dependa o administre.

d) Los parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. En este caso, si el parentesco fuere entre el Alcalde y uno de los concejales se tendrá por electo al Alcalde, debiendo llenar la vacante el concejal suplente que el concejo designare.

e) Los destiladores y patentados para el expendio de aguardiente y sus administradores y dependientes.

f) Los ciegos, los mudos y los sordos.

g) Los militares en servicio activo.

Las causales contempladas en este artículo que sobrevengan durante el ejercicio del cargo, pondrán fin a este.

En el Art. 54 se establece que el Concejo Municipal funcionara asistido de un secretario nombrado por el mismo de fuera de su seno. Podrá ser removido en cualquier tiempo sin expresión de causa.

En el Art. 55 de el Código Municipal se establecen los deberes del Secretario Municipal que son:

1 Asistir a las sesiones del concejo y elaborar las correspondientes actas.

2 Autorizar las ordenanzas y demás instrumentos jurídicos que emite el concejo.

3 Comunicar a los concejales las convocatorias para que concurran a las sesiones.

4 Llevar los libros. Expedientes y documentos del Concejo, custodiar su archivo y conservarlo organizado, de acuerdo con las técnicas mas adecuadas.

5 Despachar las comunicaciones que emanen del concejo y llevar con exactitud un registro de todos los expedientes o documentos que se entreguen.

6 Expedir de conformidad con la ley, certificaciones de las actas del concejo o de cualquier otro documento que repose en los archivos, previa autorización del alcalde o quien haga sus veces.

7 Dar cuenta en las sesiones de todos los asuntos que le ordene el alcalde o quien presida el concejo.

8 Dirigir el personal y los trabajos de la secretaria del concejo.

9 Auxiliar a las comisiones designadas por el concejo y facilitar el trabajo que se les encomiende.

10 Los demás que les señalen las leyes, ordenanzas y reglamentos.

El Art. 56 del mismo Código legisla que en caso de ausencia o falta del secretario, el Concejo podrá designar interinamente a cualquiera de los concejales para que desempeñe el cargo temporalmente.

### **La Autonomía.**

El contexto legal de los municipios estuvo regido hasta Enero de 1986 por la ley del Ramo Municipal, siendo esta ley derogada y entrando en vigencia el Código Municipal en el mes de marzo de 1986.

El Código Municipal es un instrumento legal dentro del cual se plasma una reforma política de la actuación de las Alcaldías que va con el espíritu y la letra de la Constitución Política vigente, cual es la redistribución del poder del Estado y la facilitación de la administración pública, tradicionalmente concentrado en sus órganos superiores y compartidos ahora, en la autonomía como unidad administrativa del mismo: El municipio.

El Código Municipal Constituyen instrumento legal en cuya aplicación se debe realizar con extremo cuidado en cuanto a su contenido normativo, como del resto de leyes vigentes que le son afines para así poder ejercer de parte de las municipalidades su autonomía como poder municipal.

De tal manera que este facilita toda la gestión dentro del aspecto legal que ayuda a las alcaldías a alcanzar la eficiencia y eficacia suficientes para ser instrumentos reales de su propio desarrollo institucional y para la adecuada conducción de las sociedades locales en camino del desarrollo integral.

A partir de la entrada en vigencia del Código Municipal se fortalece con el, el marco legal que regula la autonomía municipal, o sea el ejercicio de las facultades constitucionales que otorgan libertad para que los municipios puedan legislar, dirigir y administrar sus propios asuntos.

Entre las bondades otorgadas por el Código Municipal a favor de las comunidades están: la oportunidad de participación directa de sus miembros en las actividades del gobierno local, favoreciendo la solución de los diversos problemas que les atañen; justa fijación de tasas, contribuciones e impuestos; definición de prioridades en cuanto a obras de servicio comunal; protección del medio ambiente, de los recursos naturales y del patrimonio cultural.

“El código Municipal en el título II , artículo 2, plasma la importancia del municipio manifestando que este ‘‘ constituye la unidad política administrativa primaria dentro

de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio , organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local con la autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio esta 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 suficientes.

La autonomía del municipio, titulo II, artículo 3 se extiende a:

1- La creación, modificación, supresión de tasas por servicios y contribuciones publicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.

2- El decreto de su presupuesto de ingresos y egresos.

3-La libre gestión en las materias de su competencia.

4-El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias, de conformidad al titulo VII Art. 111 , de el Código Municipal que establece que no podrá ser empleado municipal el cónyuge o pariente hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad de alguno de los miembros del concejo. Las condiciones señaladas en el inciso anterior no se hará efectiva si al elegirse un miembro del concejo, su pariente ya figurase como empleado.

5-El decreto de ordenanzas y reglamentos locales.

6-La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la asamblea legislativa.

## **2.1 LEYES QUE RIGEN LAS MUNICIPALIDADES**

Como toda institución organizada, las municipalidades cuentan con diversas leyes que las rigen y por ende tienen que cumplirse según las disposiciones de las mismas. Las cuales se mencionan a continuación:

### **“a) Constitución de la Republica.**

Ley Fundamental de la organización de El Estado, que expresa lo relativo a los municipios, su forma de gobierno, autonomía, competencia e instrumentos legales que deben normar a las municipalidades, según lo manifestado en los Art. del 202 al 207.

### **b) Ley de adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública.**

Ley que da la facultad a las municipalidades de proceder ante una situación por la que se hace necesaria la adquisición o contratación de obras, bienes o servicios, cuya postergación o diferimiento impusiere un grave riesgo al interés general.

También procederá cuando habiéndose contratado, previa una licitación, el contrato se extinguiere por causas imputables al contratista. Según Art. 73 y 89.

### **c) Ley de la Corte de Cuentas de la Republica.**

Ley que establece que cada entidad y organismo del sector público como lo es la municipalidad; establecerá su propio Sistema de Control Interno Financiero y Administrativo, previo, concurrente y posterior, para tener y proveer seguridad razonable. Art. 26 y30.

**d) Ley del Medio Ambiente.**

Ley que faculta a la municipalidad a gestionar todas las actividades o mandatos legales en relación al medio ambiente con consecuencia o impacto en el mismo. Según Art. 2,5 y 58.

**e) Ley Transitoria del Registro de lo Familiar.**

Ley que permite a la municipalidad de llevar el Registro del Estado Familiar y el de regímenes Patrimoniales, en lo concerniente en los límites de competencia territorial de dichos registro. Art. 7,28 y 32.”<sup>17</sup>

**f) Código Municipal.**

Instrumento legal en el cual están regidas las municipalidades para cumplir con sus deberes y obligaciones. Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

**g) Ley General Tributaria Municipal.**

Instrumento Administrativo que fortalece la autonomía de las municipalidades en lo referente al aspecto económico, mediante la dotación a los municipios de la potestad para establecer tributos. Además tiene la facultad de establecer los principios básicos y el marco normativo general para poder crear, modificar y suprimir tasa y contribuciones públicas, como el de elaborar sus tarifas de impuesto y reformas de la misma. Tácitamente expresa el Art. 1

---

<sup>17</sup> <http://www.comures.org.sv/>

## **H) Ley de Vialidad.**

Es la que establece los estatutos a los cuales debe apegarse la municipalidad para prestar este servicio administrativo, además regula en debe ser invertidos los fondos captados por este servicio.

## **I) Ley General de Cementerios.**

Ley que tiene por objeto regular el establecimiento, organización y funcionamiento de cementerios en toda la republica.

## **2.2 FUNCIONES DE LA COMPETENCIA MUNICIPAL**

Las funciones de las municipalidades están claramente expresadas en el Código Municipal, en el titulo III articulo 4 y estos se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- 1-La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales de la localidad.
- 2-Supervisión de precios, pesas, medidas y calidades
- 3-El desarrollo y control de las nomenclaturas y ornato público.
- 4-La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.
- 5-La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades.

6-La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales.

7-El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio.

8-La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población

9-La promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola, artesanal y de los servicios.

10-El incremento y protección de los recursos renovables y no renovables.

11-La regulación del transporte local y del funcionamiento de terminales de transporte de pasajeros y de carga.

12-La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares.

13-La regulación del funcionamiento extraordinario obligatorio en beneficio de la comunidad de las farmacias y otros negocios similares.

14-La regulación del funcionamiento de restaurantes, bares, clubes, nocturnos y otros establecimientos similares.

15-La formación del registro civil de las personas y de cualquier otro registro público que se le encomendare por la ley.



16-La formación de Registro de Ciudadanos de acuerdo a la ley

17-La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad como mercados, tiangues y mataderos.

18-La promoción y organización de ferias y festividades populares.

19-La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección y disposición final de basuras.

20- La prestación de servicios de cementerios y servicios funerarios y control de los cementerios y servicios funerarios prestados por particulares.

21-La prestación del servicio de policía municipal

22-La autorización y regulación de tenencia de animales domésticos y salvajes.

23-La regulación del uso de calles, aceras, parques y otros sitios públicos, municipales y locales.

24-La autorización y regulación del funcionamiento de casas de juegos, como loterías, rifas y otros similares.

25-Planificación ejecución y mantenimiento de todo género de obras publicas necesarias del municipio.

26-La promoción y financiamiento de programas de viviendas o renovación urbana

Para la realización de estos programas, la municipalidad podrá conceder préstamos a los particulares en forma directa o por medio de entidades descentralizadas, dentro de los programas de vivienda o renovación urbana.

#### 27- Autorización y fiscalización de las obras particulares.

Finalmente en el Artículo 4 del Código Municipal determina que además de las funciones que se han expuesto, las municipalidades tendrán las funciones propias de la vida local, las que les confieren los reglamentos especiales y demás leyes vigentes tales como las que les impone: La Constitución Política, El Código Civil, El Código de Sanidad, Ley de Vialidad, Ley del Papel Sellado y Timbres, Reglamento General de Transito, y otros.

### **3. ANTECEDENTES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE.**

#### **3.1 DATOS HISTORICOS**

Las Alcaldías juegan un papel importante en el desarrollo local de cada municipio el cual se constituye como una “unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en territorio determinado que le es propio organizado bajo orden jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local esto quiere decir que es la unidad que administra, crea y supervisa los servicios y contribuciones públicas cuya facultad esta dada por su autonomía dentro de los limites que establece la ley general.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>Código Municipal 1986 y sus Reformas, Stellar Computing, Primera edición, 1995, Pág. 10, Art.2.

La Alcaldía de Nueva Guadalupe, “inicio sus operaciones el 14 de marzo de 1838 contando únicamente con el alcalde, un secretario, un regidor y un vigilante; los cuales constituyeron el personal de la alcaldía para esa época,”<sup>19</sup>.

A partir de esta fecha la Municipalidad de Nueva Guadalupe ha experimentado significativos cambios que han permitido que esta se desarrolle en un ámbito, político, social, y económico que son de beneficio directo para la población y para los lugares aledaños al municipio.

Dentro del desarrollo político que ha experimentado se puede mencionar que ha podido ejercer su gobierno municipal a través de la dirección de Alcaldes pertenecientes a diferentes partidos políticos los cuales han sido electos por la ciudadanía a través de un voto popular durante un periodo de 3 años.

Por lo tanto, es importante mencionar algunos alcaldes ya que mediante su gestión han contribuido al desarrollo del municipio.

ALCALDE	PERIODO
Agustín Saravia	1934 - 1936
Atilio Benavides	1943- 1947
Francisco Prudencio Gámez	1949 – 1951
Gregorio de Jesús García	1951 - 1954
José Félix Zelaya	1954 – 1957

<sup>19</sup> Lovo, Ceferino E, “Memorias un Planchado que Dejo de Serlo”.1982, Pág. 9.

Julián Funes	1962 - 1964
José María Guerra	1964 - 1967
Antonio Castillo	1967 - 1970
Elías Chávez	1970 - 1973
Glenda Gámez de Funes	1973 – 1976
Justiniano Molina	1976-1979
Pablo Solórzano Bolainez	1979-1982
José David Contreras	1982 – 1985
Víctor Hugo Melgar Machuca	1985 – 1987
Isaac Lovo Pérez	1988 – 1991
Visitación Tario	1991 – 1994
Ectelio Quinteros	1994-2000
Rogelio Baltasar Lovo	2000- 2003
Oscar Brizuela	2003 - 2005

En el año de 1955 el Señor Alcalde José Félix Zelaya hace referencia a la necesidad de organizar los diferentes cargos, comisiones y servicios que conforme a la ley del Ramo Municipal conllevaría a la alcaldía a ejecutar de forma eficiente sus deberes y obligaciones y la necesidad de contar con la infraestructura adecuada del edificio municipal o casa cabildo por lo que solicita subsidio al supremo gobierno de la republica para los gastos de dicha construcción según la conformidad de los planos y presupuestos elaborados por la dirección general de Urbanismo y Arquitectura.

Entre las comisiones se pueden nombrar las permanentes que eran según el articulo 74 de la ley del Ramo Municipal primera se entendía de la instrucción publica, policía, cárceles, obras publicas, cementerios, asistencia social y cultural dirigidas por el alcalde.

La segunda comisión se encargaba de caminos, calles, plaza e higiene; la tercera comisión alumbrado publico, aseo y ornato; la cuarta comisión estaba el cargo de mercado, Matadero, servicios de agua y una comisión especial integrada por todos los miembros de la Alcaldía Municipal.

En el año de 1968-19670 mediante la gestión del alcalde José Maria Guerra, se ejecuta los registros de lo Civil y la extensión de Cédula de Identidad Personal y se solicita los servicios de tren de aseo; en este mismo año toma posesión a la administración municipal el Señor Gregorio de Jesús García donde se inicia la aplicación de la ley de Arbitrio de Impuestos Municipales.

El 14 de junio de 1971 se inicio la construcción del tiangué Municipal a un costo total de 37258.46 aportando el ministerio de Agricultura la cantidad de 20,287.51 y el resto el gobierno de la República.

En el mes de Abril del año de 1972 el alcalde Elías Chávez, también organizó comisiones permanentes para instrucción pública, cárceles, obras públicas, caminos

vecinales, pesas, monedas y medidas. El 3 de agosto del mismo año se solicita llevar a cabo la pavimentación de la calle que partiendo de ANTEL, de poniente a oriente, conduce al cementerio general. Para este periodo la alcaldía contaba con 22 empleados.

Debido al conflicto armado sufrido en nuestro país, en el año de 1985 la alcaldía sufrió graves daños en su infraestructura, papelería, mobiliario y equipo; entre el equipo que se dañó se pueden mencionar: cuatro máquinas de escribir, tres escritorios secretariales, dos escritorios tipo ejecutivo, una silla ejecutiva, una silla presidencial, un teléfono, un contómetro, y otros.

Posteriormente, se hace la adquisición de dos máquinas de escribir las cuales facilitarían y mejorarían los servicios prestados por la alcaldía como la extensión de documentos.

Luego en 1988 se inaugura el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe, durante la gestión del señor alcalde Isaac Lovo Pérez.

En el año de 1994 al 2000 inicia la administración municipal por el señor alcalde Ectelio Quinteros, quien realiza diferentes obras como gestión del proyecto de mejoramiento de agua potable, alumbrado público, así mismo se compra computadoras para mejorar los servicios prestados por la alcaldía, además se construye un local en donde se pretendía instalar un mercado municipal. También en este periodo se gestionó para obtener el título de ciudad y fue así que en el año de 1995 se obtuvo. (ver anexo)

En el año de 2001 toma posesión a la administración de la municipalidad el Lic. Rogelio Baltasar Lovo, quien ejecuta obras de adoquinado de calles y mejoramiento en el servicio de agua potable.

De esta forma la municipalidad de Nueva Guadalupe ha venido evolucionando obteniendo cambios en cada periodo los cuales son de beneficios para la población.

### **3.2 OBJETIVOS QUE PERSIGUE**

Los objetivos de la municipalidad de Nueva Guadalupe, igual que en todas las municipalidades se pueden dividir en dos grupos:

-Objetivos Generales y Objetivos Específicos

#### **\*Los objetivos Generales:**

Son aquellos comunes en todas las municipalidades o sea las que por ley se les ha encomendado como integrantes de un gobierno; es decir , el objetivo general de una municipalidad es proporcionar a toda la comunidad que representan todos los servicios necesarios respecto a Desarrollo Comunitario, Social, Cultural , Económico, Seguridad y Vigilancia.

#### **\*Los objetivos Específicos:**

Son aquellos propuestos por la municipalidad, tomando en cuenta las necesidades propias de la comunidad por ejemplo la Municipalidad de Nueva Guadalupe se ha propuestos objetivos específicos como incentivar a la ciudadanía a realizar el pago oportuno de los impuestos ya que esto permite realizar obras como: Inversión en la infraestructura social y económica de la ciudad, mejorar el servicio de agua potable, alambrado publico y tren de aseo, así mismo adoquinado de diferentes calles de la localidad.

Para hacer frente tanto a los objetivos generales como específicos, la municipalidad cuenta con los recursos siguientes:

- Los subsidios que en alguna medida son asignados por el gobierno.
- Los ingresos provenientes de los impuestos municipales.

### **3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

Actualmente las municipalidades del país atraviesan por una fase de modernización y de mayor cobertura proporcionada por el estado, a fin de que estas, se preparen paso a paso al desenvolvimiento como verdaderos Gobiernos Locales, en el ejercicio de su propia autonomía municipal.

En el caso particular la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, ha iniciado el proceso de elaborar sus propias herramientas administrativas y de control, necesarios para enfrentar los cambios que exige la modernización a la administración municipal, y es en base a esta preocupación que, el actual Concejo Municipal, ha elaborado el presente Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos, con el propósito de establecer orden mediante la clasificación y separación de actividades además de descentralizar la autoridad y responsabilidades entre las distintas jefaturas, acciones que actualmente son asumidas por el Alcalde municipal.

De esta forma se presenta a continuación el organigrama el cual contiene la información de la estructura organizativa actual la cual se puede detallar en forma descriptiva de la siguiente manera:



## Descripción De Niveles Administrativos.

En este apartado se anuncian y describen los diferentes niveles existentes dentro de la organización administrativa municipal actual.

### PRIMER NIVEL

<b>ALTA DIRECCIÓN.</b>	Este nivel está integrado por los miembros del Concejo Municipal, con capacidad decisoria para el ejercicio del Gobierno local, con plenas facultades para desarrollar la autonomía del Municipio dentro de los límites establecidos por la ley.
------------------------	--

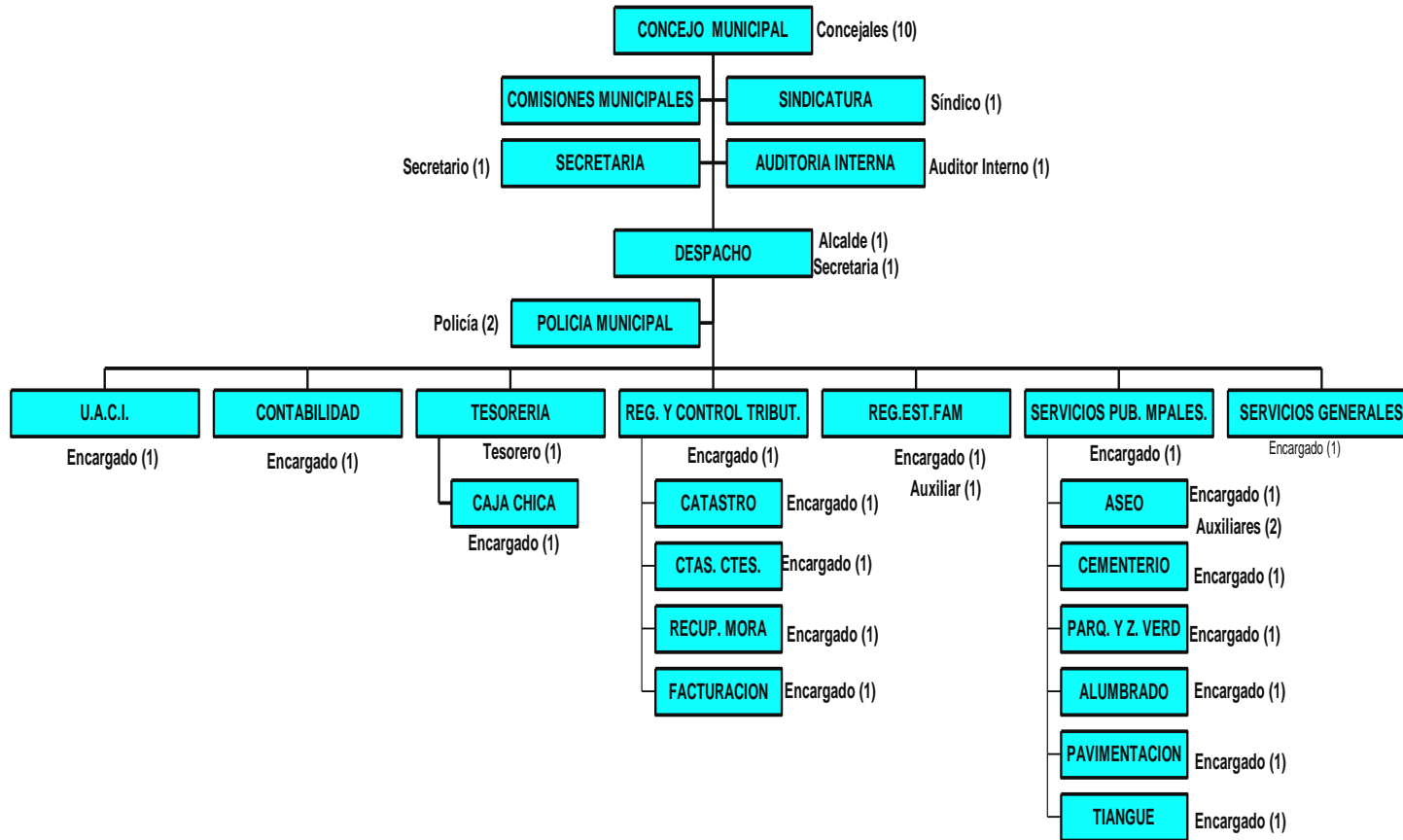
### SEGUNDO NIVEL

<b>DIRECCIÓN INTERMEDIA</b>	Está integrado por todos aquellos funcionarios que ostentan cargos de jefaturas y de asesoría, y que por lo tanto tienen bajo su responsabilidad y autoridad a otros empleados.
-----------------------------	---

### TERCER NIVEL

<b>OPERATIVO</b>	Está constituido por todos los empleados que no tienen autoridad para tomar decisiones y que están supeditados a la autoridad de su jefe inmediato; además contribuye en el desempeño de las tareas diarias de sus respectivas unidades de trabajo.
------------------	---

# ORGANIGRAMA DE PUESTOS MUNICIPALIDAD DE NUEVA GUADALUPE\_\_



\* La contadora es la Jefe administrativo

## **B- ANTECEDENTES Y ASPECTOS TEORICOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

### **1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

La administración de empresas en un proceso de funciones básicas diferentes cada una de las otras, tales como planificación, organización, dirección, ejecución y control. En el ámbito empresarial es una herramienta que permite enfrentar, los frecuentes retos encontrados en el mismo

La Auditoria Administrativa se encuentra dentro del campo de la Administración y forma parte primordial como medio de control y cambio. Esta persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y que tan lejos está de lo que quiere ser y que medidas adoptar para alcanzar sus metas o que cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño”<sup>20</sup>.

#### **Conceptos de La Auditoria Administrativa.**

“Según William P. Leonard la auditoria administrativa se define como: “ Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de sus recursos humanos y materiales”.

Mientras que Fernández Arena J.A sostiene que “es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

El aspecto distintivo de estos diversos usos del término, es que cada caso de auditoria se lleva a cabo según el sentido que tiene esta auditoria para la dirección

---

<sup>20</sup> Alvin A. Arens.. Auditoria un Enfoque integral, Editorial Océano, año 1995

superior. Otras definiciones de auditoría administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes”<sup>21</sup>.

Por lo tanto si se define como algo complejo la “Auditoría administrativa es una revisión sistemática y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización.

La auditoría administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos.

La auditoría administrativa puede ser llevada a cabo por el licenciado en administración de empresas y otros profesionales capacitados, incluyendo al contador público adiestrado en disciplinas administrativas o respaldadas por otros especialistas.

El resultado de la auditoría administrativa es una opinión sobre la eficiencia administrativa de toda la empresa o parte de ella.

Además podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.”<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Op. Cit.

<sup>22</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

## 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La administración de empresas es un proceso de funciones básicas diferentes cada una de las otras, tales como planificación, organización, dirección, ejecución y control. En el ámbito empresarial es una herramienta que permite enfrentar los frecuentes retos encontrados en el mismo.

En la teoría administrativa, el concepto de eficiencia ha sido heredado de la economía y se considera como un principio rector. La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la practica administrativa

Con el propósito de ubicar como se ha ido enriqueciendo a través del tiempo, es conveniente revisar las contribuciones de los autores que han incidido de manera más significativa a lo largo de la historia de la administración. Donde hechos históricos de mayor relevancia para la Administración, en especial como precedentes para la formación de una rama especializada que se dedique al control y revisión periódica del desempeño organizacional:

“En 1800, James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación.

Charles Babbage en 1832, Daniel C. McCallum en 1856 y Henry Metcalfe en 1886, realizaron valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, al uso de organigramas y al estudio de la administración respectivamente.

En 1933, Lyndal F. Urwick sostiene la importancia de los controles para estimular la productividad de la empresa.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoria administrativa", la cual, en

sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable."

En 1945, El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

En 1949, Billy E. Goetz declara que la auditoria administrativa es la encargada de descubrir y corregir errores de administración.

En 1952, William S. Spriegel y Ernest Coulter contemplan una aplicación basada en conjuntos de preguntas para captar información en una empresa."<sup>23</sup>

“Más adelante, en 1953, George R. Terry, en Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoria administrativa."

Dos años después, en 1955, Harold Koontz y Ciry O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoria, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

Transcurrido un año, en 1959, ocurren dos hechos relevantes que contribuyen a la evolución de la Auditoría administrativa: 1) Víctor Lazzaro publica su libro de

---

<sup>23</sup> Franklin, Enrique B. Auditoría Administrativa, Ira. Edición, México, McGraw Hil 200, pag. 2-12

Sistemas y Procedimientos, en el cual presenta la contribución de William P. Leonard con el nombre de Auditoría administrativa y, 2) The American Institute of Management, en el Manual of Excellence Managements integra un método para auditar empresas con y sin fines de lucro, tomando en cuenta su función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa.

El atractivo por el tema se extiende al ámbito académico y, en 1960, Alfonso Mejía Fernández, de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas, realiza un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe contemplar para aplicar una Auditoría administrativa.

Para 1962, Roberto Macías Pineda, de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, dentro del programa de doctorado en ciencias administrativas, en la asignatura Teoría de la Administración, destina un espacio para presentar un trabajo de Auditoría administrativa.

En 1962, William p. Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría administrativa.

En 1963, Stephen R. Michael aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva.”<sup>24</sup>

“En 1964, Dimitris N. Chorafas contempla la necesidad de que las empresas tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones.

Por otra parte, en 1964, Manuel D’Azaola S., de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis

---

<sup>24</sup> Op. Cit.

profesional La Revisión del Proceso Administrativo, considera la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

En 1965, David Anderson y Leo Schmitdt relacionan la conformación idónea de una unidad de Auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura.

A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoria Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la Auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la Auditoría administrativa y la Auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1966, José Antonio Fernández Arena, presenta la primera versión de su texto La Auditoria Administrativa, en la cual desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la Auditoría administrativa, presentando una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

En 1968, C. A. Clark visualiza la Auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa. John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la Auditoría administrativa. Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de Auditoría, cómo debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia.

Más adelante, en 1971, se generan dos nuevas contribuciones: Agustín Reyes Ponce, en Administración de Personal, dedica un apartado para tratar el tema, ofreciendo una visión general de la Auditoría administrativa, en tanto que William P. Leonard publica Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos, en donde incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría administrativa.



En 1972, el Centro Natural de Productividad elabora las Bases de Autodiagnóstico, obra que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación a efectos de toma de decisiones.

En 1974, César González Alcántara retoma la importancia de la función del control como etapa final del proceso además de definir el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría.”<sup>25</sup>

“En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una Auditoría de las operaciones que realiza una empresa.

Para 1977, se suman las aportaciones de dos autores en la materia. Patricia Diez de Bonilla en su Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa, propone aplicaciones viables de llevar a la práctica y, Jorge Álvarez Anguiano, en Apuntes de Auditoría Administrativa incluye un marco metodológico que permite entender la Auditoría administrativa de manera por demás accesible.

En 1978, la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, difunde el documento Auditoría Administrativa, el cual reúne las normas para su implementación en organizaciones públicas y privadas.

Además, Ladislao Solares Vera difunde el trabajo cuya síntesis reúne normas de Auditoría, las características del servicio de un auditor interno e independiente al alcance de una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público;

En 1983, Spencer Hyden analiza los procedimientos de trabajo de una empresa y propone una forma para evaluarlos.

Poco después, en 1984, Robert J. Thierauf presenta Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo, trabajo que introduce a la Auditoría administrativa y a la

---

<sup>25</sup> Op. Cit.

forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, ambiente de trabajo y sistemas de información

En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de Auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias.

En 1988, la oficina de la Contraloría General de los Estados Unidos de Norteamérica prepara las Normas de Auditoría Gubernamental, que son revisadas por la Contraloría Mayor de Hacienda (entidad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público), las cuales contienen los lineamientos generales para la ejecución de auditorías en las oficinas públicas.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la Auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.”<sup>26</sup>

Por lo tanto, lo anterior demuestra como la Auditoría administrativa surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador es de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. La auditoría

---

<sup>26</sup> Op. Cit.

Administrativa es necesaria como una herramienta que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz.

De tal manera la Auditoría Administrativa forma parte esencial del proceso administrativo, por que sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoria va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

**De control.**- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

**De productividad.**- Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

**De organización.**- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

**De servicio.**- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

**De calidad.**- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

**De cambio.**- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

**De aprendizaje.**- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

**De toma de decisiones.**- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.”<sup>27</sup>

### **1.3 PRINCIPIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

#### **a) Sentido de la evaluación.**

“La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Mas bien se ocupa de llevara cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

---

<sup>27</sup> Franklin, Enrique B. Auditoría Administrativa, Ira. Edición, México, McGraw Hil 200, pag. 2-12

### **b) Importancia del proceso de verificación**

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar que es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

### **c) Habilidad para pensar en términos administrativos**

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo”<sup>28</sup>.

## **1.4 TIPOS DE LA AUDITORÍA.**

Para comprender lo que es la auditoría administrativa se hace necesario conocer los diferentes tipos de auditoría, para poder analizar de qué se trata en sí, nuestro tema de investigación; las cuales se detallan a continuación:

- **“Auditoría Fiscal**

Es la que se encarga del correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista fisco (tesorerías y haciendas estatales y municipales).

---

<sup>28</sup> Op. Cit.

En esta auditoria recae también por filosofía las revisiones que llevan a cabo organismos o autoridades con facultades de imponer gravámenes a los contribuyentes.

- **Auditoría Interna.**

Es aquella cuyo ámbito de su ejercicio será por auditores que dependen o son empleados de la misma organización en que se practica. El resultado de su trabajo es con propósitos internos o de servicios para la misma organización.”<sup>29</sup>

“La auditoria interna abarca los tipos de:

1. Auditoría Administrativa.
2. Auditoria Operacional.
3. Auditoria Financiera.

### **1. Auditoria administrativa:**

Es la que se encarga de verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos es su objetivo, también el evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

### **2. Auditoria operacional:**

Es la que se encarga de promover la eficiencia en las operaciones, además de evaluar la calidad de las operaciones.

---

<sup>29</sup> [megp\\_us@yahoo.com](mailto:megp_us@yahoo.com), APUNTES DE AUDITORIA,PAG 6

### **3. Auditoria financiera:**

Es el examen total o parcial de la información financiera y la correspondiente operacional y administrativa, así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.

#### **1.5 CLASIFICACIÓN DE LA UDITORIA ADMINISTRATIVA.**

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de los individuos en forma individual como colectiva y en los procesos mediante los cuales opera, con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite ver la necesidad de examinar y evaluar adecuadamente la información administrativa, haciendo énfasis en los costos, clientes, dificultades y competitividad, que son factores sobre los cuales la gerencia de activos humanos está orientando sus decisiones y acciones en forma global y estratégica, de manera tal de agregar valor en forma sistemática y continua a los procesos de la organización.

Por ende, para poder examinar y evaluar la calidad de una institución, se hace pertinente la clasificación de la auditoria administrativa, de la siguiente manera:

- ❖ Auditoria Administrativa Funcional.( La Calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes)
- ❖ Auditoria Administrativa analítica. ( La Calidad, de los procesos mediante los cuales opera un organismo)

Significa que los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a

quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Por lo tanto para realizar una revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a la estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución; es necesario reconocer el planteamiento de tres fundamentos esenciales para realizar una auditoría administrativa sea está funcional o analítica, como lo es:

### **Cultura Organizacional.**

Cuando comparamos unas empresas con otras, podemos observar diferencias fundamentales entre ellas: la forma como desarrollan sus actividades, su forma de ser, como es la toma de decisiones, etc., aún entre empresas muy similares en tamaño, actividad y nivel tecnológico.<sup>30</sup>

Para concretar, podemos citar algunas definiciones sobre el particular:

- Cultura organizacional es un sistema de valores, creencias y comportamientos que se consolidan y se comparten en el diario transcurrir de la empresa. El estilo de liderazgo de la gerencia, las normas, los procedimientos, los medios que usan, las actitudes, creencias y comportamientos de las personas que componen la organización, configuran el conjunto de elementos que integran la cultura de una empresa.<sup>31</sup>
- Por cultura de la empresa se entiende el sistema de conducta, de rituales y de intenciones compartidas que es propio del personal de una

---

<sup>30</sup> Fundación Futura, Programa de Formación de Multiplicadores de Calidad, Bucaramanga 1995, Módulo 2

<sup>31</sup> Fundación Futura, op.cit., Módulo II, p.2



empresa y que distinguen al grupo o a la organización de otras entidades similares.<sup>32</sup>

- La cultura organizacional abarca todo aquello que sea expresión del sentir de la colectividad de los individuos de una organización, como por ejemplo:
  - ◆ Los estilos de trabajo, las estructuras organizacionales, las relaciones sociales, internas, las decisiones administrativas fundamentales, su manera de reaccionar ante eventos imprevistos o problemas, los supuestos sobre
  - ◆ Los que se opera en lo relacionado con las formas correctas o incorrectas de hacer las cosas, los criterios con los que se evalúa un comportamiento correcto o incorrecto en referencia a los estilos de dirigir, de organizarse, de relacionarse, etc. Todos estos aspectos conforman la cultura interna de una organización.<sup>33</sup>

## **Calidad Total**

- Se define la Calidad Total como una filosofía de actuación dentro de una empresa, entendida como un proceso sistemático, permanente y de mejoramiento continuo, que involucra a toda la organización en la búsqueda y aplicación de formas de trabajo creativas e innovadoras, de alto valor agregado, que superen las necesidades y expectativas del cliente y la comunidad en la cobertura, entrega e impacto de los productos o servicios.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), p. 168

<sup>33</sup> Cantú, Delgado Humberto. *Desarrollo de una Cultura de Calidad* – Editorial McGraw-Hill, México, 1997, p.85

<sup>34</sup> Calidad en los Servicios de Salud – <http://www.ccss.sa.cr/casesa00.htm>

- La Calidad Total es el resultado del esfuerzo continuo de todos los que integran una organización y de los que se asocian a ella eternamente en su búsqueda conjunta por retener a sus clientes y atraer a los de sus competidores.<sup>35</sup>
- Calidad Total es una estrategia que, vinculando una filosofía de trabajo con técnicas aplicadas, permite sobrevivir y progresar en un mundo cada vez más competitivo. Es administración basada en el respeto por la humanidad.

Es hablar de la gente en un doble sentido: como creadora, generadora de la calidad, y como destinataria de la calidad y gestora de los requerimientos.<sup>36</sup>

En conclusión la Cultura Organizacional y la Calidad Total son los enfoques teóricos base para poder realizar una auditoria administrativa funcional y/o analítica en una organización mediante un examen integral o parcial de la organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

---

<sup>35</sup> Macías García, Raúl. Más allá de los que “dicen que tienen” Calidad Total- Instituto Avanzado para la Calidad Total, México D.F., 1998, p.35

<sup>36</sup> [http://www.hmabb.gov.ar/recursos\\_humanos.htm](http://www.hmabb.gov.ar/recursos_humanos.htm) -Un tema de hoy de mañana

### **CAPITULO III**

## **DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS A LOS SERVICIOS PUBLICOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE**

### **A-METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

A continuación se describe la metodología de la investigación de campo utilizada en el conocimiento y análisis de la problemática existente en el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

#### **1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.**

El propósito de la presente investigación se basa en buscar datos, donde el reto radica en como transformar la información que puede recabarse de fuentes externas y también de la Alcaldía; y emplearla con eficiencia para la toma decisiones.

Sobre su ambiente los procesos administrativos aplicados en los servicios públicos actuales; en otras palabras, es la obtención, interpretación y comunicación de la información orientada a las decisiones que puede tomar la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, la cual se empleará en la propuesta de Auditoria Administrativa.

## 1.1 OBJETIVOS.

La investigación se realizó bajo el marco de los siguientes objetivos:

### a) General:

Determinar las necesidades que se tienen para diseñar una propuesta de Auditoría Administrativa, para que sea aplicada en la administración de los servicios públicos brindados por la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

### b) Específicos:

-Obtener información necesaria para comprender e identificar la aplicación de los procesos administrativos en los servicios públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, en su planeación, organización, dirección y control.

-Conocer y analizar los diferentes problemas, vacíos y debilidades en las áreas administrativas de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, para determinar la propuesta de Auditoría Administrativa.

-Exponer y determinar las fortalezas y debilidades que posee la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

## 1.2 ALCANCE Y LIMITACIONES.

### Alcance:

Al realizar la investigación se logró recopilar información verdadera acerca del perfil de los procesos administrativos, que es lo más importante para definir una visión de transformar los resultados en oportunidades de mejoras y en mecanismos de aprendizaje abiertos al cambio, para los servicios públicos brindados por la Alcaldía

Municipal de Nueva Guadalupe en función de satisfacer las necesidades de la comunidad de una mejor manera.

### **Limitaciones:**

Al efectuar la investigación se denotó que la colaboración por parte de los miembros entrevistados de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, se mostraran algunas veces renuente al momento de abordarlos y algunos no aceptaron contestar la encuesta, por influencias del tiempo, ocupaciones y animo de los mismo, por tal razón la investigación no fue más exhaustiva.

## **2 ESTRATEGIA METODOLOGICA.**

Para recolectar la información, se necesitó diferentes métodos y técnicas que facilitaran su tabulación y resultados obtenidos de la respuesta de los miembros entrevistados de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

### **Método.**

Al realizar la investigación utilizamos un método para reconstruir el comportamiento y sistematizarlo para hacer la valorización efectiva del objeto en estudio. Por lo tanto utilizamos los métodos siguientes:

- **El Método de Análisis** que consiste en desagregar, descomponer un todo en sus partes para estudiar cada uno de sus elementos entre si y con el todo.
- **El Método de Inducción** se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general; este se utilizo debido a que las operaciones mentales indican que las cosas y procesos están organizados.

## **Delimitación De La Investigación.**

La delimitación de la investigación está integrado por veinte y ocho empleados que conforman el recurso humano y donde ocho son miembros de el Consejo Municipal (de los cuales sólo se entrevistaron 6), seis conforman las jefaturas y el resto (14) es el personal operativo de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe; razón por la cual no se hará uso de fórmula estadística, debido a que es una población finita.

## **3 PROCEDIMIENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN.**

El procedimiento para realizar la investigación fue conforme a los siguientes criterios:

- Identificación del objeto de estudio
- Recopilación de datos.
- Tabulación, análisis e interpretación de datos

**a) Identificación del objeto en estudio.** El objeto de estudio es identificar la necesidad de realizar una propuesta de Auditoria Administrativa Aplicada a los Servicios Públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

**b) Recopilación de datos.** Para la recopilación de datos se determinaron los siguientes para su integración:

### **Datos Primarios:**

La información requerida se obtuvo en su mayoría por medio de un cuestionario combinados con entrevistas personales al Consejo Municipal, jefes y empleados de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

El cuestionario contiene interrogantes relativas a datos generales de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, a fin de recopilar información real que se relaciona

con los puestos de trabajos y aspectos referidos sobre la organización, funciones diarias, periódicas o eventuales. Las inquietudes dirigidas en el cuestionario fueron completadas por entrevistas y documentos justificables de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

### **Datos Secundarios:**

Para la obtención de estos datos se consultaron libros, trabajos de graduación, revistas y otros documentos de interés técnico sobre la Auditoría Administrativa, a fin de obtener una amplia base documental teórica acerca del tema objeto de estudio.

**c) Tabulación, Análisis e Interpretación de datos.** La información recopilada por medio del cuestionario se refleja en cuadros tabuladores representativos de cada pregunta lo cual ha permitido hacer un análisis crítico y ordenado de la información y a su vez una interpretación real de dichos resultados obtenidos, dará las bases para una propuesta de Auditoría Administrativa Aplicada a los Servicios Públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe; y consecuentemente, visualizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

#### 4 TABULACIÓN DE DATOS, ANALISIS E INTERPRETACIÓN.

##### 4.1 TABULACIÓN DE DATOS, ANALISIS E INTERPRETACION DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL CONCEJO MUNICIPAL DE LA ALCALDIA DE NUEVA GUADALUPE

**OBJETIVO:** RECOLECTAR INFORMACION QUE SIRVA DE BASE PARA CONOCER LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL.

##### PLANEACIÓN.

1 ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la alcaldía municipal?

**Objetivo:** Conocer en quién recae la responsabilidad de la planeación de la alcaldía municipal.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
Alcalde	3	50.00
Consejo Municipal	2	33.33
Jefaturas	-	-
Todas las anteriores	1	16.67
Ninguna de las anteriores	-	-
Total	6	100



**ANALISIS:**

De los resultados obtenidos podemos observar que un 50.00% considera que la responsabilidad de la planeación de la alcaldía municipal recae en el Alcalde, y un 33.33% considera dicha responsabilidad recae en el Consejo Municipal y el resto del 16.67% opina que en todos recae dicha responsabilidad.

2 ¿Poseen objetivos en la alcaldía municipal?

**Objetivo:** Conocer si poseen objetivos en la alcaldía municipal.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	5	83.33
NO	1	16.67
TOTAL	6	100

**ANALISIS:**

Al consultar si poseen objetivos en la alcaldía municipal el 83.33% opino que si y el resto del 16.67 considero que no poseen objetivos.

### 3-¿Cuáles son los objetivos de la Alcaldía?

**Objetivo:** Determinar el grado de conocimiento sobre los diferentes objetivos establecidos en la alcaldía por parte de el Alcalde y concejo Municipal.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
Brindar servicios públicos de calidad, económicos, de forma eficiente y eficaz, mediante la tecnología adecuada.	2	33.33
Mejorar el desarrollo social y la infraestructura de la comunidad, (pueblo y cantones)	2	33.33
Fomentar la transparencia municipal en todos los niveles de los pobladores e informar formas de trabajos, mediante mesas participativas	2	33.33
TOTAL	6	100%

#### **ANÁLISIS:**

Al consultar en la entrevista a los del consejo cuales son los objetivos de la Alcaldía, un 33.33% coincidió que son “Brindar servicios públicos de calidad, económicos, de forma eficiente y eficaz, mediante la tecnología adecuada.” En cambio otro 33.33% expresa que son “Mejorar el desarrollo social y la infraestructura de la comunidad, (pueblo y cantones).” Sin embargo; el resto opina que son “Fomentar la transparencia municipal en todos los niveles de los pobladores e informar formas de trabajos, mediante mesas participativas.

4- ¿Están formulados por escrito los objetivos?

**Objetivo:** Conocer si se elaboran objetivos por escrito en la alcaldía municipal.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	1	16.67
NO	5	83.33
TOTAL	6	100

**ANÁLISIS:**

Los objetivos son elementos importante de la planeación en una institución, por lo que se observa que un 17.67% respondieron afirmativamente, al interrógalos sobre, si se elaboran objetivos por escrito y resto de un 83.33% contesto negativamente.

5-¿Conocen los objetivos todas las áreas y niveles de la alcaldía municipal?

**Objetivos:** Identificar si todas las áreas y niveles de la alcaldía municipal conocen los objetivos.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	1	16.67
NO	5	83.33
TOTAL	6	100

**ANALISIS:**

Al consultar sobre sí los objetivos se conocen en todas las áreas y niveles de la alcaldía municipal, se encontró que un 16.67% respondió que si y el resto del 83.33% que no.

6-¿Participa en la elaboración de los objetivos?

**Objetivos:** Conocer el grado de participación de el Alcalde y concejo Municipal en la elaboración de los objetivos.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	1	16.67
NO	5	83.33
TOTAL	6	100

**ANÁLISIS:**

Por lo que se observa que un 17.67% respondieron que sí, al interrógalos sobre, si participa en la elaboración de los objetivos y el resto de un 83.33% contesto que no.

7- Considera que los objetivos se están logrando

**Objetivo:** Determinar si se están logrando los objetivos establecidos en la Alcaldía.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.67
TOTAL	6	100

**ANÁLISIS:**

Los resultados muestran que al exponerles en consideración sobre si los objetivos se están logrando; expresaron en un 33.33% que si se están logrando y el resto consideran que no.

8-¿Se han determinado políticas para orientar las acciones de la alcaldía municipal?

**Objetivos:** Identificar si las políticas están orientadas para las acciones de la alcaldía municipal.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.67
TOTAL	6	100

**ANALISIS:**

Se identifico que un 33.33% considera que las políticas están orientadas para las acciones de la alcaldía municipal y el resto de un 66.67% opina que no.

9-¿Existen políticas que conlleven al logro de los objetivos?

**Objetivos:** Determinar si existen política descritas en documentos que permitan el logro de los objetivos

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.67
TOTAL	6	100

**ANALISIS:**

En base a los resultados pudimos observar al consultar sí existen políticas que permitan el logro de los objetivos, un 33.33% respondió concretamente que si y el resto de un 66.67% que no.

10- ¿Se encuentran descritas en algún documento?

**Objetivos:** Conocer si existen políticas descritas en documentos que permitan el logro de los objetivos

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.67
TOTAL	6	100

**ANALISIS:**

Al consultar si existe políticas descritas en documentos que permitan el logro de los objetivos respondieron en un 33.33% que sí y que no un 66.67% de los encuestados.

11-¿Existen planificación de las actividades realizadas en la Alcaldía?

**Objetivo:** conocer si existen planificación de las actividades realizadas en la Alcaldía

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	0	-
NO	6	100
TOTAL	6	100

**ANÁLISIS:**

Los resultados de la entrevista reflejan un elemento importante de una institución; se obtiene que el 100% niega que existen planificación de las actividades realizadas en la Alcaldía.

12- ¿Se elaboran programas de desarrollo institucional?

**Objetivo:** Conocer si elaboran programas de desarrollo institucional.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	1	16.67
NO	5	83.33
TOTAL	6	100

**ANÁLISIS:**

Al consultarle al consejo sobre la elaboración de programas de desarrollo institucional respondieron que si el 16.67% y el resto del 83.33% no.



13-¿De que manera inciden en la formulación de programas de la Alcaldía Municipal?

**Objetivo:** Conocer de que manera inciden en la formulación de programas.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
MUCHO	3	50.00
POCO	2	33.33
NADA	1	16.67
TOTAL	6	100

**ANÁLISIS:**

Al consultarle al consejo sobre de que manera inciden en la formulación de programas de la Alcaldía Municipal, se encontró que un 50.00% tiene mucha incidencia, el 33.33% tiene poca incidencia y el resto del 16.67% nada de incidencia.

14-¿Mencione los programas que se elaboran de desarrollo institucional y en cuales a participado en su elaboración?

**Objetivo:** Determinar la existencia de los programas que se elaboran de desarrollo institucional y en cuales a participado

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
Se abstiene de mencionar los programas y su participación de desarrollo institucional.	1	16.67
Mencionar los programas que se elaboran de desarrollo institucional y su participación.	5	83.33
TOTAL	6	100%

**ANÁLISIS:**

De acuerdo con las consultas efectuada al consejo de la Alcaldía; el 83.33% menciona los programas que se elaboran de desarrollo institucional y de este el 40% comenta que son los “planes de corto, mediano y largo”, del 60% restante, el 100% coincide en “el plan estratégico participativo” en los cuales a participado en su elaboración; sin embargo de este cabe mencionar se tiene otros programas donde un 33.33% del mismo participa en “diagnóstico institucional y presupuesto por áreas de gestión”, también un 33.33% participa en “capacitar a cada departamento y procesos de comunicación” y otro 33.33% participan en “la publicación de revista al publico”.

15 -¿Quién es responsable de la elaboración y ejecución del presupuesto de la institución?

**Objetivo:** Conocer quién es responsable de la elaboración y ejecución del presupuesto de la institución

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
Alcalde	2	33.33
Consejo Municipal	4	66.67
Tesorero	-	-
Contador	-	-
Todas	-	-
TOTAL	6	100

**ANÁLISIS:**

De los resultados obtenidos podemos observar que un 66.67% considera que la responsabilidad de la elaboración y ejecución del presupuesto de la institución recae en el Alcalde, Consejo Municipal, Tesorero y Contador. Y el resto del 33.33% considera dicha responsabilidad recae en el Consejo Municipal.

## ORGANIZACIÓN

1-¿Se delega con claridad la autoridad y responsabilidad a sus subalternos?

**Objetivo:** Conocer si se delega con claridad la autoridad y responsabilidad a sus subalternos.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	0	0
NO	6	100
TOTAL	6	100

### ANALISIS:

Al consultar que sí se delega con claridad la autoridad y responsabilidad a sus subalternos el 100% consideran que no.

2-¿Se respetan los niveles jerárquicos y de autoridad?

**Objetivo:** Conocer si se respetan los niveles jerárquicos y de autoridad en la Alcaldía.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	0	0
NO	6	100
TOTAL	6	100

**ANÁLISIS:**

Al consultar que sí se respetan los niveles jerárquicos y de autoridad. El 100% consideran que no.

3-¿Existe una línea definida de autoridad?

**Objetivo:** Conocer si en la Alcaldía Municipal se cuenta con un línea definida de autoridad.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.67
TOTAL	6	100

**ANÁLISIS:**

Los resultados muestran que el 33.33% consideran que sí en la Alcaldía Municipal se cuenta con un línea definida de autoridad, sin embargo el 66.67% contesta que no.

4-¿Existe manual de Funciones?

**Objetivo:** Conocer si existen un manual de funciones en la Alcaldía Municipal.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.67
TOTAL	6	100

**ANÁLISIS:**

En base a la consulta de que sí existen un manual de funciones se conoció que el 33.33% expresa que si y sin embargo la mayoría con 66.67% comunico que no sabia.

5-¿Están bien definidos los cargos?

**Objetivo:** Determinar si están bien defina los cargos de los empleados de la Alcaldía.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.67
TOTAL	6	100

**ANÁLISIS:**

En base a la consulta de que sí existen una definición de cargos de los empleados de la Alcaldía, el 33.33% considera que sí y el resto considera que no.

6-¿Existe un análisis de cargos de trabajos de acuerdo con las funciones?

**Objetivo:** Conocer si existen un análisis de cargos de trabajos de acuerdo con las funciones.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.67
TOTAL	6	100

**ANALISIS:**

Al consultar si existen un análisis de cargos de trabajos de acuerdo con las funciones un 33.33% considera que si y sin embargo la mayoría de un 66.67% considera que no.

7-¿Cómo se comunica el contenido de las funciones a toda la Alcaldía.

**Objetivo:** Identificar la forma de comunicar las funciones de toda la Alcaldía.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
Verbal	4	66.67
Escrita	2	33.33
TOTAL	6	100

**ANALISIS:**

La mayoría que es el 66.67% considera la forma de comunicar las funciones de toda la Alcaldía es verbal. En cambio el 33.33% considera que por escrito es la forma de comunicar las funciones

8-¿El proceso de inducción de personal incluye información sobre las funciones de ejecución.

**Objetivo:** Conocer si en el proceso de inducción de personal incluye información sobre las funciones de ejecución.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.67
TOTAL	6	100

**ANALISIS:**

Al consultar sobre si el proceso de inducción de personal incluye información sobre las funciones de ejecución un 33.33% considera que si y el resto del 66.67% expresa que no.

9-¿Participa en alguna medida en la ubicación del personal idóneo en los respectivos puestos?

**Objetivo:** Conocer el grado de participación del Alcalde y Concejo Municipal en la ubicación de personal idóneo

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	3	50
NO	3	50
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

Según nos indican los resultados el 50% tienen un grado de participación en la ubicación de personal idóneo en los respectivos puestos; el resto opina que no.

10-¿Se dispone de unidades internas o externas que proporcionen asesoría a la institución?

**Objetivo:** Determinar la existencia de alguna institución que proporcione asesoría a los empleados de la Alcaldía.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	5	83.33
NO	1	16.67
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

Los entrevistados consideran un 83.33% la existencia de alguna institución que proporcione asesoría a los empleados de la Alcaldía y en cual resto del 16.67% considera que no.



## DIRECCIÓN

1-¿Existen métodos para motivar al personal a que realice las actividades sin provocar resistencia y lograr los objetivos deseados?

**Objetivo:** Conocer la existencia de métodos para motivar a los empleados

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	1	16.67
NO	5	83.33
TOTAL	6	100%

### ANÁLISIS:

Al consultar sobre si existen métodos para motivar al personal a que realice las actividades sin provocar resistencia y lograr los objetivos deseados, respondieron el 17.67% que sí y resto consideró que es la mayoría del 83.33 que no.

2-¿Se comunican los planes y programas a todos los jefes?

**Objetivo:** Identificar si lo planes y programas elaborados se comunican a las jefaturas de la Alcaldía.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	0	-
NO	6	100
TOTAL	6	100

### ANÁLISIS:

Según la respuesta al consultar si lo planes y programas elaborados se comunican a las jefaturas de la Alcaldía, el 100% coinciden que no.

3-¿Tiene conocimientos de las actividades que se realizan en los departamentos?

**Objetivo:** Conocer el involucramiento del Consejo del municipal en las actividades que se realizan en los departamento.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
MUCHO	3	50.00
POCO	2	33.33
NADA	1	16.67
TOTAL	6	<b>100</b>

**ANÁLISIS:**

Al consultarle al consejo de programas de la Alcaldía Municipal, se encontró que un 50.00% tiene mucho conocimiento, el 33.33% tiene poco conocimiento y el resto del 16.67% nada de conocimiento.

4-¿Evalúan periódicamente las actividades asignadas a los departamentos?

**Objetivo:** Conocer la ejecución de las actividades realizadas en la Alcaldía.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.67
TOTAL	6	100

**ANÁLISIS:**

Según nos muestran los resultados el 16.67% tiene conocimientos de las actividades que se realizan en los departamentos y el 83.33% no; sin embargo el 100% consideran que no evalúan periódicamente las actividades asignadas a los departamentos.

5-¿Se brindan capacitación por áreas y puestos?

**Objetivo:** Determinar si brindan capacitación por áreas y puestos.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.67
TOTAL	6	100

**ANÁLISIS:**

Al consultar que si se brindan capacitación por áreas y puestos una minoría del 33.33 menciona que si y sin embargo en un 66.67% expresa que no.

6-¿En quien recae la responsabilidad de brindar la capacitación de manera oportuna?

**Objetivo:** Conocer en quien recae la responsabilidad de brindar la capacitación de manera oportuna.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
ALCALDE	3	50.00
ORGANO ASESOR	2	33.33
OTROS	1	16.67
TOTAL	6	100

#### **ANALISIS:**

Se consulto al Consejo Municipal en quien recae la responsabilidad de brindar la capacitación de manera oportuna l a Mayorga coincide que el Alcalde , el 33.33% Órgano Asesor y el resto del 16.67% mencionan que otros.

#### **CONTROL**

1- ¿Controla usted las diferentes actividades que se realizan en los departamentos de la institución?

**Objetivo:** Conocer si existe control de las actividades.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.67
TOTAL	6	100

**ANÁLISIS:**

Con estas interrogantes nos hemos dado cuenta que el 33.33% controlan las diferentes actividades que se realizan en los departamentos de la institución y el resto del 66.67% no.

2-¿Contribuye el control al logro de los objetivos de la institución?

**Objetivo:** Conocer si contribuye al logro de los objetivos de la institución.

CATEGORIAS	FRECUENCIAS F(x)	%
SI	0	0
NO	6	100
TOTAL	6	100

**ANÁLISIS:**

Con estas interrogantes nos hemos dado cuenta que el 100% opina que el control no contribuye en para el logro de los objetivos de la institución.

3-¿Existe en la institución un sistema de control interno que permita evaluar el seguimiento de las políticas?

**Objetivo:** Conocer si existe un sistema de control interno que permita evaluar el seguimiento de las políticas

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	0	-
NO	6	100
TOTAL	6	100

**ANÁLISIS:**

Al realizar la consulta nos damos cuenta que un 100% consideran de que no existe un sistema de control interno que permita evaluar el seguimiento de las políticas en la Alcaldía Municipal.

4-¿Existe un procedimiento para registrar las información que facilite la disponibilidad inmediata de los datos a utilizar para la toma de decisiones?

**Objetivo:** Determinar la existencia de un procedimiento que permita registrar la información que facilite la disponibilidad inmediata de los datos a utilizar para la toma de decisiones

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	0	-
NO	6	100
TOTAL	6	100%

**ANÁLISIS:**

Como muestran los resultados el 100% coinciden en que no existe un procedimiento para registrar la información que facilite la disponibilidad inmediata de los datos a utilizar para la toma de decisiones.

## 4.2 TABULACIÓN DE DATOS, ANALISIS E INTERPRETACION DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS JEFATURAS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE

**OBJETIVO:** RECOLECTAR INFORMACION QUE PERMITA RECONOCER LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS QUE REALIZAN LAS JEFATURAS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE.

### PLANEACION

1- ¿Existe Planeación de las actividades a realizar en este nivel?

**Objetivo:** Conocer si existe planeación de las actividades que se realizan en el nivel II de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	4	66.67
NO	2	33.33
TOTAL	6	100

### ANALISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada se obtienen datos en los cuales se determina que el 66.67 de las jefaturas planea las actividades y el 33.33 manifiesta que no.

2- ¿Existen documentos formales donde se establezca Planeación de las actividades a realizar?

**Objetivo:** Conocer si existen documentos formales donde se de a conocer la planificación de las actividades que se realizan en el nivel II de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	0	0
NO	6	100
TOTAL	6	100

**ANALISIS:**

A traves de la encuesta realizada se obtiene datos que manifiestan que el 100% de las jefaturas no poseen documentos formales para dar a conocer los planes que se llevarán a cabo.

3- ¿Planifican con anterioridad las actividades?

**Objetivo:** Conocer si existe una planeación anticipada de las actividades que se realizan en el nivel II de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.67
TOTAL	6	100

**ANALISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada se obtienen datos en los cuales se determina que el 33.33 de las jefaturas si planifica con anterioridad las actividades que realiza y el 66.67 manifiestan que no planifica con anterioridad.



4- ¿Si las actividades no se planifican con anterioridad en que momento lo hacen?

**Objetivo:** Conocer si existe una planeación anticipada de las actividades que se realizan en el nivel II de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
Se improvisa al surgir una necesidad	4	66.67
Antes de realizar una actividad	2	33.33
TOTAL	6	100

**ANALISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada se obtienen datos en los cuales se determina que el 66.67 de las jefaturas planifica improvisadamente las actividades a realizar y el 33.33 planifica con anterioridad las actividades que realiza.

5- ¿Se dan a conocer los objetivos a todas las áreas y niveles de la alcaldía??

**Objetivo:** Conocer si todas las áreas o unidades conocen los objetivos que la alcaldía persigue

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.67
TOTAL	6	100

**ANALISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada se obtienen datos en los cuales se determina que el 33.33% de las jefaturas dan a conocer a las diferentes unidades los objetivos de la alcaldía y el 66.67% de las jefaturas manifiesta que no.

6- ¿Se han determinado políticas para orientar las acciones de la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer si en la alcaldía existen políticas que determinen las actividades a realizar.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	1	16.67
NO	5	83.33
TOTAL	6	100

**ANALISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada se obtienen datos en los cuales se determina que el 16.67 % de las jefaturas manifiestan que existen políticas para orientar las acciones de la alcaldía y el 83.33% determina la inexistencia de dichas políticas.

**ORGANIZACIÓN.**

1- ¿Existe una estructura organizativa en la Alcaldía?

**Objetivo:** Conocer si existe una estructura organizativa en la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	0	0
NO	6	100
TOTAL	6	100

**ANALISIS:**

Según los resultados obtenidos se determino que el 100% de los encuestados no conocen de la existencia de la estructura organizativa de la alcaldía

2-¿Qué nombre tiene la unidad a la que pertenece?

**Objetivo:** Conocer las diferentes unidades o departamentos con los que cuenta la alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
Registro E. Familiar	1	16.66
Cuentas Corrientes	1	16.66
Catastro	1	16.66
SS. Púb. Municipales	1	16.66
UACI	1	16.66
Tesorería	1	16.66
TOTAL	6	100%

**ANALISIS:**

A traves de la encuesta realizada a las diferentes jefaturas de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe se determina que el 16.66% corresponde a cada una de las diferentes jefaturas que posee la alcaldía.

3-¿Considera que el número de empleados es suficiente para cubrir todas las áreas de esta unidad?

**Objetivo:** Conocer si el número de empleados es suficiente para cubrir todas las áreas de esta unidad

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	5	83.33
NO	1	16.67
TOTAL	6	100

**ANALISIS:**

A través de la encuesta realizada a las diferentes jefaturas de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe se determina que el 83.33% considera que los empleados son suficientes para el desarrollo de las actividades y el 16.67% opina que no son suficientes.

4-¿Qué tipo de problemas considera que son los más comunes en el desempeño de las actividades?

**Objetivo:** Conocer los problemas mas frecuentes en cada una de las jefaturas de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
Falta de actualización de datos	2	33.33
Falta de coordinación entre las unidades	1	16.66
Improvisación en la formulación de planes	3	50
TOTAL	6	100%

**ANALISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta el 33.33% de los jefes de las diferentes jefaturas de la Alcaldía opinan que el problema mas frecuente es la falta de actualización de datos, mientras que el 16.66% opina que el problema mas frecuente es la falta de coordinación entre las unidades, en cambio el 50% de los jefes de unidades opinan que el problema mas frecuente es la improvisación en la formulación de los planes de trabajo.

5-¿Ha recibido algún tipo de entrenamiento o capacitación para el desempeño de sus Funciones?

**Objetivo:** Conocer si los jefes de la alcaldía reciben entrenamiento adecuado para desarrollar las actividades.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.66
TOTAL	6	100%

**ANALISIS:**

Según los resultados obtenidos en la encuesta el 33.33% de los jefes de las unidades de la alcaldía manifestaron que reciben entrenamiento adecuado para el desarrollo de sus actividades y el resto contesta que no.

6- ¿Existen instructivos o manuales que orienten el desarrollo de sus funciones?

**Objetivo:** Determinar si existen manuales que orienten a los empleados en el desarrollo de sus funciones.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	3	50
NO	3	50
TOTAL	6	100%

**ANALISIS:**

Según los resultados obtenidos se determino que el 50% de los jefes de unidades de la alcaldía saben de la existencia de manuales que los orienten en el desarrollo de las funciones y el resto del 50% no.

7- ¿Existe un manual descriptivo de puesto?

Objetivo: Conocer si existe un manual descriptivo de puesto.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.66
TOTAL	6	100%

**ANALISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 33.33% de los empleados conoce la existencia de un manual de puestos y el resto del 66.66% contesta que no

8- ¿Existe concordancia entre el manual descriptivo de puestos y la organización de la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer si existe concordancia entre el manual descriptivo de puestos y la organización de la alcaldía

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	1	16.67
NO	5	83.33
TOTAL	6	100%

**ANALISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta el 16.67% de los jefes de las diferentes unidades de la alcaldía opina que existe concordancia entre el manual descriptivo de puestos y la organización de la misma, mientras que un 83.33% declaró que no existe concordancia.

9- ¿Existe un manual de procedimientos, que facilite la ejecución de las funciones que realizan los empleados de esta unidad?

**Objetivo:** Conocer si poseen un manual de procedimientos, que facilite la ejecución de las funciones que realizan los empleados de esta unidad.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.66
TOTAL	6	100%

**ANALISIS:**

El resultado de la encuesta demuestra que el 33.33% de los jefes de las unidades de la alcaldía conocen de la existencia de un manual de procedimientos que facilite la ejecución de las actividades en cada una de sus Unidades, en cambio un 66.67% manifiesta que no.

10 - ¿Considera que el personal cumple con las actividades que se le asignan?

**Objetivo:** Conocer si el personal con que cuenta la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe cumple con las actividades asignadas.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.67
TOTAL	6	100%

**ANALISIS:**

El resultado de la encuesta demuestra que el 33.33% de los jefes de las unidades de la alcaldía determinan el personal cumple con las tareas asignadas, mas sin embargo el 66.67 considera que no es así.

11 - ¿Qué criterios utiliza para seleccionar y contratar el personal que labora en la Alcaldía

**Objetivo:** Conocer los criterios que utilizan en la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe para la selección y contratación de personal.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
Entrevistas	1	16.67
Conocimientos	2	33.33
Experiencia	3	50
TOTAL	6	100

**ANALISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se determino que el 16.67% de los jefes de las unidades de la alcaldía considera que para la contratación del personal utilizan la entrevista, en cambio el 33.33 de los jefes de unidades considera que el criterio que mas utiliza es dependiendo de los conocimientos que posea el entrevistado, mientras que el 50% de los jefes de unidades considera que el criterio que mas utiliza es la experiencia

12- Existen programas de capacitación adecuadas a las funciones de la Alcaldía?

**Objetivo:** Conocer si existen programas de capacitación adecuadas a las funciones de la Alcaldía

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.67
TOTAL	6	100%



**ANALISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se determino que el 33.33% de los jefes de las unidades de la alcaldía considera que existen programas de capacitación adecuada a las tareas asignadas, en cambio un 66.67% considera que no es así.

13 -¿Cómo se realiza la supervisión del personal a su cargo?

**Objetivo:** Conocer como se realiza la supervisión del personal a su cargo

SUPERVISIÓN	FRECUENCIA F(x)	%
Directamente	5	83
A través de supervisores	1	17
Otros	6	0
TOTAL	6	100%

**ANALISIS:**

Según los resultados de la encuesta el 83% de los jefes de unidades de la alcaldía manifestó que la supervisión del personal a su cargo se realiza directamente; mientras que un 17% dijo que lo hacen a través de supervisores

## EJECUCION

1-¿Considera que el personal es incentivado adecuadamente para el logro de los objetivos de la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer si el personal es incentivado adecuadamente para el logro de los objetivos de la alcaldía de Nueva Guadalupe.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	3	50
NO	3	50
TOTAL	6	100%

### ANALISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se determino que el 50% de los jefes de las unidades de la alcaldía considera que se incentiva adecuadamente a los empleados para el logro de los objetivos de la alcaldía, en cambio el otro 50% manifiesta que los empleados carecen de incentivos que los motiven para el buen desempeño de las actividades.

2 -¿Se realizan reuniones formales e informales entre los jefes y subalternas?

**Objetivos:** Conocer si se realizan reuniones formales e informales entre los jefes y subalternos.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	4	66.67
NO	2	33.33
TOTAL	6	100%

**ANALISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se determino que el 66.67% de los jefes de las unidades de la alcaldía manifiesta que se realizan reuniones formales e informales entre los jefes y subalternos, en cambio un 33.33% considera que no es así.

3-Cuando se requiere hacer del conocimiento del personal alguna disposición ¿Qué medios de comunicación utilizan

**Objetivos:** conocer que medios de comunicación utilizan, cuando se requiere hacer del conocimiento del personal alguna disposición.

COMUNICACIÓN	FRECUENCIA F(x)	%
Verbales	4	66.67
Escritos	2	33.33
Otros	0	0
TOTAL	6	100%

**ANALISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se determino que el 66.67% de los jefes de las unidades de la alcaldía manifestó que los medios de comunicación que utilizan en la alcaldía son los verbales, en cambio el otro 33.33% manifiesta que utilizan medios de comunicación escrito

## CONTROL

1- ¿El personal del que usted dispone es el idóneo para el desarrollo de las actividades?

**Objetivo:** Conocer si posee personal idóneo para realizar las actividades de la unidad

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	2	33.33
NO	4	66.66
TOTAL	6	100%

### ANALISIS:

El resultado de la encuesta demuestra que el 33.33% de los jefes de las unidades de la alcaldía posee personal idóneo que facilite la ejecución de las actividades, en cambio un 66.67% manifiesta que no es el idóneo.

2-Se cuentan con mecanismos de control para las funciones que desarrollan lo subalternos

**Objetivo:** Conocer si se cuentan con mecanismos de control para las funciones que desarrollan lo subalternos

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	1	16.67
NO	5	83.33
TOTAL	6	100%

**ANALISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se determino que el 16.67% de los jefes de las unidades de la alcaldía manifiesta que si cuentan con mecanismos de control para las funciones que desempeñan los empleados, en cambio un 83.33% considera que no cuentan con dichos mecanismos.

#### **4.3 TABULACIÓN DE DATOS, ANALISIS E INTERPRETACION DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE.**

**OBJETIVO:** RECOLECTAR INFORMACION QUE PERMITA CONOCER LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS QUE REALIZAN LOS EMPLEADOS OPERATIVOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE

1-Determine si existe una planeacion de las actividades que se realizan en esta unidad?

**Objetivo:** Conocer si las actividades realizadas en esta unidad son planificadas con anterioridad.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	6	42.86
NO	8	57.14
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de la municipalidad de Nueva Guadalupe se obtienen datos que manifiestan que de el 100% de los empleados operativos encuestados el 42.86% manifiestan que las actividades realizadas en la alcaldía son planificadas ; pero el 57.14% opina que no se planifican

2-¿Si su respuesta es afirmativa, ¿quienes se encargan de formular dichos planes?

**Objetivo:** Conocer quienes se encargan de formular los planes de esta unidad

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
Alcalde y Concejo Municipal	7	50
Jefaturas	7	50
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

Según encuesta realizada a los empleados de la municipalidad de Nueva Guadalupe se obtienen datos que manifiestan que de 50% de los empleados operativos opinan que es el Alcalde y Concejo Municipal quien se encarga de formular dichos planes y el 50% opina que son las jefaturas.

**ORGANIZACIÓN**

1- ¿Conoce si existe una estructura organizativa en la Alcaldía?

**Objetivo:** Determinar si los empleados operativos conocen la estructura organizativa de Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	10	71.43
NO	4	28.57
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

A través de la encuesta realizada al personal operativo de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, se determina 71.43% manifiesta conocer la estructura organizativa del la alcaldía y el 28.57% del personal la desconoce.

2-¿Qué nombre tiene la unidad a la que pertenece?

**Objetivo:** Conocer las diferentes unidades o departamentos con los que cuenta la alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
Registro E. Familiar	1	7.14
Cuentas Corrientes	1	7.14
Vigilante	1	7.14
Policía Municipal	1	7.14
Fontanero	2	14.29
Tren de Aseo	2	14.29
Oficios Varios	1	7.14
Electricista	1	7.14
Operador de moto niveladora	1	7.14
Cementerios	1	7.14
Servicios Generales	1	7.14
Catastro	1	7.14
TOTAL	14	100%

**ANALISIS:**

Según la interrogante anterior, se determina que del personal operativo encuestado pertenecen a las unidades de Cuentas Corrientes, Catastro, Cementerios, Operador de Moto niveladora, Electricista, Oficios Varios, Vigilante, Policía Municipal, Registro del Estado Familiar, Fontanería.

3-¿Considera que están bien definidas y delimitadas las funciones o actividades que se desarrollan en su unidad o puesto de trabajo?

**Objetivo:** Determinar si los empleados de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe tienen definidas y limitadas las funciones que realizan.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	5	35.71
NO	9	64.29
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de la municipalidad de Nueva Guadalupe se obtienen datos que manifiestan que de el 100% de los empleados operativos el 35.71% considera que las funciones que realizan se encuentran bien definidas y limitadas y el 64.29% opina que no se encuentran.

4-¿Considera que el cargo que desempeña realiza funciones que no le corresponden?

**Objetivo:** Determinar si los empleados de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe desempeñan funciones que no le corresponden al cargo que ocupan.



CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	8	57.14
NO	6	42.86
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de la municipalidad de Nueva Guadalupe se obtienen datos que manifiestan que de el 100% de los empleados operativos encuestados el 57.14 % opina que en el cargo que desempeña realiza funciones que no le corresponde, y el 42.86% opina que no realizan funciones que no les corresponden.

5 - Si su respuesta es negativa que unidades considera que carecen de estos recursos?

**Objetivo:** Determinar que unidades carecen de recursos para desarrollar las actividades de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
Registro E. Familiar	3	21.43
Cuentas Corrientes	3	21.43
Auditoría	4	28.57
Catastro	0	0
Servicios Públicos	4	28.57
Ninguna	0	0
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

Según encuesta realizada a los empleados de la municipalidad de Nueva Guadalupe se obtienen datos que determinan que unidades carecen de recursos para el desarrollo de las actividades, dando como resultado que el 21.43% opina que es el Registro del Estado Familiar, el 21.43% Cuentas Corrientes, 28.57% Auditoria, 0% Catastro, 28.57% Servicios Públicos y el 0% opina que ninguna unidad carece de dichos recursos.

6-¿Qué tipo de problemas considera que son los más comunes en el desempeño de sus actividades?

**Objetivo:** Conocer las dificultades en desempeño de las actividades de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
Saturación de trabajo	5	35.71
Falta de recursos materiales	2	14.29
Falta de Equipo	4	28.57
Trato periódico con el público.	3	21.43
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

Según la opinión de los empleados encuestados, con respecto a la interrogante de cuales son las dificultades que se dan en el desempeño de las actividades; se obtiene información la cual determina que el 35.71% manifiesta que es la saturación del trabajo la dificultad mas frecuente, por otra parte el 14.29% opina que es la falta de recursos materiales, el 28.57% que es la falta de equipo y el 21.43% opina que es el trato periódico al público.

7-¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que se dan en el área administrativa?

**Objetivo:** Conocer cuales son las dificultades administrativas que posee la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
Comunicación	5	35.71
Falta de Coordinación	6	42.86
Sin contestar	3	21.43
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

Según encuesta realizada a los empleados de la municipalidad de Nueva Guadalupe se obtienen datos que manifiestan que del 100% de los empleados operativos encuestados el 35.71% opinan que la comunicación es una de las dificultades administrativas más frecuentes, el 42.86% manifiesta que es la falta de coordinación y un 21.43% no contesto.

8-¿Cuáles son las causas que generan estas dificultades?

**Objetivo:** Determinar las causas que generan las dificultades administrativas de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
Falta de Conocimientos Administrativos,	6	42.86
Falta de Organización	4	28.57
Ninguno	4	28.57
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

Según encuesta realizada a los empleados de la municipalidad de Nueva Guadalupe se obtienen datos que manifiestan que de el 100% de empleados encuestados de la alcaldía el 42.86% manifiesta que es la falta de conocimientos administrativos es lo que ocasiona dichas dificultades; el 28.57% opina que es la falta de organización y otro 28.57% no proporciona ninguna respuesta.

9-Existen instructivos o manuales que orienten el desarrollo de funciones

**Objetivo:** Determinar si existen manuales que orienten a los empleados en el desarrollo de sus funciones.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	7	50
NO	7	50
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

Según pregunta ¿Existen instructivos o manuales que orienten el desarrollo de funciones? Se obtiene información la cual permite conocer que de el 100% de empleados encuestados el 50% opinan que existen manuales que orienten a los empleados en el desarrollo de sus funciones más sin embargo el 50% opina que no cuentan con manuales.

10-Si contesto afirmativamente, ¿que tipo de instructivo o manuales poseen?

**Objetivo:** Conocer los Manuales que posee la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
Manual de Funciones	7	100
TOTAL	7	100%

**ANALISIS:**

Según encuesta realizada a los empleados de la municipalidad de Nueva Guadalupe se obtienen datos que manifiestan que el 100% de los empleados conocen de la existencia de manuales.

11-Si contesto negativamente, ¿Cómo le dieron a conocer sus funciones?

**Objetivo:** Determinar como los empleados de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe conocen las actividades a realizar

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
A través de la práctica	8	51.71
Verbalmente	6	42.86
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

Según encuesta realizada a los empleados de la municipalidad de Nueva Guadalupe se obtienen datos que manifiestan que de el 100% de los empleados operativos encuestados el 51.71% manifiesta que a traves de la práctica conocen las

actividades que les corresponden realizar, más sin embargo el 42.86% opina que se las hacen saber verbalmente.

12- Considera que el número de empleados es suficiente para cubrir las actividades realizadas en esta área de la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer si la Alcaldía cuenta con los recursos humanos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	8	57.14
NO	6	42.86
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de la municipalidad de Nueva Guadalupe se obtienen datos que manifiestan que el 57.14 % opina que los empleados del nivel operativo son suficientes para cubrir las actividades realizadas en esta área más sin embargo el 42.86% opina que no son suficientes.

13-¿Considera que la alcaldía cuenta con los recursos materiales necesarios para desarrollo de las actividades?

**Objetivo:** Conocer si la Alcaldía cuenta con los recursos materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	8	57.14
NO	6	42.86
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

Según encuesta realizada a los empleados de la municipalidad de Nueva Guadalupe se obtienen datos que manifiestan que el 57.14% de el personal operativo opina que los recursos materiales son suficiente para realizar las actividades de esta área más sin embargo el 42.86% manifiesta que no cuenta con los recursos materiales necesarios para el desarrollo de las actividades.

**DIRECCION**

1-¿Qué medios de comunicación se utilizan para hacer de conocimiento del personal de alguna decisión tomada?

**Objetivo:** Conocer cuales son los medios de comunicación utilizados en el nivel operativo de la alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
Verbal	14	100
Escrita	0	0
Verbal y escrita	0	0
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

Según encuesta realizada a los empleados de la municipalidad de Nueva Guadalupe se obtienen datos que manifiestan que el 100% del personal operativo opina que utiliza la comunicación verbal para darles a conocer alguna decisión.

2-¿Considera que el personal es incentivado adecuadamente para el mejor logro de los objetivos?

**Objetivo:** Conocer si el personal operativo de la alcaldía municipal de Nueva Guadalupe es motivado adecuadamente para lograr los objetivos de la misma.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	6	42.86
NO	8	57.14
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

Según encuesta realizada a los empleados de la municipalidad de Nueva Guadalupe se obtienen datos que manifiestan que el 42.86 % de el personal operativo opina que son motivados y el 57.14% manifiesta que no lo están.

3-¿Existen programas de ascensos del personal?

**Objetivo:** Conocer si el personal operativo de la alcaldía municipal de Nueva Guadalupe es ascendida a otros puestos de trabajo.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	0	0
NO	14	100
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

Según encuesta realizada a los empleados de la municipalidad de Nueva Guadalupe se obtienen datos que manifiestan que el 100% del personal operativo opina que no son ascendidos a otros puestos de trabajo.



## CONTROL

1-Ha recibido algún tipo de entrenamiento o capacitación para el desempeño de las funciones.

**Objetivo:** Conocer si los empleados de la alcaldía reciben entrenamiento adecuado para desarrollar las actividades

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	0	0
NO	14	100
TOTAL	100	100

### ANALISIS:

A través de la encuesta realizada a los empleados de la municipalidad de Nueva Guadalupe, se determina que del 100% de los empleados manifiesta no recibir capacitación para desarrollar las actividades

2-¿Qué tipos de control utilizan para el desarrollo de sus funciones?

**Objetivo:** Conocer los controles que posee la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe para mejorar las actividades.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
Supervisión del trabajo	5	35.71
Ninguno	9	64.29
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

Según encuesta realizada a los empleados de la municipalidad de Nueva Guadalupe se obtienen datos que manifiestan que de el 35.71% de los empleados opinan que la supervisión del trabajo es una herramienta de control administrativo y un 64.29% opina que o existen controles.

3-¿Es aplicada la Auditoría Administrativa como herramienta de control interno en el desarrollo de sus actividades?

**Objetivo:** Conocer si se aplica Auditoría Administrativa como herramienta de control interno en el desarrollo de las actividades de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
SI	0	0
NO	14	100
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

A través de encuesta realizada se determina que en la Alcaldía municipal de Nueva Guadalupe el 100% manifiesta que no es aplicada la Auditoría Administrativa como herramienta de control interno en el desarrollo de las actividades.

4-¿Qué tipo de servicios públicos que presta la alcaldía considera que se necesita mejorar?

**Objetivo:** Conocer cuales de los servicios públicos que presta la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe necesitan mejorar.

CATEGORIAS	FRECUENCIA F(x)	%
Tren de Aseo	5	35.71
Agua Potable	3	21.43
Registro de Est. Familia	6	42.86
TOTAL	14	100

**ANALISIS:**

Según encuesta realizada a los empleados de la municipalidad de Nueva Guadalupe se obtienen datos que manifiestan que de el 100% de los empleados operativos encuestados el 35.71% opina que es servicio de tren de aseo que necesita mejorar, el 21.43% opina que es el servicio de agua potable y el 42.86% opina que es el registro de estado

## **B) DIAGNOSTICO E IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LOS DIFERENTES NIVELES QUE CONFORMAN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE.**

### **1 DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE EL NIVEL I (ALCALDE Y CONCEJO MUNICIPAL)**

Actualmente el ente u organismo municipal investigado afronta problemas en lo concerniente a su gestión municipal, lo cuál representan pérdida de tiempo para el usuario, incumplimiento de objetivos y políticas, establecidas por los funcionarios públicos y municipales los que mucha veces se deben al poco conocimiento de la organización municipal, la falta de comunicación interna y , para complementar, una parte del personal que lo constituye no recibe capacitación, ni lo proveen de lo necesario para el desempeño eficiente de sus labores.

Considerando que la finalidad de este diagnostico es conocer los diferentes problemas que afronta el nivel I de la Alcaldía de Nueva Guadalupe , y tomando como marco de referencia los aspectos teóricos, esbozados en el capítulo uno y dos, se presenta a continuación , en forma precisa el diagnostico de la situación actual de dicho nivel; con el objeto de identificar fallas, problemas y debilidades de la Institución objeto de estudio, y por lo que concluye que los problemas municipales detectados, pueden ser cubiertos con la Propuesta de Auditoria Administrativa, que se da a conocer en el capítulo cuarto; la cuál contiene lineamientos básicos que pueden ser desarrollados para las situaciones particulares que podrían presentarse en la Alcaldía.

## **1.1 PLANEACION**

El objetivo primordial de las alcaldías es prestar servicios eficientes a la comunidad aportando recursos propios y solicitando ayuda a distintas instituciones para poder planificar los diferentes proyectos, que soliciten las comunidades y así poder satisfacer las diferentes necesidades involucrando a los beneficiarios.

Al respecto, la mayoría del consejo municipal expresaron que la responsabilidad de la planeación recae en el Alcalde y solamente una cantidad regular de los miembros del consejo municipal participan en dicho proceso; a pesar que identifican la responsabilidad de planeación, es evidente que los miembros del consejo municipal no tienen bien claro quienes son los responsables de la elaboración de dichos planes.

Lo anterior se debe, a que a pesar de que cuentan con un instrumento administrativo (manual de funciones y procedimientos) que define claramente las responsabilidades; no le dan relevancia para su adecuada aplicación.

### **Objetivos**

Los objetivos de la alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe se encuentran establecidos de manera general en el Código Municipal, el cual establece principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

Sin embargo aunque la mayor parte de los empleados conocen la existencia de objetivos, es evidente que tanto Alcalde y Concejo Municipal confunden los objetivos con las funciones y políticas; esto se debe a que no cuentan con un instrumento legal que los defina claramente y la falta de una guía que los oriente para la unificación de criterios y esfuerzos hacia la consecución de un fin común.

Entre los objetivos que persigue como institución según lo manifestado son los siguientes:

- \* Brindar servicios públicos de calidad, económicos, de forma eficiente y eficaz, mediante la tecnología adecuada.
- \* Mejorar el desarrollo social y la infraestructura de la comunidad, (pueblo y cantones)
- \* Fomentar la transparencia municipal en todos los niveles de los pobladores e informar formas de trabajos, mediante mesas participativas.

Sin embargo; lo anterior muestra que dichos objetivos son la razón de ser de la municipalidad por ley, ya que la orientación es de bien común. Pero en cuanto a objetivos administrativos no son tomados en cuenta por los miembros del consejo municipal ya que carecen del conocimiento que permitan reflejar la eficiencia de los servicios públicos brindados en la Alcaldía de Nueva Guadalupe.

## **Políticas**

En la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe pese a la importancia de las Políticas por estar estrechamente relacionadas con los objetivos; carecen de políticas institucionales; esto se debe a que no se encuentran establecidas por escrito en ningún documento, si no que por lo general son expresadas verbalmente o a través de avisos y circulares lo cual hace difícil su identificación.

La inexistencia de políticas por escrito influye a que en la selección y contratación de personal se haga técnicamente en beneficio del personal; lo cual genera problemas de incorporación ya que algunos empleados que laboran no son idóneos para el desarrollo de diferentes actividades, ocasionando problemas de inadaptación

e integración humana al trabajo lo cual agrava en vista a la falta de capacitación y adiestramiento.

### **Programas**

La Municipalidad de Nueva Guadalupe, no cuenta con esta herramienta administrativa en un documento que refleje por escrito el desarrollo de programas que comprueben la forma como se relacionan las acciones con los recursos necesarios para llevar a cabo una actividad.

### **Procedimientos**

La Municipalidad de Nueva Guadalupe, posee Manuales de Procedimientos y Organización , elaborados con el apoyo técnico del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ( ISDEM ) ; pero a pesar de poseerlos el Consejo Municipal no cumplen con lo que en ellos se encuentran establecidos ; lo que obliga a este nivel improvisar en muchas ocasiones, provocando una descoordinación coordinar esfuerzos para el logro de los objetivos

### **Toma De Decisiones.**

La Municipalidad de Nueva Guadalupe específicamente en el nivel I (Alcalde y Concejo Municipal) es quien se encarga de tomar y aprobar decisiones pertinentes por lo que se determina que la toma de decisiones es centralizada.

Así mismo, se realiza en forma empírica la planeación de las actividades a realizarse dentro de la institución; es decir que los planes no se reflejan en ningún documento administrativo, sólo se dan a conocer de manera verbal y las actas son el único documento en el cual se detallan los acuerdos tomados en cada reunión del Alcalde y Concejo Municipal

## 1.2 ORGANIZACIÓN.

La organización considerada por el del nivel I de la alcaldía, que esta basada en programas específicos que van directamente ligados a los objetivos particulares de la alcaldía, estableciéndose además funciones , determinándose y enumerándose las diferentes actividades a desarrollar los cuales han sido creados por el ISDEM con el propósito de que la comunidad de Nueva Guadalupe obtenga mejores servicios públicos .

Entre los componentes de la organización se encuentran: La estructura organizacional, división y distribución de funciones, cultura organizacional y recursos humanos.

La estructura organizacional de la alcaldía municipal se encuentra plasmada en un organigrama que detalla los niveles jerárquicos de las diferentes áreas que la conforman. Esta sirve para dividir y agrupar las actividades en puestos que se van a convertir en obligaciones, responsabilidades y autoridad de las personas asignadas a los mismos.

El examen amplio y constructivamente crítico de la estructura organizativa de alcaldía municipal de Nueva Guadalupe, permite reconocer la forma en que se desarrollan las diferentes actividades asignadas a cada unidad organizativa.

Las cuales se pueden detallar de forma descriptiva de la siguiente manera.

El gobierno municipal esta ejercido por el consejo municipal que es la autoridad máxima del municipio y tiene carácter deliberante y normativo y lo integra ; un alcalde , un sindico , y los regidores .



El cual es precedido por el alcalde.

- El Alcalde es el representante legal y administrativo del municipio.
- Comisiones municipales
- Secretario Municipal
- Auditoría Interna
- Policía Municipal
- Luego están los distintos departamentos o jefaturas con sus respectivas dependencias así
- Unidad de Adquisiciones y contrataciones (UACI)
- Contabilidad
- Tesorería con su dependencia de caja chica
- Departamento De registro y control tributario con sus dependencias de ; Catastro, Cuentas corrientes, Recuperación y mora y la sección de facturación
- Departamento de registro del estado familiar
- Departamento de servicios públicos municipales con las secciones de; Aseo, Cementerio, Parque y zonas verdes, Alumbrado, Pavimentación, Tiangué

- Departamento de servicios generales

## **Descripción De Funciones**

Las funciones de las municipalidades (alcaldías) en general se encuentran expresadas y normadas por la legislación municipal y en manuales de funciones ; en la alcaldía existe personal que sabe la existencia de estos documentos y no conoce a fondo su contenido, otra limitante es que los manuales están establecidos en forma generalizada para cualquier institución de este tipo, para lograr los objetivos que cada unidad persigue y de manera conjunta las de la institución .

La existencia de manuales en la alcaldía es de gran utilidad ya que estos describen las funciones que tiene cada uno de los empleados; que conocen la existencia de dichos manuales pero no ejecutan las funciones como se establecen en los mismos. Especifica las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

## **División de Funciones**

En la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe existe división de funciones aunque se dan los casos en que el mismo personal trabaja en varios departamentos y realizan funciones que no le corresponden a su puesto, es decir que existe una duplicidad de funciones provocando que los subalternos del nivel I tenga confusiones en las definiciones de autoridad y liderazgo.

## **Adiestramiento**

Según la investigación realizada en la Alcaldía se les brinda capacitación a algunos miembros del Consejo Municipal, sin tomar en cuenta que todo el personal

necesita estar capacitándose constantemente para brindar un mejor servicio y para hacer más eficientemente el desempeño de sus funciones.

### **Cultura Organizacional**

En el caso de los empleados del consejo municipal de la Alcaldía la cultura organizacional predominante es armoniosa ya que existen buenas relaciones interpersonales entre sus miembros dado que se logro establecer que la mayoría del personal se siente satisfecho en su cargo, en el trabajo y en las necesidades derivadas de este.

Por otra parte y en contraposición a lo anterior se determino que la participación en la toma de decisiones y la moral interna de trabajo se considera desfavorable entre el citado personal.

### **1.3 DIRECCIÓN**

El consejo municipal no puede encauzar las pautas o lineamientos en función de los objetivos, pues muestra que tiene poca influencia en sus empleados, ya que no realizan constantemente programas de motivación, entrenamiento, inducción y capacitación.

Así como la comunicación de planes no se deja saber, más que solo en los primeros niveles, especialmente en la alta dirección; además no existen reconocimientos, ni asensos en los cargos por el desempeño demostrado en la trayectoria de trabajo con la Institución.

Lo anterior se conoce porque la Institución no cuenta con políticas definidas por escrito para realizar evaluaciones del desempeño y de capacitación del personal, lo cual no permite que el personal actualice sus conocimientos constantemente relacionados con su trabajo.

Además en la comunicación se observa que dentro de la estructura opera de forma irregular la efectividad, debido que los canales de comunicación que poseen, opera en forma verbal, ya que no queda constancia escrita de lo que se comunica, provocando entonces : malos entendidos, olvidos y reclamos.

Como el liderazgo es dirigido e influenciado por el Consejo Municipal al Alcalde y el encargado de Recursos Humanos que a la vez, es jefe de Contabilidad; sin embargo la duplicidad de funciones en la delegación de la autoridad, ocasiona confusiones en quien posee el liderazgo en la institución, al no existir una clara definición de la Autoridad, convirtiéndose en liderazgo autocrático.

#### **1.4 EL CONTROL**

Es la etapa del proceso administrativo que ayuda a los gerentes a monitorear la eficacia de la planificación, la organización y la dirección y a tomar medidas correctivas conforme se van necesitando.

La Municipalidad de Nueva Guadalupe no cuenta con controles específicos que permitan conocer el funcionamiento de las actividades realizadas, ya que el único control que se realiza es la supervisión por parte de las jefaturas hacia el personal operativo de la alcaldía.

La falta de Controles determinados no permite un mejor desarrollo de las actividades realizadas por el personal, por que es por medio de el control donde se determinan los errores o fallas que puedan cometerse en la realización de una actividad.

Por otra parte, la institución no cuenta con el personal adecuado para la revisión de la organización básica o para el estudio de los procedimientos en uso, a fin de verificar si son los más simples o efectivos.

## **2 DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS APLICADO EN EL NIVEL II (JEFATURAS)**

### **2.1 PLANEACION**

En la alcaldía municipal de nueva Guadalupe, específicamente en el nivel II que corresponde a las jefaturas, la planeación se realiza de manera improvisada ya que los jefes de las unidades únicamente elaboran los planes dependiendo de las circunstancias y del grado de dificultad que se les presente en el momento de realizar una actividad, es decir que los planes no se reflejan en ningún documento administrativo, solo se dan a conocer de manera verbal a los empleados.

### **2.2 ORGANIZACIÓN**

La Organización es una etapa del proceso administrativo, que sirve para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad, y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar metas.

Entre los componentes de la organización se encuentran: la estructura organizativa, división y distribución de funciones, cultura organizacional y recursos humanos.

En la alcaldía existe una estructura organizativa plasmada en un organigrama que detalla los niveles jerárquicos de las diferentes áreas que la integran; en el caso de las jefaturas estas no cumplen con lo establecido en el organigrama por que no existe organización de las actividades a realizar permitiendo así que se den duplicidad de funciones ya que el jefe de la UACI también es miembro del concejo municipal.

En lo referente a la división y distribución de funciones existe una falta de coordinación entre las unidades de las jefaturas, lo que permite que los empleados no conozcan a fondo las actividades correspondientes a su cargo y desempeñen

funciones para las cuales no están preparados, sin embargo, algunas de las jefaturas reciben capacitaciones mediante el apoyo técnico del ISDEM.

La Alcaldía Municipal posee manuales descriptivos de puestos, sin embargo es evidente la poca importancia que le dan los jefes de las unidades a esta herramienta administrativa porque no la dan a conocer de una forma adecuada a los empleados desaprovechando un valioso recurso que les facilitaría el logro de los objetivos y el desempeño de las actividades de una forma mas eficiente.

Otro aspecto importante, es la cultura organizacional, de las diferentes jefaturas de la alcaldía municipal, podría decirse que es favorable, ya que existen buenas relaciones entre ellos, porque comparten valores que se ajustan con los de la organización.

En lo referente a los recursos humanos el número de jefes de las unidades es suficiente para cubrir las diferentes áreas que conforman la municipalidad.

En cuanto a los programas de capacitación los jefes de las unidades manifiestan que existen pero no son suficientes para obtener todos los conocimientos y la capacidad necesaria para lograr una mayor eficiencia en el desempeño de las funciones.

### **2.3 DIRECCION**

Las jefaturas de la alcaldía municipal de Nueva Guadalupe, muestran que tienen poca influencia en sus empleados ya que no realizan programas de motivación, entrenamiento, inducción y capacitación por la falta de políticas de reconocimientos y ascensos, esto se debe a que no cuenta con políticas definidas por escrito para realizar evaluaciones del desempeño y de capacitación del personal

## **2.4 CONTROL**

Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajustan a las actividades proyectadas.

La Municipalidad de Nueva Guadalupe, no cuenta con controles específicos que permitan conocer el funcionamiento de las actividades realizadas, ya que el único control que se realiza es la supervisión por parte de las jefaturas hacia el personal operativo de la misma.

## **3 DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE EL NIVEL III (PERSONAL OPERATIVO)**

En este diagnóstico se analizan los procesos administrativos aplicados en el nivel III conformado por personal operativo de la Alcaldía de la Municipal de Nueva Guadalupe, tomando en cuenta la evaluación de los siguientes procesos administrativos:

### **3.1 PLANEACION**

En el personal operativo, en esta etapa del proceso administrativo no se realiza , debido al nivel jerárquico que este ocupa ( Nivel III ) la parte operativa de la alcaldía; es decir donde solamente se ejecutan las actividades planeadas informalmente Alcalde y Concejo Municipal y en algunas ocasiones por las diferentes jefaturas que conforman la alcaldía.

### **3.2 ORGANIZACIÓN**

En esta etapa del proceso administrativo, se determina que en el nivel operativo de la alcaldía; posee una estructura organizativa, la cual es de conocimiento de este nivel, sin embargo, a pesar de poseer y conocer dicha estructura no están definidos los niveles jerárquicos y de autoridad.

Además, este nivel de la alcaldía, cuenta con un manual de procedimientos donde se establecen las actividades que le corresponde realizar a cada empleado, a pesar de su existencia no son divulgadas de forma clara y precisa, de manera que los empleados conozcan formalmente las funciones. También las actividades a realizar no se encuentran bien definidas y delimitadas, ocasionando duplicidad de funciones.

En lo referente a la distribución de los recursos humanos y materiales se determina que en este nivel se cuenta con los necesarios para brindar servicios públicos eficientes.

### **3.3 DIRECCION**

Con respecto a este proceso administrativo, el nivel operativo de la Alcaldía de Nueva Guadalupe, se le dan a conocer en forma verbal las decisiones tomadas ocasionando en algunas ocasiones distorsión de la información.

Por otra parte, los empleados operativos no reciben ninguna capacitación para mejorar el funcionamiento de las funciones, ya que solamente son las jefaturas a quien se le proporciona entrenamiento.

Así mismo, los empleados no son incentivados adecuadamente para poder lograr el objetivo establecido debido a la inexistencia de políticas de motivación que logren que los empleados realicen de manera eficiente las funciones establecidas.

### **3.4 CONTROL**

En el nivel operativo de la alcaldía municipal de Nueva Guadalupe, no se ejecuta este proceso, debido a que es este a quien se le supervisa utilizando como



herramienta de control la supervisión por los otros niveles que conforman la alcaldía.

#### **4 IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE.**

##### **4.1 FORTALEZAS y DEBILIDADES DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.**

###### **Fortaleza:**

- Posee manuales de funciones y descripción de puestos
- Posee un organigrama que detalla los niveles jerárquicos de la Alcaldía
- El personal con que cuenta la Alcaldía es el necesario para el buen desarrollo de las actividades
- Posee las descripciones de las funciones en los manuales de Procedimiento.
- Implementación de Asesoría Técnica por el ISDEM y COMURES para la capacitación del personal.

###### **Debilidades**

- Los empleados manifiestan conocer los objetivos; pero no conocen el fondo de su contenido.
- No cuentan con documentos administrativos en los que reflejen una Planeación formal.
- La toma de decisiones es Centralizada
- No cuenta con programas que comprueben la relación de las acciones con los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.
- Carecen de políticas que definan las guías de acción que orienten como lograr los objetivos.

- Los empleados no conocen a fondo sus funciones a pesar de la existencia de los manuales.
- La estructura organizativa que tiene la Alcaldía permite que la autoridad se encuentre centralizada únicamente en el alcalde y en el concejo municipal
- Falta de organización de las actividades por parte de las diferentes jefaturas.
- Improvisación en el desempeño de las funciones debido a la carencia de planes.
- Falta de coordinación entre las tareas y lo establecido en los manuales
- Dualidad de mando
- Poca capacitación a los empleados
- Deficiente comunicación entre las jefaturas y los empleados
- No existe una adecuada distribución de funciones
- No cuenta con lineamientos específicos para influir en la voluntad de los empleados.
- Aplica capacitación solo a personal específico.
- Autoridad centralizada.
- Tiene duplicidad de funciones.
- Se ejerce Liderazgo Autocrático en los diferentes niveles de la organización
- No cuenta con un modelo de Auditoria Administrativa como herramienta de control.

## **5 JERARQUIZACION DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS SEGÚN LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

A través del diagnóstico realizado a los procesos administrativos aplicados en los servicios públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe se obtienen resultados los cuales permiten determinar que dicha institución, carece de procesos administrativos adecuados en todas las áreas que constituyen la Alcaldía , es decir que tanto el nivel I conformado por el Alcalde y concejo Municipal , el nivel II conformado por las Jefaturas y el nivel III por el personal operativo, carecen de procesos administrativos los cuales les permita orientar de mejor forma el logro de los objetivos.

Por lo tanto, se hace necesario que la Auditoría Administrativa sea aplicada como una herramienta de control interno, la cual permita evaluar los procesos administrativos aplicados en los servicios públicos brindados en la Alcaldía de tal forma que permita evaluar el desempeño.

Con la implementación de dicha propuesta, se pretende que los procesos administrativos aplicados en los servicios que presta la Alcaldía se brinden de manera eficaz y eficiente y por ende habrá una mejor atención al cliente.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Procurando obtener el mayor grado de objetividad en nuestras apreciaciones, se consideran como base primordial los cuadros resultantes de la investigación, entrevistas a empleados de la Municipalidad conocedores sobre el tema, material documental y bibliográfico consultados durante el desarrollo del presente estudio, elementos que conjugados adecuadamente permitieron arribar a la formación de criterios y llegar a formular conclusiones que permitan contribuir el mejoramiento de la administración de los recursos con que cuenta la Municipalidad de Nueva Guadalupe y con ello brindar una mejor atención al usuario de los servicios que presta la institución .

### **CONCLUSIONES**

La Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, carece de planes operativos formales de carácter técnico; únicamente existen formulaciones sencillas de las actividades y de los recursos con que cuenta la alcaldía, lo que permite que los objetivos establecidos no sean alcanzados de la forma deseada.

La Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, posee manuales descriptivos de puesto, sin embargo; es evidente el poco conocimiento de los empleados a cerca de ellos, lo cual no permite a la institución desarrollar una organización formal y ordenada para la ejecución de las actividades. Además no se aplican funciones pertenecientes a este proceso administrativo que reflejen en forma clara y precisa la existencia de una organización eficiente.

Es evidente, que la municipalidad de Nueva Guadalupe, no cuenta con procesos que permitan alcanzar los objetivos establecidos a través de la influencia del elemento humano de la institución; es decir que no cuenta con una Dirección adecuada en donde se establezca el liderazgo, comunicación, motivación,

capacitación , toma de decisiones y otras funciones que forma parte de este proceso.

No cuentan con un modelo de Auditoría Administrativa como una herramienta de control interno, lo cual no permite mejorar la utilización de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, delimitar las líneas de autoridad, facilitar los procedimientos, establecer un sistema un sistema estándar de la manera de realizar las actividades y tener una mejor supervisión de las operaciones y del personal encargado de realizarlo.

## **RECOMENDACIONES**

Implementar planes operativos formales de carácter técnico; que sean un documento administrativo; para que permita definir las guías de acción que orienten como logra los objetivos establecidos

El contenido de los manuales de organización y procedimientos debe ser difundidos para que cumplan con los objetivos preestablecidos, y deberán ser revisados y actualizados para que contribuyan como fuente de información veraz y oportuna, para poder aplicar las demás funciones de la organización y adecuarlos a las necesidades futuras de la alcaldía de Nueva Guadalupe.

Implementar programas de motivación y capacitación, que permita a la institución desarrollar las funciones eficientemente así mismo la elaboración de diferentes funciones de la Dirección que conllevarán a alcanzar objetivos establecidos y por ende incrementar el rendimiento y efectividad de los servicios brindados al público.

Aplicar la propuesta de Auditoría Administrativa como herramienta de control interno, que permita medir el desempeño y lograr mejores resultados mediante los establecimientos de medidas correctivas, logrando así una mayor eficiencia en la realización de las funciones establecidas.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A LOS SERVICIOS PUBLICOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE**

#### **PRESENTACION**

La razón de ser de la Auditoria Administrativa es fortalecer el control interno institucional, así como también fomentar el cumplimiento de las disposiciones legales, objetivos y metas propuestas, mediante recomendaciones que sean producto de los exámenes y evaluaciones realizadas por la Unidad de Auditoria Interna.

La presente Propuesta de Auditoria Administrativa Aplicada a los Servicios Públicos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, contiene directrices básicas que regulan el funcionamiento de la Unidad de Auditoria Interna, brindando orientación general a su personal, acorde a los cambios que experimenta el sector público, y las demás instituciones y la profesión de la Administración de Empresa.

#### **A PROPUESTA DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

##### **1 OBJETIVOS**

La Propuesta de Auditoría Administrativa para la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, persigue los siguientes objetivos:

##### **a) General:**

\*Diseñar una propuesta de Auditoría Administrativa para la Alcaldía de Nueva Guadalupe, con la finalidad de hacer una revisión minuciosa del cumplimiento de

las leyes y normar los elementos de la administración, para evaluarlos y lograr incrementar la eficiencia administrativa.

**b) Específicos:**

\*Mejorar la utilización de los recursos humanos y materiales.

\*Evaluar el grado de cumplimiento y la eficacia de los sistemas de operación, administración e información, y de los procedimientos que se llevan a cabo en la institución.

\*Analizar la precisión de la información suministrada en la alcaldía de Nueva Guadalupe.

\*Establecer un sistema objetivo de evaluación de la capacidad de la dirección administrativa en todos los niveles de la institución.

\*Obtener información veraz y oportuna de la institución

**2 POLITICAS**

Para lograr los objetivos propuestos es necesario determinar su acción a seguir, por tal razón las políticas con que cuenta la propuesta de Auditoría Administrativa son las siguientes:

a) Revisar una evaluación constante de los planes y objetivos de la estructura organizativa, de políticas, procedimientos, de los métodos de control, recursos humanos, materiales y técnicos.

b) Cuando los programas de Auditoría Administrativa necesiten cambios , adiciones o supresiones, el Auditor Administrativo deberá presentárselo al Concejo Municipal para que apruebe las modificaciones, a fin de que dichos cambios sigan las directrices legales de la dependencia pública y las normas técnicas de control interno emitidos por la Corte de Cuentas de la República.

c) El jefe o encargado de efectuar la Auditoría Administrativa deberá establecer un programa de revisión y actualización del contenido del modelo de Auditoría propuesto, con el objeto de cubrir las áreas a evaluar.

d) Facilitar los recursos necesarios para implantar el modelo de Auditoría Administrativa.

e) Para el desarrollo del modelo de Auditoría Administrativa en su área de trabajo, para que proporcione la información referente a su puesto, a fin de que se logren los objetivos que se persiguen al realizar la Auditoría Administrativa.

### **3 ESTRATEGIAS**

Para alcanzar lo objetivos propuestos en el modelo de Auditoría Administrativa se presentan a continuación las siguientes estrategias a seguir:

a) Que el modelo de Auditoría Administrativa se realice mediante la utilización del personal nombrado en la institución, que reúna el perfil ocupacional que se propone.

b) Se hará uso de la Auditoría Administrativa propuesta, si se acepta la propuesta de creación.



#### **4 CRITERIOS PARA DISEÑAR UNA PROPUESTA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE.**

a) La Propuesta de Auditoria Administrativa deberá desarrollarse cada dos años, a fin de detectar deficiencias e irregularidades, si las hay e indicar alternativas de solución posible debido a los costos, tiempo e imposibilidad física de realizarlo cada año.

b) Con el propósito de que la información contenida en la propuesta de Auditoría Administrativa, sea de utilidad debe ser revisado y actualizado por lo menos cada dos años cuando se presenten cambios en un procedimiento determinado, ya que los cambios en estructuras organizativas y en los procedimientos no son tan frecuentes.

c) La ejecución de la propuesta de Auditoría Administrativa debe de ser realizada por un profesional en administración de Empresas, Contaduría Pública o Ingeniería Industrial, preferiblemente que posea estudios sobre las teorías y técnicas de Auditoría , y un amplio conocimientos de la organización y dirección, métodos de control y criterios para poder hacer una evaluación objetiva.

d) Los programas que comprende la propuesta de Auditoría Administrativa, han sido diseñados para que sean aplicados a los procesos incluidos en los servicios públicos que brinda la alcaldía de Nueva Guadalupe.

e) El diseño de la propuesta de Auditoría Administrativa, se ha elaborado de acuerdo a las funciones específicas que tiene la alcaldía municipal de Nueva Guadalupe, apegándose a las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.

f) Para el diseño de la propuesta de Auditoría Administrativa, se tomarán en cuenta las Normas Técnicas de Control Interno y procedimientos de Auditoría Administrativa.

g) De acuerdo con el principio de Evaluación, esta propuesta mejorará los controles administrativos, asegurando la calidad del trabajo, que este de acuerdo con las Normas de Control Interno.

h) Para implementar el modelo de Autoría Administrativa, si se acepta la propuesta de la unidad de Auditoría Interna de la alcaldía municipal de Nueva Guadalupe deberá de proveer de recursos humanos idóneos, recursos materiales, financieros y técnicos; ya que esta se encargará de aplicar dicha propuesta.

## **5 JUSTIFICACION**

En la actualidad la alcaldía municipal de Nueva Guadalupe, para lograr una administración eficaz y una supervisión constante, exige una comprobación sistemática de los controles y el desempeño.

En tal sentido, dicha alcaldía deberá orientar sus esfuerzos hacia el establecimiento de medios de control que abarquen a todas las áreas de la organización y que permitan verificar la eficiencia administrativa y de operación en todos los niveles de la misma, mejorando así los servicios públicos brindados.

La propuesta de Auditoría Administrativa será una valiosa herramienta de control para el departamento de Auditoría Interna, pues permitirá efectuar una vigilancia, análisis y evaluación constante de los planes y objetivos de la estructura de organización, de políticas, sistemas y procedimientos de los métodos de control, de las operaciones realizadas y de los recursos materiales y humanos. Todo con la finalidad de alcanzar el mejoramiento de los servicios públicos de la alcaldía municipal de Nueva Guadalupe.

## **6 PROCEDIMIENTOS PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE.**

La formulación y la secuencia de los pasos a seguir en el procedimiento de Auditoría propuesta, resultado de considerar los aspectos más relevantes de las metodologías planteadas por la teoría de sistemas, administración por objetivos, el desarrollo organizacional, organización y métodos y de reformas administrativas.

Al igual que los demás procedimientos planteados por otros autores para atender las diferentes áreas administrativas y en condiciones económico - sociales diferentes, este posee sus características propias y básicas de aplicación, las cuales se consideran a nuestra realidad administrativa y muy especialmente en la administración pública.

La metodología ha utilizar comprende las siguientes etapas: Programación, Instrumentación, Ejecución y Control. Las cuales se detallan a continuación los aspectos que constan cada una de ellas.

### **6.1 PROGRAMACION**

Para un estudio de mejoramiento administrativo, es indispensable comenzar con una cuidadosa preparación y previa determinación del curso de acción que habrá de seguirse para alcanzar su propósito, tal como a continuación se describe:

#### **a) Desarrollo de una Investigación Preliminar.**

El primer paso en la programación del estudio será llevar a cabo una investigación preliminar para determinar la situación administrativa.

La importancia de llevar a cabo dicha investigación, es para adquirir información suficiente con el propósito de que el analista tenga una visión general de la situación real de la empresa o área a cubrir. Es de aclarar, que este paso tiene la intención de identificar problemas, por lo que puede considerarse como de conocimiento previo de los mismos. Para su logro deberán considerarse los siguientes aspectos:

- Información documental sobre leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, informes, estadísticas, presupuestos, anuarios y otra clase de material bibliográfico afín.
- Información sobre trabajos realizados en la institución o área de estudio: organigramas, manuales de organización y funciones, información sobre el grupo de funcionarios asignados a trabajos principales. Un examen de las condiciones materiales de trabajos incluyendo mobiliario, espacio, etc.; y en general, toda aquella información que caracteriza a la empresa o unidad analizada.

#### **b) Obtención de Autorización Para Realizar la Auditoria Administrativa.**

Una vez establecida la primera apreciación de los problemas obtenida en la investigación preliminar deberán someterse a consideración de las autoridades de la institución, para lo cual deberá de establecerse una comunicación previa con los mismos; en esta etapa el auditor administrativo deberá conversar acerca de la delimitación que tendrá la investigación, tratando en ello sobre los siguientes aspectos: objetivos del trabajo, alcances y condiciones de trabajo, etc.

#### **c) Elaboración del Plan de Trabajo de Auditoria.**

Delimitada las características del estudio a realizar y obtenida la autorización respectiva, deberá de elaborarse un plan de acción de auditoria, el cual consiste en

una explicación concreta, realista y detallada de que hay que hacer, de cómo hacerlo, quién, cuando y que recursos se utilizarán para alcanzar metas precisas.

Además, permite obtener la información necesaria para poder emitir un informe de la situación real de la institución investigada; está orientada a obtener la información para analizar la jerarquía y relación de las áreas deficitarias de funcionamiento para así dirigir los esfuerzos a aquellos aspectos que presentan una mayor urgencia y complejidad.

Este plan de acción deberá contener, entre otros, los siguientes aspectos: justificación, objetivos del estudio, metas, políticas, estrategias o métodos a utilizar y recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos).

#### **d) Diagnóstico.**

Esta etapa tiene como objeto obtener el conocimiento de los problemas en las principales áreas de la institución, que producen situaciones críticas detectando sus causas y estando en capacidad de plantear alternativas de solución.

- **Realización de la investigación.**

Después de presentado y discutido el plan de acción mencionado, se procederá a su puesta en marcha. La realización de la investigación representa la parte medular del estudio ya que permite conocer los aspectos inherentes al mismo. Este paso conlleva a la recopilación de información la que posteriormente se registrará, ordenará y tabulará para que finalmente sea analizada.

- **Presentación de los resultados de la investigación y alternativas de solución.**

Como resultado del análisis de los datos y formulado el diagnóstico, se establecerán conclusiones y recomendaciones tomando en consideración el establecimiento de prioridades y sugiriendo las estrategias a seguir. Todo lo anterior, estará contemplado en un informe que se presentará a los niveles direccionales de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

## **6.2 INSTRUMENTACIÓN.**

Una vez presentado el documento que contendrá los resultados de la Auditoría Administrativa, tendrá que establecerse el marco operacional y legal necesario a través de la combinación de recursos humanos, materiales y técnicos para la implementación debida de las recomendaciones propuestas. Para el logro de esta etapa, deberá realizarse la actividad de implantar los mecanismos legales y administrativos para garantizar la puesta en marcha de los resultados de la Auditoría Administrativa.

Esta actividad comprende la creación del organismo, unidad o comisión encargada de coordinar la implementación de los resultados de la Auditoría Administrativa, velando a la vez por que se establezcan los mecanismos de apoyo, legales y administrativos que normen la puesta en marcha de los resultados.

Además, se deberá de combinar la acción oportuna de todas las unidades que darán apoyo al organismo coordinador, a fin de lograr la participación de los integrantes de estas unidades, ya que se persigue lograr el reconocimiento de la importancia del estudio a través de la administración sistemática a través de la toma de actitud participativa y consultiva.

Vale la pena recalcar, que se dará énfasis al funcionamiento efectivo de los mecanismos y actividades, ya que al poner en operación las recomendaciones, se indicará el método que previamente se haya seleccionado realizando actividades programadas al efecto y siguiendo los lineamientos y prioridades que fije la unidad coordinadora.

Al iniciar la implantación será necesario elaborar comunicaciones a quienes se vean involucrados en el cambio (empleados y usuarios), a fin de lograr una efectiva orientación.

## **6.6 EJECUCIÓN.**

La unidad coordinadora (unidad de Auditoría Administrativa) será la encargada de orientar, coordinar y supervisar las actividades encaminadas a la aplicación directa de las recomendaciones de la Auditoría Administrativa. Se desarrollarán los siguientes pasos:

### **a) Toma de decisiones sobre propuestas específicas en base a los resultados de la Auditoría Administrativa.**

En base al informe previamente presentado, la unidad coordinadora seleccionará alternativas de solución o estrategias que considere pertinentes, tomando en cuenta las prioridades del marco de funcionamiento de la institución.

### **b) Implantación de decisiones.**

Seleccionadas las propuestas de mejoras, este organismo, coordinador velará por su aplicación, supervisando que realice en forma adecuada y oportuna.

## **6.4 CONTROL.**

Una vez implementadas las mejoras, deberá de obtenerse periódicamente información sobre su aplicación, a fin de verificar la eficiencia de los cambios introducidos, para luego recomendar las medidas correctivas del caso.

Los mecanismos para obtener la información, deberán de mantenerse activos durante un periodo prudencial, para juzgar eficientemente la efectividad de las mejoras.

Es conveniente conocer en forma oportuna los resultados de los cambios antes de introducir medidas correctivas precipitadas en el lugar y momento que se detecten; excepto, que estas sean obviamente necesarias.

Vale la pena mencionar, que la implantación de las mejoras no termina aquí, ya que estas deben ser adaptadas constantemente a los cambio, en base a las necesidades institucionales, lo cual implica una revisión periódica de las mismas, redundando tal medida en la obtención de mejores niveles de eficiencia.

## **B PERFIL DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE**

### **1. OBJETIVOS Y FUNDAMENTO DE LA PROPUESTA**

#### **1.1. OBJETIVOS**

- a) Dar a conocer el proceso de la Auditoría Administrativa y su importancia en el ámbito institucional para el fortalecimiento del control interno.
  
- b) Unificar criterios entre los miembros de la unidad de Auditoría Interna para el desarrollo del trabajo.



c) Disponer de una herramienta escrita que oriente las actividades de una Auditoría Administrativa.

## 1.2 FUNDAMENTO LEGAL

En el artículo 203 de la Constitución Política de la República menciona “que los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y administrativo, y se regirá por un Código Municipal que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas.

En la Ley de la Corte de Cuenta de la Republica expresa lo siguiente:

**“Art. 26.-** Cada entidad y organismo del sector público establecerá su propio Sistema de Control Interno Financiero y Administrativo, previo, concurrente y posterior, para tener y proveer seguridad razonable:

- 1) En el cumplimiento de sus objetivos con eficiencia, efectividad, y economía;
- 2) En la transparencia de la gestión;
- 3) En la confiabilidad de la información;
- 4) En la observancia de las normas aplicables.

**Art. 34.-** En las entidades y organismos a que se refiere el inciso primero del Art. 3 de esta Ley (...todas las entidades y organismos del sector público y sus servidores, sin excepción alguna...), se establecerá una sola unidad de Auditoría interna, bajo la dependencia directa de la máxima autoridad.

A fin de garantizar la independencia de la unidad de Auditoría interna dentro de la entidad, deberá considerarse lo siguiente:

1. Estará ubicada bajo la dependencia directa de la máxima autoridad.
2. No ejercerá funciones en los procesos de administración, finanzas ni en la toma de decisiones de la entidad.
3. Formulará y ejecutará con total independencia funcional el plan anual de auditoría. Sin embargo, remitirá a la Corte de Cuentas de la República, su plan anual de trabajo en el plazo establecido legalmente, así como copia de los informes de las auditorías que realice.

El ejercicio del control posterior implica una especie de juzgamiento administrativo, por ello quien lo lleva a cabo debe ostentar el mayor grado posible de independencia.

Las normas de auditoría así lo entienden y lo exigen a los auditores. Si bien la unidad de auditoría interna, por encontrarse inmersa en la organización institucional, no puede alcanzar total independencia, consigue aproximarse a ella, si se cumplen las exigencias que plantea en las Normas Técnicas de Control Interno.

El auditor interno debe ser nombrado por las autoridades superiores de la entidad. Ejemplo: por la Junta Directiva, en las Instituciones Autónomas; por el Ministro, en los ramos del Ejecutivo; por el Concejo Municipal, en las Alcaldías.

La unidad de Auditoría interna efectuará Auditoría de las operaciones, actividades y programas de la respectiva entidad u organismo y de sus dependencias.”<sup>37</sup>

Además en el Código Municipal menciona en el Art. 2 que:” constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio , organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local con la autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio esta encargado de la rectoría y gerencia del bien común

---

<sup>37</sup> [www.cortedecuentas.gob.sv](http://www.cortedecuentas.gob.sv)

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 suficientes.”

### **1.3 CONCEPTO DE AUDITORÍA INTERNA**

“Es una función independiente de control, establecida como un servicio dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades, así como para ayudar a las áreas que lo integran, al logro del cumplimiento de sus objetivos, en las que más que ser un ente fiscalizador, debe considerársele como un ente de ayuda y apoyo dentro de la entidad.”<sup>38</sup>

### **1.4 OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

Apoyar a la administración de la Alcaldía de Nueva Guadalupe, realizando análisis y evaluaciones, y proporcionando recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades auditadas.

Asistir a la máxima autoridad institucional en el cumplimiento de los objetivos, evaluando los sistemas de control existentes y fomentando la cultura de control.

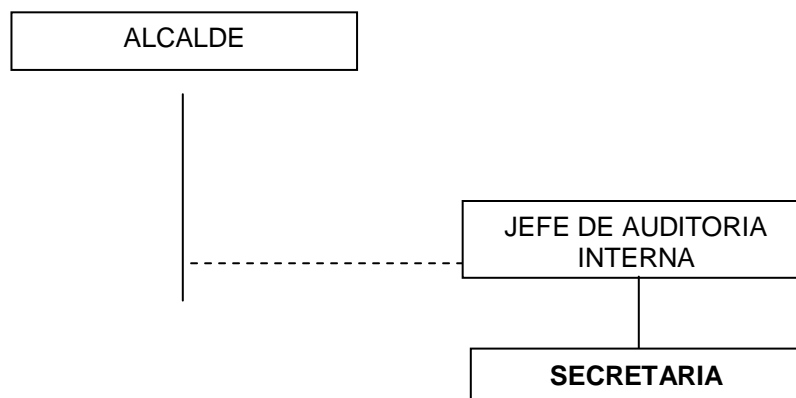
### **1.5 UBICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

De conformidad con el Manual de Funciones de la Alcaldía de Nueva Guadalupe, la Auditoría Interna es una unidad colateral de asesoría y debería estar compuesto por un Auditor.

---

<sup>38</sup> XXII Conferencia Interamericana de Contabilidad. Lima, Perú, septiembre de 1997.

La estructura organizativa debe estar distribuida como sigue:



## **1.6 PREMISAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

Para que el Departamento de Auditoría Interna de la Alcaldía de Nueva Guadalupe desarrolle satisfactoriamente sus atribuciones son necesarias las siguientes premisas:

### **a) Conocimiento de la importancia de una Auditoría Administrativa**

Todos los niveles jerárquicos deberán conocer el rol que desempeña la Auditoría Administrativa, dentro de la Alcaldía de Nueva Guadalupe, para lo cual la Auditoría Interna les dará a conocer constantemente sus objetivos y logros.

### **b) Organización adecuada a las necesidades**

El personal de Auditoría Interna debe ser el necesario, en cuanto a cantidad e idoneidad, considerando la complejidad de las operaciones que ejecuta la Alcaldía, este personal debe cumplir los requisitos que establece el Manual de Descripción de Puestos de la Alcaldía de Nueva Guadalupe.

**c) Cumplimiento de normativa**

Además de cumplir con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, aprobadas por la IV convención Nacional de Contadores de El Salvador, se observarán, en lo aplicable, los Manuales de Auditoría emitidos por el Presidente de la Corte de Cuentas.

**d) Colaboración de todos los niveles institucionales**

Implica fundamentalmente el acceso irrestricto a los registros, archivos y documentos de la institución cuando sean requeridos, de conformidad a la naturaleza de las auditorías practicadas. Para lo cual, el Jefe de Auditoría interna comunicará oportunamente al correspondiente Jefe del área objeto de examen, sobre la auditoría a realizar y requerirá con la debida anticipación la información necesaria para efectos de examen.

**e) Recomendaciones adecuadas**

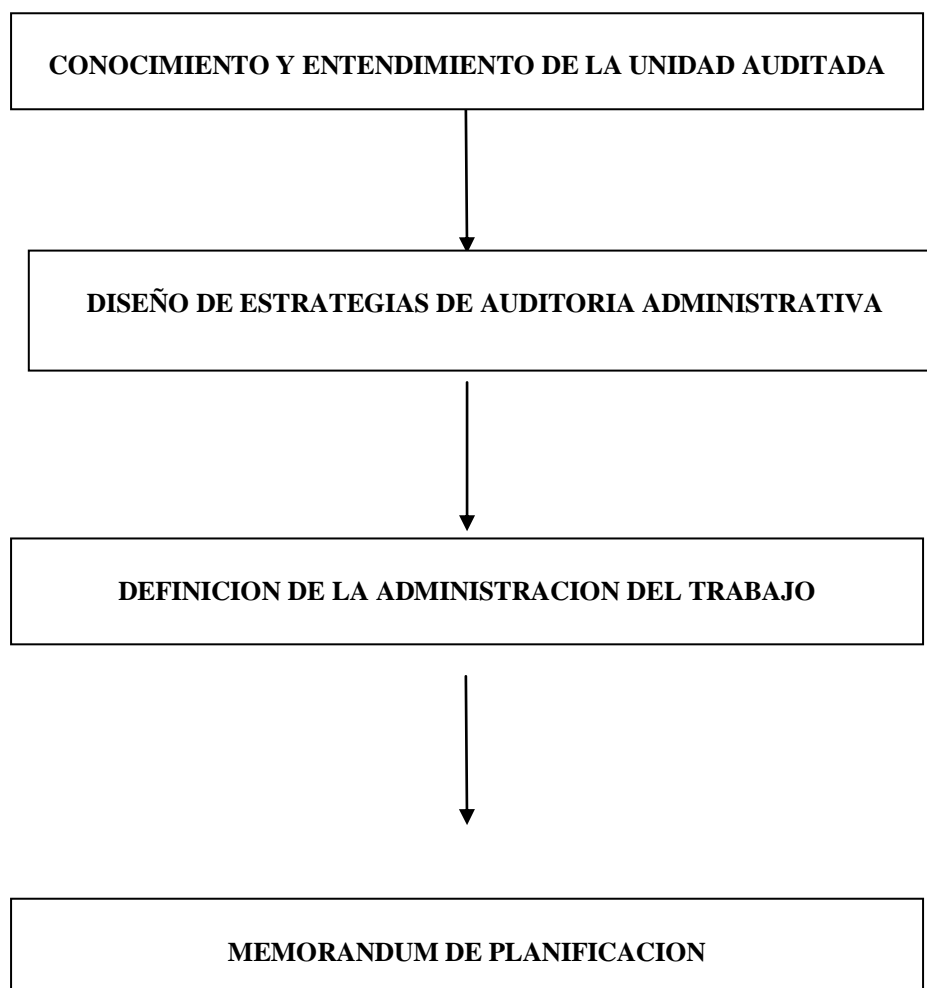
El resultado de la labor de Auditoría Administrativa se reflejará en las recomendaciones necesarias que brinde para obtener mejoras en la gestión institucional. Las recomendaciones deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Que presenten solución a la deficiencia reportada.
- Que ataquen la causa.
- Que sean viables.
- Que sean comprensibles, que se expliquen por sí mismas.

## 2 PROCESO PARA DESARROLLAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA POR LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE

### 2.1 PLANIFICACION

#### a) Gráfico de la fase de planificación de la Auditoría Administrativa



**b) Procedimientos generales de la planificación**

No.	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
1	JEFE DE AUDITORIA	<p>Realizará visita preliminar a los responsables de la unidad que será auditada y comunicará sobre la Auditoría a realizar.</p> <p>Se instruirá sobre los procedimientos a seguir para obtener conocimiento y entendimiento de la unidad auditada, diseñará la estrategia de la Auditoría y la forma de administrar el trabajo.</p>
2	JEFE DE AUDITORIA	<p>a) Recopilará información, relacionada con los aspectos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normativa legal y técnica aplicable a la unidad.</li> <li>▪ Plan anual de trabajo.</li> <li>▪ Informes de labores.</li> <li>▪ Informes de avance de metas.</li> <li>▪ Organigrama y demás información relacionada con la organización de la unidad objeto de examen.</li> <li>▪ Indicadores de gestión establecidos para el funcionamiento la unidad.</li> </ul>

3	JEFE DE AUDITORIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes resultantes de la gestión de la unidad auditada.</li> </ul> <p>b) Interpretará los resultados del análisis de la información obtenida.</p> <p>Emitirá la orden de trabajo correspondiente.</p> <p>Supervisaré el proceso de planificación y, elaborará el Memorando de Planificación respectivo, según el formato del anexo 2.</p>
---	-------------------	--

### c) Planificación

La primera norma de Auditoría relativa a la ejecución del trabajo, exige que la Auditoría debe planificarse adecuadamente, y los ayudantes, si los hay, deben ser supervisados apropiadamente.<sup>39</sup>

La Unidad de Auditoría Interna formulará planes anuales de trabajo. Para cada examen a realizar, será elaborado un memorando de planificación, con el objeto de desarrollarlo en forma ordenada, oportuna y eficiente.

### d) Bases de la planificación

La planificación de una Auditoría será elaborada de forma objetiva, por lo que los procedimientos de Auditoría serán preparados según las condiciones específicas de cada examen.

<sup>39</sup> Declaraciones sobre Normas de Auditoría No.22



En todo trabajo de Auditoría existen condiciones particulares que hacen variar la forma en que se realiza el examen. Entre las condiciones más importantes, están:

- **Objetivos y limitaciones del trabajo.** Aún cuando el examen de cada unidad organizativa o área tiene un objetivo definido, el panorama que se le presenta al auditor durante la ejecución del trabajo, puede tener variantes que incidan en el normal desarrollo de su trabajo.
- **Particularidades de cada examen.** El auditor debe identificar los hechos que incidan en los resultados de su trabajo, relacionados con la clase de información y evidencia necesaria.
- **Características de las áreas a examinar.** La manera como el auditor deberá definir el tipo y clase de procedimientos a utilizar, determinará la extensión y oportunidad de las pruebas a realizar y obtener la evidencia necesaria para emitir su informe, dependerá de la evaluación del control interno y la determinación de riesgos.

#### **e) Información necesaria**

Para desarrollar el proceso de planificación de una Auditoría Administrativa, se obtendrá información referente al área a examinar, entre la que puede estar:

- **Antecedentes:** se conocerá la historia del área dentro de la institución, desde su creación y los cambios significativos que ha tenido durante el período que será auditado.
- **Sistema de información:** se considerará los tipos de reportes que fluyen dentro del área a examinar, así como la forma en que éstos son presentados y comunicados a la autoridad superior.

- Estructura funcional: se obtendrá la estructura organizativa del área y la descripción de las funciones generales ejercidas en cada uno de los puestos.
- Sistema de control y políticas: se considerará, cuando aplique, cuál es el sistema de control utilizado, los registros estándares, así como las principales políticas que rigen la operatividad del área sujeta a examen.
- Procesos: se obtendrá de información relacionada con los procesos administrativos de cada unidad, que permiten el cumplimiento de los objetivos del área.
- Legislación aplicable: se considerará en la planificación los aspectos legales, normas operativas y administrativas de los procesos o componentes del área a examinar.

#### **f) Elementos de la Planificación**

Al definir estrategias el auditor establecerá los aspectos que determinarán el rumbo que tomará la Auditoría Administrativa, siendo los siguientes:

- Objetivos de la Auditoría: se establecerá los objetivos generales y específicos, los cuales dependerán del enfoque de la Auditoría Administrativas.
- Componentes de la Auditoría: se definirán los aspectos a evaluar en cada unidad, área o actividad, los cuales serán seleccionados de acuerdo a los objetivos fijados.
- Determinación de riesgos: serán determinados según la información y datos obtenidos. Los riesgos son establecidos de acuerdo a la ausencia, y/o deficiencia de los controles por cada componente, los cuales son identificados en la evaluación del control interno.

- Enfoque de la Auditoría Administrativa: se refiere al tipo de Auditoría a realizar de conformidad al plan anual de trabajo o a requerimientos de la Superioridad de la Alcaldía.
- Alcance del trabajo: deberá incluirse en la planificación el período a ser evaluado y los procedimientos Generales de Auditoría.

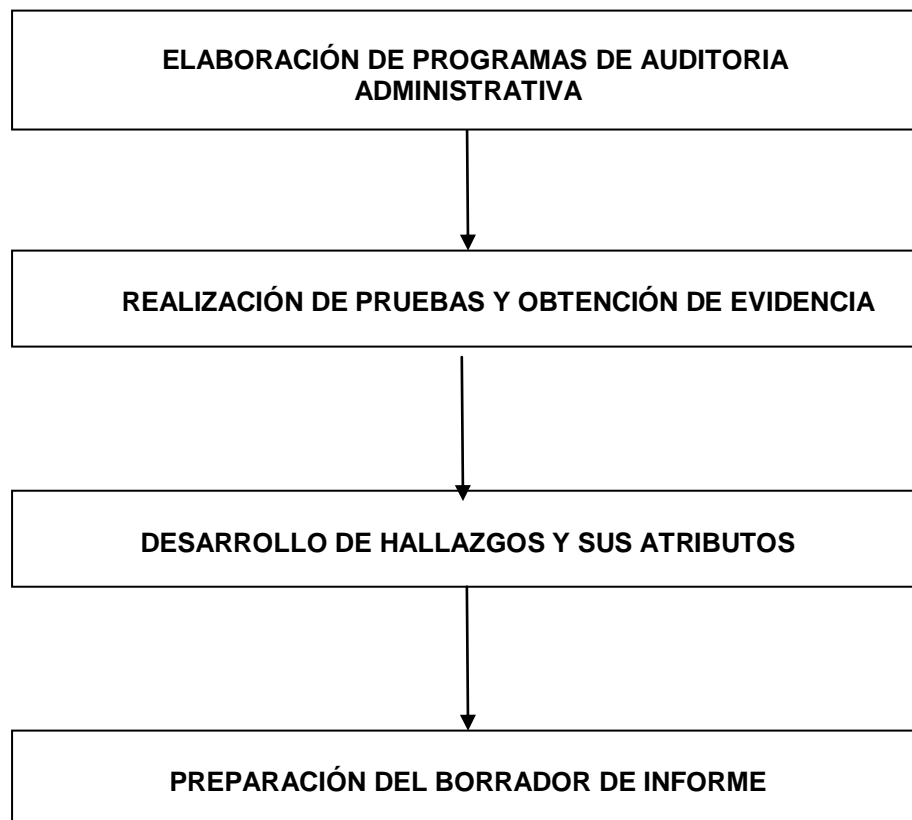
### **g) Administración del trabajo**

La administración del trabajo incluirá los aspectos siguientes:

- Personal clave de la Auditoría. Se deberá considerar quién o quiénes tendrán a su cargo la Auditoría, para el caso en estudio es el Auditor quien se encargará de realizarla la Auditoría Administrativa en la Alcaldía de Nueva Guadalupe.
- Fechas claves del examen. Se determinarán fechas claves de la Auditoría, incluyéndolas en un cronograma de trabajo, en el cual se establecerán las fechas más importantes, como fecha de inicio, finalización, preparación del borrador de informe, discusión, seguimiento y presentación de resultados finales.
- Asignación de tiempo. En la orden de trabajo correspondiente, se asignará el tiempo que durará la ejecución de la Auditoría, el cual podrá prorrogarse de acuerdo a las circunstancias que lo ameriten. Anexo 4.
- Costo financiero. Se estimará el costo directo de la ejecución de la Auditoría, que incluya salarios, aportaciones, viáticos y gastos de transporte. Anexo 5 en caso que se auditen proyectos fuera de la alcaldía.

## 2.2 EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### a) Gráfico de la fase de ejecución.



### b) Procedimientos generales de la ejecución

No.	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
	JEFE DE AUDITORIA	<p>Preparará los programas de Auditoría administrativa para el área objeto de examen.</p> <p>Revisará y aprobará los programas de Auditoría administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluará los procesos administrativos, ya sea utilizando cuestionarios, flujogramas, narrativas u otro medio que estime conveniente.</li> <li>▪ Si de esta evaluación surgen deficiencias,</li> </ul>

		<p>las comunicará al funcionario o empleado relacionado con la deficiencia, con copia al jefe del área examinada a efecto de que sean superadas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Si las deficiencias no son subsanadas, lo hará del conocimiento al alcalde.</li><li>▪ Preparará Carta al alcalde que contenga:<ul style="list-style-type: none"><li>- Detalle de las deficiencias</li><li>- Recomendación por cada deficiencia.</li></ul></li><li>▪ Enviará Carta a la Alcalde, dirigida al Jefe del área examinada, solicitándole sus comentarios y evidencias a fin de superar las deficiencias.</li><li>▪ Con las deficiencias no superadas en el paso anterior, preparará hallazgos de Auditoría Administrativa.</li><li>▪ Aplicará los procedimientos del programa de Auditoría Administrativa.</li><li>▪ Si como resultado de la aplicación del Programa de Auditoría Administrativa, surgieren nuevas deficiencias, se procederá de conformidad a los numerales c y d de estos procedimientos generales.</li><li>▪ Obtendrá evidencia suficiente y competente para sustentar los hallazgos.</li><li>▪ Elaborará los hallazgos de Auditoría Administrativa con los siguientes atributos:<ul style="list-style-type: none"><li>- Título</li><li>- Condición</li><li>- Criterio</li><li>- Causa</li><li>- Efecto</li><li>- Recomendación</li></ul></li></ul>
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisará los hallazgos y se asegurará que se encuentren debidamente sustentados con evidencia suficiente y competente.</li> <li>▪ Durante el proceso revisará los papeles de trabajo y anotará sus instrucciones u observaciones en la Hoja de Supervisión.</li> <li>▪ Comunicará a los responsables de la unidad auditada los resultados de la Auditoría Administrativa, en la forma siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Comunicación directa a las personas relacionadas con los hallazgos, solicitándoles sus comentarios con evidencias documentadas.</li> <li>b) Si los hallazgos se mantienen, se comunicará al responsable de la unidad objeto de examen.</li> </ul> </li> </ul> <p>El auditor preparará el borrador de informe.</p>
--	--	---

### **c) Elementos a considerar en la ejecución de la Auditoría Administrativa**

La ejecución de la Auditoría Administrativa comprenderá las actividades que se realicen para obtener los datos que una vez depurados, ordenados y analizados provean los insumos necesarios para conocer el estado en que se encuentre la unidad o unidades organizativas auditadas; con base en dicha información se establecerán conclusiones y se formularán las recomendaciones necesarias, debiendo aplicar el auditor normas de Auditoría y procedimientos establecidos a efecto de obtener datos confiables y oportunos.

#### **d) Métodos para obtener información**

Para recopilar datos durante una Auditoría Administrativa, podrán utilizarse los siguientes métodos:

- Documental: obtención de información de los registros o archivos del área auditada o de otras unidades internas o externas a la Alcaldía, relacionadas con las actividades sujetas a la Auditoría.
- Observación: conocimiento ocular de las actividades u operaciones del área auditada, cuyo resultado se registra en los papeles de trabajo.
- Encuesta: es la aplicación directa o indirecta de cuestionarios relacionados con las operaciones del área auditada.

#### **e) Programas de Auditoría Administrativa**

Como producto de la planificación de la Auditoría, se elaborarán los programas de Auditoría Administrativa a seguir para efectos de realizar el examen y obtener la evidencia necesaria, que respalde su trabajo.

Los programas de Auditoría Administrativa mantendrán estrecha relación con los objetivos de la Auditoría, ya que con éstos se lograrán los resultados deseados; estos programas deben ser flexibles para que los procedimientos que contengan puedan ser adaptados a las circunstancias específicas del área objetivo de examen.

#### **e) Papeles de trabajo**

- Definición. Los papeles de trabajo son registros que conserva el auditor sobre los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida

y las conclusiones pertinentes. Los papeles de trabajo también pueden estar almacenados en cintas, películas y otro medio.<sup>40</sup>

- Confidencialidad. Los papeles deberán ser manejados cuidadosamente en todo tiempo, ya sea fuera o dentro de la oficina de Auditoría interna.

Para el desarrollo satisfactorio de la Auditoría Administrativa, el auditor tendrá acceso pleno a toda la información concerniente a las operaciones del área sujeta a examen. Mucha de esta información es confidencial, por lo que deberá mantener el secreto profesional que las Normas de Auditoría le exigen.

- Finalidad. Los papeles de trabajo servirán para:

\*Demostrar el trabajo realizado por el auditor.

\*Auxiliar en la planificación y desarrollo de las auditorías posteriores.

\*Apoyar en la supervisión del trabajo.

\*Registrar la evidencia de la Auditoría, para sustentar el informe respectivo.

- Clasificación. Los papeles de trabajo se clasificarán de la siguiente manera:

\*Papeles de trabajo elaborados por el auditor. Serán preparados para fundamentar el informe. Se clasificarán de acuerdo a la fase de la Auditoría, ya sea de planificación o ejecución del trabajo. Entre estos están:

- Planificación de Auditoría
- Hojas de trabajo
- Cédulas sumarias o de resumen
- Cédulas de detalle

---

<sup>40</sup> Declaraciones sobre Normas de Auditoría No.41



- Cédulas narrativas
- Cédulas de hallazgos
- Cédulas de notas

\*Papeles de trabajo preparados y/o proporcionados por el área auditada. Entre los que figuran:

- Manuales
- Organigramas
- Planes de trabajo
- Programación de actividades
- Informes de labores

\*Papeles de trabajo obtenidos de otras fuentes. Son los documentos preparados u obtenidos de fuentes independientes al área auditada. Algunos de estos son:

- Confirmaciones de saldos
- Interpretaciones auténticas y normativa publicada
- Decretos de creación de unidades
- Opiniones Jurídicas
- Opiniones Técnicas

\*Forma y contenido. Los aspectos que se deberán considerar al preparar los papeles de trabajo, son:

- Usar formatos estándar
- Los papeles de trabajo serán preparados a lápiz, excepto en el caso de arqueos y elaboración de actas, en los que deberá utilizarse tinta.
- Toda anotación en los papeles de trabajo debe incluir únicamente información relativa al área o situación que se está analizando.

- Es esencial que las cédulas sean debidamente terminadas; no deberán contener preguntas o comentarios que requieran contestaciones o aclaraciones posteriores.

\*Identificación. Los papeles de trabajo deberán contener lo siguiente:

- Título o encabezado, que se ubica en la parte superior de la cédula con los datos:
  - Nombre de la unidad organizativa
  - Tipo de examen
  - Breve descripción del contenido de la cédula
  - Período cubierto por la Auditoría Administrativa
  - Relación con el procedimiento de Auditoría Administrativa, si es aplicable.
- Iniciales y fechas. Se utilizarán para identificar tanto al auditor que prepare la cédula como al que la supervise; también es necesario mencionar las fechas de preparación y supervisión.
- Índice. Servirá para la identificación de cada cédula y será colocado en la esquina superior derecha de la cédula. Ver anexo 5.
- Contenido o cuerpo de la cédula. En él se detallarán los asuntos examinados durante la Auditoría.
- Conclusiones. Constituirán la opinión del auditor sobre los resultados obtenidos en el área examinada.

#### **f) Manejo de los papeles de trabajo**

Durante el desarrollo del trabajo, el auditor deberá poner en práctica el uso de técnicas para el manejo de los papeles de trabajo, ya que de ello se deriva su protección, fácil localización y análisis para el informe respectivo; para esto considerará los siguientes aspectos:

- Uso de legajos. Los papeles de trabajo deben ser archivados en legajos, que son el paquete de cédulas que se van acumulando durante el examen.
- Manejo de los legajos. Estos deben ser cuidadosamente manejados a efecto de evitar su deterioro y/o pérdida.

#### **g) Archivo de papeles de trabajo**

Para la conservación de los papeles de trabajo se reconocerán tres tipos de archivos: permanente, general y corriente. Las características y usos de cada tipo son las siguientes:

- Permanente. Contendrá información útil para el auditor en futuros trabajos de Auditoría Administrativa por ser de interés continuo y cumplirá los siguientes propósitos:

\*Recordar al auditor las operaciones y/o procesos que se aplican por varios años.

\*Proporcionar a los nuevos miembros del personal un resumen rápido de las políticas, organización y funciones de las diferentes unidades de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe y leyes aplicables.

Entre la información que contendrá el archivo permanente está:

- Leyes y normas
  - Organigramas
  - Políticas y manuales
  - Detalle de personal clave de la Alcaldía
- General. Contendrá los papeles acumulados durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa y que podrán ser utilizados para períodos subsecuentes. Entre los que están:
    - Procesos Administrativos
    - Sistemas de control.
    - Programas de Auditoría Administrativa
    - Hojas de trabajo
    - Borrador e informe final de cada examen
  - Corriente. Acumulará todas las cédulas relacionadas con las diferentes pruebas realizadas a cada uno de los Procesos Administrativos o áreas específicas y corresponden al período sujeto a examen. Constituyen el respaldo o evidencia de cada examen y del cumplimiento a las normas de Auditoría.

#### **h) Referenciación**

Consistirá en cruzar información entre los papeles de trabajo por medio de la referencia o índice, con el propósito de evitar la duplicidad de procedimientos, facilitar el trabajo de revisión y, en algunos casos, la consulta de terceros.

## **j) Hallazgos de Auditoría**

Será una situación deficiente relevante que se determine por medio de la aplicación de los procedimientos de Auditoría Administrativa.

Para determinar la relevancia de los hallazgos, se tomará en cuenta la materialidad de los mismos. Dicha materialidad se establecerá de conformidad a métodos técnicos conocidos.

Las deficiencias que no sobrepasen la materialidad establecida, serán comunicadas como deficiencias menores y no aparecerán en el informe de Auditoría Administrativa.

El apartado de los hallazgos constituirá insumos para preparar el informe. Auditoría Interna estructurará los hallazgos según el siguiente esquema:

- Título. Resumen que identificará la condición reportable o hallazgo encontrado.
- Condición. Diferencia negativa al comparar la situación actual y el criterio o deber ser.
- Criterio. Norma con la cual el auditor compara la condición, es el deber ser.
- Causa. Razón fundamental (o razones fundamentales) por la cual ocurrió la condición o no se cumplió el criterio o norma.
- Efecto. Es el resultado adverso, real o potencial, producto de la condición encontrada.

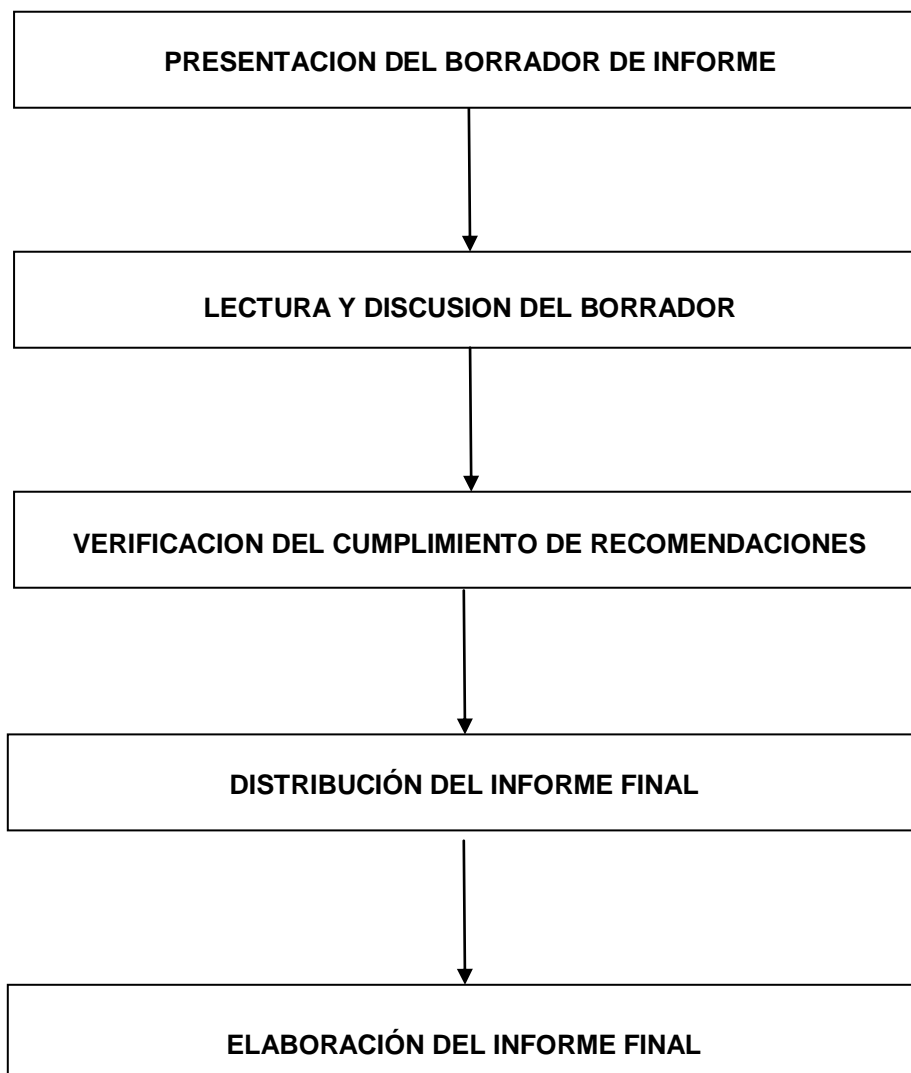
El efecto es especialmente importante para que el auditor persuade a los responsables de cada unidad auditada que será necesario realizar un cambio o acción correctiva.

- Recomendación. Es la solución que el auditor presenta a la condición encontrada, atacando la causa para evitar la ocurrencia de los efectos reales o potenciales.
- Comentarios del auditado. Para presentar adecuadamente los hallazgos, el auditor deberá considerar y evaluar los comentarios que presenten por escrito durante el proceso de la Auditoría Administrativa, los responsables de dar cumplimiento las recomendaciones, a fin de aceptarlos o rechazarlos, a efecto de incluir en el informe final, el grado de cumplimiento de la recomendación.

En los casos que la respuesta sea rechazada, se mencionarán las razones de su rechazo. En el anexo 7 se incluye el formato de un hallazgo.

## 2.3 COMUNICACION DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO

### a) Gráfico de la fase de comunicación de resultados



**b) Procedimientos generales de la fase de comunicación de resultados**

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
	JEFE DE AUDITORIA	<p>Presentarán el borrador de informe al alcalde, a efecto de discutir su contenido.</p> <p>De existir observaciones, aplicarán las correcciones que fueren necesarias al borrador de informe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Previa convocatoria y distribución del borrador del informe, lo presentará en sesión de lectura, a los funcionarios y empleados actuantes durante el período objeto de examen y a los responsables de la unidad auditada.</li> <li>▪ Después de presentado el informe a los actuantes y a los responsables de la unidad auditada, el Jefe de Auditoría analizará los comentarios y evidencias presentadas por los responsables y preparará el informe final, en el cual se incorporarán dichos comentarios y se anotará el grado de cumplimiento de cada recomendación, que podrá ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Recomendación cumplida,</li> <li>b) Recomendación en Proceso, ó</li> <li>c) Recomendación no cumplida.</li> </ul> </li> <li>▪ Se asegurará que el informe contenga todos los elementos necesarios, lo suscribirá y distribuirá, así: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Al señor Alcalde.</li> <li>b) A los responsables del área auditada.</li> <li>c) Al Consejo Municipal.</li> <li>d) Al archivo de Auditoría Interna y al legajo de Papeles de Trabajo correspondiente.</li> </ul> </li> </ul>



### **c) Comunicación de resultados.**

La comunicación de los resultados de la auditoría Administrativa se hará por escrito y estará relacionada únicamente con asuntos relativos a la unidad auditada.

### **d) Presentación de informes**

Al concluir la etapa de obtención y análisis de la información, se procederá a elaborar el informe de auditoría Administrativa, cuyo proceso cubrirá las siguientes etapas:

- Informe preliminar o borrador. Contendrá los hallazgos, comentarios y conclusiones relativas al examen practicado. Anexo 8.
- Lectura del borrador. Se convocará a los actuantes del área auditada a la lectura del borrador de informe, a fin de que presenten evidencia y comentarios sobre las condiciones encontradas y las acciones tomadas para el cumplimiento de las recomendaciones.
- De la reunión de lectura del borrador, se levantará acta, donde se incluirán comentarios adicionales y, de ser necesario, se establecerá un tiempo prudencial para la presentación de evidencia sobre el cumplimiento de las recomendaciones.
- Verificación de cumplimiento a recomendaciones. Auditoría interna verificará previa emisión del informe final, las acciones tomadas para cumplir con las recomendaciones, a efecto de incluir en el mismo el grado de cumplimiento respectivo.

- Informe final. Al igual que el borrador de informe deberá ser redactado de acuerdo a los siguientes apartados. Anexo 9.
  - ✓ Título. Incluirá el tipo de examen y área o actividad examinada.
  - ✓ Antecedentes. Contendrá datos introductorios, donde se indicará el tipo de examen desarrollado, la historia del área examinada dentro de la institución y los cambios significativos durante el período examinado.
  - ✓ Objetivos de la auditoria Administrativa. Se detallará el objetivo general y los objetivos específicos de la auditoria.
  - ✓ Alcance y procedimientos aplicados. Comprenderá el tipo de examen, el período auditado y que la Auditoria Administrativa se ha realizado de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y Normas de Auditoría Gubernamental adoptadas por la Corte de Cuentas de la República; se agregará además, un resumen de los principales procedimientos aplicados durante el desarrollo de la auditoria.
  - ✓ Limitaciones en la ejecución del trabajo. Si existieren limitaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos de la auditoria Administrativa o el desarrollo pleno de los procedimientos establecidos, serán incluidas en el informe de auditoria.
  - ✓ Resultados obtenidos. Contendrá los diferentes hallazgos encontrados en la ejecución de la auditoria Administrativa. Después de cada recomendación deberán agregarse los comentarios de los actuantes de las áreas auditadas; de ser necesario, los comentarios de los auditores; y el grado de cumplimiento de la recomendación, de acuerdo a la verificación de las acciones tomadas al efecto. El grado de cumplimiento de las recomendaciones podrá ser:

- Cumplida: cuando el responsable ha demostrado su cumplimiento.
  - En proceso: los responsables han tomado acciones para cumplir con la recomendación, sin embargo, aún no ha sido cumplida en su totalidad.
  - No cumplida: los responsables no han tomado acciones para cumplir la recomendación.
- ✓ Conclusiones. Contendrá las conclusiones a las cuales se ha llegado en la ejecución de la Auditoría Administrativa.

El informe será cerrado con la fecha, firma, nombre, cargo de la jefatura y el sello de auditoria interna.

#### **f) Seguimiento a recomendaciones**

Durante el desarrollo de cada auditoria Administrativa se dará seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones planteadas en informes de auditoria anteriores, cuyos resultados serán reflejados en el informe de la auditoria que se realice.

El seguimiento cumplirá los siguientes objetivos:

- Establecer el grado de cumplimiento a la fecha de la Auditoría, de las recomendaciones contenidas en los informes de auditorias practicadas anteriormente a las unidades organizativas. Este grado de cumplimiento podrá ser:
  - Recomendación cumplida
  - Recomendación en proceso
  - Recomendación no cumplida

- Permitir la presentación uniforme de los resultados del seguimiento.
- Orientar a los auditores para la obtención de evidencia suficiente y competente sobre el grado de aplicación de las recomendaciones.

El auditor preparará el programa específico de seguimiento, que le servirá de guía en el transcurso del examen, el cual será revisado y aprobado por el Alcalde y Consejo Municipal.

## **2.4 CONTROL DE LA AUDITORIA**

La manera más eficaz de asegurar la calidad y acelerar el avance de la Auditoría Administrativa encomendada es ejercitando la supervisión apropiada desde la planificación hasta la conclusión del trabajo de Auditoría y emisión del informe.

El Jefe de Auditoría, deberá controlar la correcta ejecución de los programas, aprobar los ajustes a los mismos y revisar la preparación de los papeles de trabajo.

El control de la Auditoría se realizará mediante técnicas de control cuantitativo y cualitativo. A través del control cuantitativo se verifica el cumplimiento con relación al tiempo de cada fase del trabajo, así como el costo final de la Auditoría, para lo cual deberán fijarse fechas específicas de conclusión de determinadas tareas.

Se establecerán como puntos mínimos de control en cada fase del proceso de Auditoría Administrativa, los siguientes:

<b>FASE</b>	<b>PUNTOS DE CONTROL</b>
1. Planificación	- Memorando de planificación
2. Ejecución	- Programa de Auditoría Administrativa
	- Obtención y análisis de evidencia
	- Desarrollo de hallazgos
	- Carta a la Gerencia.
3. Informe	- Borrador de informe de Auditoría
	- Informe final de Auditoría

El control cualitativo, tiene como objetivo comprobar el avance y calidad de las labores desarrolladas. Deberá evaluarse periódicamente el cumplimiento de las normas de Auditoría y el respaldo con que cuentan las observaciones que se formulan de acuerdo al programa de Auditoría Administrativa ejecutado.

Las revisiones del trabajo de Auditoría y del informe deberán ser oportunas y determinar: si se siguen los procedimientos establecidos en el programa de Auditoría, justificación y autorización de ajustes al programa, si el trabajo de Auditoría ha sido realizado con el debido cuidado profesional, si los papeles de trabajo contienen la evidencia de los hallazgos y conclusiones y proveen datos suficientes para preparar el informe y si los objetivos de Auditoría fueron logrados.

### **3 DISPOSICIONES FINALES**

#### **Revisiones Periódicas**

Con el propósito de mantener actualizado este manual, deberá ser revisado por una comisión nombrada por el Concejo Municipal, al menos una vez al año o de conformidad a la actualización de la normatividad técnica.

### **4 EVALUACION DEL RIESGO DE AUDITORIA**

De acuerdo a la evaluación efectuada en forma individual a cada componente del control interno; el control circundante general se valúa como fuerte, satisfactorio o débil. El efecto de la evaluación del control es el siguiente:

- a) Fuerte: estimula y respalda un enfoque de confiabilidad.
- b) Satisfactorio: soporta un enfoque de confiabilidad.
- c) Débil: sugiere un enfoque sustantivo para la mayoría de los objetivos de Auditoría. Además, esta calificación aumenta el nivel de escepticismo
- d) profesional del auditor.

### **C PERFIL DEL AUDITOR**

#### **1 GENERALIDADES**

##### **1.1 DEFINICIÓN**

Es aquella persona profesional, que se dedica a trabajos de auditoria habitualmente con libre ejercicio de una ocupación técnica.

## 1.2 FUNCIONES GENERALES

Para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el auditor cuenta con una serie de funciones tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización.

Las funciones tipo del auditor son:

- ✓ Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- ✓ Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría.
- ✓ Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.
- ✓ Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- ✓ Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- ✓ Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- ✓ Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- ✓ Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso, globalizadoras.
- ✓ Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización.
- ✓ Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles
- ✓ Revisar el flujo de datos y formas.
- ✓ Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
- ✓ Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.

- ✓ Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
- ✓ Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- ✓ Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría.

## **2 CONOCIMIENTOS QUE DEBE POSEER**

Es conveniente que el auditor tenga una preparación acorde con los requerimientos de una auditoría administrativa, ya que eso le permitirá interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante su desarrollo.

Atendiendo a éstas necesidades es recomendable apreciar los siguientes niveles de formación:

### **a) Académica**

Estudios a nivel técnico, licenciatura o postgrado en administración, informática, comunicación, ciencias políticas, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial, psicología, pedagogía, ingeniería en sistemas, contabilidad, derecho, relaciones internacionales y diseño gráfico.

Otras especialidades como actuaría, matemáticas, ingeniería y arquitectura, pueden contemplarse siempre y cuando hayan recibido una capacitación que les permita intervenir en el estudio.

### **b) Complementaria**

Instrucción en la materia, obtenida a lo largo de la vida profesional por medio de diplomados, seminarios, foros y cursos, entre otros.



### **c) Empírica**

Conocimiento resultante de la implementación de auditorias en diferentes instituciones sin contar con un grado académico.

Adicionalmente, deberá saber operar equipos de cómputo y de oficina, y dominar él ó los idiomas que sean parte de la dinámica de trabajo de la organización bajo examen. También tendrán que tener en cuenta y comprender el comportamiento organizacional cifrado en su cultura.

Una actualización continua de los conocimientos permitirá al auditor adquirir la madurez de juicio necesaria para el ejercicio de su función en forma prudente y justa.

### **3 HABILIDADES Y DESTREZAS**

En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el auditor demanda de otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos a su carácter.

La expresión de estos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser y el deber ser de cada caso en particular, sin embargo es conveniente que, quien se dé a la tarea de cumplir con el papel de auditor, sea poseedor de las siguientes características:

- Actitud positiva, Estabilidad emocional, Objetividad, Sentido institucional, Saber escuchar, Creatividad, Respeto a las ideas de los demás, Mente analítica, Conciencia de los valores propios y de su entorno, Capacidad de negociación, Imaginación, Claridad de expresión verbal y escrita, Capacidad de observación, Iniciativa, Discreción, Facilidad para trabajar en equipo, Comportamiento ético.

#### **4 EXPERIENCIA**

Uno de los elementos fundamentales que se tiene que considerar en las características del equipo, es el relativo a su experiencia personal de sus integrantes, ya que de ello depende en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que se emplean para determinar la profundidad de las observaciones.

Por la naturaleza de la función a desempeñar existen varios campos que se tienen que dominar:

- Conocimiento de las áreas sustantivas de la organización.
- Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización.
- Conocimiento de esfuerzos anteriores
- Conocimiento de casos prácticos.
- Conocimiento derivado de la implementación de estudios organizacionales de otra naturaleza.
- Conocimiento personal basado en elementos diversos.

#### **5 RESPONSABILIDAD PROFESIONAL**

El auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en una Auditoria, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

Para éste efecto, debe de poner especial cuidado en:

- Preservar la independencia mental

- Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional adquirida
- Cumplir con las normas o criterios que se le señalen
- Capacitarse en forma continua

También es necesario que se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, por que debe preservar su autonomía e imparcialidad al participar en una auditoría.

Es conveniente señalar, que los impedimentos a los que normalmente se puede enfrentar son: personales y externos.

Los primeros, corresponden a circunstancias que recaen específicamente en el auditor y que por su naturaleza pueden afectar su desempeño, destacando las siguientes:

- -Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la organización que se va a auditar
- -Interés económico personal en la auditoría
- -Corresponsabilidad en condiciones de funcionamiento incorrectas
- -Relación con instituciones que interactúan con la organización
- -Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o antiética

Los segundos están relacionados con factores que limitan al auditor a llevar a cabo su función de manera puntual y objetiva como son:

- Ingerencia externa en la selección o aplicación de técnicas o metodología para la ejecución de la auditoria.
- Interferencia con los órganos internos de control
- Recursos limitados para desvirtuar el alcance de la auditoria
- Presión injustificada para propiciar errores inducidos

En estos casos, tiene el deber de informar a la organización para que se tomen las providencias necesarias.

Finalmente, el auditor no debe olvidar que la fortaleza de su función está sujeta a la medida en que afronte su compromiso con respeto y en apego a normas profesionales tales como:

- **Objetividad.-** Mantener una visión independiente de los hechos, evitando formular juicios o caer en omisiones, que alteren de alguna manera los resultados que obtenga.
- **Responsabilidad.-** Observar una conducta profesional, cumpliendo con sus encargos oportuna y eficientemente.
- **Integridad.-** Preservar sus valores por encima de las presiones.
- **Confidencialidad.-** Conservar en secreto la información y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos.
- **Compromiso.-** Tener presente sus obligaciones para consigo mismo y la organización para la que presta sus servicios.

- Equilibrio.- No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.
- Honestidad.- Aceptar su condición y tratar de dar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, evitando aceptar compromisos o tratos de cualquier tipo.
- Institucionalidad.- No olvidar que su ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización a la que pertenece.
- Criterio.- Emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.
- Iniciativa.- Asumir una actitud y capacidad de respuesta ágil y efectiva.
- Imparcialidad.- No involucrarse en forma personal en los hechos, conservando su objetividad al margen de preferencias personales.
- Creatividad.- Ser propositivo e innovador en el desarrollo de su trabajo.

## **GLOSARIO DE TERMINOS**

### **Administración:**

Consiste fundamentalmente en “como lograr la máxima eficiencia de la coordinación”.

### **Auditoria:**

Confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros

### **Auditoria Interna:**

Es aquella que se caracteriza para ser realizada por el personal de la empresa

### **Auditoria Externa:**

Es aquella que se caracteriza por ser realizada por personas que no pertenecen a la empresa.

### **Auditoría Administrativa:**

Puede definirse como el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo.<sup>41</sup>

### **Eficiencia:**

Logro de las metas u objetivos programados.

### **Eficacia:**

Operación el costo mínimo posible.

---

<sup>41</sup> Leonard P. Willians “Auditoría Administrativa”. Opc. Cit. Pág.17

**Planeación:**

La Planeación es la primera fase del proceso administrativo en el cual se definen objetivos, estrategias, políticas y planes detallados, establecidos por una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación<sup>42</sup>

**Organización:**

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad, y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización

**Dirección:**

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

**Control:**

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

**Estructura Organizacional:**

Es la manera en la que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.

**Control Interno:**

Es un conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

---

<sup>42</sup> Koontz, Harol y otro.

**Control Interno Administrativo:**

Es aquel que sienta las bases para permitir el examen y evaluación de los procesos de decisión, en cuanto se refiere al grado de efectividad, eficiencia y economía.

**Procesos Administrativos:**

Es una forma sistemática de hacer las cosas, donde los gerentes fueren cuales fueren sus actitudes las interrelacionan con el propósito de alcanzar las metas u objetivos que se desea.

**Servicios Públicos:**

Actividad llevada a cabo por la Administración o, bajo un cierto control y regulación de esta, por una organización, especializada o no, y destinada a satisfacer necesidades de la colectividad.



## BIBLIOGRAFÍA

- Cantú, Delgado Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad – Editorial McGraw-Hill, México, 1997.
- Franklin F, Benjamín Enrique “Auditoria Administrativa, Mc Graw Hill, Primera Edición, México, 2001.
- Fernández Arena, José Antonio “La Auditoria Administrativo, Editorial Diana, 3ª Edición, México, D.F. 1973.
- Fernández Arena , José Antonio “El Proceso Administrativo, Edición Herrera Hermanos, S.A. México D.F. 1970.
- Koontz, Harold, “Administración, una Perspectiva Global”, Mc.Graw Hill, 11ª Edición México 1998.
- Martínez Villegas, Fabián. El Contador Público y las Auditorias Administrativas. Editorial PAC. S.A de C.V. México, DF undécimo reimpresión, febrero 1995
- Thierauf, Auditoria administrativa con cuestionario de trabajos, Limusa, 2000
- ISDEM y Consejo Municipal de Nueva Guadalupe, Manual de Organización y Funciones, manual Descriptor de puestos de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, 2003.
- Reyes Ponce, Agustín; “Administración de Empresas, Teoría y Practica”, Limusa Noriega, Trigésima Cuarta Reimpresión, México 1998.

- Stoner, James A.F. “Administración” Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, México, 1996.”
- Thierauf, Auditoria administrativa con cuestionario de trabajos, Limusa, 2000
- Corte de Cuentas de la Republica “Leyes de la Corte de Cuentas de la Republica”
- Corte de Cuentas de la Republica “ Normas Técnicas de Control Interno” Tomo No 364, de fecha 29 de Septiembre 2004.
- Lovo, Ceferino E, “Memorias un Planchado que Dejo de Serlo”.1982, Pág. 9
- Macías García, Raúl. “Más allá de los que “dicen que tienen” Calidad Total- Instituto Avanzado para la Calidad Total” , México D.F., 1998, p.35
- Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), p. 168
- Republica de El Salvador, “Código Municipal y sus reformas” 1986.
- Aguilar, José Osvaldo, “Un Procedimiento de Auditoria Administrativa para evaluar el funcionamiento de una Institución Pública. Caso practico en el Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP). Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración Económicas, Universidad de El Salvador.
- Barahona Pérez, Mirna del Carmen “Diseño de un Modelo de Auditoria Administrativa para la dirección Administrativa-Financiera del Tesis para optar el grado de Licenciatura en Administración

de Empresas, Facultad de Ciencias  
Económicas, Universidad  
de El Salvador

Viceministerio de Vivienda y  
Desarrollo Urbano (VMVDU)

▪ García Muñoz, Hugo Eduardo  
Tesis para optar el grado de Licenciado  
en Administración de Empresas, Facultad  
de Ciencias Económicas, Universidad  
de El Salvador

“Aplicación de una Eficiente  
Administración de Recursos  
Humanos y su Incidencia en la  
Prestación de los Servicios en la  
Alcaldía Municipal de Santa Ana

- [http://www.hmabb.gov.ar/recursos\\_humanos.htm](http://www.hmabb.gov.ar/recursos_humanos.htm) -Un tema de hoy de mañana
- [megp\\_us@yahoo.com](mailto:megp_us@yahoo.com), APUNTES DE AUDITORIA,PAG 6
- <http://www.comures.org.sv/>.
- WWW cortedecuentas.gob.sv
- Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft  
Corporación. Reservados todos los derechos

# ANEXOS

## ANEXO 1

### PRESUPUESTO PARA LA IMPLANTACION DE LA PROPUESTA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

#### a) Recursos Humanos:

El recurso humano es un factor muy importante e indispensable para el logro de los objetivos en toda la organización a continuación se presenta el detalle de los recursos humanos que se requieren para ejecutar la propuesta de Auditoria Administrativa.

Para la asignación de los sueldos se tomó como base la ley de salario del año 2004 de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

Nº de Plazas	Plazas	Salarios	Prestación Social	RENTA ISSS AFP	Monto Anual
1	Jefe de Auditoria Interna	\$ 600.00	\$ 63.00	\$123.12	\$ 9433.44
1	Secretaria	\$ 186.00	\$ 19.06	\$ 37.66	\$ 2,460.72
2		\$ 786.00	\$ 82.06	\$ 160.78	\$ 11,894.16

## b) Recursos Materiales.

Constituyen otro elemento esencial para ejecutar el modelo, a continuación se detalla el mobiliario y equipo de oficina necesario para hacer más eficiente el desarrollo de las funciones de los empleados.

Cant.	Descripción	Valor Unitario	Valor total
2	Escritorio sencillo	\$ 280.00	\$ 560.00
2	Sillas ergonómicas	\$ 110.00	\$ 220.00
1	Computadora e impresora -Disco duro 1288 MB -Monitor Colores SVGA14128 -Impresora EPSON STYLUS C425X. -Regulador de Voltaje. -Variedad de software, mouse pad. -Mueble con Silla Ergonómica	\$ 870.00	\$ 870.00
1	Máquina de escribir eléctrica.	\$ 686.00	\$ 686.00
2	Archivos de metal con cuatro gavetas.	\$ 200.00	\$ 400.00
3	Sillas de espera.	\$ 17.00	\$ 51.00
1	Teléfono.	\$ 52.00	\$52.00
1	Librera de metal y de vidrio	\$ 310.00	\$ 310.00
2	Ventiladores	\$ 35.00	\$ 70.00
	Artículos de oficina.	\$ 286.00	\$ 286.00
	Papelería	\$ 572.00	\$ 572.00
			\$ 4,077.00

**c) Recursos Financieros.**

Total de recursos proyectados:

a. Salarios.	\$ 11,894.16
b. Materiales y Equipo de Oficina .	<u>\$ 4,077.00</u>
c. Recursos Financieros.	\$ 15,971.16

El presupuesto presentado anteriormente se ha elaborado en base a los requerimientos y necesidades para implementar la Propuesta de Auditoria Administrativa, la cual se podría llevarse a cabo a través de una redistribución del personal existente en la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe; que cumpla con los requisitos para la implementación de la Propuesta; lo cual no incrementaría los costos de los mismo y esto ayudaría a mejorar el clima organizacional y la eficiencia, ya que se brindaría la oportunidad al personal que elabore en ella, elevando así de alguna manera la moral del trabajador.

**ANEXO 2**

**ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE  
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
MEMORANDUM DE PLANIFICACION**

EXAMEN A: (unidad organizativa)

PERIODO EXAMINADO:

1.- OBJETIVOS DE LA AUDITORIA

- a) Objetivo general
- b) Objetivos específicos

2.- DETERMINACION DE COMPONENTES IMPORTANTES

3.- ENFOQUE DEL EXAMEN

4.- PROGRAMAS DE AUDITORIA

5.- ADMINISTRACION DEL TRABAJO

- a) Personal asignado
- b) Fecha de inicio
- c) Tiempo estimado y cronograma de actividades
- d) Costo financiero

**ANEXO 3****ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE  
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
ORDEN DE TRABAJO**

fecha: \_\_\_\_\_

No.: \_\_\_\_\_

Lic (da)  
Oficina

Según las atribuciones contenidas en el manual de funciones de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, atentamente comunico a usted que a partir de esta fecha ha sido asignado (a) para realizar la siguiente actividad:

---

---

---

---

Tiempo estimado: \_\_\_\_\_

Personal asignado: \_\_\_\_\_

Supervisión: \_\_\_\_\_

Recibí notificación:

Jefe de Auditoría Interna

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_





**ANEXO 5**

**ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE  
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
INDICE DE PAPELES DE TRABAJO**

INDICE	SIGNIFICADO
I	Índice de Papeles de Trabajo
IF	Informe Final
NA	Nota de Antecedentes
RR	Remisión de Informe a Responsables
RF	Remisión del Informe Final a Funcionario
BI	Borrador de Informe
RB	Remisión del Borrador de Informe
A	Acta de Lectura y Discusión del Borrador de Informe
MS	Memorando de seguimiento a las recomendaciones
IS	Información sobre el seguimiento a recomendaciones
S	Hoja de Supervisión
R	Requerimiento de Examen
MP	Memorando de Planificación y Programación
O/T	Orden de Trabajo
A-Z	Programa de Auditoria
A1-Z1	Evaluación del Control Interno
A2-ZN-	Papeles de Trabajo de la Ejecución del examen
AH-ZH	Resumen de Condiciones Reportables
AH1-ZHN	Desarrollo de Hallazgos
N	Cédula de Notas

**ANEXO 6****ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE  
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
HALLAZGO DE AUDITORIA INTERNA**

UNIDAD ORGANIZATIVA:

REF. P/T:

TITULO:

CONDICION:

CRITERIO:

CAUSA:

EFECTO:

RECOMENDACIÓN:

COMENTARIOS DEL AUDITADO:

COMENTARIOS DEL AUDITOR:

GRADO DE CUMPLIMIENTO:

- a) Recomendación cumplida
- b) Recomendación en proceso
- c) Recomendación no cumplida

PREPARO: \_\_\_\_\_  
AuditorREVISO: \_\_\_\_\_  
Jefe de Auditoría

FECHA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

El hallazgo puede ser desarrollado manualmente en hoja memorando,  
mecánicamente para ser pegado en dicho formulario o en formato electrónico.

**ANEXO 7**

**BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA INTERNA  
ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE  
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
TITULO DE INFORME**

- I- ANTECEDENTES
  - II- OBJETIVOS DE LA AUDITORIA
  - III- ALCANCE Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS
  - IV- LIMITACIONES EN LA EJECUCION DEL TRABAJO
  - V- RESULTADOS OBTENIDOS
    - a) Desarrollo de hallazgos.
    - b) Otras condiciones reportables
  - VI- SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES DE AUDITORIA ANTERIOR
  - VII- CONCLUSIONES
  - VIII- CIERRE DEL INFORME
- Fecha y constancia de ser borrador en cada página del informe

**ANEXO 8**

**INFORME FINAL DE AUDITORIA INTERNA  
ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE  
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
TITULO DEL INFORME**

DESTINATARIO (SEÑOR ALCALDE)

- I- ANTECEDENTES
- II- OBJETIVOS DE LA AUDITORIA
- III- ALCANCE Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS
- IV- LIMITACIONES EN LA EJECUCION DEL TRABAJO
- V- RESULTADOS OBTENIDOS
  - Desarrollo de hallazgos, incluyendo:
  - Recomendaciones
  - Comentarios de los auditados
  - Comentarios de los auditores
  - Resultados de la verificación del cumplimiento
  - Grado de cumplimiento
- VI- SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES DE AUDITORIA ANTERIOR
- VII- CONCLUSIONES
- VIII- CIERRE DEL INFORME
  - Fecha, firma, sello de jefatura de auditoria interna y rúbrica en cada página.

**ANEXO 9****RESUMEN DE LAS NORMAS GENERALES Y ESPECÍFICAS PARA EL  
EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORIA INTERNA**

(Emitidas por la IV convención Nacional de Contadores de El Salvador)

- 100.- Independencia – los auditores internos deben ser independientes de las actividades que se auditen.
- 110.- Nivel dentro de la Organización – El nivel de la Unidad de auditoria interna dentro de la organización debe ser tal que permita el cumplimiento de sus responsabilidades.
- 120.- Objetividad – Los auditores internos deben actuar con objetividad al efectuar las auditorias.
- 200.- Aptitud profesional – las auditorias internas deben realizarse con pericia y con el debido cuidado personal.
- 210.- Personal – La Unidad de auditoria interna debe garantizar que la formación técnica y la experiencia de los auditores son las apropiadas para las auditorias que se efectúen.
- 220.- Conocimientos, Técnicas y Disciplinas – La Unidad de auditoria interna debe poseer u obtener los conocimientos, aptitudes y disciplinas requeridas para llevar a efecto sus responsabilidades
- 230.- Supervisión – La unidad de auditoria interna debe asegurarse de las Auditorias estén debidamente supervisadas.
- 240.- Cumplimiento de las Normas de Conducta – Los auditores internos debe Cumplir con las normas profesionales de conducta.

- 250.- Conocimientos, Técnicas y Disciplinas – Los auditores internos deben poseer los conocimientos, técnicas y disciplinas necesarios para la realización de las auditorías internas.
- 260.- Relaciones Humanas y Comunicación – Los auditores internos deben poseer cualidades para tratar con las personas y comunicarse de forma efectiva.
- 270.- Formación Permanente – Los auditores internos deben mantener su competencia técnica a través de una formación permanente.
- 280.- Debido Cuidado Profesional – Los auditores internos deben ejercer el debido cuidado profesional al realizar las auditorías.
- 300.- Alcance del trabajo de auditoría – el alcance de la auditoría interna debe comprender el examen y la evaluación de la idoneidad y efectividad de la estructura del control interno y de su eficacia para alcanzar los objetivos encomendados.
- 310.- Fiabilidad e Integridad de la Información – Los auditores internos deben revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa, y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y divulgar dicha información.
- 320.- Cumplimiento de Políticas, Planes, Procedimientos, Normas y Reglamentos – Los auditores internos deben revisar la estructura de control, para verificar el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, normas y reglamentos que puedan tener un impacto significativo en las operaciones e informes y determinar si la organización los cumple.
- 330.- Salvaguarda de los Activos – Los auditores internos deben revisar los medios de salvaguarda de los activos y, en caso necesario, verificar la existencia de dichos activos.

- 340.- Utilización Económica y Eficiente de los Recursos – Los auditores internos deben valorar la economía y la eficiencia con que se emplean los recursos.
- 350.- Cumplimiento de los Objetivos y Fines establecidos para las Operaciones o Programas – Los auditores internos deben revisar las operaciones o programas para determinar si los resultados están en consonancia con los objetivos y metas establecidos.
- 400.- Ejecución del trabajo de auditoría – el trabajo de auditoría debe incluir la planificación de la auditoría, el examen y la evaluación de la información, la comunicación de los resultados y el seguimiento.
- 410.- Planificación de la Auditoría – Los auditores internos deben planificar cada auditoría que se realice.
- 420.- Examen y Evaluación de la Información – Los auditores internos deben recoger, analizar, interpretar y documentar la información utilizada para justificar los resultados de la auditoría.
- 430.- Comunicación de los Resultados – Los auditores internos deben informar sobre los resultados obtenidos en su trabajo.
- 440.- Seguimiento – Los auditores internos deben ejecutar el seguimiento para determinar que se toman acciones adecuadas con relación a los hechos auditados.
- 500.- Dirección de la unidad de auditoría interna – el director de auditoría interna debe dirigir, de forma apropiada, la unidad de auditoría interna.
- 510.- Objetivo, Autoridad y Responsabilidad – El director de auditoría interna debe tener fijados los objetivos, autoridad y responsabilidad de la unidad.



- 520.- Planificación – El director de auditoria interna debe establecer planes para llevar a efecto las responsabilidades de la unidad.
- 530.- Políticas y Procedimientos – El director de la auditoria interna debe proporcionar, por escrito las políticas y procedimientos a seguir para orientación de los miembros de la unidad.
- 540.- Administración y Desarrollo del Personal – El director de auditoria interna debe establecer un programa para la selección y desarrollo de los recursos humanos de la unidad.
- 550.- Auditores Externos – El director de auditoria interna debe coordinar los esfuerzos de la Auditoría interna y externa.
- 560.- Garantía de Calidad – El director de auditoria interna debe establecer y mantener un programa de garantía de calidad, que evalúe las tareas de la unidad de auditoria interna.