

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**“CONSULTORÍA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA A LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE SAN SALVADOR ESTE PARA LA  
REESTRUCTURACIÓN PÚBLICA ORGANIZATIVA 2024-2027”.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**ASTRID LETICIA GARCÍA NAVIDAD**

**KEVIN ARMANDO RODAS ROGEL**

PARA OPTAR AL GRADO DE  
**MAESTRO/A EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

DICIEMBRE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : M.Sc. JUAN ROSA QUINTANILLA

VICERRECTOR ACADÉMICO : Ph.D. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL : LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA : LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERON

VICEDECANO : M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ

DIRECTOR DE LA MAESTRIA : M.Sc. LUIS ALONSO RAMÍREZ AGUILAR

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : M.Sc. LUIS ALONSO RAMÍREZ AGUILAR

M.Sc. LUIS ALEJANDRO AVILES JOVEL

M.Sc. ALBA MARINA PINEDA

DICIEMBRE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## ÍNDICE

INDICE DE FIGURAS .....	iv
INDICE DE TABLAS .....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL .....	1
1.1. Breve Descripción Del Sujeto De Estudio.....	1
1.2. Planteamiento Del Problema.....	3
1.3. Definición Del Problema .....	6
1.4. Justificación De La Investigación.....	6
1.5. Preguntas De La Investigación .....	8
1.6. Objetivos Generales Y Específicos.....	9
1.6.1. <i>Objetivo General</i> .....	9
1.6.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	9
1.7. Cobertura.....	10
1.7.1. <i>Cobertura teórica</i> .....	10
1.7.2. <i>Cobertura temporal</i> .....	11
1.7.3. <i>Cobertura espacial</i> .....	11
1.7.4. <i>Cobertura económica</i> .....	13
1.8. Metodología De La Investigación.....	14
1.8.1. <i>Definición del universo</i> .....	16
1.8.2. <i>Definición de poblaciones estadísticas</i> .....	16
1.8.3. <i>Magnitud de las poblaciones</i> .....	17
1.8.4. <i>Métodos de recabar información</i> .....	18
1.8.5. <i>VARIABLES A INVESTIGAR</i> .....	18
1.8.6. <i>Instrumentos de la investigación</i> .....	19
1.9. Matriz Metodológica De La Investigación .....	21
1.10. CRONOGRAMA DEL PRIMER CAPÍTULO .....	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	26
2.1. Antecedentes.....	27

2.1.1. <i>Consultoría Empresarial Estratégica</i> .....	28
2.1.1.1. Factores de una Consultoría Estratégica. ....	29
2.1.1.2. Consultor estratégico. ....	30
2.1.1.3. Roles del consultor.....	31
2.1.1.4. Perfil de consultor. ....	31
2.1.1.5. Alcances y límites de la consultoría.....	31
2.1.1.6. Necesidades.....	32
2.2. Etapas de la Consultoría.....	32
2.3. Servicios de Consultoría Estratégica .....	34
2.4. Manuales de Organización.....	34
2.5. Organigrama .....	35
2.6. Principios Organizacionales.....	36
2.7. Definiciones claves .....	37
2.8. Nueva Organización Territorial .....	40
2.9. Generalidades de la Alcaldía Municipal de San Salvador Este .....	41
2.10. Beneficios de la Ley Especial de Reestructuración Municipal.....	43
2.11. Reestructuración Organizacional .....	44
2.11.1. <i>Importancia de Reestructurar una Organización</i> .....	47
2.11.2. Causas de la Reestructuración .....	47
2.11.3. Etapas de la reestructuración .....	48
2.11.4. Tipos de Reestructuración Empresarial .....	49
2.11.5. Ventajas y Desventajas de una reestructuración .....	50
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO .....	51
3.1. Metodología de la investigación aplicada.....	51
3.2. Descripción de las poblaciones y muestra .....	53
3.3. Análisis de las poblaciones estadísticas.....	56
3.4. Análisis de Situación Actual de la Organización Administración Pública de la Alcaldía de San Salvador Este.....	85
3.4.1. <i>Análisis Foda</i> .....	86
3.4.2. <i>Análisis Pestel</i> .....	88
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACION .....	91

4.1. Estrategias Administrativas .....	92
4.1.1. <i>Estrategias Administrativas organizacionales</i> .....	92
4.1.2. <i>Propuesta de mejora del Organigrama Institucional</i> .....	95
4.1.3. Estrategia administrativa de control interno .....	113
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	115
5.1. Conclusiones.....	115
5.2. Recomendaciones .....	117
BIBLIOGRAFÍA .....	119
ANEXOS .....	121

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Alcaldía de Ilopango .....	12
<b>Figura 2.</b> Alcaldía Municipal de Soyapango .....	12
<b>Figura 3.</b> Alcaldía Municipal de San Martín .....	12
<b>Figura 4.</b> Alcaldía Municipal de Tonacatepeque.....	13
<b>Figura 5.</b> Postura de proceso de Reestructuración Municipal .....	58
<b>Figura 6.</b> Escenarios posibles de la Ley Especial de Reestructuración Municipal .....	59
<b>Figura 7.</b> Criterios de reducción de unidades de mando .....	59
<b>Figura 8.</b> Factibilidad y viabilidad.....	60
<b>Figura 9.</b> Percepción de la Estructura Organizativa .....	61
<b>Figura 10.</b> Estructura organizativa eficiente para San Salvador Este.....	62
<b>Figura 11.</b> Aspectos a mejorar en la estructura organizativa.....	62
<b>Figura 12.</b> Principales Preocupaciones de la comisión de transición .....	63
<b>Figura 13.</b> Afectaciones de la reestructuración organizacional.....	64
<b>Figura 14.</b> Dificultades en cambios de estructura organizativa.....	65
<b>Figura 15.</b> Recursos necesarios a cambios de estructura.....	65
<b>Figura 16.</b> Principales desafíos a los cuales se afronta la administración pública .....	66
<b>Figura 17.</b> Manera de afrontar los desafíos .....	67
<b>Figura 18.</b> Aspectos de la cultura organizacional.....	68
<b>Figura 19.</b> El personal conoce el plan maestro.....	68
<b>Figura 20.</b> Percepción de necesidades por distritos.....	69
<b>Figura 21.</b> Desafíos que afrontan cada distrito.....	70
<b>Figura 22.</b> Recursos adicionales para cada distrito. ....	71
<b>Figura 23.</b> Distrito con mayor deficiencia.....	72
<b>Figura 24.</b> Proceso de implementación para San Salvador Este .....	73
<b>Figura 25.</b> Desglose de encuestados por género.....	74
<b>Figura 26.</b> Desglose de encuestados por Edad .....	75
<b>Figura 27.</b> Desglose de encuestado según su nivel académico .....	75
<b>Figura 28.</b> Desglose de encuestados según cargo que desempeñan .....	76
<b>Figura 29.</b> Desglose de encuestados según el tiempo que llevan trabajando para la Municipalidad.....	76
<b>Figura 30.</b> Desglose de encuestados según conocimiento de la reestructuración .....	77
<b>Figura 31.</b> Desglose de los principales desafíos organizativos .....	77
<b>Figura 32.</b> Encuestados de acuerdo con los cambios realizados .....	78
<b>Figura 33.</b> San Salvador Este necesita reestructuración.....	78
<b>Figura 34.</b> Respuesta de encuestados sobre los cambios para mejorar la eficiencia.....	79
<b>Figura 35.</b> El proceso de reestructuración afecta el desempeño laboral.....	79
<b>Figura 36.</b> factores que mejoran el proceso de reestructuración .....	80
<b>Figura 37.</b> El perfil de cargos y funciones van acorde a las necesidades .....	80
<b>Figura 38.</b> La cultura Organización actual tiene identidad.....	81

<b>Figura 39.</b> La identidad influye directamente en el desempeño .....	81
<b>Figura 40.</b> identidad organizacional .....	82
<b>Figura 41.</b> Necesidades específicas para el proceso de reestructuración .....	82
<b>Figura 42.</b> Proponer iniciativas para resolver necesidades de cada distrito .....	83
<b>Figura 43.</b> Encuestados de acuerdo con las políticas y procedimientos.....	83
<b>Figura 44.</b> Principales áreas de interés para mejorar en el proceso de reestructuración .....	84
<b>Figura 45.</b> Principales áreas de interés para mejorar en el proceso de reestructuración .....	84
<b>Figura 46.</b> Áreas en las que se debe centrarse la consultoría .....	85
<b>Figura 47.</b> Organigrama Institucional de la Alcaldía Municipal de Ilopango al 30 de abril 2024 .....	97
<b>Figura 48.</b> Organigrama Institucional de la Alcaldía Municipal de Soyapango al 30 de abril 2024 .....	98
<b>Figura 49.</b> Organigrama de Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Soyapango .....	99
<b>Figura 50.</b> Organigrama de Gerencia de Desarrollo Municipal de la Alcaldía de Soyapango .....	100
<b>Figura 51.</b> Organigrama de Gerencia de Servicios Municipales de la Alcaldía de Soyapango .....	101
<b>Figura 52.</b> Organigrama de la unidad de Planificación Institucional de la Alcaldía de Soyapango. ....	102
<b>Figura 53.</b> Organigrama de Jefatura de Finanzas y Gestión Tributaria.....	103
<b>Figura 54.</b> Organigrama institucional de la Alcaldía Municipal de San Martín al 30 de abril 2024 .....	104
<b>Figura 55.</b> Organigrama Institucional de la alcaldía municipal de Tonacatepeque al 30 de abril 2014.....	105
<b>Figura 56.</b> Organigrama Institucional de San Salvador Este.....	106
<b>Figura 57.</b> Organigrama Institucional de Distrito de Ilopango.....	107
<b>Figura 58.</b> Organigrama Institucional del Distrito de San Martín.....	108
<b>Figura 60.</b> Organigrama Institucional distrito de Tonacatepeque .....	110

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Presupuesto económico detallado por rubro.....	13
<b>Tabla 2.</b> Matriz de metodología.....	21
<b>Tabla 3.</b> Resultado de elecciones de Alcaldes por Partidos Políticos.....	42
<b>Tabla 4.</b> Conformación del nuevo Concejo Municipal para San Salvador Este período 2024-2027 .....	42
<b>Tabla 5.</b> Ventajas y Desventajas de un proceso de Reestructuración Empresarial .....	50
<b>Tabla 6.</b> Cargos de toma de decisión .....	54
<b>Tabla 7.</b> Población de estudio.....	55
<b>Tabla 8.</b> Población de San Salvador Este .....	56
<b>Tabla 9.</b> Cuadro resumen de investigación.....	56
<b>Tabla 10.</b> Postura de proceso de Reestructuración Municipal.....	57
<b>Tabla 11.</b> Escenarios posibles de la Ley Especial de Reestructuración Municipal .....	58
<b>Tabla 12.</b> Criterios de reducción de unidades de mando .....	59
<b>Tabla 13.</b> Factibilidad y viabilidad .....	60
<b>Tabla 14.</b> Percepción de la estructura organizativa .....	61
<b>Tabla 15.</b> Estructura organizativa eficiente para San Salvador Este .....	61
<b>Tabla 16.</b> Aspectos a mejorar en la estructura organizativa .....	62
<b>Tabla 17.</b> Principales preocupaciones de la comisión de transición.....	63
<b>Tabla 18.</b> Afectaciones de la reestructuración organizacional .....	64
<b>Tabla 19.</b> Dificultades en cambios de estructura organizativa .....	64
<b>Tabla 20.</b> Recursos necesarios a cambios de estructura .....	65
<b>Tabla 21.</b> Principales desafíos a los cuales se enfrenta la administración pública .....	66
<b>Tabla 22.</b> Manera de afrontar los desafíos.....	67
<b>Tabla 23.</b> Aspectos de la cultura organizacional .....	67
<b>Tabla 24.</b> El personal conoce el plan maestro .....	68
<b>Tabla 25.</b> Percepción de necesidades por distritos .....	69
<b>Tabla 26.</b> Desafíos que afrontan cada distrito .....	70
<b>Tabla 27.</b> Recursos adicionales para cada distrito .....	71
<b>Tabla 28.</b> Distrito con mayor deficiencia .....	72
<b>Tabla 29.</b> Proceso de implementación para San Salvador Este .....	73
<b>Tabla 30.</b> Análisis interno.....	86
<b>Tabla 31.</b> Análisis Externo .....	87
<b>Tabla 32.</b> Análisis Pestel.....	88
<b>Tabla 33.</b> Estructura organizacional del Organigrama para la nueva Alcaldía de San Salvador Este: .....	112

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme el valor, la fortaleza y sabiduría necesaria para finalizar mi trabajo de investigación y maestría; a mis Padres, por sus consejos, sacrificio y apoyo incondicional que han sido fundamentales en todo el proceso que además su fe en mi ha sido el principal motor para completar esta etapa; a mi familia, por sus palabras de aliento, paciencia y comprensión. A mi pareja, gracias por su orientación, comprensión, paciencia y creer en mí. Un reconocimiento especial a mis papás, cuyo apoyo ha sido fundamental para culminar con éxito esta etapa. Quiero agradecer a mi compañero de tesis, por su colaboración, compromiso y dedicación, y a mi asesor por su acompañamiento, valiosa orientación y guía a lo largo de este proceso.

Me siento muy orgullosa de haber finalizado esta etapa que es fruto del cariño, dedicación y apoyo de todos ustedes, ya que han sido luz en mi camino en este proceso académico.

*Licenciada Astrid Leticia García Navidad.*

Honor, a quien honor merece, la presente tesis la dedico primeramente a Dios, que me ha permitido finalizar una etapa más de mi vida, culminando mi preparación, y formación académica profesional, sin duda alguna la persona que estaría más orgullosa de mí, sería mi abuelita María de la Cruz Rogel (Q.E.P.D.), quien siempre se alegraba de escuchar sobre los temas y las materias que me tocarían cursar y siempre me animaba a seguir estudiando, sé que físicamente ya no está con nosotros, pero en espíritu me acompaña, en cada momento y trae a mi memoria cada consejo, instrucción y corrección a fin de ser mejor persona cada día, adicionalmente quiero agradecer a mi pareja de vida Jessica Barrientos, quien me ha apoyado incondicionalmente a lo largo de este proceso de estudio y quien me regalo al motor de mi vida mi hija Elizabeth Cruz Rodas Barrientos, que me inspira hacer un modelo y ejemplo a seguir, así mismo agradecer a mi compañera de tesis por su apoyo y colaboración.

Finalmente agradecer al Maestro. Juan José Cantón, por nuevamente ser mi asesor de tesis, y compartir su experiencia y conocimiento, recordando sus consejos, correcciones e instrucciones desde la licenciatura y ahora nuevamente a nivel de maestría.

*Licenciado Kevin Armando Rodas Rogel.*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad El Salvador se encuentra en un proceso de cambio y transformación socio cultural que busca la integración y desarrollo del país, enfatizando en la transformación del sector público, en la forma de gestionar y administrar los recursos públicos, mediante los gobiernos locales, por lo que se aprobó la “Ley de Restructuración Municipal” con el fin de reducir el número de alcaldes y diputados, impulsando una mejor distribución territorial, unificando los territorios menos favorecidos y eliminando las barreras los municipios en vías de desarrollo, fomentando la mejora continua en los temas sociales, culturales, económico, administrativos.

Las instituciones gubernamentales buscan optimizar el rendimiento de sus funciones administrativas y organizativas para el cumplimiento de sus deberes y obligaciones en la prestación de servicios públicos a los Salvadoreños, por lo que, constantemente se ven en la necesidad de solicitar servicios de consultoría empresariales en temas de interés económico, social, cultural, administrativo, contables, jurídicos y demás temas especializados a fin de lograr un pleno desarrollo de las actividades cotidianas que demanda la administración pública.

Por lo que el presente trabajo de investigación se ha desarrollado en el marco de la Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, para la reestructuración publica organizativa 2024- 2027.

De tal forma que se requirió realizar la valoración de las principales necesidades para la formulación de un diagnóstico y creación de alternativas de solución ante la problemática de la reestructuración organizacional del nuevo Municipio de San Salvador Este, tomando en cuenta la complejidad de los recursos que cuenta cada uno de los distritos.

La presente investigación se ha desarrollado en cinco capítulos principales que han ayudado al desarrollo de la consultoría especializada, por lo cual se brindan los puntos más importantes de cada sección presentados a continuación:

El primer capítulo denominado “marco referencial”, describe el sujeto de estudio, planteando la problemática abordada, brindando una mayor claridad de la realidad a investigar y como esta se puede relacionar con otros estudios de administración,

reestructuración, reingeniería organizacional, así como la definición de las mismas, bajo la justificación de la investigación que está orientada al cumplimiento de los objetivos de esta, bajo un enfoque exploratorio mixto, dando paso al segundo capítulo el cual aborda el “marco teórico conceptual” de la investigación profundizando en la temática que fundamenta la necesidad de la consultoría estratégica y la problemática a resolver, entre ellos se mencionan conceptos claves y necesidades de control interno como manual de organización, reestructuración, principios, beneficios y ventajas y desventajas del desarrollo de la consultoría estratégica.

Dando paso al capítulo número tres denominado “diagnóstico” el cual es clave y crucial para el desarrollo de la investigación, en la cual se establecen los métodos de recolección y recopilación de datos primarios y secundarios, los procesos y procedimientos de procesamiento de datos cualitativos y cuantitativos permitiendo obtener la información de las poblaciones estadísticas, los cuales nos ayudan a profundizar en las necesidades de intervención y mejora por parte del equipo consultor, lo que facilita al desarrollo de estrategias acorde a las necesidades de la institución.

Por lo que en base a lo recopilado en los primeros tres capítulos se desarrolla el capítulo principal denominado “propuesta” consiste en la resolución del diagnóstico y propuesta de intervención, mejora y aplicación de las estrategias mercadológicas y organizativas ayudando a mitigar las amenazas y debilidades de la organización.

Finalizando con el capítulo quinto denominado “propuesta” en el cual se plantean desarrollar estrategias administrativas organizacionales e integradoras que faciliten en el proceso de toma de decisiones y recomendaciones a las autoridades Municipales, entregando los insumos necesarios para poder optimizar y transformar de forma estratégica la estructura organizativa pública.

## INTRODUCCIÓN

El Salvador atraviesa un proceso de cambio y transformación socio-cultural con el objetivo de fortalecer la integración y el desarrollo del país. Dentro de este contexto, el sector público ha sido objeto de diversas reformas orientadas a mejorar la gestión y administración de los recursos públicos a través de los gobiernos locales. En este marco, se aprobó la "Ley Especial de Reestructuración Municipal", la cual tiene como propósito optimizar la organización territorial mediante la reducción del número de alcaldes y diputados, favoreciendo la distribución equitativa de los territorios menos desarrollados y promoviendo la mejora continua en los ámbitos social, cultural, económico y administrativo.

El presente estudio desarrollado con fines académicos, se enmarca en una Consultoría Empresarial Estratégica dirigida a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, con el fin de contribuir a la reestructuración organizativa para el período 2024-2027. La investigación se ha enfocado en la valoración de las principales necesidades de los distritos municipales, permitiendo la formulación de un diagnóstico integral y la propuesta de soluciones adecuadas a los desafíos de la reestructuración organizacional.

Este trabajo está estructurado en cinco capítulos fundamentales en los cuales se abordan los siguientes aspectos: antecedentes, definición de sujeto de estudio, fundamentos teóricos relevantes, conceptos claves relacionados con la consultoría estratégica, reestructuración organizacional y control interno; metodología aplicada para la recolección y análisis de datos, permitiendo la identificación de necesidades prioritarias con el fin de desarrollar estrategias de intervención orientadas a la mejora organizativa y la optimización del desempeño municipal.

Con esta investigación se espera contribuir al desarrollo de estrategias que faciliten la toma de decisiones en el sector público, promoviendo una administración municipal más efectiva y alineada con las necesidades de la población.

## **CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL**

### **1.1. Breve Descripción Del Sujeto De Estudio**

Uno de los principales retos de transformación del país que enfrenta el Gobierno Central es la organización y coordinación de los Gobiernos locales en cuanto a la capacidad de gestionar, administrar y organizar los territorios de manera eficaz y eficiente aprovechando al máximo la recaudación tributaria y los recursos públicos, encaminado a dar cumplimiento a la visión de desarrollo de la nación con programas y proyectos estratégicos, los cuales anteriormente estaban orientados al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenibles pactados en la agenda 2030, establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), de la cual El Salvador forma parte y ha tomado a bien dar seguimiento a los avances de cumplimiento, más sin embargo el presidente de la República tiene otros planes de mejora al mediano y corto plazo, por lo que en el año 2023 se propuso por parte del órgano ejecutivo la nueva “Ley de Restructuración Municipal” con el fin de reducir el número de alcaldes y diputados, logrando una distribución territorial, unificando directamente los territorios menos favorecidos, eliminando las barreras los municipios en vías de desarrollo.

En la actualidad las instituciones gubernamentales buscan optimizar el rendimiento de sus funciones administrativas y organizativas para el cumplimiento de sus deberes y obligaciones en la prestación de servicios públicos al pueblo Salvadoreño, mediante la ejecución de programas y proyectos de desarrollo, y demás servicios directos a la población, por lo que los Concejos Municipales constantemente solicitan servicios de consultorías empresariales en temas de interés económico, social, cultural, administrativo, contables, jurídicos y demás temas especializados a fin de lograr un pleno desarrollo de las actividades cotidianas que demanda la administración pública.

Así mismo las organizaciones e instituciones buscan optimizar el uso de los recursos en la prestación de servicios públicos, a fin de obtener mayores beneficios; logrando ser más competitivos, reduciendo los procesos burocráticos, impactando directamente en los costos y gastos de la administración pública, entre otros beneficios al establecer una correcta línea de mando, que dirija y controle los procesos de toma de decisiones.

Por lo que, conforme a la aprobación del Decreto Legislativo número 762 de fecha 13 de junio de 2023, publicado en el Diario Oficial número 110, Tomo número 439 de fecha 14 de julio de 2023, mediante el cual se aprobó la “Ley Especial de Reestructuración Municipal”, que divide el territorio salvadoreño en 44 Municipios y 262 distritos.

Por ello se requiere realizar la valoración de las necesidades principales y la formulación de un plan estratégico competitivo a la organización a través de un diagnóstico y creación de alternativas de solución ante la problemática de la reestructuración organizacional del nuevo Municipio de San Salvador Este, tomando en cuenta las necesidades y complejidad de los recursos que cuenta cada uno de los distritos así como el potencial de desarrollo sostenible al unificar esfuerzos y acciones de mejora para la toma de decisiones estratégicas en la dirección de los distritos de Ilopango, San Martín, Soyapango y Tonacatepeque, cada uno de ellos ha tenido diferentes estructuras organizativas a lo largo de la historia, que hasta ahora se deben consolidar en un nuevo sistema de gestión administrativo público, el cual deberá ser evaluado y presentado al nuevo Concejo Municipal marcando un nuevo hito en la Historia de El Salvador.

Todas las instituciones buscan realizar procesos y procedimientos de mejora continua en cada uno de los niveles organizativos, a fin de comprender el grado de responsabilidad y el flujo de trabajo que realizan y desempeñan, alineados a las directrices generales de la organización, partiendo desde la concientización de la filosofía institucional que orienta en fomentar el desarrollo humano y profesional de la institución, búsqueda del bien común de los distritos, ser eficiente y transparentes

en el uso de los recursos públicos, así como los roles que desempeñan dentro de la organización a nivel administrativo y operativo con el establecimiento de manuales de procesos y procedimientos que ayuden y faciliten la comprensión de sus funciones de forma homogénea en cada una de sus zonas de trabajo logrando estandarizar y establecer parámetros de control interno y mejoramiento de la calidad a fin de garantizar su efectividad y correcta aplicación, alcanzado el cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Las acciones y normativas técnicas de control interno facilitan el trabajo de remisión de información, presentación de informes y datos estadísticos, así como la rendición de cuentas ante otras instituciones Gubernamentales que regulan la transparencia de las acciones de la administración pública, entre ellas la Corte de Cuentas de la República, Ministerio de Economía, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Trabajo, entre muchas más.

Con la misión de posicionar a San Salvador Este, como referente del desarrollo económico a nivel nacional con la activación del corredor económico industrial, que conecte los distritos desde San Martín hasta Soyapango con el aprovechamiento turístico ascendente del lago de Ilopango, el sector comercial de San Martín, la agroindustria de Tonacatepeque, la zona franca, el Aeropuerto Internacional de Ilopango y las alianzas estratégicas con las principales empresas del Municipio que generan fuentes de empleo en el sector privado y público.

## **1.2.Planteamiento Del Problema**

El principal problema que se enfrenta la nueva administración de la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, es el proceso evaluación, planificación y proyección financiera, organización, dirección y control de la estructura organizativa institucional que complemente las fortalezas y oportunidades a fin de minimizar las debilidades y deficiencias de los ahora distritos de Ilopango, Soyapango, San Martín y Tonacatepeque, que por años no han sido tratadas, dado que, cada uno de estos

tienen formas diferentes de manejar el tema de las líneas de trabajo administrativo así como operativos, por lo que representa un reto, de poder estandarizar de manera equitativa las responsabilidades y funciones de cada uno de los puestos de trabajo.

Planificar de manera estratégica el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución, tomando en cuenta el macroentorno, tamaño geográfico, densidad poblacional, nivel de captación de tasas, impuestos y tributos municipales, estandarización de políticas y ordenanzas municipales orientadas el manejo apropiado del gastos público, así como la cantidad de empleados que poseen cada uno de los ahora distritos, lo cual representan un alto riesgo de endeudamiento por el exceso de mano de obra, o la carencia de mano de obra calificada, así como el nivel de desarrollo tecnológico e innovación de los softwares especializados en áreas de atención a contribuyentes, áreas técnicas entre otros.

El proceso de transición y reestructuración es un reto que enfrentan a nivel nacional los 262 distritos que conforman los ahora 44 Municipios en cuanto a la administración de sus territorios, los cuales deben de integrar de manera eficaz<sup>1</sup> y eficiente<sup>2</sup> la estructura administrativa organizacional, respetando el principio de autonomía de los Gobiernos locales en concordancia con los planes y proyectos que ejecuta el Gobierno Central y las directrices de trabajo del desarrollo del país, así mismo todas las alcaldías que conforman el gran San Salvador, deben establecer los programas y proyectos de desarrollo, orientados a satisfacer las necesidades de la población, los cuales inicialmente se tomaron de base los objetivos de desarrollo sostenibles aprobados en la agenda 2030 por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), los cuales se tomaron de modelo, por los países que integran a las naciones unidas para asegurar el desarrollo sostenible y una buena gobernabilidad local, sin embargo el presidente de la república de El Salvador, tomo a bien el establecer por medio de acuerdo ejecutivo la disolución del CNDS ( Consejo Nacional De

---

<sup>1</sup> Según la *Real Academia de la Lengua Española (RAE)* la **eficacia** se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera; y en el ámbito empresarial para alcanzar objetivos establecidos.

<sup>2</sup> Según la *Real Academia de la Lengua Española (RAE)* la **eficiencia** es la capacidad de poder disponer de alguien o algo para conseguir un efecto determinado.

Desarrollo Sostenible), a fin de establecer un nuevo Concejo Nacional de Desarrollo (CND), presidido por el Vicepresidente de la república, siendo este, él garante de los objetivos de Desarrollo del país acorde a las necesidades actuales e innovadoras de El Salvador y cada uno de los distritos.

Por lo que, es sumamente importante el impulsar el desarrollo de la presente consultoría para que ayude a mejorar la correcta aplicación de las normativas técnicas y especializadas acorde a las áreas de gestión, con el fin de disminuir los riesgos asociados a la administración de los recursos, auto sostenibilidad, reducción de costos administrativos, a los que se enfrentan los Gobiernos locales al momento de una transición o cambio de administración, ya que a lo largo de la historia cada Concejo Municipal, impulsa y promueve los cambios en la estructura organizativa incorporando nuevas líneas de mando, formando así nuevos equipos de trabajo de acuerdo a las necesidades que identifican dentro del territorio municipal a nivel técnico, administrativo u operativo así mismo eliminando o suprimiendo aquellas dependencias, que por estudios técnicos e informes de asesores especializados, se encuentran duplicadas de forma innecesarias, por actividades similares, o que por motivo de mejoras en los flujos de los procesos ya no son requeridas, tomando esto en cuenta se dimensiona la complejidad del estudio.

Es importante mencionar que desde el año de 1983 no se había realizado reestructuración del territorio nacional, desde el establecimiento de los municipios que ahora pasan a denominarse distritos, por ello es de estricto cumplimiento el desarrollo de un plan estratégico que facilite la toma de decisión en cuanto a la correcta creación, modificación, eliminación o supresión de funciones de trabajo de las líneas de mando San Salvador Este.

Se debe profundizar en cada una de las áreas de trabajo realizando estudios de factibilidad, viabilidad, estudios técnicos especializados en temas de interés contable, medio ambiental, social, cultural, económico, agronómico, organizacional, laboral.

El éxito de la administración institucional radica en la correcta aplicación o creación de normas técnicas relativas a la organización del sector público en la gestión de los Servicios que brinda y el control del gasto público, y la administración de los recursos, ya que es uno de los objetivos principales del Gobierno Central el impulsar la creación del nuevo sistema de ordenamiento territorial, el cual consiste en la eliminación de barreras territoriales, desigualdad y reducción del gasto, controlando de manera eficiente los ingresos y aprovechamiento de los recursos de los municipios complementándose entre sí, evitando así una crisis económica, regulando la contratación pública y la consolidación presupuestaria, al momento no se han contemplado los requerimientos y lineamientos necesarios para la presentación de informes o rendiciones de cuenta ante las instancias pertinentes como lo es el instituto regulador de Acceso a la Información Pública, el Ministerio de Hacienda, la Corte de Cuentas de la República, la Dirección de Contabilidad Gubernamental, Ministerio de Trabajo, así como el Centro Nacional de Registro Raíz e Hipotecas dado que se deben unificar las bases de datos que regulan y controlan la generación de información las cuales son presentadas y utilizadas por demás instituciones de gobierno en procesos de fiscalización y auditorias del manejo de los recursos públicos.

### **1.3. Definición Del Problema**

¿Cuáles son las principales implicaciones de riesgo a raíz del proceso de reestructuración publica organizativa en la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, y nivel de impacto para el periodo 2024-2027 al afrontar los principales desafíos en el establecimiento de planes de mejora en la evaluación, planificación, organización y control de las actividades municipales de la estructura organizativa institucional que complementa las fortalezas y oportunidades a fin de minimizar las debilidades y deficiencias publicas forma holística?

### **1.4. Justificación De La Investigación**

El Presente trabajo de investigación busca mediante el desarrollo de la consultoría empresarial estratégica a la alcaldía de San Salvador Este, fundamentar y promover el acompañamiento en el desarrollo del proceso de reestructuración publica

organizativa, impulsando la correcta aplicación de teorías actuales y visionarias sobre el manejo de la administración pública.

Evaluando las necesidades y la conformación de un sistema organizativo que ayude a solventar los retos y desafíos inherentes al cambio, consolidando la información recabada mediante instrumentos metodológicos de naturaleza mixta combinando los enfoques cualitativos y cuantitativos, con el uso de herramientas de recopilación de datos, lo que nos permitirá profundizar en la teoría y correcta adaptación de herramientas de análisis, donde se determinarán las necesidades de mejora continua e intervención por parte del equipo consultor a fin de realizar acciones preventivas y correctivas que mejoren la toma de decisiones y acciones estratégicas en el áreas de control interno, así como los ejes transversales institucionales como visión, misión, objetivos, valores institucionales, procesos y procedimientos, donde se cuantificará la importancia de los servicios de consultoría, que supla las necesidades del nuevo municipio, en lo referente a la reorganización política, pública administrativa, fundamentado en el marco legal y la constitución de la República de El Salvador, Ley especial para la reestructuración Municipal.

El resultado de este trabajo conllevara la solución de la problemática planteada en la reestructuración publica organizativa lo que genera grandes beneficios al tomar decisiones informadas sobre las implicaciones y nivel de riesgo.

Por lo que es de suma importancia conocer y entender los procesos que integran la transición publica organizativa que está viviendo El Salvador, en conformidad de los nuevos cuarenta y cuatro Municipios, acorde la nueva distribución según la Ley Especial de Reestructuración Municipal, considerando las dispaciones en el Artículo No 2, que todas las obligaciones vigentes comprendidas dentro de las leyes que actualmente aplican a los 262 municipios serán de obligatorio cumplimiento para los 44 municipios y respectivos distritos.

El Salvador se encuentra en un nuevo hito de la historia en la distribución de poder de los Gobiernos locales reduciendo el número de municipios, concentrando

los recursos y centralizando las decisiones y acciones de forma eficaz y eficiente minimizando el gasto público, por ello es fundamental y estratégica la implementación de la consultoría para la reestructuración publica organizativo periodo 2024-2027.

### **1.5.Preguntas De La Investigación**

1. ¿Cuáles son los desafíos específicos que enfrenta la alcaldía de San Salvador Este referente a la organización pública administrativa?
2. ¿Cuál es el impacto principal de la consultoría empresarial para la alcaldía de San Salvador Este?
3. ¿Cómo se integra el talento humano en la toma de decisiones de la alcaldía de San Salvador Este, en el proceso de cambio?
4. ¿Cuál será el alcance del trabajo de consultoría y cuáles serán las principales áreas de enfoque?
5. ¿Cómo se medirá el éxito o el impacto de las recomendaciones y acciones propuestas por el equipo consultor?
6. ¿Cuáles son los objetivos clave que se esperan lograr a través del servicio de consultoría?
7. ¿Cuáles son los principales riesgos que podrían surgir durante la implementación de las recomendaciones de la consultoría y como se abordarían?
8. ¿Cuál será el tiempo prudencial para medir los resultados y el grado de integración de las recomendaciones brindadas por el equipo consultor?
9. ¿Cómo se asegura la transparencia y rendición de cuentas de todas las etapas del proyecto de consultoría?
10. ¿Qué recursos internos de la alcaldía se asignarán para apoyar el desarrollo e implementación de la consultoría?
11. ¿Cómo se garantiza la continuidad de las mejoras organizativas a largo plazo en futuras administraciones?
12. ¿Cuáles son las necesidades específicas que requieren mayor atención en la consultoría empresarial para el proceso de reestructuración municipal en la alcaldía de San Salvador Este?

13. ¿Qué metodología y enfoque son los más adecuados para facilitar la transición y reestructuración de la administración municipal de San Salvador Este?
14. ¿Cuáles son las implicaciones éticas y prácticas de la consultoría empresarial en la administración pública local y como pueden mitigarse los posibles conflictos de interés y sesgos durante el proceso?
15. ¿Existirá alguna barrera política que impida el cumplimiento de la consultoría estratégica a la Alcaldía de San Salvador Este, en el proceso de reestructuración organizacional?

## **1.6.Objetivos Generales Y Específicos**

### ***1.6.1. Objetivo General***

Realizar una consultoría empresarial estratégica a la alcaldía de San Salvador Este, que permita identificar mediante el diagnóstico situacional las necesidades integradoras específicas del proceso de reestructuración municipal con el fin de mejorar la eficiencia organizativa y operativa en el fortalecimiento de la calidad de los servicios municipales complementando las fortalezas y oportunidades de forma estratégica.

### ***1.6.2. Objetivos Específicos***

- Implementar una herramienta diagnóstica que permita conocer la estructura organizativa y la metodología aplicada en los procesos de gestión de los distritos de Ilopango, Soyapango, San Martín, y Tonacatepeque, que conforman el nuevo municipio de San Salvador Este, mejorando el desempeño laboral, optimizando los procesos administrativos y recursos financieros, con el fin de reducir el gasto público.
- Evaluar el estado actual de las estructuras organizativas de los distritos que conforman al nuevo Municipio de San Salvador Este periodo 2024-2027.
- Elaborar una propuesta de organigrama institucional que contribuya a mejorar la estructura organizativa de forma holística considerando las necesidades específicas de cada dirección, gerencia, departamento, unidades distritales de la Alcaldía de San Salvador Este.

- Fortalecer los procesos y procedimientos internos de la Alcaldía Municipal de San Salvador Este.
- Proporcionar una guía integradora de evaluación y mejora de las actividades y funciones que se deben considerar en la reestructuración municipal.
- Proporcionar recomendaciones personalizadas que estén orientadas a mejorar la eficiencia y efectividad de la administración pública Municipal de San Salvador Este.

## **1.7. Cobertura**

### ***1.7.1. Cobertura teórica***

Para el desarrollo de la presente consultoría se realizará un diagnóstico y evaluación de la situación actual de los distritos, generando las condiciones necesarias a fin de entrevistar a las autoridades que realizan el trabajo de investigación, estudio y toma de decisiones estratégicas en el proceso de cambio y transición Municipal representantes de confianza por el Honorable Concejo Municipal, que transmiten los lineamientos y directrices a las diferentes direcciones, gerencias y jefaturas a todos los niveles de la Organización, fundamentando la investigación teórica en la Constitución de la Republica de El Salvador, Código Municipal, Ley especial de reestructuración Municipal, y otras leyes y normativas técnicas aplicables a la investigación, además se consultará en libros, revistas digitales, sitios web oficiales de los diferentes Instituciones del Gobierno Central, tesis, manuales de referencias, y otros medios digitales de interés con el fin de ratificar la teoría para llevar a cabo la ejecución de la consultoría estratégica. Se profundizará en la evaluación de las fuentes primarias y fuentes secundarias que fundamentan la investigación.

La bibliografía proporcionará e integrará la información necesaria para poder conocer, analizar y comprender los conceptos y teoría existentes, tomando como punto de partida para los resultados esperados por parte del equipo consultor.

### ***1.7.2. Cobertura temporal***

Para llevar a cabo el desarrollo de la consultoría empresarial estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, el marco temporal de referencia será la administración que formó parte del periodo del 1° de mayo del año 2021 al 30 de abril del año 2024, así mismo la evolución de las decisiones por el nuevo concejo municipal, mismo que marca un hito histórico en el proceso de restructuración territorial en el país, además de tomar en cuenta el periodo de dos años brindados por decreto Legislativo N°1004 aprobado en fecha 22 de abril 2024, para el proceso de liquidación de los distritos, dando un periodo de dos años para establecer definitivamente el nuevo municipio de San Salvador Este, lo que permitirá analizar la situación actual de dicha organización y generar un diagnóstico observando las fortalezas y debilidades que presentan actualmente los ahora distritos de Ilopango, Soyapango, San Martín y Tonacatepeque, generando un análisis histórico a partir de esa fecha a la actualidad.

### ***1.7.3. Cobertura espacial***

Con relación al estudio del espacio se tomará como referencia el Municipio de San Salvador Este, conformado por los cuatro distritos: Ilopango, Soyapango, San Martín y Tonacatepeque. A continuación, se detallan las ubicaciones de las actuales Alcaldías que se visitaron para la investigación.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>(EPIM), E. P. (14 de mayo de 2021). *Fases del Proceso de Consultoría*. Obtenido de <https://epim-educacion.com/fases-del-proceso-de-consultoria/>

**Figura 1. Alcaldía de Ilopango**



- Av. Miguel Mármol y calle Francisco Menéndez, Ilopango, San Salvador.

**Figura 2. Alcaldía Municipal de Soyapango**



- Final Segunda Calle Oriente, y Calle Franklin Delano Roosevelt Oriente, Soyapango, San Salvador.

**Figura 3. Alcaldía Municipal de San Martín**



- Avenida Morazán y Calle 5 de noviembre N.º 1, San Martín, San Salvador

**Figura 4. Alcaldía Municipal de Tonacatepeque**



- Bo San Nicolás 2ª Av. Sur y 1ª Cll Pte. No 3 Fte. al Pqe Tonacatepeque - San Salvador.

#### **1.7.4. Cobertura económica**

La cobertura económica estimada para el desarrollo y ejecución de la consultoría empresarial especializada se presentó ante la comisión integradora municipal la cual es presidida por el Secretario Municipal en el cual se describen los montos y honorarios estimados; cabe destacar que el tiempo estimado de la consultoría es de 9 meses. A continuación, se detalla:

**Tabla 1. Presupuesto económico detallado por rubro**

<b>Detalle</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad Estimada</b>	<b>Total (\$) US dólares americanos</b>
<b>Consultor 1</b>	Horas hombre	\$ 15.00	390	\$ 5,850.00
<b>Consultor 2</b>	Horas hombre	\$ 15.00	390	\$ 5,850.00
<b>Equipo:</b>				
<b>Impresora/fotocopiadora/escáner (Epson)</b>	Unidad	\$239.99	1	\$ 239.99
<b>Mouse inalámbrico</b>	Unidad	\$ 14.90	2	\$ 29.80
<b>Tintas para impresor (Epson)</b>	Bote	\$ 13.90	8	\$ 111.20
<b>Papel bond</b>	Resma	\$ 4.50	6	\$ 27.00
<b>Lapiceros</b>	Unidad	\$ 0.70	10	\$ 7.00

<b>Combustible</b>	Galón	\$ 4.50	50	\$ 225.00
<b>Mantenimiento del Vehículo</b>	Unidad	\$200.00	1	\$ 200.00
<b>Depreciación</b>	Unidad	\$100.00	1	\$ 100.00
<b>TOTAL</b>				\$ 12,639.99

**Nota:** Fuente de tabla de datos, elaboración propia.

## 1.8. Metodología De La Investigación

El Proceso de Desarrollo de la investigación parte desde los aspectos generales hasta lograr profundizar y llegar a lo más específico, teniendo como enfoque dar respuesta al problema planteado con la verificación de los supuestos y escenarios de la Consultoría empresarial a la alcaldía municipal de San Salvador Este, periodo 2024-2027.

Por naturaleza y complejidad del tema, se combinaron elementos de investigación tipo cualitativo y cuantitativo permitiendo analizar y profundizar los sucesos del macro entorno que rodea la reciente aprobación de la Ley de reestructuración Municipal, dado que desde la distribución territorial del país plasmada en la constitución de la Republica de El Salvador en 1983, no se ha puesto en práctica otro proceso de distribución territorial de manera parcial o total que permita tener un marco de referencia.

Por lo que se tipifica como un tema novedoso y poco explorado, motivo por el cual se utilizaran herramientas de investigación mixtas de manera tal que se logre profundizar en la obtención de información, permitiendo analizar los elementos identificados para sustentar la investigación desarrollando una propuesta de valor agregado, mejorando o estableciendo hipótesis de investigación, por lo se requirió de la combinación de procesos deductivos y descriptivos para poder representar la situación actual de la alcaldía Municipal de San Salvador Este.

Siendo necesaria la utilización de herramientas de recolección de datos cualitativos por la valoración deductiva y de carácter exploratoria en la búsqueda de información mediante el uso de la entrevistas estructuradas, utilizando una

categorización y selección de muestreo no probabilístico, teniendo un acercamiento u observación directa, mediante la entrevista a los stakeholders principales con el uso de la guía de entrevista, como elemento clave para guiar la entrevista a la obtención de opiniones personalizadas que muestren la realidad del impacto y relevancia en el proceso de reestructuración Municipal.

Además de utilizar el enfoque cuantitativo que fundamentó la categorización de las poblaciones de la investigación, generando las condiciones oportunas para la elaboración de una encuesta la cual buscó obtener los datos estadísticos necesarios para construir un análisis descriptivo de los datos obtenidos mediante el cuestionario.

En la cual se ha considerado el uso de elementos estadísticos y probabilísticos para la obtención de la muestra de interés, respetando los principios de autonomía y el conjunto de elementos que se han considerado para el desarrollo de la consultoría estratégica y la interpretación de los datos recabados a fin de confirmar o descartar las hipótesis de la investigación.

El presente trabajo de investigación se desarrolló utilizando de guía metodológica y teórica el libro Metodología de investigación del doctor Roberto Hernández Sampieri 6ta edición, (R Hernández, C Fernández, P Bautista, México: McGraw-Hill 6.).

Por tal sentido la consultoría empresarial estratégica aplicara un enfoque de tipo exploratorio, dada la naturaleza se tipifica como un tema novedoso y poco explorado, lo que dificulta la recopilación bibliográfica, ya que es un tema de interés social vanguardista el cual afecta a gran parte de la población, dada la relación geopolítica la cual involucra fácilmente distintas variables, motivo por el cual se implementarán herramientas de investigación mixtas, Por lo que se tipifica como un tema novedoso y poco explorado, motivo por el cual se utilizaran herramientas de investigación mixtas permitiendo fundamentar los hallazgos efectuados, propuestas de consideración al cambio y evaluando las incidencias y evaluación del riesgo.

### ***1.8.1. Definición del universo***

Para la presente investigación el universo es la Alcaldía de San Salvador Este, que está conformada por los distritos de Ilopango, Soyapango, San Martín y Tonacatepeque, dicho estudio incluye todos los aspectos generales y específicos de los principales actores en la toma de decisiones orientados al cambio en la estructura institucional, con el enfoque de efectividad, eficiencia y autonomía, abarcando las líneas de mando, procesos y procedimientos administrativos como operativos, estudio de las normativas técnicas aplicadas a la gestión del talento humano y los recursos, así como sistemas de información y tecnología, cultura y cambios en la entidad, sociopolítica, legal teniendo un marco integral para abordar los diversos aspectos relacionados con la gestión pública.

### ***1.8.2. Definición de poblaciones estadísticas***

Las poblaciones estadísticas se refieren al conjunto completo de elementos o individuos que cumplen con ciertas características y patrones de interés para el estudio de acuerdo con el tamaño y complejidad considerando el alcance que se pretende lograr, siendo esta para el caso de la consultoría empresarial a la alcaldía de San Salvador Este, una población finita.

La clasificación y tipificación de las poblaciones estadísticas se divide en dos grandes grupos acorde a las perspectivas abordados en la investigación, la primera está dada por el proceso exploratorio en la cual se determina el uso del enfoque cualitativo, teniendo un acercamiento directo, a las autoridades de la institución la cual está formada por el conjunto de personas que interactúan en los roles de mandos medios altos, dentro de la estructura organizativa de los distritos que conforman a San Salvador Este, seleccionados a discreción de los consultores realizando el proceso de entrevistas, con el método de bola de nieve, identificando cada vez más a los stakeholders, con el uso de la guía de entrevista estructurada, como herramienta clave que permita orientar la entrevista al tema en específico logrando identificar necesidades claves en el proceso de reestructuración municipal.

El segundo bloque de poblaciones estadísticas estuvo determinado acorde a las perspectivas abordados en la investigación de forma cuantitativa empleando sistemas probabilísticos, utilizando fórmulas que permitan elegir la muestra simple de la población finita o la viabilidad del realizar un censo al total de los jefes y gerentes quienes interactúan directamente en el rol de toma de decisiones estratégicas en la administración pública, contando con la disponibilidad y acceso a dicho proceso por parte de las autoridades municipales.

### ***1.8.3. Magnitud de las poblaciones***

El impacto y relevancia de la presente investigación tiene por objeto la ejecución de la consultoría Empresarial Estratégica, teniendo como propósito analizar y profundizar en las necesidades de mejora continua del manejo administrativo y control interno del sector público, desde la óptica de los Gobiernos locales en el proceso de reestructuración territorial, una vez obtenidas y definidas las poblaciones relevantes o de interés, se buscará dar respuesta a la investigación con las herramientas y técnicas de recopilación de datos logrando plantear estrategias acorde a las necesidades particulares de la Alcaldía de San Salvador Este, y cada uno de los distritos que lo conforman.

Conociendo las principales necesidades y deficiencias en el control interno, mediante el acercamiento directo aplicando la entrevista estructurada y el análisis de la población a fin de generar cuestionarios que ayudaron a la investigación directa del entorno y ejecución de las actividades cotidiana de los servidores públicos en la atención a contribuyentes, experiencia de los cambios, expectativas de la nueva reestructuración publica territorial entre otros actores señalados en las poblaciones estadísticas a evaluar, logrando obtener los resultados proyectados a fin de comprobar o describir hipótesis de la investigación.

Logrando así, entregar una propuesta de mejora y un modelo adaptable a la realidad del país mejorando eficazmente la organización pública administrativa de la Alcaldía de San Salvador Este.

#### ***1.8.4. Métodos de recabar información***

El equipo consultor ha considerado utilizar diferentes métodos de recopilación de información dada la naturaleza del tema, el cual es emergente, novedoso y poco estudiado, por lo que se debe garantizar la mayor cantidad de información a recabar a fin de obtener los mejores resultados, que satisfagan el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Por lo tanto en la primera etapa aplicando el enfoque cualitativo de la investigación y para efecto de la consultoría se pretendió obtener información mediante el uso del modelo de muestro no probabilístico llamado “Bola de Nieve”, el cual está enfocado en entrevistar a los miembros de la población de la investigación, en la que se permita conocer la opinión directa de los entrevistados, así mismo se desarrolló en una segunda etapa el enfoque cuantitativo de la investigación la aplicación del cálculo de la muestra utilizando la fórmula de poblaciones finitas, dado que el número de líneas de mando y control administrativo es un número finito de personas forman parte de la población de estudio para la investigación.

Tomando en consideración que la toma de decisiones en el proceso de reestructuración municipal, es evaluada mayormente por la opinión y solicitud de los Directores, Gerentes, jefes de Departamentos, jefes de Unidades administrativas y operativas, asesores, analistas, consultores o expertos en la materia organizacional.

#### ***1.8.5. Variables a investigar***

Para efecto de la consultoría empresarial estratégica orientada al proceso de reestructuración pública administrativa a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, conllevaría las siguientes variables:

- Sistemas organizacionales vigentes y en vías de desarrollo.
- Manuales de descriptores de cargos y funciones.
- Cultura organizacional.

- Sistema de comunicación interna.
- Procesos y procedimientos internos del establecimiento de líneas de trabajo.
- Normas técnicas de control interno.
- Flujos de trabajo y correlación de las dependencias.
- Satisfacción y compromiso de los empleados.
- Impacto en la comunidad.
- Eficiencia financiera.
- Capacidad de respuesta y adaptabilidad.
- Comisiones o grupos de transición.
- Eficiencia organizativa.
- Evaluaciones del desempeño del personal.
- Clima organizacional.
- Efectividad de los servicios públicos
- Manejo y control de los Activos fijos institucionales.

#### ***1.8.6. Instrumentos de la investigación***

Uno de los elementos claves en el proceso de investigación es la definición de los instrumentos a implementar y utilizar para la recopilación de datos e información, teniendo un acercamiento directo mediante la aplicación de la entrevista a los stakeholders principales con el uso de la guía estructurada de preguntas, que permite profundizar en la temática como parte del proceso exploratorio, que forma parte del modelo cualitativo de la investigación, conociendo brevemente la experiencia y adaptación de la institución en el proceso de reestructuración territorial, dando paso a la elaboración de un cuestionario cerrado, procedimiento empleado en el uso de la pericia llamada “Encuesta” que forma parte del enfoque cuantitativo de la investigación permitiendo al equipo consultor evaluar la perspectiva de la muestra mediante el uso de la formula finita dado que se conoce el total de la población de interés o aplicarla en su totalidad mediante el censo, integrando las líneas de trabajo de la estructura organizacional, descentralizada de dirección, gerencias, jefaturas lo que ayudara a recabar información acerca de la situación actual, necesidades,

aspiraciones entre otros elementos que aporten información relevante a la investigación así como la opinión en dicho proceso de reestructuración, permitiendo profundizar en la indagación o recopilación de datos a fin de realizar los siguientes análisis:

- **Análisis documental:** recopilación, evaluación y revisión de documentos institucionales, informes previos de factibilidad y legislación municipal.
- **Análisis cualitativo:** este enfoque permitió examinar a fondo las respuestas obtenidas de las entrevistas y evaluaciones diagnósticas, clasificando y tipificando la información relevante de los datos cualitativos a fin obtener hipótesis e indicios de las necesidades particulares del objeto de estudio para la mejora organizativa de la administración pública que no se encuentran contempladas en la ley.
- **Análisis cuantitativo:** permitió agrupar y estandarizar las respuestas y opiniones frecuentes de las autoridades a cargo de tomar decisiones dentro de la estructura organizacional y el nivel de riesgo o interés de mejora.
- **Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades):** se realizó un análisis DAFO para poder evaluar los factores internos y externos que afecten la implementación de la consultoría empresarial y la reestructuración organizativa en San Salvador Este.
- **Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal)** una herramienta de evaluación macroeconómica que permitió conocer los elementos que pueden influir de manera positiva o negativa al proceso de reestructuración municipal.

La evaluación diagnóstica permitió conocer las necesidades y decisiones estratégicas que deben tomar por parte del honorable Concejo Municipal en el proceso de reestructuración Municipal.

## 1.9. Matriz Metodológica De La Investigación

A continuación, se presenta dicha matriz la cual es un instrumento clave en el diseño de la investigación ya que permite estructurar de manera clara, precisa y organizada todos los elementos fundamentales del proceso de la investigación.

Su función principal es vincular de manera coherente los objetivos, variables e hipótesis, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, de forma que facilite la ejecución del estudio y asegurar la consistencia metodológica; además debe de garantizar que se corresponda de manera lógica y efectiva según los fines de tal estudio.

*Tabla 2. Matriz de metodología*

<b>Tema</b>	“Consultoría empresarial estratégica a la Alcaldía Municipal De San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”
<b>Enunciado del problema</b>	¿Cuáles son las principales implicaciones de riesgo a raíz del proceso de reestructuración publica organizativa en la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, y nivel de impacto para el periodo 2024-2027 al afrontar los principales desafíos en el establecimiento de planes de mejora en la evaluación, planificación, organización y control de las actividades municipales de la estructura organizativa institucional que complementa las fortalezas y oportunidades a fin de minimizar las debilidades y deficiencias publicas forma holística?
<b>Objetivo del estudio</b>	Realizar una consultoría empresarial estratégica a la alcaldía de San Salvador Este, que permita identificar mediante el diagnostico situacional las necesidades integradoras específicas del proceso de reestructuración municipal con el fin de mejorar la eficiencia organizativa y operativa en el fortalecimiento de la calidad de los servicios municipales

complementando las fortalezas y oportunidades de forma estratégica.

**Objetivos de la investigación** Conocer la situación actual de las estructuras organizativas de los distritos que conforman a San Salvador Este que permita identificar las necesidades y desafíos a los cuales se enfrentan.

**Unidades de análisis** Evaluar la estructura organizativa de los distritos que componen la Alcaldía de San Salvador Este.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específica</b>	<b>Variables</b>	<b>Operacionalización/Herramientas</b>	<b>Tipo de investigación</b>
<b>OE1:</b> Implementar una herramienta diagnóstica que permita conocer la estructura organizativa y la metodología aplicada en los procesos de gestión de los distritos de Ilopango, Soyapango, San Martín, Tonacatepeque que conforman a San Salvador Este, mejorando el desempeño laboral, optimizando los	Implementar una herramienta diagnóstica que permita conocer de manera específica los desafíos y oportunidades del proceso de reestructuración organizativa municipal y conformación de nuevos distritos,	VI: Elaboración de la herramienta diagnóstica para conocer la situación actual del proceso de reestructuración municipal VD: Eficiencia administrativa VC:	Observación directa Encuesta Entrevista	Investigación mixta (descriptiva y exploratoria)

recursos financieros, con el fin de reducir el gasto público

factores externos (político, legislación, económico)

Objetivos Específicos	Hipótesis Específica	Variables	Operacionalización/Herramientas	Tipo de investigación
<p><b>OE2:</b> Evaluar el estado actual de las estructuras organizativas de los distritos que conforman al nuevo Municipio de San Salvador Este periodo 2024-2027.</p>	<p>Identificar las áreas de mejora y desafíos a los cuales encuentran los distritos que conforman San Salvador Este.</p>	<p>VI: Evaluación del estado actual de las estructuras organizativas.</p> <p>VD: Identificación de áreas de mejora</p> <p>VC: Factores externos</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Encuesta</p> <p>Observación directa</p>	<p>Investigación mixta (descriptiva y exploratoria)</p>
<p><b>OE3:</b> Elaborar una propuesta de organigrama institucional que contribuya a mejorar la estructura</p>	<p>Diseño de un nuevo organigrama institucional integral y adaptado a las necesidades específicas de cada</p>	<p>VI: Propuesta de organigrama institucional</p> <p>VD: eficiencia y comunicación interna</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Encuesta</p> <p>Análisis documental</p>	<p>Investigación mixta (descriptiva y exploratoria)</p>

organizativa de departamento que forma holística mejorará la considerando las comunicación factores necesidades interna y la externos específicas de cada eficiencia en la departamento y Alcaldía de San unidad de la Salvador Este Alcaldía de San Salvador Este.

Objetivos Específicos	Hipótesis Específica	Variables	Operacionalización/Herramientas	Tipo de investigación
<p><b>OE4:</b> Fortalecer los procesos y procedimientos internos de la Alcaldía Municipal de San Salvador Este.</p>	<p>Al realizar mejorar en los procesos y procedimientos internos aumentará la eficiencia operativa en la Alcaldía de San Salvador Este.</p>	<p>VI: Mejoras en los procesos y procedimientos internos VD: Eficiencia operativa y tiempo de ejecución de tareas VC: factores externos</p>	<p>Entrevistas Análisis de procesos Encuesta</p>	<p>Investigación mixta (descriptiva y exploratoria)</p>

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específica</b>	<b>Variables</b>	<b>Operacionalización/Herramientas</b>	<b>Tipo de investigación</b>
<b>OE5:</b> una guía integradora de evaluación y mejora de las actividades y funciones que se deben considerar en la reestructuración municipal.	Al desarrollar una guía integradora mejorará las actividades y hará que la reestructuración sea de manera más efectiva y coherente con la Alcaldía Municipal de San Salvador Este.	VI: Guía de actividades y mejoras VD: Eficiencia y efectividad VC: Factores externos	Análisis de información Manuales de procedimientos Encuestas Entrevistas Observación directa	Investigación mixta (descriptiva y exploratoria)
<b>OE6:</b> Proporcionar recomendaciones personalizadas que estén orientadas a mejorar la eficiencia y efectividad de la administración pública Municipal de San Salvador Este.	Entregar recomendaciones basadas en un análisis exhaustivo que mejorará la eficiencia y efectividad en la administración pública de San Salvador Este.	VI: Recomendaciones VD: Eficiencia y efectividad en la administración pública VC: Factores externos	Análisis de información Análisis de diagnóstico Encuestas Entrevistas Observación directa	Investigación mixta (descriptiva y exploratoria)

**Fuente:** Elaboración propia.

## 1.10. CRONOGRAMA DEL PRIMER CAPÍTULO

N°	Meses	Marzo																																
		Actividades/Días																																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
		<b>CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL</b>																																
<b>1</b>	<b>Propuesta de Proyecto</b>																																	
1.1	Breve descripción del sujeto de estudio				■																													
1.2	Planteamiento del problema				■	■																												
1.3	Definición del problema					■																												
1.4	Justificación de la investigación						■																											
1.5	Preguntas de la investigación							■																										
1.6	Objetivos general y específicos								■																									
<b>2</b>	<b>Cobertura</b>																																	
2.1	Cobertura teórica									■	■																							
2.2	Cobertura temporal										■																							
2.3	Cobertura espacial											■																						
2.4	Cobertura económica												■	■																				
<b>3</b>	<b>Metodología de la investigación</b>																																	
3.1	Definición del universo												■	■																				
3.2	Definición de poblaciones estadísticas														■																			
3.3	Magnitud de las poblaciones																■																	
3.4	Métodos de recabar información																	■																
3.5	Variables a investigar																		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
3.6	Instrumentos de la investigación																			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
<b>4</b>	<b>Matriz metodológica de la investigación</b>																																	
<b>5</b>	<b>Cronograma del primer capítulo</b>																																	

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

El presente trabajo de investigación de Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, busca apoyar de manera eficaz y eficiente en el proceso de transición identificando los puntos de mejora, para la reestructuración pública organizativa, en la cual existen antecedentes históricos, que permiten para lograr un efectivo control administrativo, organizacional, gestionando adecuadamente el talento humano, en la formación profesionales comprometidos a la atención de las necesidades de la población.

El Concejo Municipal es la autoridad máxima que se encargan de tomar las decisiones administrativas, económicas y servicios a favor de la sociedad respetando el Código Municipal y la Constitución de la República de El Salvador.

Por lo general a lo largo de la historia política pública administrativa de las Municipalidades y otras Instituciones de Gobierno y autónomas, eran influenciadas mayormente por intereses personales o influencia ideológica y posturas políticas, lo que generaba un mayor gasto público en disputas y controversias por las decisiones de cambios de la estructura organizacional interna, con la creación, eliminación y cambios en la denominación de las dependencias, por deudas políticas o simplemente por crear nuevas

dependencias sin estudios técnicos, estudios de viabilidad o factibilidad, que fundamenten la existencia o eliminación de dichas dependencias.

Además, se solía encontrar un patrón repetitivo en que cada tres años el nuevo Concejo Municipal tomaba posesión y realizaba cambios administrativos como: modificar, actualizar e incorporar dependencias al organigrama sin profundizar en el estudio técnico y el grado de impacto que tendrá en la administración y en la operacionalización de la misma, lo que conlleva a un exceso de capital humano, gasto público, además de dejar inconclusos programas y proyectos de mejora para el desarrollo social, cultural, económico e integración organizacional impidiendo la oportunidad de crecimiento de ostentar cargos de jefaturas a empleados altamente capacitados dentro de la institución, dejando de lado el descuido del control interno dado que no se responsabilizaba u obligaba en su momento a los jefes y gerentes a ser responsables de finiquitar procesos internos y externos de la administración.

## **2.1. Antecedentes**

La Asamblea Legislativa aprobó bajo el decreto número 38, la Constitución de la República de El Salvador de 1983, un conjunto de leyes que fundamentan la determinación del Estado, el Funcionamiento de sus Instituciones, principios que norman la vida del pueblo salvadoreño, derechos, obligaciones y garantías que permiten la instauración y el mantenimiento del orden jurídico entre otros. Dicha Constitución entró en vigencia desde el 20 de diciembre de mil novecientos ochenta y tres, previa publicación en el diario Oficial el día 16 del mismo año. En la segunda sección de la Constitución denominado “Las Municipalidades” que van desde el artículo 202 al 207.

Por ello, en la Constitución de la República en el artículo 203.- establece que los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas. Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

Así mismo, el Código Municipal creado por Decreto Legislativo No 274 de fecha 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial No 23, Tomo No 290, del 5 de febrero del

mismo año, establece los principios constitucionales en referencia a la organización, funcionamiento y facultades de las autónomas de los Municipios. El Concejo Municipal es fundamental para el buen funcionamiento de la Municipalidad y de la Gobernanza de dicho Municipio, ya que, según lo establece el artículo 30 numeral 14 el Concejo vela por la buena marcha del Gobierno, administración y servicios municipales.

Por otro lado, en el artículo 48. Corresponde al alcalde, entre otras funciones: Presidir las sesiones del concejo y representarlo totalmente; ejercer las funciones de gobierno y administración municipal, expidiendo al efecto los acuerdos, órdenes e instrucciones necesarias; y dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del gobierno y administración.

Cabe destacar que tanto el Concejo Municipal, Gerentes y Jefaturas deben velar por realizar acciones que vayan encaminadas a que todos los funcionarios y empleados públicos mantengan un nivel de aptitudes e idoneidad para poder cumplir con los deberes y responsabilidades asignadas. De igual forma, deberán evaluar la estructura organizativa, actualizarla para incorporar o suprimir unidades con el fin de lograr los objetivos institucionales y mejoramiento interno administrativo.

Por todo lo anterior, existe la necesidad de profundizar las razones demográficas, ideológicas, a fin de establecer las bases necesarias para la actualización e innovación de los procesos y procedimientos de prestación de los servicios públicos de forma natural integra y eficiente, evitando procesos engorrosos, burocráticos, que en ocasiones han llegado a la duplicidad de funciones laborales, generando inestabilidad, incertidumbre o confusión de responsabilidades entre dependencias.

### ***2.1.1. Consultoría Empresarial Estratégica***

La consultoría es un método para mejorar las prácticas de gestión y desempeño de una empresa; es un servicio personalizado que tiene la finalidad de orientar a una empresa, organización o institución que están atravesando un problema en específico y necesitan ayuda para superarlos. Las empresas esperan fundamentos administrativos que sean eficientes para

el desarrollo de sus actividades, metodologías de trabajo, herramientas y acompañamiento de un consultor para lograrlo.

Por lo que en palabras de múltiples autores expresan que el proceso de consultoría empresarial es un proceso sistemático, mediante el cual las empresas diseñan un modelo de acciones a ser ejecutadas por otra organización, para que esta última pueda alcanzar sus objetivos estratégicos, de tal manera que se pueda elaborar un plan de acción orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa o institución.

Por lo que se deduce que la consultoría empresarial Estratégica, es un proceso metodológico sistematizado, empleado por profesionales en las áreas del conocimiento a evaluar dentro de una organización o institución asistiendo de manera directa o indirecta en la toma de decisiones a fin de obtener los logros proyectados en la visión y misión organización en el mediano y largo plazo.

#### **2.1.1.1. Factores de una Consultoría Estratégica.**

Existen cuatro factores que deben de estar alineados e interrelacionados entre sí, para que la empresa consultora logre identificar la situación actual en la cual se encuentra el cliente, a dónde quiere llegar y los recursos disponibles para lograrlo, de los cuáles se menciona<sup>4</sup>:

**Empresa Consultora + Cliente + Plan de acción diseñado = Objetivos propuestos  
alcanzar**

- **Empresa consultora:** Es aquella que aporta conocimiento y el plan de acción optimizado para alcanzar los objetivos propuestos de la forma más eficiente posible.
- **Empresa cliente:** Debe aportar con toda claridad su situación actual, la situación a la que quiere llegar y los recursos disponibles para alcanzarlos en términos de (tiempo, dinero, personas, procesos y tecnología).
- **Plan de acción diseñado (estrategia):** Es el conjunto de tareas que ha definido la empresa consultora para ser ejecutadas por parte de la empresa cliente para alcanzar los objetivos propuestos.

---

<sup>4</sup> Blog elaborado por Ivan Torres el 17 de mayo de 2022 <https://iveconsultores.com/que-es-la-consultoria-estrategica/>

- **Objetivos propuestos a alcanzar:** Se trata de la meta que desea y pretende alcanzar la empresa cliente.

Para llevar a cabo la consultoría empresarial estratégica enfocada a la reestructuración pública organizativa de la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, para el período 2024-2027, se deben cumplir los siguientes pasos:

1. Presentación del equipo consultor y la metodología de trabajo
2. Análisis primario y evaluación de las necesidades de la institución
3. Definir el alcance de la consultoría
4. Realizar un análisis del contexto actual o análisis situacional
5. Recopilación de información primaria y secundaria
6. Identificación de los principales problemas y oportunidades
7. Formulación de estrategias
8. Diseño de propuesta de la nueva estructura organizativa
9. Desarrollo de una herramienta especializada de evaluación o plan de integración.
10. Capacitación y desarrollo
11. Monitoreo y evaluación
12. Entrega de informe final y recomendaciones.

Siguiendo estos pasos, la consultoría estratégica puede facilitar una reestructuración efectiva y sostenible en la Alcaldía Municipal de San Salvador Este.

#### **2.1.1.2. Consultor estratégico.**

Los consultores estratégicos trabajan para los sectores públicos y privados, llevan a cabo investigaciones, identifican problemas, desarrollan soluciones y ofrecen orientación general sobre implementación y ejecución.

Los consultores pueden brindar los servicios profesionales de consultoría de manera independiente o a través de una firma consultora, la cual puede estar formada por un equipo multidisciplinario especializado en diferentes áreas de gestión y del conocimiento, a fin de brindar soluciones a las necesidades de los clientes en el sector público o privado.

### **2.1.1.3. Roles del consultor.**

El rol principal que desempeña el consultor dentro de una organización o institución es la de acompañar al proceso de evaluación y análisis situacional de la misma, enfocando los recursos en la optimización de los recursos a fin de mejorar la productividad, rentabilidad y eficiencia, siendo un guía o asesor técnico especializado en áreas específicas que requieren atención inmediata.

Permite diagnosticar, evaluar y proponer ideas de solución a los problemas que enfrentan las empresas e instituciones implementando planes y rutas de mejora continua, logrando satisfacer las necesidades de servicios o términos de referencias ofertados para los servicios que requieren atención inmediata.

### **2.1.1.4. Perfil de consultor.**

Los perfiles de los consultores pueden ser variados de acuerdo con el área de gestión que se requiere la cual puede ser especialistas en el área jurídica, económica, contable, mercadeo, política, calidad, salud, dental, informática, topográfica o alguna especialidad técnica, por lo general los consultores tienen el grado de maestría lo que los faculta a brindar servicios de consultoría empresarial al sector público y privado de manera colectiva o individual.

Los consultores deben de poseer cualidades técnicas y especialidades de liderazgo, oratoria, dinamismo, motivadoras y locución a fin de poder transmitir los conocimientos especializados.

### **2.1.1.5. Alcances y límites de la consultoría.**

Los alcances de las consultorías están delimitados por los requerimientos técnicos o ( EDT ) Estructura de Desglose de Trabajo o también Work breakdown Structure (WBS) por sus siglas en inglés, conforman las necesidades básicas de las organizaciones en los diferentes niveles administrativos, operativos para su correcta aplicación se debe establecer los límites y alcances en los contratos y los (TDR) términos de Referencia los cuales son documentos con las especificaciones técnicas de los proyectos o servicios de consultoría requeridos para un proceso de mejora continua dentro de la organización pública y privada.

### **2.1.1.6.Necesidades.**

Las necesidades de consultoría especializadas o estratégica derivan de procesos de cambio o adaptación a nuevas directrices de trabajo, mejoras o expansión de las líneas de trabajo ya sea en el área administrativa, operativa, ventas, gestión documental, gestión de talento humano, o la fusión de dos o más empresas o instituciones.

Por lo general las empresas e instituciones requieren servicios de consultoría especializada en áreas técnicas por expertos externos con un criterio técnico profesional que ayude y mejore la eficiencia y optimización de los recursos actuales logrando alcanzar los objetivos organizacionales.

### **2.2.Etapas de la Consultoría<sup>5</sup>**

Durante el proceso de consultoría, el consultor y el cliente deben de emprender un conjunto de actividades necesarias para el logro de los objetivos organizacionales y cambios deseados. A continuación, se detalla cada paso ((EPIM), 2021):

#### **Fase I: Iniciación**

El consultor establece el primer contacto con el cliente, conversaciones acerca de lo que el cliente desea lograr y modificar en su organización; así mismo se aclaran los papeles respectivos, preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación. Esta es una fase preparatoria y de planificación en el cual se establecen los cimientos para los demás procesos siguientes.

De igual manera, se establecen los límites y alcances de la consultoría y así mismo se prepara una propuesta de contenido.

#### **Fase II: Diagnóstico**

Es un diagnóstico de la situación actual o del problema que presenta la empresa y se pretende solucionar. Durante esta fase el consultor y el cliente cooperan para poder determinar el tipo de cambio que se requiere y se establecen los objetivos a alcanzar.

---

<sup>5</sup> Libro “La consultoría de empresas” Milan Kubr

En esta etapa se identifica el problema del cliente (replantear el problema), detalles, ubicación, magnitud y perspectiva cronológica. A raíz de un instrumento de investigación se recopilan los datos y se analizan.

La información a revisar puede ser: documentación y procesos actuales, análisis cuantitativo, observación y obtención de información de fuente directa e indirecta, entrevistas formales, entre otros. Esta fase de diagnóstico requiere un tiempo prudencial, ya que es la etapa más importante porque aquí se identifica el problema, causas y efectos. De igual manera, la duración del diagnóstico dependerá del tiempo, recursos y herramientas disponibles.

### **Fase III: Plan de acción**

Tiene por objeto hallar la solución del problema. En esta etapa se abarcan el estudio de las diversas soluciones, evaluación de opciones, elaboración de plan y propuestas al cliente para que tome una decisión.

La planificación del plan de acción requiere un enfoque creativo, enfoque riguroso y sistemático para poder estudiar a profundidad las opciones posibles, eliminar propuestas y destacar la importancia y resultados esperados de cada estrategia. Es fundamental que el plan contenga: objetivo, personal, tiempo, recursos y comunicación.

### **Fase IV: Implementación**

En esta etapa se parte del plan de acción, en donde se preparan las condiciones requeridas para implementar cada acción según los plazos establecidos e implementar cada acción, en este punto el consultor debe aplicar diversas técnicas que ayuden a planificar y controlar los avances.

Por otro lado, se constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas, ya que, pueden surgir nuevos problemas, obstáculos imprevistos o una errónea planificación.

### **Fase V: Terminación**

Es la última fase en el proceso de consultoría el cual incluye varias actividades. En este punto el cliente mide el desempeño del consultor, enfoque adoptado y los cambios introducidos para evaluar los cambios o resultados logrados.

También se presentan y se aprueban los informes finales, establecen los compromisos mutuos, si en caso existiere el interés de continuar con la relación de colaboración, para finalizar el consultor se retira y queda por terminada la consultoría por mutuo acuerdo.

### **2.3.Servicios de Consultoría Estratégica**

Los servicios de una consultoría estratégica abarcan las siguientes áreas:

- Estructura organizativa
- Transformación del modelo de negocio
- Decisiones corporativas
- Política económica
- Gestión y funcionabilidad
- Investigación de mercado
- Entre otras áreas.

### **2.4.Manuales de Organización**

Los Manuales de puestos tienen su origen en la revolución industrial, Taylor propone a la gerencia que se realice un “Plan de Trabajo” para que cada empleado escriba detalladamente cada una de las actividades y tareas correspondientes. Hoy por hoy, El Salvador está experimentando varios cambios y transformaciones y la forma de operar de las empresas, organizaciones e instituciones van cambiando, su principal objetivo es buscar maximizar operaciones y resultados a través de la eficiencia y eficacia.

Los manuales administrativos son instrumentos metodológicos que contribuyen a un mejor desempeño de las empresas, ayudan a formular y crear a la organización, así como el análisis de la misma. El manual busca eliminar o disminuir los desperdicios tanto de tiempo

como de esfuerzos. Así mismo proporcionan una información clara, precisa y detallada de la estructura organizativa.

Ahora bien, el manual de organización es un instrumento que ayuda al proceso de organización de la misma, es importante contar con estos manuales ya que permiten definir: descripción de puestos, definición de las líneas de autoridad y mando, responsabilidades y deberes, nivel jerárquico y niveles de comunicación normalmente se caracterizan por presentar: los objetivos generales, políticas generales, glosario de términos, nombre de las áreas, departamentos y puestos, procedimiento de la organización, responsabilidades, funciones y descripción de actividades.

Los manuales de procesos y procedimientos institucionales son herramientas de monitoreo, gestión y control de la administración pública de la misma forma que la empresa privada implementa la creación de manuales que ayudan y facilitan la capacitación de nuevos empleados, brindando los insumos necesarios para conocer cada una de las áreas de gestión, los procesos y procedimientos aplicar de acuerdo al área que se ha asignado, el sector público debe actualizar de manera continua los manuales que aplican en los flujo de trabajo, ya que si no se aplican de manera correcta puede generar confusión o no estar acorde a las necesidades que se atienden de manera cotidiana en la gestión municipal.

## **2.5.Organigrama**

A su vez, el Organigrama es parte fundamental para una empresa, ya que es la representación gráfica de las áreas que la conforman, se presentan en cuadros o rectángulos que contiene: nombre del puesto, persona que lo ocupa y se unen mediante líneas que son las que indican los canales de autoridad y responsabilidad.

El área o unidad encargada es el Departamento de Planificación estratégica, ya que es quien sintetiza la información que proviene de las demás gerencias y jefaturas con el propósito de crear: jerarquías, objetivos generales de cada unidad, funciones correspondientes, relaciones formales de comunicación interna entre otros.

Es necesario la actualización constante y evaluación periódica de al menos una vez al año para evaluar las responsabilidades, mando y funciones municipales ya que tienen a ser

cambiantes en el tiempo, o de acuerdo a las necesidades estas pueden aparecer o desaparecer. Dicha actualización o reestructuración debe ser aprobada, oficializada y socializada por el Concejo Municipal.

De la misma forma que el sector privado cuando se habla del proceso de reestructuración organizacional o empresarial, por la unión de dos o más empresas o la absorción de una empresa por una multinacional se deben conocer y estudiar cada uno de los organigramas vigentes e históricos a fin de conocer los modelos operacionales y administrativos de cada una de las empresas con el propósito de identificar similitudes y diferencias con el cual se desarrollara un solo organigrama global centralizado que permita la fácil interpretación de los altos mandos y las líneas de comunicación, lo que facilita la transición y la identificación de sus roles dentro de la misma, por lo que esta idea y principio se debe replicar en el sector público, analizando los organigramas de los ahora distritos de San Salvador Este.

#### **Distritos que conforman la Alcaldía de San Salvador Este:**

- Ilopango
- Tonacatepeque
- Soyapango
- San Martín

#### **2.6.Principios Organizacionales<sup>6</sup>**

Dado a que las organizaciones se mantienen en un cambio constante, existen determinados principios y normas que favorecen para que exista una buena organización y funcionamiento de la empresa. Dichos principios proporcionan unas pautas para establecer una organización eficiente. A continuación, se detallan los principios:

- **Unidad de Objetivos:** La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos.

---

<sup>6</sup> Documento “La organización” por editorial Sanz y Torres

- **División de Tareas:** El trabajo de una persona debe limitarse a la ejecución de una sola actividad (Adam Smith). El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas.
- **Autoridad y Jerarquía:** La autoridad es el elemento básico que permite el funcionamiento de las organizaciones. Es la herramienta con la que el administrador está en condiciones de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual.
- **Delimitación de Funciones y Responsabilidades:** En toda dependencia municipal se establecerán por escrito todos los aspectos importantes de las funciones de cada cargo y las responsabilidades de los servidores municipales que las desempeña.
- **Unidad de Mando:** Exige que cada servidor municipal sea administrativamente responsable de las funciones ante una sola autoridad. Es importante que las entidades definan claramente y por escrito sus líneas de autoridad y las den a conocer a todo el personal, con el fin de evitar dualidad de mando.
- **Organización:** Se establecerá una estructura organizativa flexible que defina claramente las competencias y responsabilidades de cada unidad, niveles de autoridad, líneas de mando y comunicación a fin de cumplir con los objetivos y metas institucionales. La organización administrativa de las dependencias municipales guardará conformidad con enfoques y principios generales de la teoría organizacional

## 2.7. Definiciones claves

**Alcalde:** el Código Municipal en el artículo 47 define que el alcalde es la representación legal y administrativa del Municipio, es decir, es el titular del Gobierno Local y de la Administración Municipal.

**Concejo Municipal:** Según lo establecido en el Código Municipal en el artículo 24. Establece que un Gobierno Municipal estará ejercido por un Concejo que tiene un carácter deliberante y normativo y lo integrará un alcalde, un síndico y dos regidores propietarios y cuatro regidores suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario. Así mismo se establece que el Concejo es la autoridad máxima del Municipio y será presidido por el alcalde Municipal.

**La Organización:** se define como el Proceso sistemático de crear la configuración de una organización que se utilizara para diseñar la estructura de mando que guiara a los empleados a realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

**Diseño Organizacional:** Es utilizado por las Gerencias y altos mandos para establecer los parámetros, procesos y procedimientos que involucra las decisiones sobre elementos claves como la especialización de trabajo, cadena de mando, amplitud de control, formalización, descentralización.

**Consultoría Empresarial Estratégica:** Es el proceso de evaluación, indagación y análisis de datos por Consultores multidisciplinarios externos que brindan asesorías, diagnósticos, pronósticos y resultados de la investigación a una organización con la formulación e implementación de estrategias empresariales para la mejora del desempeño organización a fin de alcanzar los objetivos de la organización o institución.

**Reestructuración Organizacional:** Implica el desarrollo tecnológico y la tendencia hacia la globalización modernización de las empresas e instituciones públicas implican exigir un trabajo de alto desempeño competitivo lo que radica en especialización del trabajo, asignación de cargos clave, reduciendo y el tamaño de la organización, usualmente afecta más a los directivos y ejecutivos que a los operativos, quiénes suelen establecer más estables, a la reorganización.

**Reestructuración Pública Organizativa:** es el proceso mediante el cual se ejecutan cambios significativos en la estructura, procesos y funciones de una institución gubernamental, con el fin de minimizar el gasto público, lo que implica una redistribución de recursos humanos y financieros, la revisión de políticas, procesos y procedimientos a lineados a la cultura organización y establecimientos de objetivos de mejorar la eficiencia y la efectividad de la prestación de servicios públicos.

**Participación Ciudadana:** Proceso mediante el cual se analizan los comentarios, quejas, sugerencias y demandas de los líderes comunitarios integrándolos a la toma de decisiones y la gestión de asuntos públicos a nivel local mediante las directivas y adecos de forma crucial para el éxito de la estructuración organizativa.

**Cultura Organizacional:** se refiere a la identidad ideológica, normas, comportamientos y prácticas que caracterizan, conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de la organización, es la personalidad que influye en la forma en que los individuos dentro de ella perciben, sienten, piensan y se comportan.

**Reestructuración Organizacional:** Se refiere a los cambios en la estructura organizacional que podría incluir cambios en las Gerencias, Departamentos, unidades, equipos, roles y responsabilidades, jerárquicas y líneas de mando, la reestructuración puede ser motivada por diversidad de razones tales como cambios en el mercado, presupuesto, político, funciones y acciones o necesidades internas de eficiencia y eficacia.

**Reingeniería Organizacional:** Es un proceso sistemático que implica una revisión total, radical y fundamental de los procesos y procedimientos que conforman el sistema organizativo, la reingeniería busca eliminar actividades innecesarias, implicar, procesos y mejorar la eficiencia operacional de una manera fundamental, por lo general implica replanteamiento completo de cómo se pueden realizar las tareas y actividades, lo que conlleva a cambios significativos en la estructura organizativa con el enfoque principal de transformar los procesos en lugar de la estructura.

**Manual Organizacional<sup>7</sup>:** es un documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

**Manual de puestos<sup>8</sup>:** son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización, y funcionamiento de la dependencia; es decir, entenderemos por manual de organización en general el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

---

<sup>7</sup> Secretaría de Relaciones Exteriores, documento “Guía técnica para la elaboración de manuales de organización” enero de 2005

<sup>8</sup> Secretaría de Relaciones Exteriores, documento “Guía técnica para la elaboración de manuales de organización” enero de 2005

## 2.8.Nueva Organización Territorial

Gobierno Central liderado por el presidente de la República, Nayib Bukele, presentó una iniciativa de Ley ante el Órgano Legislativo el pasado 7 de junio del 2023 denominada “Ley Especial de Reestructuración Municipal” en lo cual dicha propuesta presentada se basa en la disminución de 262 alcaldías pase a ser 44. Lo cual se cuestionó que, por ser un país tan pequeño haya 262 Municipios con tan solo 21,000 kilómetros y también dado que en algunas Alcaldías sus gastos administrativos y operativos superan la recaudación de fondos, por ello a raíz de esta iniciativa de Ley presentada, los legisladores de la Comisión Política tomaron a bien invitar a funcionarios públicos de las diferentes Instituciones Gubernamentales para brindar: aportes técnicos y justificación a: “*Juan Carlos Bidegain, titular del Ministerio de Gobernación; a Jerson Posada, viceministro de Hacienda; a Camilo Trigueros, director ejecutivo del Centro Nacional de Registros (CNR); a Ofelia Navarrete (María Chichilo), del Ministerio de Desarrollo Local; y a María Alicia Andino, representante legal de la Dirección Nacional de Obras Municipales (DOM)*” (Salvador A. L., Asamblea Legislativa de El Salvador, 2023).

Además, con esta nueva Reestructuración Municipal se pretende lograr aumentar la capacidad económica, el desarrollo territorial, crecimiento de los Municipios de menor progreso y autosuficiencia, cabe destacar que dicha Ley deja en claro que cada uno de los ahora distritos no perderán su identidad histórica, es decir, se mantienen las tradiciones sociales, culturales y religiosas.

De los muchos beneficios que atraerá este nuevo cambio de ordenamiento de territorio en el país se destacan los siguientes: modernización del Estado, ahorro en el gasto público, mayores inversiones para el bien de la población, combatir la corrupción con los procesos de compra y contratación, administración eficiente de los recursos asignados, entre otros.

El pasado 13 de junio de 2023, tras varios días de estudio detallado a la Ley y entrevistas a funcionarios públicos, la Comisión Política emitió un resultado favorable para avalar dicha iniciativa. El anteproyecto de la Ley Especial para la Reestructuración Municipal consta de 13 artículos en el cual la Comisión Política aprobó con 11 votos a favor y 2 votos

en contra de los partidos políticos del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) y Alianza Republicana Nacionalista (ARENA).

El pleno Legislativo en la sesión plenaria número 110 de fecha 13 de junio de año 2023, se aprueba la “Ley Especial para la Reestructuración Municipal” con 67 votos a favor, dicha ley consta de 14 artículos, es importante mencionar que habían pasado 84 años para realizar una división territorial, publicado en el Diario Oficial número 74, Tomo N° 443 de fecha 22 de abril de 2024.

Con la nueva reforma de Ley, la nueva distribución por Departamento de los municipios y distritos será de la siguiente manera: los 14 departamentos ya existentes seguido de 44 Municipios y 262 Distritos Municipales, de lo cual se integrarán según: distribuidos según la Ley Única del Régimen Político, denominación de los Municipios, donde su ubicación geográfica esté dentro de los mismos puntos cardinales o dentro de la geografía del departamento respectivo.

## **2.9.Generalidades de la Alcaldía Municipal de San Salvador Este**

Por decreto legislativo N° 762. Quedó aprobada la creación de San Salvador Este, el cual está conformado por los distritos de Soyapango, Ilopango, San Martín y Tonacatepeque. Así mismo, el pasado 03 de marzo del 2024 se llevó a cabo las Elecciones Municipales para elegir al nuevo Concejo Municipal.

De acuerdo con los datos presentados por el Tribunal Supremo Electoral San Salvador Este, es el segundo municipio más grande del departamento de San Salvador, sumando un aproximado de 558,171 habitantes, por lo que de acuerdo con lo establecido en la ley el nuevo Concejo Municipal está conformado por: 1 alcalde, 1 síndico, 10 regidores propietarios y 4 suplentes, de acuerdo al resultado del proceso electoral llevado a cabo el día domingo 3 de marzo del año 2024.

**Tabla 3. Resultado de elecciones de Alcaldes por Partidos Políticos<sup>9</sup>**

<b>PARTIDOS POLÍTICOS</b>	<b>VOTOS VALIDOS</b>	<b>REGIDORES PROPIETARIOS</b>	<b>SUPLENTE</b>
<b>NUEVAS IDEAS</b>	48,451	7	2
<b>CD</b>	42,592	3	1
<b>GANA</b>	11,676	1	1
<b>FMLN</b>	7,768	1	0

**Fuente de Elaboración:** En base a los datos presentados por el Tribunal Supremo Electoral. (TSE).

Por lo que a partir del 1° de mayo del año 2024, la conformación del concejo municipal para el periodo 2024-2027 quedara de la forma siguiente:

**Tabla 4. Conformación del nuevo Concejo Municipal para San Salvador Este período 2024-2027<sup>10</sup>**

<b>N°</b>	<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PARTIDO</b>
<b>1</b>	Alcalde	José María Chicas Rivera	NUEVAS IDEAS
<b>2</b>	Síndico	Joseline Alicia Salamanca Amaya	NUEVAS IDEAS
<b>3</b>	Regidor Propietario 1°	Cesia Guadalupe Bruno Hernández	NUEVAS IDEAS
<b>4</b>	Regidor Propietario 2°	Wilmer Alexis Rodríguez Hernández	NUEVAS IDEAS
<b>5</b>	Regidor Propietario 3°	Marvin Elías Alas Aragón	NUEVAS IDEAS
<b>6</b>	Regidor Propietario 4°.	Carmen Elena Córdova Meléndez	NUEVAS IDEAS
<b>7</b>	Regidor Propietario 5°	Ángel Antonio Chávez Rivera	NUEVAS IDEAS
<b>8</b>	Regidor Propietario 6°	Hernán Emilio Carrasco Guzmán	CD
<b>9</b>	Regidor Propietario 7°	Salvador Amílcar Elías Torres	CD

<sup>9</sup> Tribunal Supremo Electoral, Escrutinio Final Resultados de Alcaldes. Sitio web oficial: <https://divulgacion.tse.gob.sv/dashboard-municipio-23-4.html>

<sup>10</sup> La Prensa Gráfica, Diario Oficial. Nota: “Así estarán conformados los concejos municipales de las principales alcaldías del país” por: Gabriela Villarroel

N°	CARGO	NOMBRE	PARTIDO
10	Regidor Propietario 8°	Rodolfo Menjívar Ramírez	CD
11	Regidor Propietario 9°	Sorayda Deyanira Figueroa de Echeverría	GANA
12	Regidor Propietario 10°	Cayetano Amberlio Cruz Orellana	FMLN
13	Regidor Suplente 1°	Nelson Elías Amaya Hernández	NUEVAS IDEAS
14	Regidor Suplente 2°	Gilma Roxana Domínguez Jovel	CD
15	Regidor Suplente 3°	Alma Delia Canales Jiménez	NUEVAS IDEAS
16	Regidor Suplente 4°	Bladimir Humberto Guerra Juárez	GANA

**Fuente de Elaboración:** *basado en los datos publicados oficialmente por La Prensa Gráfica.*

## 2.10. Beneficios de la Ley Especial de Reestructuración Municipal<sup>11</sup>

¿Cuáles son los beneficios que otorgará esta nueva Ley? (Salvador A. L., Asamblea Legislativa de El Salvador, 2023)

- El Salvador tendrá 14 departamentos, 44 municipios y 262 distritos.
- El país estará distribuido por alcaldías denominadas por puntos cardinales (Norte, Sur, Este y Oeste).
- Los municipios que integrarán esta fusión serán llamados distritos y no perderán su identidad cultural, tradiciones ni las oficinas administrativas en las que prestan servicio a la población.
- La modificación municipal no afectará la extensión de partidas de nacimiento, las tarifas de las tasas municipales ni otros servicios que presta la comuna actualmente.
- No se deberá cambiar la información del Documento Único de Identidad, solamente cuando sean emitidos por primera vez, en renovación o reposición.
- La Corte de Cuentas de la República hará una mejor auditoría de los impuestos en cada distrito. Se reducirá la burocracia, habrá un ahorro de gastos para el Estado, se

<sup>11</sup> Página sitio oficial web: Asamblea Legislativa de El Salvador <https://www.asamblea.gob.sv/node/12815>

mejorará la atención a los ciudadanos y se fomentará la transparencia y la rendición de cuentas.

- La reestructuración de municipios no afectará el calendario elaborado por el Tribunal Supremo Electoral para las elecciones en 2024.
- La normativa no generará modificaciones en la implementación del voto residencial. Los electores continuarán ejerciendo el sufragio en los centros que tradicionalmente se les ha asignado

### **2.11. Reestructuración Organizacional**

En el presente capítulo se profundiza la teoría y conceptos más representativos y relevantes para el desarrollo de la consultoría empresarial a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, marcando la diferencia conceptual de la reestructuración organizacional y la reingeniería organización las cuales se encuentran relacionadas por su naturaleza.

La reestructuración se centra en cambiar la forma en que se organiza una empresa o institución, la reingeniería se enfoca en cambiar la forma en que se realizan las tareas y los procesos dentro de una estructura organizativa.

Para el presente estudio se debe tener en claro estos conceptos dado que son estrictamente necesarios para alcanzar los objetivos principales de la Ley Especial de Reestructuración Municipal que busca la reducción de los puestos y cargos de confianza, a fin de combatir la corrupción, el gasto público, los procesos burocráticos, que entorpecían los programas y proyectos de desarrollo sostenibles entre municipios limítrofes dadas las responsabilidades del cuidado y manejo de los límites territoriales lo que en muchas ocasiones generaba pérdidas al estado por conflictos de interés entre alcaldes, pasando de tener 262 Alcaldes Municipales, 262 síndicos y mayor número de Concejos Municipales, se reduce a un número total de 44 municipios dando como resultado 44 Alcaldes, 44 síndicos y en promedio 10 regidores (propietarios y suplentes), este último varía de acuerdo a la densidad poblacional, lo que representa un ahorro en sueldos, salarios, bonificaciones, dietas, gastos de representación, alquileres de oficinas donde estaban establecidas algunas de las oficinas administrativas de las Alcaldías Municipales, esto conlleva una mejor distribución y

administración de los recursos económicos que ingresan a las arcas del estado mediante tasas e impuestos municipales.

Dichos fondos se destinarán a la mejora de: infraestructura, mobiliario y equipo para la atención de contribuyentes, y a la implementación de programas y proyectos de desarrollo sostenibles en áreas sociales, culturales, económico y demás funciones que al momento suplen las municipalidades.

Por consiguiente, será necesario la reestructuración organizativa de la nueva Alcaldía de San Salvador Este, para tal sentido se podrá utilizar un método comparativo o benchmarking de procesos de reestructuración organizativas los cuales son más frecuentes y comunes en el sector privado dado que se suele aplicar al momento de una fusión empresarial o absorción por parte de una empresa multinacional, lo cual, nos permite tener un marco de referencia teórico practico para ejecutar la consultoría al sector publico logrando diseñar un modelo replicable a las demás alcaldías.

Por otra parte no se puede dejar de lado la importancia de la reingeniería organizacional ya que es directamente proporcional el análisis situacional, con perspectiva al futuro y la correcta aplicación de los procesos y procedimientos administrativos, reduciendo labores y procesos burocráticos o repetitivos que retrasan la meta de tener un mayor y mejor control administrativo, ya que lo que no se puede medir y comparar, no se puede mejorar es por tal sentido que se debe de establecer un parámetro o margen de acción, por lo que el cambio es inevitable.

El proceso de consultoría se adecuará de manera progresiva a los cambios y actualizaciones de los decretos y leyes que afecten de manera directa o indirecta al objeto de estudio dado que en el proceso de estructuración municipal intervienen demás instituciones gubernamentales tales como, Ministerio de Economía, RNP, Protección Civil, Corte de Cuentas de la República, Ministerio de Hacienda a fin de cumplir de manera apropiada el proceso y procedimiento de transición de municipios a distritos de manera clara y transparente posible para la conformación del nuevo municipio de San Salvador Este.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Son Instituciones Gubernamentales, que tienen relación directa con las funciones que ejerce de manera local las Municipalidades

En relación a lo anterior se toma como referencia la más reciente actualización y aprobación de la Ley Especial de Transición para la Reestructuración Municipal de fecha 22 de Abril del año 2024 promovida por el ministro de Hacienda Jorge Rogelio Posada Molina, que tiene por objeto garantizar la una transición fluida y eficiente desde los municipios anteriores a los nuevos a fin de asegurar la continuidad de los servicios públicos, fiscalizando y generando transparencia de las gestiones municipales.<sup>13</sup>

La Asamblea Legislativa aprobó, con 65 votos, una nueva ley que otorga a los municipios las herramientas necesarias para ordenarse administrativamente, en un plazo de dos años. La normativa no impide, a los ahora distritos, suspender los servicios y proyectos en favor de la población.

El objetivo de los diputados es que los gobiernos municipales, que asumirán el 1° de Mayo, tengan un proceso fluido, transparente y ordenado en los cambios administrativos que requiere la fusión de los distritos.

La Ley Especial de Transición para la Reestructuración Municipal, aprobada en la sesión plenaria 153 faculta la intervención del Ministerio de Hacienda para auditar el proceso de transición y obliga a trabajar por la certificación antisoborno.

Con la nueva ley los municipios podrán establecer sus propios presupuestos y esto les permitirá priorizar las áreas claves de inversión, para impactar con proyectos en favor de sus comunidades. Estos procesos serán acompañados por la Dirección Nacional de Compras (DINAC). La normativa es de carácter transitorio y estará vigente por un periodo máximo de dos años.

**Art. 1.-** De conformidad con lo establecido en la Ley Especial para la Reestructuración Municipal, el proceso para la transición de los aspectos señalado en la ley y lineamientos emitidos deberá de concluirse el día 25 de abril del presente año; no obstante, los Concejos Municipales tendrán un plazo máximo de dos años contados a partir de la entrada en vigencia del presente decreto, para realizar las acciones administrativas y financieras que aún se

---

<sup>13</sup> Decreto Legislativo N° 1004, de fecha 22 de abril de 2024, Publicada en el Diario Oficial N° 74, Tomo 443

encontraren pendientes de efectuar para lograr el cierre y total liquidación de los ahora distritos.

### ***2.11.1. Importancia de Reestructurar una Organización***

La importancia de una reestructuración empresarial radica en que permite a una empresa poder adaptarse a los cambios del mercado y mantener su competitividad. También ayudar a mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa, lo que es fundamental para su supervivencia a largo plazo (Martín y Asociados, 2024).

La reestructuración de empresas es un proceso que indica modernización, optimización y adaptación exitosa en el cual se modifica el sistema o aspectos que conforman las empresas de forma ordenada y coordinada para crear una estructura empresarial moderna, fuerte y sea capaz de generar valor.

Este proceso es muy delicado en el cual el éxito dependerá de la capacidad de adaptación de los que conforman la Institución. A su vez, es un cambio organizacional que implica una transformación administrativa, operativa y cultural.

### **2.11.2. Causas de la Reestructuración**

A lo largo de la historia el tema de la gestión administrativa organizacional ha sido profundamente estudiado, pero en las últimas décadas se ha escuchado mucho sobre el proceso de reingeniería y reestructuración organizacional, los cuales ayudan a renovar, transformar a la organización o institución, por lo que podemos afirmar que la reestructuración organizativa dentro de una empresa puede darse por distintos motivos y factores entre los cuales pueden variar dependiendo la situación particular que afronte cada una de ellas, las cuales pueden ser:

- **Causas externas:** pueden provocar una reestructuración empresarial que va desde las económicas y legales hasta las competitivas, sociológicas y tecnológicas.
- **Causas internas:** pueden motivar a una reestructuración empresarial pueden variar, desde las carencias o deficiencias en equipos y estructuras, hasta la confianza, capacidad de adaptación y rigidez.

- **Cambios en el entorno empresarial:** Las empresas se ven obligadas a reestructurarse debido a los cambios en el mercado, cambios en la competencia, nueva tecnología o las regulaciones administrativas.
- **Reorganización interna de la empresa:** Las empresas se reestructuran para mejorar la eficiencia y la rentabilidad, mediante una reorganización de los procesos internos, la consolidación de divisiones o la eliminación de funciones duplicadas.

### 2.11.3. Etapas de la reestructuración

Anteriormente se mencionaron de manera general los pasos del proceso de consultoría las cuales guardan relación directa en el plan de trabajo o acción de la reestructuración empresarial, por lo que se pueden describir la serie de pasos a seguir para lograr una reestructuración exitosa se requiere las siguientes etapas.

- **Diagnóstico de la situación actual de la empresa:** en esta etapa se realiza un análisis detallado de la situación financiera, operativa y estratégica de la empresa a fin de identificar los principales amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades.
- **Diseño del plan de reestructuración:** ya realizado el diagnóstico se procede a diseñar un plan de reestructuración que establezca los objetivos, medidas o plan de acción, cronograma de implementación y los recursos necesarios.
- **Implementación del plan de reestructuración:** Se implementan las medidas ya contempladas en el plan de reestructuración, como la reducción de costes, la reorganización interna o la diversificación de la actividad empresarial.
- **Evaluación de los resultados de la reestructuración:** Se realiza una evaluación de éxito de la reestructuración (prueba), con el objetivo de identificar las áreas que han mejorado y aquellas que necesitan ser revisadas.
- **Planes de reestructuración empresarial:** Debido a que existen diversos planes de reestructuración, pueden ser adaptados según las necesidades específicas de cada empresa. Algunos de los planes más comunes incluyen:

**Plan de reducción de costes:** Este plan se enfoca en la reducción de gastos significativamente, mediante la eliminación de funciones redundantes o duplicidad de

labores, la renegociación de contratos, la eliminación de proyectos no rentables, entre otras medidas.

**Plan de reorganización interna:** Este plan se enfoca en mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa, mediante la reorganización de los procesos internos, la eliminación de funciones redundantes.

**Plan de diversificación de la actividad empresarial:** Este plan se enfoca en diversificar la actividad empresarial, mediante la entrada en nuevos mercados o la adopción de nuevos modelos de negocio.

**Plan de fusión o adquisición de otras empresas** Este plan se enfoca en la integración de operaciones de diferentes compañías, con el objetivo de alcanzar sinergias y mejorar la rentabilidad.

#### **2.11.4. Tipos de Reestructuración Empresarial**

Un proceso de reestructuración empresarial se da con la finalidad de poder adoptar un nuevo modelo de negocio, es decir realizar cambios generalmente grandes con un fin estratégico (SAP Concur, 2023). Existen diversos tipos, de los cuales se mencionan los siguientes:

- **Reestructuración interna:** esta tiene como finalidad de lograr una mayor eficiencia en el funcionamiento de los departamentos.
- **Reestructuración tecnológica:** dicha reestructuración busca adaptarse a los nuevos cambios que se producen en el sector.
- **Reestructuración financiera:** es una de las más comunes. Esta busca adaptar a la organización en lo que tiene que ver con el ámbito financiero, lo cual implica una reestructuración de todas las cuentas de la empresa.
- **Reestructuración organizativa:** La reestructuración organizativa implica un cambio en la estructura de organización de la empresa, como la reducción de su nivel salarial, el rediseño de los puestos de trabajo, la reducción de la plantilla y el cambio de las relaciones jerárquicas. Este tipo de reestructuración se lleva a cabo para reducir los

costes y saldar la deuda pendiente para poder continuar con las operaciones empresariales.<sup>14</sup>

### 2.11.5. Ventajas y Desventajas de una reestructuración

*Tabla 5. Ventajas y Desventajas de un proceso de Reestructuración Empresarial*

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento de competitividad frente a la competencia.</li><li>• Supervivencia de la organización.</li><li>• Optimización de todos los procesos.</li><li>• Reducción de los costes y gastos.</li><li>• Mantenimiento del patrimonio de la empresa.</li><li>• Mayor efectividad de procesos y procedimientos administrativos que ayuda a la toma de decisiones.</li><li>• Mejora continua del equipo y de la organización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El Marco Legal puede resultar mucho más difícil el proceso.</li><li>• Existencia de grandes inversiones de partida.</li><li>• El proceso tiende a ser muy complicado.</li><li>• Muchos riesgos vinculados con la reestructuración.</li></ul>

**Fuente de elaboración:** Sap Concur “Reestructuración empresarial: qué es y cómo hacer con éxito” en el año 2023.

<sup>14</sup> Larzus Management experta en organización y gestión empresarial. Blog: Reestructuración empresarial: qué es y tipos de reestructuración.

## CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

El presente capítulo se desarrolló con la finalidad de conocer e indagar la situación actual del sujeto de estudio, realizando un diagnóstico situacional, que muestra a través de la metodología aplicada, la situación real en el manejo organizacional, administrativo, con el fin de identificar las necesidades de integración, retos, desafíos, debilidades y amenazas, planes de mejora así como las limitantes que puede tener la investigación en el proceso de desarrollo de la consultoría empresarial estratégica a la alcaldía Municipal de San Salvador Este, para la reestructuración pública organizativa periodo 2024-2027, con lo que se buscó profundizar en el diseño de la investigación, la metodología utilizada y las técnicas e instrumentos aplicados, evaluación de la población y el cálculo o selección de la muestra acorde al instrumento seleccionado de tipo estadístico y no probabilístico acorde a los enfoques cualitativos y cuantitativos.

**Importancia:** Al momento de considerar el desarrollo de la consultoría empresarial estratégica, fue imprescindible conocer la situación actual y real de la institución que enfrenta la administración pública, por lo que el presente capítulo detalla el método de investigación aplicado para la recopilación los datos necesarios para comprender la importancia de la administración pública, para la nueva alcaldía de San Salvador Este y cada uno de los distritos que la integran.

**Objetivo Capitular:** Describir la metodología aplicada para la recolección de datos a través de las técnicas y herramientas adecuadas e innovadoras aplicadas a la investigación, en concordancia a la matriz de congruencia.

### 3.1. Metodología de la investigación aplicada

El presente trabajo se desarrolló utilizando el libro de metodología de la investigación del doctor Roberto Hernández Sampieri, para efectos del desarrollo de la consultoría empresarial estratégica se ampliará el estudio con un enfoque de tipo “**descriptivo y exploratorio**”.

Por naturaleza del tema, se combinarán elementos de tipo cualitativo y cuantitativo lo que permitió analizar y profundizar los sucesos del macro entorno que rodea la reciente aprobación de la Ley de reestructuración Municipal, dado que desde la distribución territorial

del País plasmada en la constitución de la Republica de El Salvador en 1983, no se ha puesto en práctica otro proceso de distribución territorial en el país de manera parcial o total que permita tener un marco de referencia.

Para el de Desarrollo de la investigación se inicia desde los aspectos generales hasta lograr profundizar y llegar a lo más específico, teniendo como enfoque dar respuesta a la problemática planteada, por complejidad del tema, se combinaron elementos de investigación de carácter cualitativo y cuantitativo.

Por lo que se tipifica como un tema novedoso y poco explorado, motivo por el cual se utilizaron herramientas de investigación mixtas de manera tal que se logró profundizar en la obtención información, permitiendo analizar los diferentes aspectos que requiere la consultoría, desarrollando una propuesta de valor agregado, mejorando o estableciendo hipótesis de investigación, por lo se requiere la combinación de procesos deductivos y descriptivos para poder representar la situación actual de la alcaldía Municipal de San Salvador Este.

Siendo necesaria la utilización de herramientas de recolección de datos cualitativos por la valoración deductiva y de carácter exploratoria en la búsqueda de información mediante el uso de la entrevistas estructuradas, utilizando una categorización y selección de muestreo no probabilístico, teniendo un acercamiento u observación directa, mediante la entrevista a los stakeholders principales con el uso de la guía de entrevista, como elemento clave para guiar la entrevista a la obtención de opiniones personalizadas que muestren la realidad del impacto y relevancia en el proceso de reestructuración Municipal.

Además de utilizar el enfoque cuantitativo que fundamente la categorización de las poblaciones de la investigación, generando las condiciones oportunas para la elaboración de una encuesta la cual buscó obtener los datos estadísticos necesarios para construir un análisis descriptivo de los datos obtenidos mediante el uso del cuestionario.

En la cual se ha considerado el uso de elementos estadísticos y probabilísticos para la obtención de la muestra de interés, respetando los principios de autonomía y el conjunto de elementos que se consideraron para el desarrollo de la consultoría estratégica y la

interpretación de los datos recabados a fin de confirmar o descartar las hipótesis de la investigación.

Por ello se clasificó como Investigación exploratoria, ya que es un tema novedoso y poco explorado, en el cual se pretendió identificar los principales problemas y oportunidades, así como explorar y comprender los desafíos que afronta la alcaldía Municipal de San Salvador Este; determinar e identificar las áreas críticas que requieren una atención minuciosa e inmediata en el proceso de consultoría estratégica. Elementos y componentes de la Investigación exploratoria:

- **Entrevistas:** realizar entrevistas abiertas y estructuradas a las áreas más importantes y de toma de decisión: Dirección de Talento Humano, Auditoría Interna, Contabilidad, Secretaría Municipal y Presupuesto Municipal, Dirección Financiera Contable.
- **Revisión preliminar:** Realizar una revisión inicial sobre la consultoría estratégica en el sector público que, de paso a identificar información necesaria para conocer la situación actual de los distritos de Ilopango, Soyapango, San Martín y Tonacatepeque, que conforman el nuevo Municipio de San Salvador Este.
- **Análisis de documentación:** analizar documentación interna de la alcaldía como: informes, políticas y estudios previos para obtener una visión completa de la situación actual y poder identificar los desafíos o problemas.

### **3.2.Descripción de las poblaciones y muestra**

Para la recolección de datos bajo la investigación exploratoria se utilizó el método no probabilístico, por medio de “Bola de Nieve” y para ello el equipo consultor se tomó a bien entrevistar a 6 personas que tienen un poder de toma de decisiones alto en la Alcaldía Municipal de San Salvador Este y que están al tanto de toda la información y documentación al respecto:

**Tabla 6. Cargos de toma de decisión**

N°	NOMBRE	CARGO
1	Lic. Edgar Fernando Duran Ríos	Secretario Municipal
2	Lic. Oscar Eduardo Díaz Hernández	Director Financiero Contable
3	Lic. Luis Armando Vides López	Jefe De Contabilidad Municipal
4	Lic. Ernesto Antonio Campos Mencía	Jefe De Presupuesto Municipal
5	Licda. Marilyn Margarita Rauda Mimbrenño.	Auditora Interna
6	Lic. Nelson Giovanni González	Director de Talento Humano

**Fuente:** Elaboración propia.

También es importante mencionar que se llevó a cabo una **Investigación Descriptiva** la que se centra en describir con mayor precisión cuáles son las características de la situación, para dicha investigación de estudio se aplicará para detallar la estructura organizativa municipal actual, incluyendo los departamentos, unidades, áreas, funciones, roles, responsabilidades y tareas; describir procesos y procedimientos de toma de decisiones dentro de la Alcaldía Municipal para identificar áreas de mejora.

Elementos y componentes de la Investigación exploratoria:

- **Encuesta:** Realizar una encuesta a través del desarrollo de un cuestionario estructurado para recopilar datos cuantitativos sobre percepciones, satisfacción y eficacia del nuevo proceso de reestructuración municipal.
- **Análisis Estadístico:** Utilizar técnicas estadísticas para analizar los datos y poder recopilarlos para proporcionar una visión cuantitativa de las deficiencias encontradas.

Es decir, que para el trabajo de investigación se utilizó tanto la investigación exploratoria como descriptiva, dado que se facilita comprender de mejor manera y más profundidad dicho estudio, según lo siguiente:

- **Fase inicial:** por Investigación Exploratoria para conocer y entender el contexto de la situación, formulación de hipótesis preliminares.

- **Fase Posterior:** Por Investigación Descriptiva: ya que, nos permitió proponer un plan de estrategias de consultoría empresarial (administrativas).

Para la recolección de datos bajo la Investigación Descriptiva será por medio del método probabilístico, utilizando una fórmula matemática que permitió obtener el número real para realizar la encuesta que será enviada por correo electrónico, elaborada con preguntas cerradas.

**Tabla 7. Población de estudio**

DEPENDENCIAS	POBLACIÓN
JEFATURAS	130
GERENCIAS	12
DIRECCIÓN	18
ASISTENTES	88
TÉCNICOS	108
AUXILIARES Y COLABORADORES	2409
<b>TOTAL</b>	<b>2765</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Posterior al cálculo de la muestra utilizando el parámetro de poblaciones finitas, se evaluó el cambio dada la representatividad de la muestra, se seleccionó únicamente las líneas de trabajo con las competencias necesarias para la toma de decisión con voz y voto dentro de la organización.

Para el desarrollo de esta investigación no se utilizó fórmula estadística para determinar el tamaño de la muestra, dado que por la naturaleza del tema y objetivo que persigue se tomaron en cuenta todas las dependencias o áreas a nivel de: Jefaturas, Gerencias y de Dirección; ya que son las encargadas de las tomas de decisiones y se encuentran a nivel de altos mandos.

Por lo anterior, se estableció que la mejor forma para obtención de datos de manera verídica, esencial e importante se realizará un “Censo” el cual forma parte de un proceso

estadístico de recolección de datos por medio de la encuesta a través de la herramienta del Cuestionario.

Población para el estudio de investigación:

**Tabla 8.** Población de San Salvador Este

DEPENDENCIAS	POBLACIÓN
JEFATURAS	130
GERENCIAS	12
DIRECCIÓN	18
TOTAL	<b>160</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Lo descrito anteriormente se resume de la siguiente manera:

**Tabla 9.** Cuadro resumen de investigación

METODOLOGÍA A APLICAR:				
Tipo de investigación	Tipo de muestro	Método	Método de recolección de datos	Herramienta de investigación
Descriptiva	Probabilístico	Cuantitativo	Entrevista (estructurada)	Guía de entrevistas
Exploratoria	No Probabilístico	Cualitativo	Encuesta	Cuestionario

**Fuente:** Elaboración propia del equipo consultor

### 3.3. Análisis de las poblaciones estadísticas

De la misma manera que se categorizan las herramientas de investigación acorde a la naturaleza cuantitativa y cualitativa de los datos de interés de las poblaciones estadísticas seleccionadas, se realizó el proceso de tabulación de los datos y análisis, acorde a los métodos de recopilación de información aplicados en el presente capítulo.

La primera etapa se enfocó en análisis y comprensión las perspectivas de los stakeholders de forma cualitativa, mediante el uso de la guía de entrevista estructurada, la

cual buscaba dirigir la entrevista en los ejes claves de la investigación, a fin de determinar la situación actual de la alcaldía de San Salvador Este, en el proceso de reestructuración municipal, los retos, desafíos y expectativas de la consultoría.

Las tabulaciones de los datos obtenidos se categorizan en secciones las cuales representan de forma general la preocupación e interés de profundizar en las diferentes áreas de trabajo y los roles de los autores en la toma de decisiones de cambio en la estructura organizativa, categorizados de la siguiente forma:

- Sección I: Percepción de la reestructuración organizativa.
- Sección II: Impacto en el desempeño laboral y capacitación.
- Sección III: Identidad y cultura organizacional.
- Sección IV: Necesidades de los distritos.
- Sección V: Establecimiento de las áreas de mejora.

Por lo que se representan los siguientes datos obtenidos:

### **Sección I: Percepción de la reestructuración organizativa.**

**Tabla 10.** *Postura de proceso de Reestructuración Municipal*

<b>Pregunta N° 01: ¿Cuál es su postura respecto al proceso de reestructuración Municipal?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Reordenamiento equitativo de las finanzas de los distritos y municipal y mejora de procesos administrativos a fin de mejorar la eficiencia	2	33%
Mejora de procesos a fin de ahorro de salarios y gastos administrativos para reorientación de gestión pública y garantizar una gestión pública municipal	2	33%
Proceso necesario de renovación acorde a las necesidades para centralizar las decisiones administrativas del Gobierno Local	1	17%
Generación de condiciones para que el Concejo Municipal toma decisiones a fin de designar las líneas de trabajo realizando una correcta planificación con el fin de mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios.	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura 5. Postura de proceso de Reestructuración Municipal**

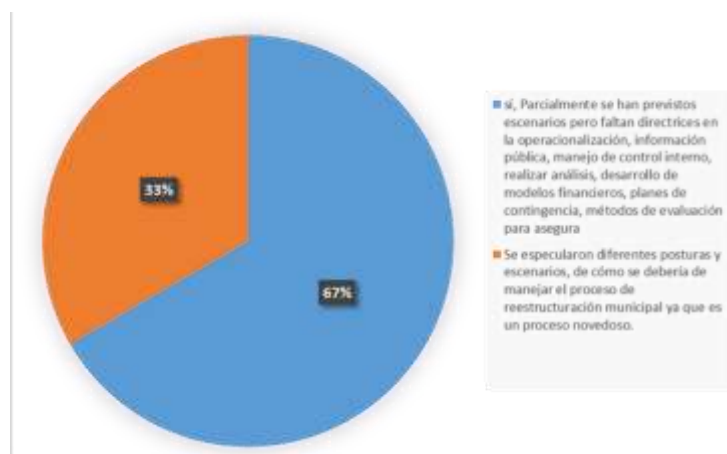


**Análisis:** la muestra seleccionada muestra una tendencia en señalar la necesidad de un reordenamiento equitativo en el manejo de las finanzas de los distritos, facilitando la disponibilidad presupuestaria para el manejo y control de los procesos administrativos, logrando mejorar la administración pública con el manejo adecuado de los recursos.

**Tabla 11. Escenarios posibles de la Ley Especial de Reestructuración Municipal**

Pregunta N° 02: ¿Se anticiparon los escenarios posibles al momento de publicada la Ley Especial de Reestructuración Municipal?		
Respuestas	Frecuencia	%
sí, Parcialmente se han previsto escenarios pero faltan directrices en la operacionalización, información pública, manejo de control interno, realizar análisis, desarrollo de modelos financieros, planes de contingencia, métodos de evaluación para asegurar la reestructuración efectiva	4	67%
Se especularon diferentes posturas y escenarios, de cómo se debería de manejar el proceso de reestructuración municipal ya que es un proceso novedoso.	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura 6. Escenarios posibles de la Ley Especial de Reestructuración Municipal**

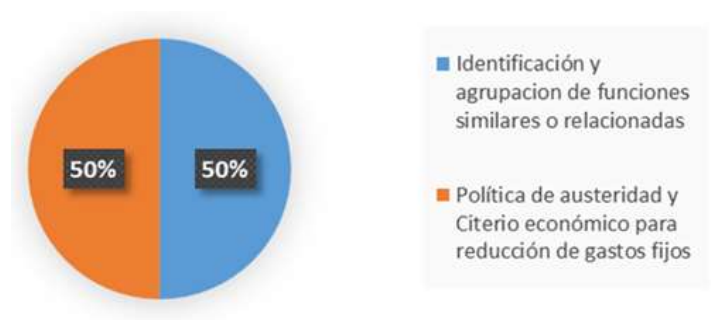


**Análisis:** Con un 67% se afirma que los stakeholders consideraron los altos riesgos que implica la integración de los distritos en la conformación de San Salvador Este, debido a las diferencias de densidad poblacional y recursos financieros, así como la gestión documental y control interno, para evaluar la eficiencia de la administración pública.

**Tabla 12. Criterios de reducción de unidades de mando**

Pregunta N° 03: ¿Cuál fue el criterio del Concejo Municipal para reducir unidades o líneas de mando?		
Respuestas	Frecuencia	%
Identificación y agrupación de funciones similares o relacionadas	3	50%
Política de austeridad y Criterio económico para reducción de gastos fijos	3	50%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura 7. Criterios de reducción de unidades de mando**



**Análisis:** De acuerdo a lo expresado por las autoridades que se les realizó la encuesta señalaron que el criterio que tomó el Concejo Municipal para la reducción de líneas de trabajo, se orientó a la reducción del gasto público suprimiendo áreas de trabajo similares o burocráticas, a la vez que busca replicar políticas de austeridad de la gestión administración pública en Ilopango saliente, la cual se enfatizó en la austeridad y reducción del gasto administrativo optimizando los fondos públicos, por lo que la muestra seleccionada indicó de forma equitativa 50% y 50% de la agrupación de áreas y funciones como parte del proceso de reducción del gasto fijo.

**Tabla 13. Factibilidad y viabilidad**

Pregunta N° 04: ¿El Concejo Municipal realizó estudio de factibilidad y viabilidad para reducir las unidades o líneas de mando?		
Respuestas	Frecuencia	%
Realizado mediante un informe interno elaborado por planificación estratégica	4	67%
Desconoce si se realizó un estudio previo	1	17%
No se realizó un estudio técnico	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura 8. Factibilidad y viabilidad**



**Análisis:** Como parte del proceso de recopilación de datos los stakeholders indicaron con un 67% que el equipo técnico de planificación, realizó un diagnóstico interno en base a las necesidades de establecer nuevas líneas de trabajo para San Salvador Este y los distritos que conforman la estructura organizativa, la cual se encargó de presentar una iniciativa y propuesta inicial al Honorable Concejo Municipal.

*Tabla 14. Percepción de la estructura organizativa*

<b>Pregunta N° 05: ¿Cómo percibe usted la actual estructura organizativa de la Alcaldía Municipal?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Cubre aspectos mínimos, pero existen áreas que se encuentran a la deriva como: Coordinación General, Activo Fijo, acceso a la información pública, Tecnología e informática	2	<b>33%</b>
a medida existan avances en los procesos se irán modificando y adecuando según necesidades	4	<b>67%</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

*Figura 9. Percepción de la Estructura Organizativa*

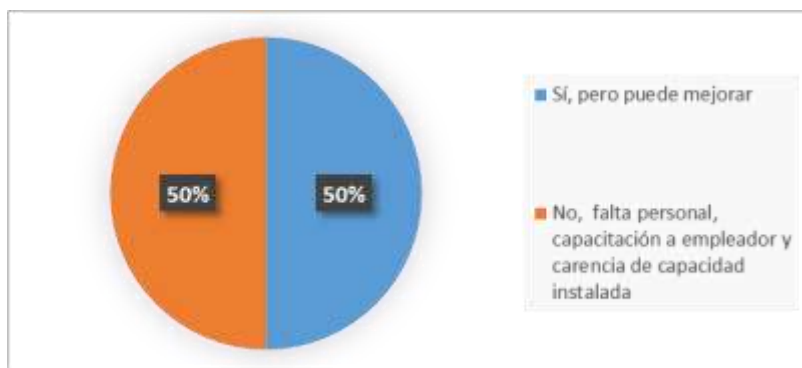


**Análisis:** naturalmente existe la incertidumbre a los cambios, pero la muestra es consciente de las principales deficiencias en el manejo del control interno y administración de los recursos públicos, generalmente a causa del desconocimiento de la magnitud de los cambios por lo que el 67% concuerda que a medida existan avances en los procesos irán surgiendo modificaciones y adecuación acorde a las circunstancias de integración en las cuales se suprimieron dependencias necesarias.

*Tabla 15. Estructura organizativa eficiente para San Salvador Este*

<b>Pregunta N° 06: ¿Cree que la estructura organizativa actual es eficiente para cumplir con los objetivos y funciones de la Alcaldía Municipal de San Salvador Este?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Sí, pero puede mejorar	3	<b>50%</b>
No, falta personal, capacitación a empleador y carencia de capacidad instalada	3	<b>50%</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura 10. Estructura organizativa eficiente para San Salvador Este**

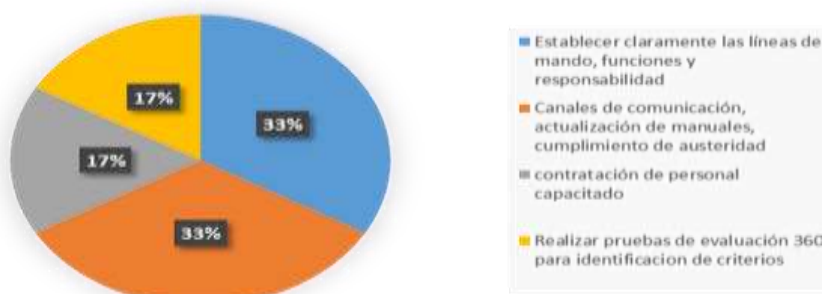


**Análisis:** de la misma forma se analizó las posturas de los stakeholders en la creciente necesidad de capacitar e instruir al personal a fin de integrar a los equipos de trabajo el capital humano de las dependencias suprimidas que se encuentran bajo el régimen de la ley de la carrera administrativa, por lo que es necesario cubrir la creciente demanda de personal capacitado que cubra áreas técnicas.

**Tabla 16. Aspectos a mejorar en la estructura organizativa**

Pregunta N° 07: ¿Qué aspectos considera que podrían mejorarse en la estructura organizativa actual?		
Respuestas	Frecuencia	%
Establecer claramente las líneas de mando, funciones y responsabilidad	2	33%
Canales de comunicación, actualización de manuales, cumplimiento de austeridad	2	33%
contratación de personal capacitado	1	17%
Realizar pruebas de evaluación 360 para identificación de criterios	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura 11. Aspectos a mejorar en la estructura organizativa**

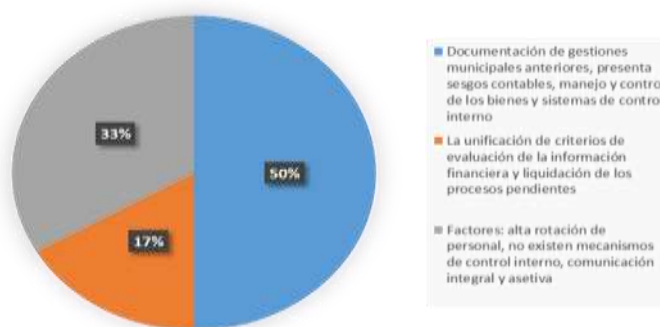


**Análisis:** una de las principales inquietudes y preocupaciones de las autoridades entrevistadas radica en la necesidad creciente de definir las líneas de trabajo, así como el grado de responsabilidad que estas adquieren, dado que en respuesta a la reestructuración municipal muchas de las competencias de las dependencias suprimidas o eliminadas son cubiertas por sus áreas sin asignación formal lo que genera incertidumbre y confusión, lo que puede ocasionar duplicidad de funciones.

**Tabla 17.** Principales preocupaciones de la comisión de transición

Pregunta N° 08: ¿Cuáles son las principales preocupaciones de la comisión de transición?		
Respuestas	Frecuencia	%
Documentación de gestiones municipales anteriores, presenta sesgos contables, manejo y control de los bienes y sistemas de control interno	3	50%
La unificación de criterios de evaluación de la información financiera y liquidación de los procesos pendientes	1	17%
Factores: alta rotación de personal, no existen mecanismos de control interno, comunicación integral y asertiva	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura 12.** Principales Preocupaciones de la comisión de transición



**Análisis:** acorde a lo expresado por las autoridades, del seguimiento de la transición e integración de los roles y funciones, como parte de las tareas administrativas, radica fundamentalmente en los registros financieros contables, ya que de ello depende la disponibilidad presupuestaria, así como la inquietud del manejo del respaldo documental del manejo de los recursos públicos, por lo que el 50% concuerda en la necesidad de mejorar el control interno y la actualización de los registros contables así como el control de los bienes asignados a cada dependencias.

## Sección II: Impacto en el desempeño laboral y capacitación.

**Tabla 18.** *Afectaciones de la reestructuración organizacional*

Pregunta N° 09: ¿Cómo ha afectado la reestructuración organizativa a su desempeño laboral y al de su equipó?		
Respuestas	Frecuencia	%
menos personal y mayor cantidad de trabajo	3	50%
Mayor carga laboral, más estrés, complejidad de los procesos que conforman los 4 distritos	2	33%
Existen conflictos de procesos y procedimientos distritales	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura 13.** *Afectaciones de la reestructuración organizacional*

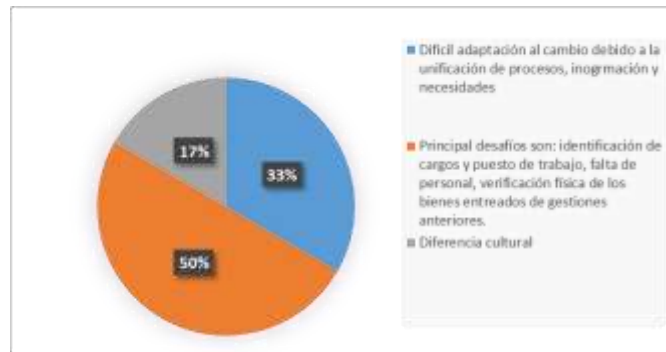


**Análisis:** la tendencia del impacto generado por el proceso de estructuración concuerda en el riesgo generado por la reducción de personal calificado y mayor cantidad de trabajo o carga laboral, así como la complejidad de los procesos y procedimientos que integran los cuatro distritos.

**Tabla 19.** *Dificultades en cambios de estructura organizativa*

Pregunta N° 10: ¿Ha experimentado dificultades o desafíos debido a los cambios en la estructura organizativa?		
Respuestas	Frecuencia	%
Difícil adaptación al cambio debido a la unificación de procesos, información y necesidades	2	33%
Principales desafíos son: identificación de cargos y puesto de trabajo, falta de personal, verificación física de los bienes entregados de gestiones anteriores.	3	50%
Diferencia cultural	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura 14. Dificultades en cambios de estructura organizativa**

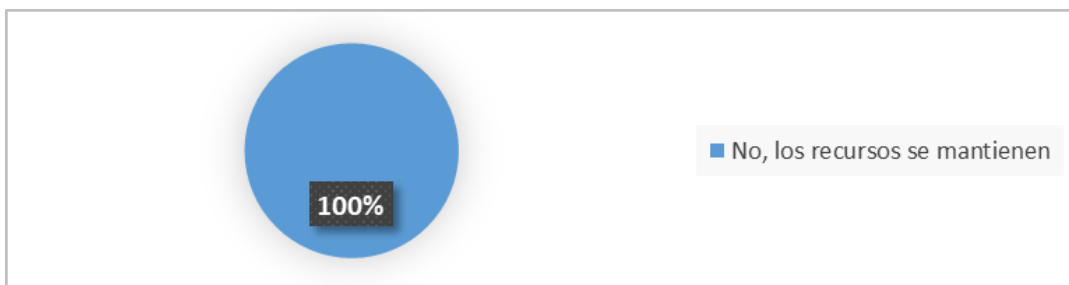


**Análisis:** una de las inquietudes más frecuentes que se han identificado es la falta de documentación y proceso de entrega y recepción de las dependencias a los nuevos jefes, gerentes y directores en cuanto a los bienes muebles y documentación que forman parte de las responsa dependencias, teniendo un margen de error por falta de control interno.

**Tabla 20. Recursos necesarios a cambios de estructura**

Pregunta N° 11: ¿Se han proporcionado los recursos necesarios para adaptarse a los cambios en la estructura organizativa?		
Respuestas	Frecuencia	%
No, los recursos se mantienen	6	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura 15. Recursos necesarios a cambios de estructura**

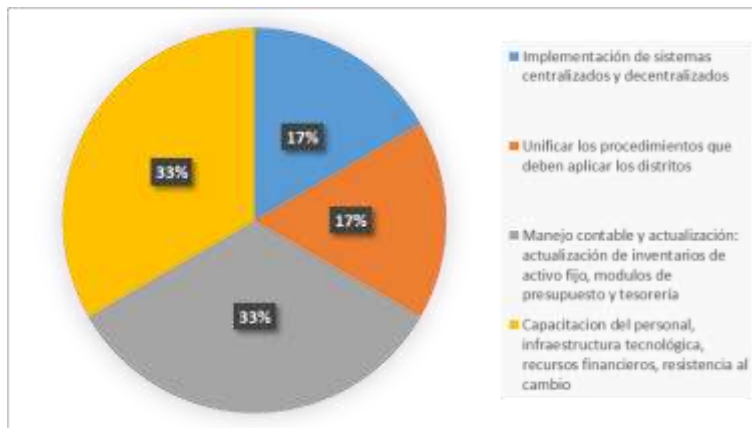


**Análisis:** el 100% concuerda que las autoridades han mantenido los recursos que se contaba en la administración anterior sin mejorar de forma directa al aumento de funciones y actividades a desempeñar por la nueva estructura organizativa.

**Tabla 21.** Principales desafíos a los cuales se enfrenta la administración pública

Pregunta N° 12: ¿Cuál es el principal desafío que se enfrenta la administración pública en cuanto a la aplicación de normas técnicas de contabilidad gubernamental y registro financiero?		
Respuestas	Frecuencia	%
Implementación de sistemas centralizados y descentralizados	1	17%
Unificar los procedimientos que deben aplicar los distritos	1	17%
Manejo contable y actualización: actualización de inventarios de activo fijo, módulos de presupuesto y tesorería	2	33%
Capacitación del personal, infraestructura tecnológica, recursos financieros, resistencia al cambio	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura 16.** Principales desafíos a los cuales se enfrenta la administración pública

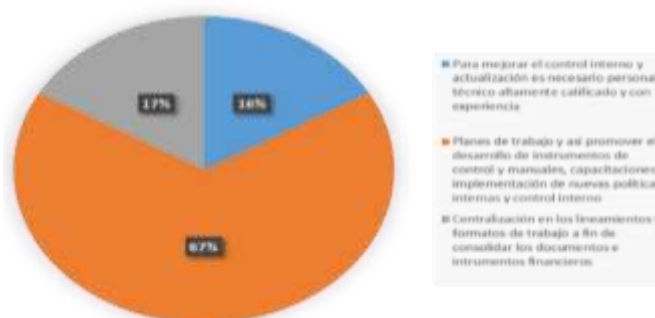


**Análisis:** los principales desafíos que enfrentan las autoridades radican en la aplicación de normas técnicas contables, estandarizando procesos y procedimientos a fin de actualizar, los registros contables solventando el atraso encontrados en los asientos contables que se reportan al Ministerio de Hacienda a fin igualar las condiciones de los distritos, solicitando la innovación y mejora de los equipos informáticos para el área financiera.

**Tabla 22. Manera de afrontar los desafíos**

Pregunta N° 13: ¿Cómo afrontaría la administración pública los desafíos de control y registros financieros?		
Respuestas	Frecuencia	%
Para mejorar el control interno y actualización es necesario personal técnico altamente calificado y con experiencia	1	17%
Planes de trabajo y así promover el desarrollo de instrumentos de control y manuales, capacitaciones, implementación de nuevas políticas internas y control interno	4	67%
Centralización en los lineamientos y formatos de trabajo a fin de consolidar los documentos e instrumentos financieros	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura 17. Manera de afrontar los desafíos**



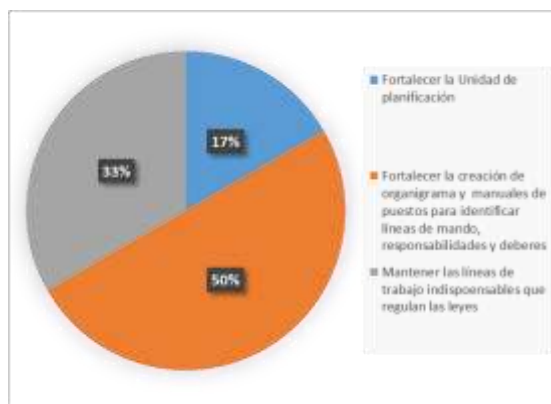
**Análisis:** los resultados obtenidos del 67% reflejan la necesidad de establecer planes de trabajos estructurados promoviendo el desarrollo de instrumentos de monitoreo y control interno con la implementación de manuales, capacitaciones y mejora en las políticas internas.

**Sección III: Identidad y cultura organizacional.**

**Tabla 23. Aspectos de la cultura organizacional**

Pregunta N° 14: ¿Qué aspectos de la cultura organizacional considera que deben mantenerse o fortalecerse durante la reestructuración?		
Respuestas	Frecuencia	%
Fortalecer la Unidad de planificación	1	17%
Fortalecer la creación de organigrama y manuales de puestos para identificar líneas de mando, responsabilidades y deberes	3	50%
Mantener las líneas de trabajo indispensables que regulan las leyes	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura 18. Aspectos de la cultura organizacional**

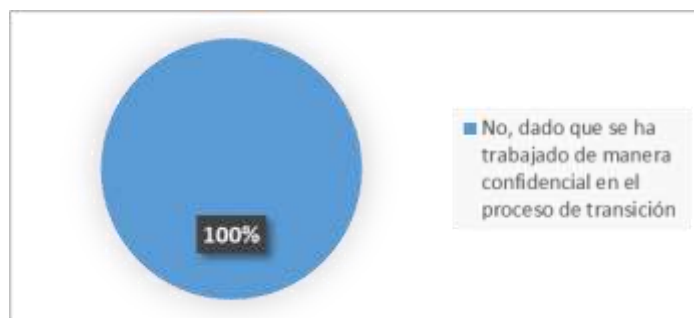


**Análisis:** la mayoría de las autoridades concuerdan con la necesidad creciente de mejorar la estructura organizacional transitoria incorporando dependencias indispensables para el buen funcionamiento y mejora del flujo de trabajo evitando tareas repetitivas o procesos burocráticos que incrementan el gasto público, por lo que son necesarios los manuales de control interno, descriptores de cargos y funciones por líneas de trabajo, así como los canales de comunicación.

**Tabla 24. El personal conoce el plan maestro**

Pregunta N° 15: ¿Los empleados conocen el plan maestro que integra a los cuatro distritos para la conformación del nuevo municipio de San Salvador Este?		
Respuestas	Frecuencia	%
No, dado que se ha trabajado de manera confidencial en el proceso de transición	6	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura 19. El personal conoce el plan maestro**



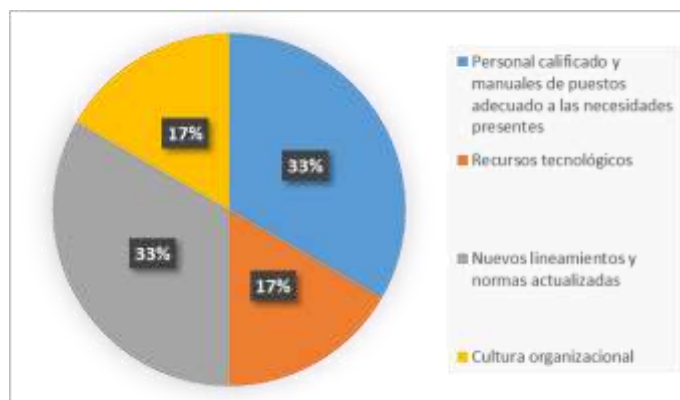
**Análisis:** debido a las políticas internas de manejo de reserva de información o información clasificada de extrema confianza solo la maneja el concejo municipal y personal de despacho y directores de distrito sobre las directrices y lineamientos en la gestión pública las cuales se comparten parcialmente en las reuniones con jefes, gerentes y directores para ser implementadas por el personal administrativo y operativo.

**Sección IV: Necesidades de los distritos.**

*Tabla 25. Percepción de necesidades por distritos*

<b>Pregunta N° 16: ¿Cómo percibe usted las necesidades específicas de cada distrito en el proceso de transición por la reestructuración municipal?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Personal calificado y manuales de puestos adecuado a las necesidades presentes	2	33%
Recursos tecnológicos	1	17%
Nuevos lineamientos y normas actualizadas	2	33%
Cultura organizacional	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

*Figura 20. Percepción de necesidades por distritos*

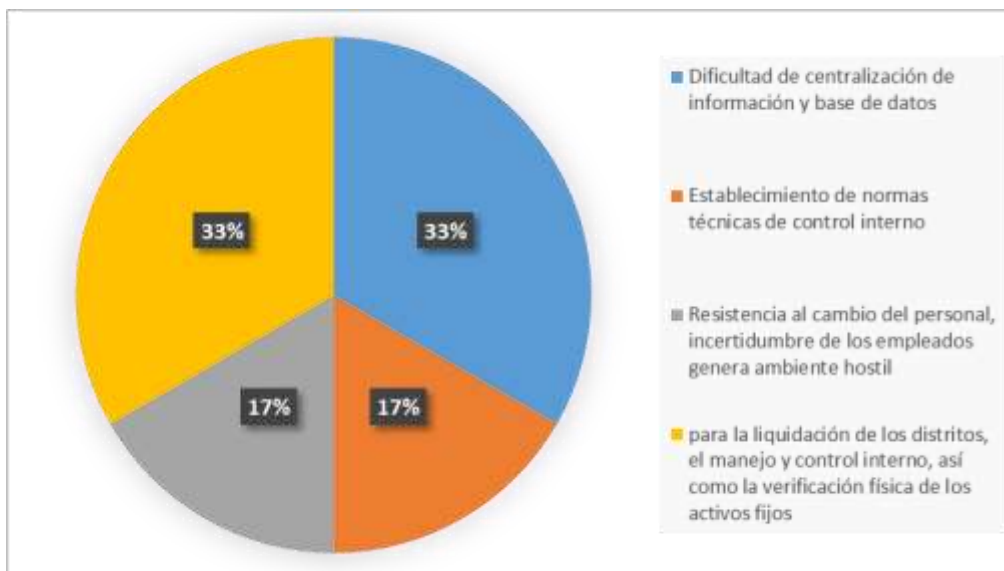


**Análisis:** la necesidad constante de mejorar la gestión pública administrativa e innovar en la manera en que se maneja el sector público, el cual debe de adaptarse a los cambios tecnológicos del mercado, por lo que el 33% de las autoridades coinciden en la necesidad de incorporar manuales de puestos adecuados a las necesidades presentes y contratar personal calificado a fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la administración municipal.

**Tabla 26. Desafíos que afrontan cada distrito**

Pregunta N° 17: ¿Qué desafíos o dificultades ha identificado en cada uno de los distritos durante la transición		
Respuestas	Frecuencia	%
Dificultad de centralización de información y base de datos	2	33%
Establecimiento de normas técnicas de control interno	1	17%
Resistencia al cambio del personal, incertidumbre de los empleados genera ambiente hostil	1	17%
para la liquidación de los distritos, el manejo y control interno, así como la verificación física de los activos fijos	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura 21. Desafíos que afrontan cada distrito**

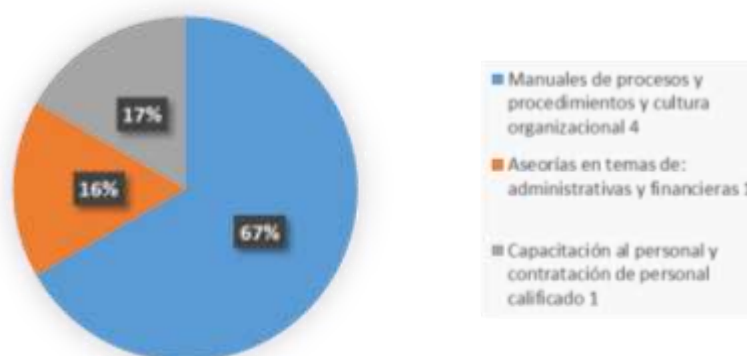


**Análisis:** con lo que respecta a las dificultades expresadas por las autoridades se mencionan la preocupación por el cumplimiento de la ley especial para la restructuración en cuanto a la liquidación de los distritos municipales, así como la verificación física de los bienes que contaban las alcaldías ahora distritos, ya que estos brindan un saldo irreal en los estados financieros, así como la centralización de información con la estandarización de las bases de datos y manejo de la información.

*Tabla 27. Recursos adicionales para cada distrito*

Pregunta N° 18: ¿Qué recursos adicionales considera que necesitan los distritos para adaptarse con éxito a la nueva estructura organizativa?		
Respuestas	Frecuencia	%
Manuales de procesos y procedimientos y cultura organizacional	4	67%
Asearías especializadas en temas de: administrativas y financieras	1	17%
Capacitación al personal y contratación de personal calificado	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>1.00</b>

*Figura 22. Recursos adicionales para cada distrito.*

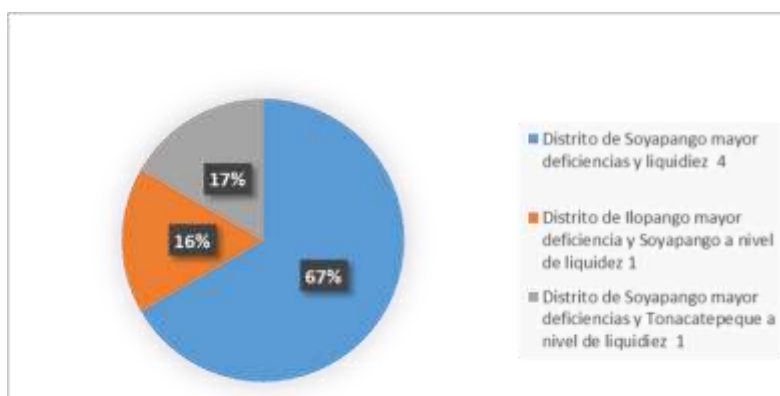


**Análisis:** la ley especial de reestructuración ratifica que los manuales, reglamentos y leyes siguen vigentes hasta el momento que el honorable concejo municipal se pronuncie y acuerde la aprobación de nuevos manuales y reglamentos internos respetando la autonomía de cada municipalidad como gobierno local, por lo que el 67% de las autoridades entrevistadas concuerdan que dichos manuales requieren una actualización y mejora que permita ser más eficiente y competitivos con la demanda de atención a la población de San Salvador Este, así como la identificación de la filosofía institucional por parte de la población interna de la institución.

**Tabla 28. Distrito con mayor deficiencia**

Pregunta N° 19: ¿Cuál de los cuatro distritos de San salvador Este considera que tiene mayor deficiencia en la administración del gasto público? ¿Cuál es el que se encuentra más endeudado o afectado llegando al grado de estar en una situación crítica?		
Respuestas	Frecuencia	%
Distrito de Soyapango mayor deficiencias y liquidez	4	67%
Distrito de Ilopango mayor deficiencia y Soyapango a nivel de liquidez	1	17%
Distrito de Soyapango mayor deficiencias y Tonacatepeque a nivel de liquidez	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura 23. Distrito con mayor deficiencia**

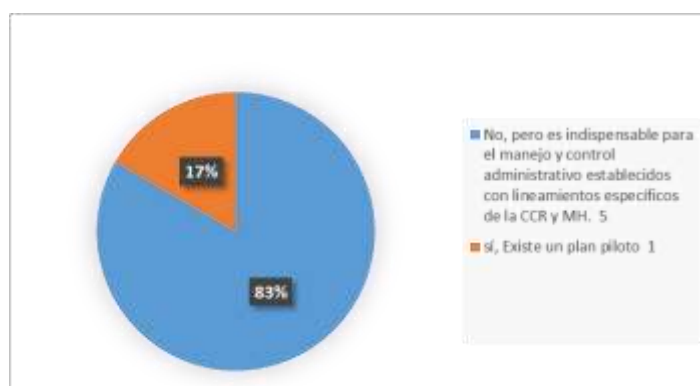


**Análisis:** mediante la entrevista, el Director Financiero, afirmó que el distrito que posee mayor deficiencia en la administración del gasto público radica en el distrito de Soyapango, ya que si bien es cierto es el distrito con mayor densidad poblacional y territorio los ingresos por recaudación tributaria mediante las tasas e impuestos municipales, la mayor parte se destina mayormente al pago de planilla y la deuda publica lo que refleja un déficit financiero, además mencionan que es el distrito con mayor dificultad de identificar el total de bienes o activos fijos existentes, cabe aclarar que se solicitaron los estados financieros para evaluar y confirmar dicha información pero no se permitió ya que los clasifican como confidenciales y documentación reservada ante el instituto de acceso a la información pública por temas de seguridad y confidencialidad .

**Tabla 29. Proceso de implementación para San Salvador Este**

Pregunta N° 20: ¿Para el proceso de implementación de San Salvador Este, se tiene un diseño de normativa técnica de control interno?		
Respuestas	Frecuencia	%
No, pero es indispensable para el manejo y control administrativo establecidos con lineamientos específicos de la CCR y MH.	5	83%
sí, Existe un plan piloto	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura 24. Proceso de implementación para San Salvador Este**



**Análisis:** las autoridades a cargo de la integración municipal con una postura del 83% mencionan que no existe un diseño o propuesta de normativa de control interna que integre a los distritos, solo las leyes vigentes que son reguladas por Corte de Cuentas de la Republica y Ministerio de Hacienda.

## **SECCIÓN V: ESTABLECIMIENTO DE LAS ÁREAS DE MEJORA.**

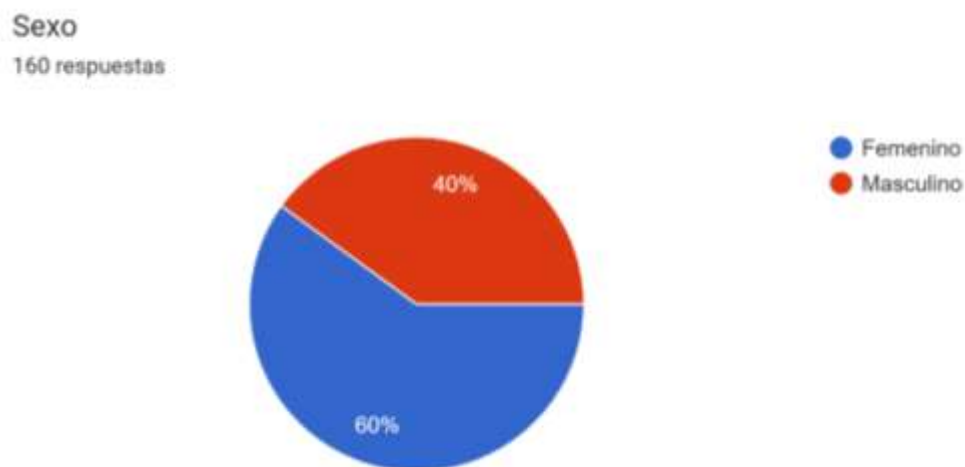
Esta sección se buscó identificar de manera general la postura de cada uno de los entrevistados sobre la perspectiva de mejora u opinión al respecto con relación a la administración pública y el proceso de reestructuración municipal.

Teniendo como resultado un mayor frecuencia y énfasis en las áreas financieras, manejo de los recursos públicos, control de los bienes y la necesidad de apertura en ofertas laborales que ayuden a los jóvenes para desempeñar cargos técnicos y profesionales en áreas de interés y coinciden en que se deben realizar evaluaciones periódicas de al menos 3 a 6

meses a fin de documentar los cambios y mejoras en la administración pública implementando mejores canales de comunicación digital evitando procesos burocráticos.

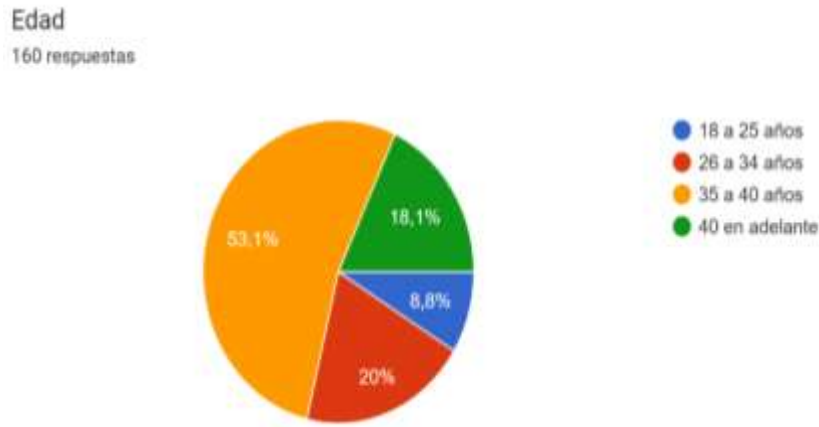
Posteriormente al análisis de la muestra y determinación del uso del Censo, el cual forma parte de los procesos estadísticos de sondeo y recopilación de información orientada al método cuantitativo y estadístico de la investigación, se realizó el cálculo de la muestra teniendo una población finita de la cantidad de mandos medios y altos en la toma de decisiones en la nueva estructura organizativa de la alcaldía de San Salvador Este, más sin embargo al evaluar la representatividad de la muestra, se presentó la propuesta a la comisión integradora municipal teniendo como alternativa la realización de un censo completo a los jefes, gerentes y directores municipales que conforman a San Salvador Este, con el uso del cuestionario el cual se estructuró evaluando desde información general de los encuestados a fin de tipificar y clasificar los dato de la situación organizativa, análisis del desempeño laboral, identidad y cultura organizativa, a fin de comprender y conocer las diferentes necesidades que enfrentan los distritos, concluyendo con las áreas de mejora.

*Figura 25. Desglose de encuestados por género*



**Análisis:** Partiendo de la información general de la población municipal a cargo de la toma de decisiones se obtuvo un 40% de representatividad de mujeres contra un 60% de hombres encargados de la toma de decisiones estratégicas en la administración pública.

**Figura 26.** Desglose de encuestados por Edad



**Análisis:** Las autoridades actuales representan el 53.1% la población estaría en rangos de 35 a 40 años lo que refleja la experiencia en el desempeño de las áreas de trabajo contra un 8.8% de jóvenes en edades de 18 a 25 años, lo cual nos indica la falta de oportunidades para las nuevas generaciones de profesionales, en la toma de decisiones.

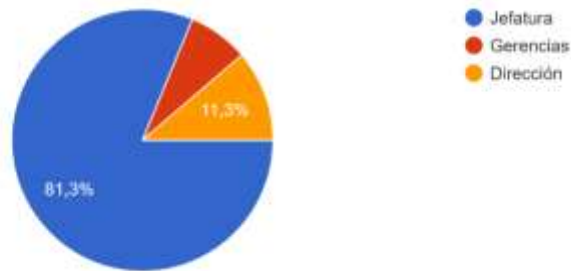
**Figura 27.** Desglose de encuestado según su nivel académico



**Análisis:** Por lo general cuando se aborda el tema de la administración pública se suele caer que en su mayoría son puestos políticos o de confianza, sin preparación académica, pero al analizar la representatividad demuestra que el 66.3% directamente poseen el grado académico universitario o técnico superior, lo que muestra una oportunidad de mejora y reestructuración en los equipos de trabajo.

**Figura 28.** Desglose de encuestados según cargo que desempeñan

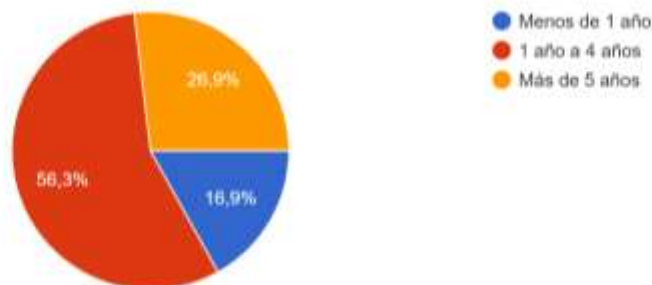
¿Cuál es su cargo actual en la Alcaldía Municipal de San Salvador Este?  
160 respuestas:



**Análisis:** El censo fue dirigido a los cargos de jefaturas, Gerencias y direcciones en general, teniendo una representatividad del 81.3% de jefaturas y un 7.5% a cargo de las direcciones y un 11.3% restando solo un 11.3% correspondiente a los puestos de Dirección que tienen mayor incidencia en las decisiones estratégicas.

**Figura 29.** Desglose de encuestados según el tiempo que llevan trabajando para la Municipalidad

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Alcaldía Municipal de San Salvador Este o distritos que la conforman?  
160 respuestas



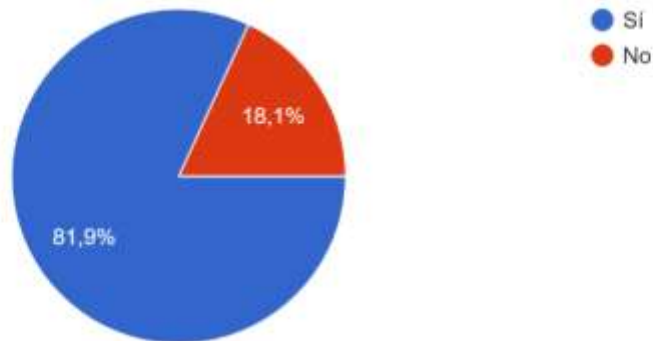
**Análisis:** Al momento de analizar la experiencia laboral de los encargados de dirigir la administración pública, se consultó por la antigüedad dentro de la institución, la cual muestra que el 56.3% tienen un periodo corto de 1 a 4 años dentro de la institución esto debido a considerarse puestos de confianza tienen mayor índice de rotación de personal en los cargos.

## SECCIÓN II: SITUACIÓN ORGANIZACIONAL

*Figura 30. Desglose de encuestados según conocimiento de la reestructuración*

1. ¿Conoce usted como se ha desarrollado el proceso de reestructuración municipal?

160 respuestas

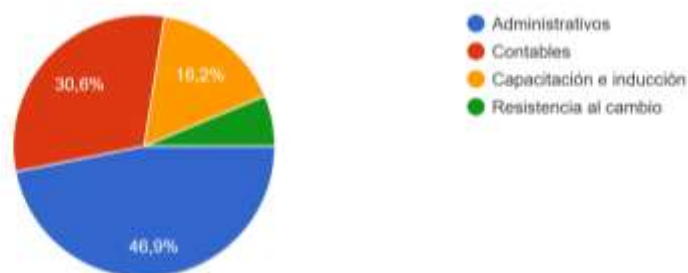


**Análisis:** Los indicadores de conocimiento e interacción en el proceso de reestructuración municipal muestran que el 81,9% de las personas encargadas de dirigir y controlar los mandos medios, tienen participación directa e indirecta en las decisiones que se toman en relación con el cumplimiento de la reestructuración municipal.

*Figura 31. Desglose de los principales desafíos organizativos*

2. ¿Cuáles cree usted son los principales desafíos organizativos que enfrenta la Alcaldía Municipal de San Salvador Este?

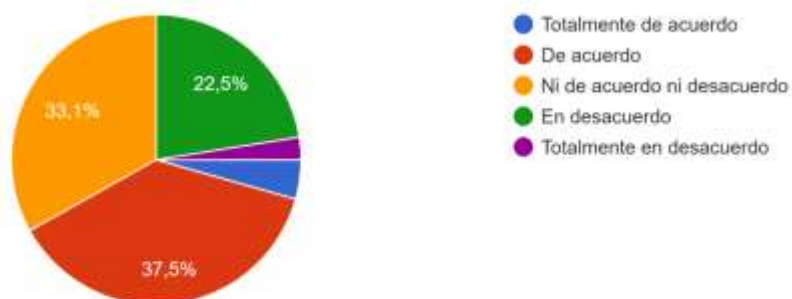
160 respuestas



**Análisis:** De acuerdo con los datos obtenidos se muestra que la principal preocupación de los jefes, gerentes y directores es el manejo de la administración pública y el buen desempeño laboral en la aplicación de las normativas técnicas que respalden la transparencia de las acciones que se llevan a cabo, evitando problemas, de la misma forma en segundo lugar se muestra la preocupación por la desactualización de los registros contables.

**Figura 32. Encuestados de acuerdo con los cambios realizados**

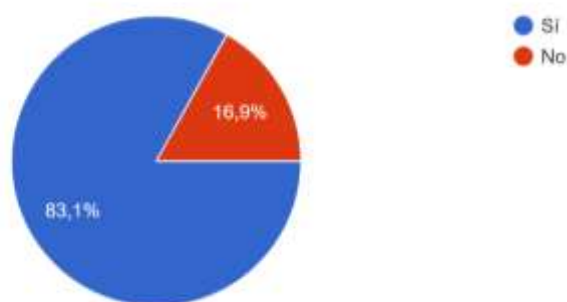
3. ¿Esta de acuerdo con los cambios realizados en la estructura organizativa de San Salvador Este?  
160 respuestas



**Análisis:** La necesidad del cambio es inevitable, ya que el mercado laboral es altamente competitivo, por lo que la innovación y mejora constante, no es exclusiva del sector privado, sino que aborda a la forma en que se administran los recursos públicos, por lo que el 37.5% está de acuerdo con los cambios generados a raíz de la reestructuración municipal.

**Figura 33. San Salvador Este necesita reestructuración**

4. ¿Cree que la alcaldía de San Salvador Este necesita una reestructuración organizativa?  
160 respuestas

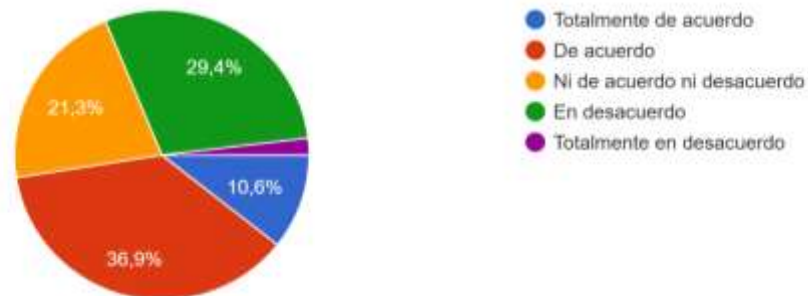


**Análisis:** Al momento de consultar si es necesario que exista una restauración organizativa, dadas las circunstancias de aprendizaje e incorporación de los equipos técnicos de trabajo de los diferentes distritos que conforman al nuevo San Salvador Este, el 83.1% afirma que es necesaria la reestructuración organizativa mejorando la calidad de trabajo y mejorar las áreas de gestión o líneas de trabajo no consideras, pero que son necesarias para el desempeño de una excelente administración pública.

**Figura 34.** Respuesta de encuestados sobre los cambios para mejorar la eficiencia

5. ¿Considera que, según la Estructura organizativa actual de San Salvador Este, Mejorará la eficiencia operativa en la ejecución de proyectos y entrega de servicios públicos?

160 respuestas



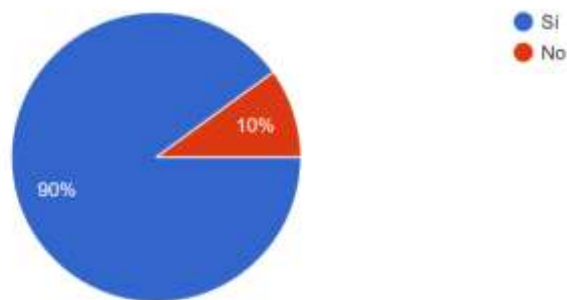
**Análisis:** Al momento de analizar las respuestas de las autoridades, se han identificado que el 36.9% considera que la estructura organizativa actual es eficiente dada la reducción de líneas de trabajo por otro lado el 29.4% manifiesta estar en desacuerdo ya que considera que se puede y debe mejorar la estructura organizativa incorporando dependencias técnicas que no se consideraron inicialmente.

### SECCIÓN III; DISEÑO LABORAL Y CAPACITACIÓN.

**Figura 35.** El proceso de reestructuración afecta el desempeño laboral

6. Considera que ¿La reestructuración organizativa ha afectado su desempeño laboral y el de su equipo de trabajo?

160 respuestas

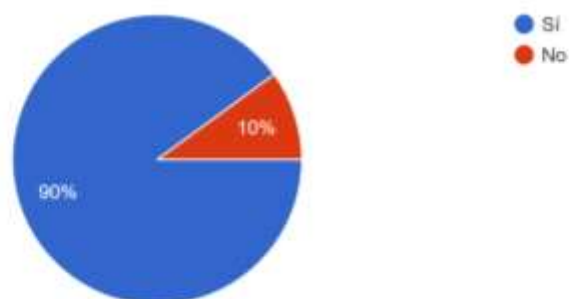


**Análisis:** La frecuencia de respuesta del nivel de impacto generado en el desempeño laboral de los equipos de trabajo radica en el estrés de incertidumbre o estabilidad laboral por las dependencias que fueron suprimidas y por la sobre carga laboral en algunas dependencias.

**Figura 36.** factores que mejoran el proceso de reestructuración

7. ¿Considera que una capacitación adecuada puede mejorar la motivación y el compromiso de los empleados durante la reestructuración?

160 respuestas

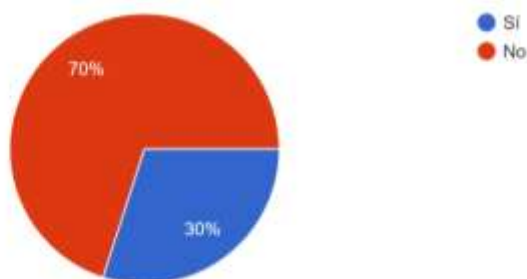


**Análisis:** Es fundamental establecer planes de trabajo que integre a los empleados generando relaciones más adecuadas con el uso de diferentes medios de comunicación interna que facilite la capacitación, entrenamiento y adaptabilidad de las funciones y responsabilidades de los empleados en la nueva estructura organizativa.

**Figura 37.** El perfil de cargos y funciones van acorde a las necesidades

8. ¿Actualmente hay manuales de cargos y funciones del personal y manual organizacional de San Salvador Este que esté de acorde con las necesidades existentes?

160 respuestas



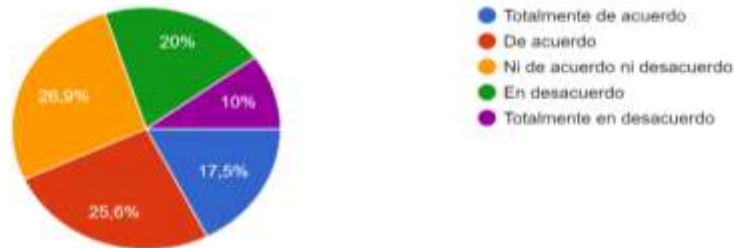
**Análisis:** El 70% de los censados confirma la inexistencia a la fecha de un manual integrador de cargos y funciones para el personal que ahora conforma a San Salvador Este, por lo que se considera una oportunidad de implementar un manual que integre las necesidades de los empleados logrando impactar de manera positiva la organización y administración pública.

## SECCIÓN IV: IDENTIDAD CULTURAL ORGANIZACIONAL.

*Figura 38. La cultura Organización actual tiene identidad*

9. ¿Considera que la cultura organizacional actual de la Alcaldía de San Salvador Este tiene identidad cultural y representatividad de los distritos que la conforman?

160 respuestas

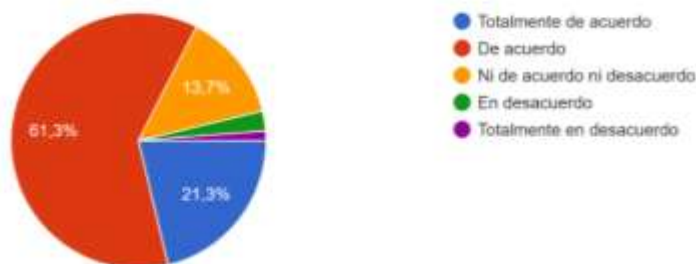


**Análisis:** Al momento de profundizar en la identidad corporativa institucional identificamos diversidad de opiniones entre las cuales destaca el 26.9% que mantiene una postura neutral en su opinión que no está ni a favor ni en contra de la actual identidad cultural, por lo que debe considerar las mejoras necesarias para que el personal administrativo y operativo de todos los distritos que conforma a San Salvador Este, se sientan identificados, integrando elementos de cada uno de los distritos.

*Figura 39. La identidad influye directamente en el desempeño*

10. Está de acuerdo en que ¿la identidad cultural de la Alcaldía influye significativamente y directamente en la satisfacción laboral de los empleados?

160 respuestas

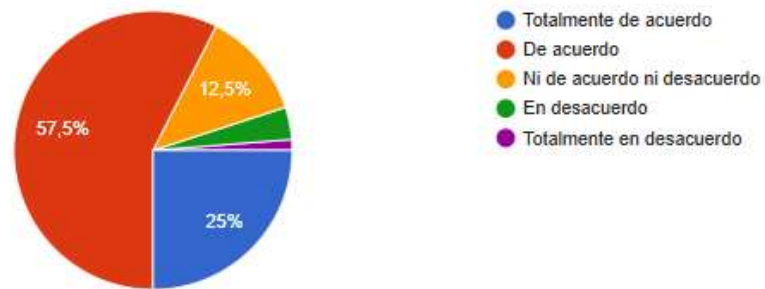


**Análisis:** Una de las partes más importantes de la administración es realizar evaluaciones integradoras o 360 para conocer el total de panoramas y escenarios posibles para el desarrollo de la filosofía institucional o cultura organizativa, permitiendo considerar la opinión y satisfacción laboral de los empleados, generando una conexión y vínculo de confianza institucional mejorando de manera continua en mejorar los procesos y procedimientos.

**Figura 40. identidad organizacional**

11. ¿Está de acuerdo en que la identidad organizacional debería reflejar el compromiso de la Alcaldía de San Salvador Este con la mejora continua y la excelencia en el servicio público y ejecución de proyectos?

160 respuestas



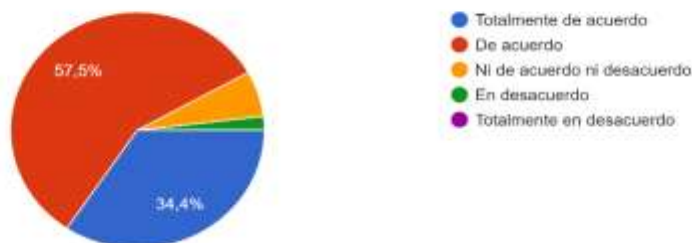
**Análisis:** Los datos estadísticos reflejan que la institución debe mejorar la comunicación interna, compartiendo los planes y proyectos a ejecutar permitiendo la integración del personal, logrando un ambiente organizacional adecuado para la administración pública impulsando programas y proyectos de interés social.

## SECCIÓN V: NECESIDADES DE LOS DISTRITOS.

**Figura 41. Necesidades específicas para el proceso de reestructuración**

12. ¿Considera que las necesidades específicas de cada distrito deben ser consideradas en el proceso de reestructuración organizativa de la Alcaldía de San Salvador Este?

160 respuestas

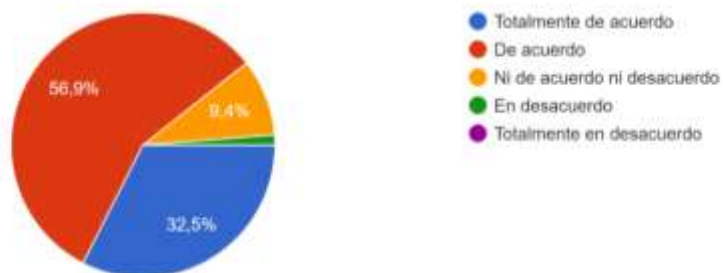


**Análisis:** Uno de los elementos claves de la fusión o incorporación de líneas de trabajo de los distritos que forman parte de San Salvador Este debe ser la identificación de las necesidades y deficiencia de cada uno de los distritos por lo que se afirma con un 57.5% de los censados consideran que se deben evaluar dichas necesidades para suplir los requerimientos técnicos de trabajo.

**Figura 42.** Proponer iniciativas para resolver necesidades de cada distrito

13. ¿La Alcaldía debería implementar iniciativas diferenciadas para resolver las necesidades particulares de los distritos más vulnerables?

160 respuestas



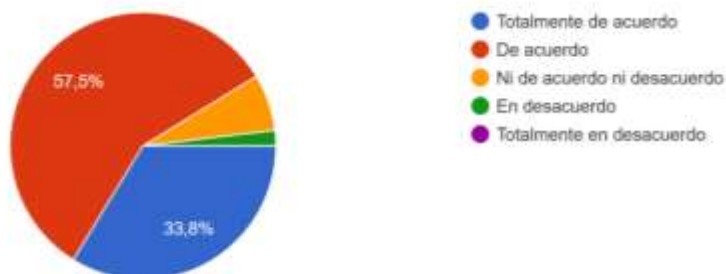
**Análisis:** De acuerdo con los datos recopilados se determina la necesidad de establecer una comisión encargada de evaluar los puntos críticos de mejora y las necesidades de cada uno de los distritos que pueden llegar hacer perjudiciales al corto, mediano y largo plazo en la gestión administrativa, logrando tener igualdad de condiciones

## SECCIÓN VI: ÁREAS DE MEJORA.

**Figura 43.** Encuestados de acuerdo con las políticas y procedimientos

14. ¿Está de acuerdo en que la revisión de políticas y procedimientos podría fortalecer la administración interna de la alcaldía durante este proceso de cambio?

160 respuestas



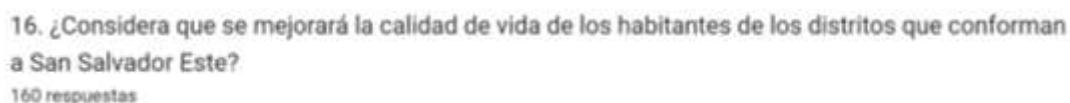
**Análisis:** Las autoridades a cargo de la toma de decisiones en los puestos jefaturas, gerencias y direcciones que integran a San Salvador Este, concuerdan con un 57.5% en que es necesaria la evaluación y revisión de las políticas y procedimientos que se adapten a las nuevas formas de trabajo innovando y fortaleciendo la administración y el control interno municipal.

**Figura 44.** Principales áreas de interés para mejorar en el proceso de reestructuración



**Análisis:** una de las interrogantes claves de interés de mejora en el proceso de reestructuración municipal muestra que 30% considera fundamental mejorar los procesos de la dirección de talento humano, 28.1% mejoras en el control interno en general, el 7.5% considera la necesidad de mejora en los planes operativos, el resto concuerda con la necesidad de mejora de la planificación y control de las finanzas, así como el activo fijo.

**Figura 45.** Principales áreas de interés para mejorar en el proceso de reestructuración



**Análisis:** Como parte del proceso de integración municipal se evaluó la opinión sobre la mejora en la calidad de vida de los habitantes de los distritos que conforman a San Salvador Este, por lo que las autoridades concuerdan que al centralizar los recursos y minimizar las barreras territoriales los proyectos de interés social favorecen directamente teniendo un impacto positivo en la aceptación de la nueva administración pública municipal.

**Figura 46.** Áreas en las que se debe centrarse la consultoría



**Análisis:** Una de las preguntas fundamentales de la investigación es la opinión de los jefes, gerentes y directores en cuanto a la orientación que debe tomar o partir del análisis de los datos recopilados para el complemento de la consultoría empresarial estrategia a la alcaldía de San Salvador Este en la reestructuración organizativa municipal, teniendo un 30.6% de interés por la elaboración de manuales, un 33.8% que solicita se integre una nueva cultura o filosofía institucional que represente los intereses de forma holística a los distritos que conforman a San Salvador Este, finalizando un 35.6% que solicitan se oriente al proceso de mejora del control interno.

#### **3.4. Análisis de Situación Actual de la Organización Administración Pública de la Alcaldía de San Salvador Este**

La Administración pública es un marco constante de evolución ya que presenta la necesidad de un enfoque estratégico en la “Gestión Municipal”, es por ello que para realizar un análisis riguroso de la situación actual de la Alcaldía de San Salvador Este así como los distritos que la conforman se basará en las metodologías de análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal), así como la realización de entrevistas y encuestas.

Estas herramientas proporcionan una visión integral de todos los factores internos y externos, tanto micro como del macroentorno que influyen en el funcionamiento y eficiencia de la administración pública. De igual manera, identificar aquellos aspectos que son críticos y que requieren más atención o una acción inmediata, así como las oportunidades potenciales para ser aprovechadas para el desarrollo y mejoramiento continuo del funcionamiento municipal.

En esta sección, se presentarán los hallazgos identificados derivados de estas metodologías, dando como respuesta en el siguiente capítulo la formulación de estrategias y propuestas de mejora para la Alcaldía de San Salvador Este. A continuación, se presenta el análisis DAFO.

### 3.4.1. Análisis Foda

**Tabla 30. Análisis interno**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de Gobierno Central y autoridades locales para implementar cambios a fin de mejorar la eficiencia de atención al ciudadano y procesos.</li> <li>• Uso de herramientas TIC'S y modelos modernos de gestión pública.</li> <li>• Capacidad para generar cambios culturales y en la cultura organizacional orientados a la eficiencia e innovación.</li> <li>• Compromiso de los empleados con la institución, se sientan identificados con la nueva cultura organizacional y adopten los cambios propuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un estudio previo de factibilidad y viabilidad de la eliminación de unidades o líneas de mando en los nuevos organigramas institucionales.</li> <li>• Ausencia o carencia de un canal comunicación formal y asertiva, en el cual se den lineamientos y directrices de trabajo y demás procesos administrativos.</li> <li>• Inseguridad laboral de los empleados públicos y carencia de una tabla de rangos salariales justas según funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.</li> <li>• Retrasos significativos en la presentación de la “contabilidad” formal de los distritos que conforman San Salvador Este.</li> <li>• Deficiencias en el control y manejo de los activos fijos de los distritos que conforman San Salvador Este.</li> <li>• No existe un programa de capacitación e inducción a los nuevos empleados públicos que se incorporan a la institución. Lo cual afecta el desempeño y objetivos propuestos.</li> </ul>

ANÁLISIS INTERNO	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resistencia al cambio por parte de los empleados lo cual afecta el cumplimiento de las nuevas directrices y la creación de conflicto interno.</li> </ul>

**Tabla 31. Análisis Externo**

ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un manual de transición para futuras administraciones públicas que establezca los lineamientos y requisitos.</li> <li>Creación de una comisión denominada “Comisión de transición” con el fin de garantizar y verificar la transparencia en el proceso de transición de gobernanza.</li> <li>Incorporación de nuevos modelos y tecnología de comunicación para mejorar la eficiencia y la transparencia en los procesos administrativos.</li> <li>Programa de capacitación, desarrollo personal e inducción de adaptación a los nuevos cambios administrativos y organizacionales.</li> <li>Posibilidad de establecer seguridad laboral, garantizando salarios dignos y justos para motivar al personal y garantizarle estabilidad.</li> <li>Mejorar la gestión financiera y contable para optimizar el uso de los recursos públicos.</li> <li>Estandarizar los criterios de aplicación de las normativas contables gubernamentales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posible resistencia al cambio de los empleados ante los cambios propuestos.</li> <li>Presión política o grupos de interés que obstaculizan e interfieren en la administración y en la implementación de iniciativa, ya que, quieren liderar la toma de decisión a su favor y evitar conflictos. Esto pudiera obstaculizar la reforma de Reestructuración municipal.</li> <li>Falta de ética profesional de los empleados públicos, que han sido amonestados o tienen procesos disciplinarios y que están amparados a la ley de la carrera municipal o que forman parte de los movimientos sindicalistas</li> <li>Impacto negativo en la imagen pública si los cambios no se gestionan adecuadamente ni de manera transparente.</li> <li>Riesgo de perder talento humano valioso durante el proceso de reestructuración organizacional, dados los traslados entre distritos lo cual genera inconformidad por los empleados y/o por la aprobación del proceso transitorio de retiro voluntario.</li> </ul>

## ANÁLISIS EXTERNO

- Minimizar y controlar el gasto público, ya que es uno de los objetivos principales del Gobierno Central para dicha Ley de Reestructuración Municipal.

**Fuente:** Elaboración propia del equipo consultor según datos obtenidos.

### 3.4.2. *Análisis Pestel*

**Tabla 32.** *Análisis Pestel*

COMPONENTES	ASPECTOS RELEVANTES Y SUCESOS
<b>Políticos</b>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo político para mejorar la gestión pública del país, favoreciendo al ciudadano cumpliendo sus necesidades.</li> <li>• A raíz de los acontecimientos históricos que está viviendo el país, el Gobierno Central continua con la mayoría de representatividad con la cual busca reducir los procesos burocráticos y a su vez se encuentra en uno de los mayores Hitos de apoyo de los diferentes grupos de poder, además mantiene buenas relaciones sociales, socio políticos y socio culturales, recordando que el concejo municipal es pluralista y cuenta con representatividad de los diferentes partidos políticos, además el código municipal establece que los empleados municipales tienen restringido el portar distintivos políticos dentro de la institución dado que son servidores públicos los cuales se deben al pueblo.</li> <li>• Es la primera vez que el Gobierno Central es liderado por una reelección presidencial, lo cual se mantiene la forma de gobernar y por ende mantiene un proceso de escucha activa de mejoras continuas, aplicando el principio de la democracia.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La burocracia política puede retrasar o entorpecer la toma de decisiones.</li> </ul>

COMPONENTES	ASPECTOS RELEVANTES Y SUCESOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios frecuentes en los lineamientos de directrices o regulaciones gubernamentales pueden afectar la implementación de algunos cambios e iniciativas de mejora.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Económico</b></p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Salvador posee estabilidad económica y se encuentra en uno de los mejores momentos de inversión y de desarrollo por la Inversión Extranjera, aumento del turismo y mejora en la seguridad, lo cual se ve reflejado en el incremento del 3.5% del Producto Interno Bruto (PIB) en comparación al año anterior.</li> <li>• La economía salvadoreña creció un 11.2% considerando un crecimiento moderado, considerándose uno de los países más atractivos con los inversionistas, mejorando el clima de negocios y trabajando en áreas estratégicas como: seguridad, comercio, turismo, esto a partir del año 2021, en conformidad a los datos presentados por informe macroeconómico de junio 2023 del banco central de reserva (BCR). y el constante crecimiento de la nueva moneda de curso legal en el país el BTC.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de reestructuración municipal se creó con el fin de reducir el gasto público y eliminar las debilidades de manejo de las finanzas públicas, ya que los presupuestos establecidos sólo llegan a cubrir el gasto de salarios y planilla, lo cual hace insostenible la administración de las municipalidades. Por ello, muchas de ellas, incurren en préstamos, créditos y financiamientos para subsistir y cumplir las necesidades de la población.</li> <li>• Existen limitaciones presupuestarias las cuales pueden obstaculizar la implementación de ciertos proyectos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Sociales</b></p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno Central junto a los gobiernos municipales mantiene un gran compromiso social con la población a fin de contribuir y mejorar el desarrollo local, mejorando los servicios públicos y creación de oportunidades de empleo. Además, tanto la educación y la salud han sido pilares fundamentales en la gestión del</li> </ul>

COMPONENTES	ASPECTOS RELEVANTES Y SUCESOS
	<p>Gobierno Central y ha logrado ser un referente a nivel internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitación en la obtención de documentación municipal.</li> <li>• Facilitación y acceso a la información pública.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización de los puntos de atención a los ciudadanos y población del distrito.</li> <li>• Resistencia al cambio por parte de algunos de la población y también de los empleados municipales.</li> <li>• Existe cierto descontento de la población hacia el gobierno central por la forma de gobernanza y toma de decisiones, lo cual es normal en todo proceso de cambio y es parte del modelo de democracia.</li> </ul>
<p><b>Tecnológicos</b></p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno central ha dedicado mayor parte de su atención y esfuerzos a mejorar y desarrollar la tecnología necesaria para llevar a cabo los proyectos de gestión. Lo cual da como resultado, la creación de nuevas páginas web en donde se pueden solicitar información y documentación, optimizando recursos y mejorando la eficiencia.</li> <li>• Al mejorar las plataformas de las instituciones gubernamentales se garantiza la eficiencia en la atención y prestación de servicios públicos, ya que son sistemas más avanzados y automatizados.</li> <li>• Automatización de la información y de los procesos con el fin de minimizar los tiempos de atención de atención y respuesta.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ataques cibernéticos.</li> <li>• Vulnerabilidad en la base de datos en los sistemas digitales.</li> <li>• Pérdidas valiosas de información.</li> </ul>

COMPONENTES	ASPECTOS RELEVANTES Y SUCESOS
<p style="text-align: center;"><b>Legales</b></p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respalda la transparencia y rendición de cuenta de la administración y gestión pública municipal.</li> <li>• Cumplimiento de normativas y regulaciones que favorecen al pueblo salvadoreño.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de actualización de los registros jurídicos correspondientes a los bienes inmuebles que le pertenecen a la municipalidad</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Ecológicos</b></p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de los recursos, gasto de papel.</li> <li>• Incorporación de prácticas sostenibles en la gestión pública.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia del equipo consultor según datos obtenidos.

#### **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACION**

Luego del análisis situacional del capítulo III, en la cual se evaluaron diferentes aspectos generales y específicos de las principales líneas de trabajo y autoridades encargadas de tomar las decisiones estratégicas de la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, la cual permitió evaluar de forma cuantitativa y cualitativa la situación actual y real en la Municipalidad y cada uno de los distritos que la integran, permitiendo identificar las principales deficiencias de la administración pública, en las cuales se requiere mayor atención e intervención por parte del equipo consultor, entre las que se encuentra:

- El Sistema de Control Interno.
- Procesos, procedimiento y herramientas de evaluación en las áreas de Gestión.

- El manejo, registro y control de los Activos Fijos institucionales.
- Proceso de integración de las dependencias y líneas de trabajo mejorando así la estructura organizacional impulsando la eficiencia y eficacia en la administración pública, minimizando el gasto público.

Por lo que se sugirió el desarrollo de una guía o herramienta diagnóstica que permita a las autoridades municipales dimensionar, valorar e integrar las líneas de trabajo indispensables logrando, así proponer una mejora en la estructura organizacional estratégicamente funcional acorde a las necesidades cambiantes del sector público, innovando los procesos y procedimientos administrativos y operativos.

Por lo cual el equipo consultor planteó una propuesta organizacional holística e integradora para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, así mismo se desarrollará una mejora de la filosofía institucional.

Finalmente, uno de los entregables consiste una propuesta o borrador de Manual de Activos Fijos, dadas las instrucciones y recomendaciones de las autoridades Municipales en las cuales establecen que por políticas y restricciones brindadas en capacitaciones impartidas de la Honorable Corte de Cuentas de la República, sugieren que es indispensable y necesario que los manuales y reglamentos sean elaborados por empleados municipales y no por fuentes externas, ya que en experiencias anteriores han sido observados o rechazados por el honorable Concejo Municipal, por lo que el equipo consultor se limitó a desarrollar una propuesta de solución, brindando asesoramiento y acompañamiento en el proceso de elaboración del manual por parte de los encargados y delegados Municipales encargados de brindar los insumos para dicho proceso.

#### **4.1.Estrategias Administrativas**

##### ***4.1.1. Estrategias Administrativas organizacionales***

La primera intervención por parte del equipo consultor, se encuentra orientada al cumplimiento de las estrategias administrativas, la primera acción radica en la evaluación mejora y fortalecimiento de la filosofía y cultura corporativa institucional.

Una de las principales herramientas de éxito e interés para las organizaciones e instituciones radica en la motivación e integración del capital humano, abarcando los valores, creencias, normas, costumbres, proactivas, la cual se fortalece con el tiempo, aportando personalidad y carácter y sostenibilidad a la institución.

### **Evaluación, mejora y fortalecimiento de la filosofía institucional.**

En la actualidad se ha identificado el impacto e importancia de contar con una filosofía institucional adecuada y apropiada que permita al personal su fácil interpretación e identificación, desarrollando un sentido de pertenencia dentro de la institución, mejorando el rendimiento operacional y organizacional.

Por lo que, en cumplimiento a las facultades y obligaciones del Concejo Municipal en lo relacionado a lo administrativo, propuso y se aprobó mediante Acta N° 4 de Acuerdo Municipal N° 5 de fecha 31 de mayo del año 2024 en los romanos I y II la aprobación de la misión y visión institucional, quedando la siguiente forma:

**Misión:** *ser una gestión Municipal transparente y humana, por medio del trabajo articulado en los distritos que conforman San Salvador Este, Consolidando proyectos sostenibles que armonicen el desarrollo local, innovación y el cuidado del medio ambiente.*

**Visión:** *Construir una ciudad segura y ordenada en caminata a desarrollar una economía fuerte y sostenible que garantice la transformación de San Salvador Este, como capital industrial, fomentando el crecimiento local, desarrollo tecnológico y la cultura.*

### **Propuesta:**

El equipo consultor propone ante el honorable concejo municipal la necesidad de mejora de la visión y misión institucional ya que son parte fundamental de la filosofía corporativa institucional, que permite trazar una ruta estratégica al cumplimiento de los objetivos institucionales, brindando respuesta a las preguntas más frecuentes de ¿Quién soy?, ¿Qué hago?, ¿Cómo lo hago?, ¿a dónde quiero llegar?, preguntas que surgen, no solo en el sector privado sino en todas las organizaciones públicas, autónomas y privadas a nivel

nacional e internacional, por lo que es fundamental proponer e impulsar el fortaleciendo de la filosofía institucional de la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, garantizando la mejora continua e innovación en la prestación de servicios públicos.

**Misión:** Impulsar el desarrollo sostenible e integral de la gestión municipal por medio del trabajo colaborativo y articulado de los distritos que conforman a San Salvador Este, innovando los procesos y procedimientos de atención a la población, desarrollando programas y proyectos de desarrollo sostenibles, sociales, económicos, culturales potenciando el crecimiento del sector industrial y agrícola.

**Visión:** Proyectar a San Salvador Este, como máximo referente de administración pública, garantizando la innovación y fortalecimiento en la atención de primer nivel, con la implementación de programas y proyectos económicos, sociales, culturales y autosustentables, que la posiciones como la capital industrial fomentando el crecimiento local e industrial.

**Valores:** los principales valores que rodean e inspiran a la gobernabilidad local son piezas fundamentales y estratégicas, que garanticen la calidad del trabajo articulado de los empleados administrativos y operativos de la Municipalidad.

- **Confianza:** se aplicarán los más altos estándares de calidad y seguridad en el manejo y resguardo de la información confidencial de los contribuyentes.
- **Transparencia:** la municipalidad actuara de manera accesible y garante de acceso a la información pública sobre la gestión municipal y su correcta divulgación en el portal de transparencia.
- **Responsabilidad:** garantizar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos.
- **Honestidad:** Respeto hacia los demás, conciencia de sí mismo teniendo responsabilidad afectiva.
- **Espíritu de servicio:** Brindar los servicios públicos de primer nivel que garanticen la satisfacción de la población en general.
- **Solidaridad:** la gestión Municipal será garante de realizar programas y proyectos de desarrollo y beneficio social.

- **Disciplina:** impulsar el crecimiento y desarrollo personal y procesional en la institución exigiendo mejora continua de toda la estructura organizativa.

#### ***4.1.2. Propuesta de mejora del Organigrama Institucional***

Resultado de la consultoría empresarial estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, se ha desarrollado un modelo eficiente de organigrama institucional en base a las necesidades administrativas y operativas de la municipalidad tomando en cuenta la base técnica y jurídica de dicho proceso de conformidad al romano IV, de los considerandos en la Ley especial para la reestructuración municipal, en la cual establece que el Órgano Legislativo está facultado para: “crear, fusionar o incorporar municipios”, es decir, modificar la estructura municipal, reorganizando los municipios existentes cuando fuere necesario, lo cual es congruente con el artículo N° 19 del Código Municipal vigente. Por tanto, es pertinente promover una reestructuración municipal, considerando los siguientes criterios:

- Mantener y mejorar los servicios municipales a través de los Distritos, conforme a su propia necesidad.
- Centralización de las actividades municipales para la toma de decisiones inmediatas, y directas con el objetivo de impactar positivamente a la población.
- Concentrar la distribución del gasto público, bajo el enfoque de austeridad en las compras públicas.
- Sintetizar y consolidar las funciones de las áreas administrativas y operativas, para la reducción de jefaturas.
- Promover una cultura institucional de austeridad y mejorar el control y ejecución presupuestaria.
- Impulsar medidas de control interno.

Por tanto, y con los criterios antes mencionados, se presentan los Organigramas que se encontraban vigentes hasta el 30 de abril del año 2024, por lo que momento de iniciar el estudio, fueron proporcionados por la comisión encargada de brindar información al equipo consultor, necesaria para el estudio, los organigramas forman parte de la historia de la etapa final de los anteriores municipios.

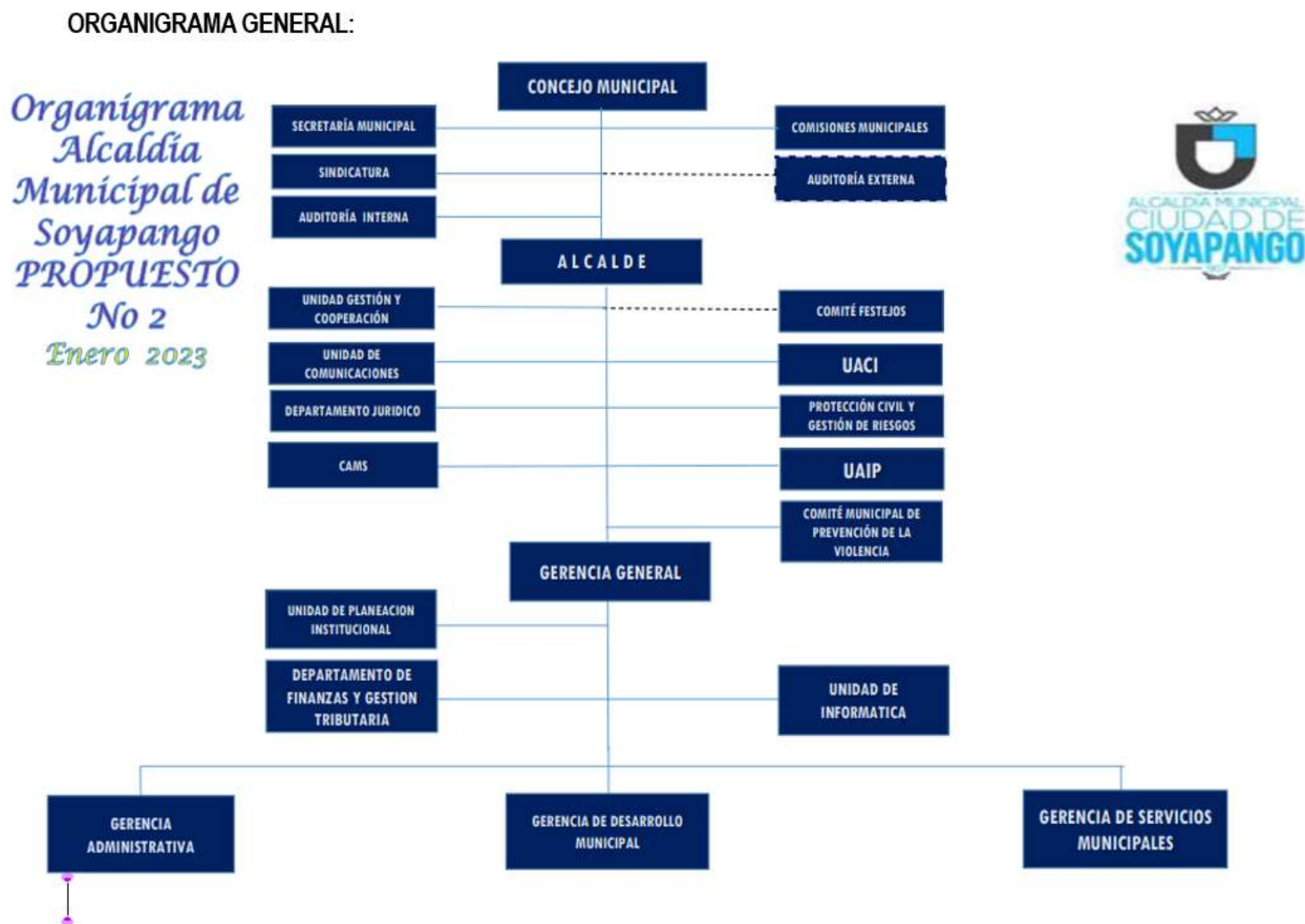
ahora distritos, así mismo los organigramas aprobados mediante Acta número 2 de Acuerdo número 1 de fecha 1° de mayo del año 2024, en la cual se aprobaron los organigramas de San Salvador Este, con los anexos de organigramas distritales los cuales se aprobaron como parte del proceso y procedimiento de los nuevos nombramientos de Directores, gerentes, jefaturas distritales, los cuales se utilizaron de base para el estudio de viabilidad y factibilidad de mejorar y optimizar la estructura organizativa, como parte del proceso de reestructuración y liquidación de los actuales distritos a fin de dar cumplimiento a lo establecido por la ley, a continuación, se presenta la propuesta de proyecto de Organigrama del Municipio de San Salvador Este.

La propuesta realizada por el equipo consultor se basa en el principio de la ley de reestructuración municipal que menciona que luego de un periodo de dos años las anteriores alcaldías se liquidaran quedando únicamente a nivel de periferias las dependencias o secciones que brindan atención y servicios directos a los contribuyentes, por lo que es necesario reducir aún más el organigrama de San Salvador Este, a un solo organigrama que posee todas las áreas de gestión necesarias tanto a nivel administrativo como operativo., que satisfaga las necesidades de la administración pública de primer nivel.

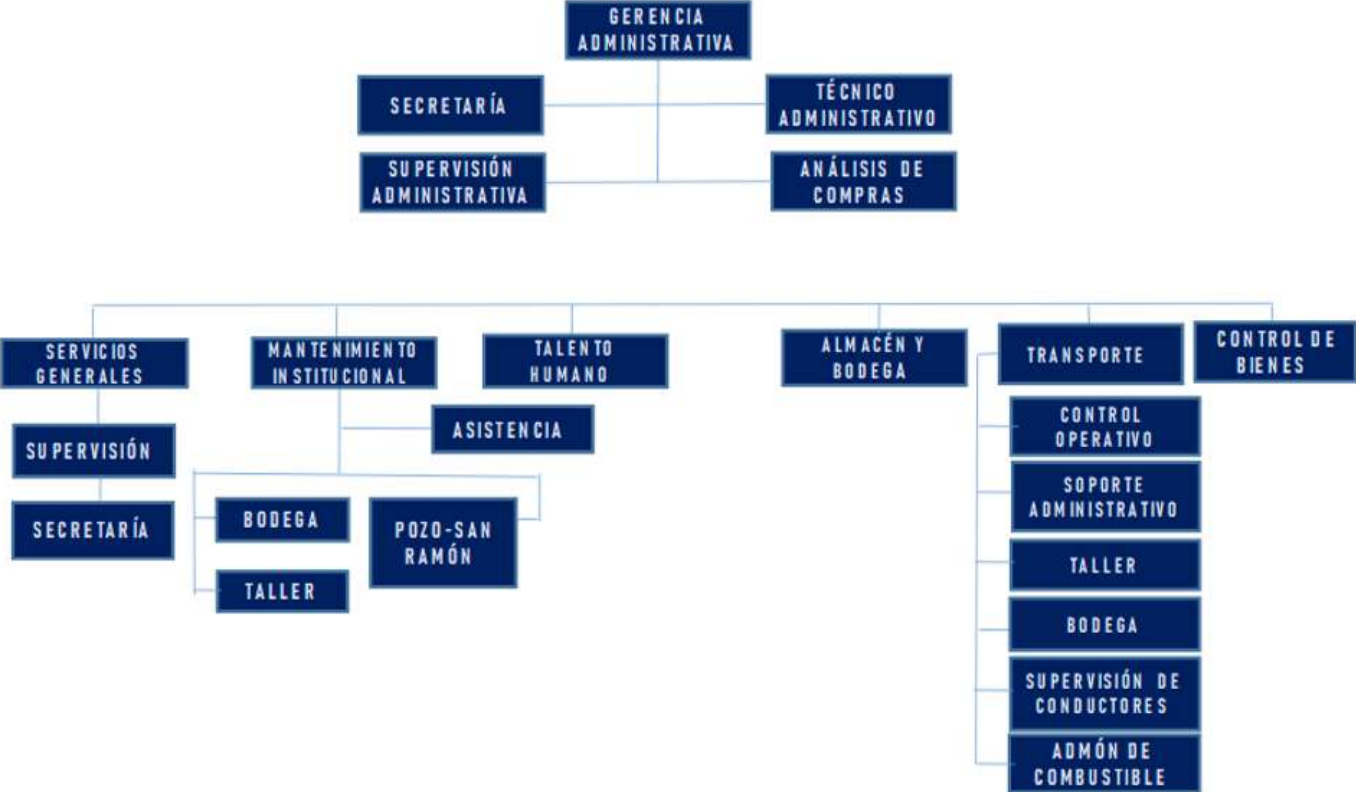
Así mismo podemos clasificar o tipificar la estructura organizacional de la alcaldía municipal de San Salvador Este, como matricial, dado que comparte líneas de mando que correlacionan trabajo y funciones, tanto a nivel horizontal como vertical y que no solo dependen de los informes y trabajos de las áreas de la misma gerencia, sino que interactúan de manera sistemática y ordenada toda la red organizativa, por lo que se busca minimizar las áreas de trabajo ociosas o con actividades repetidas o similares, logrando pasar de cada estructura organizativa que contaba con al menos 82 líneas de trabajo por distrito, dando un total de 192 dependencias actuales, las cuales se buscan minimizar y reducir costos logísticos y gastos administrativos.



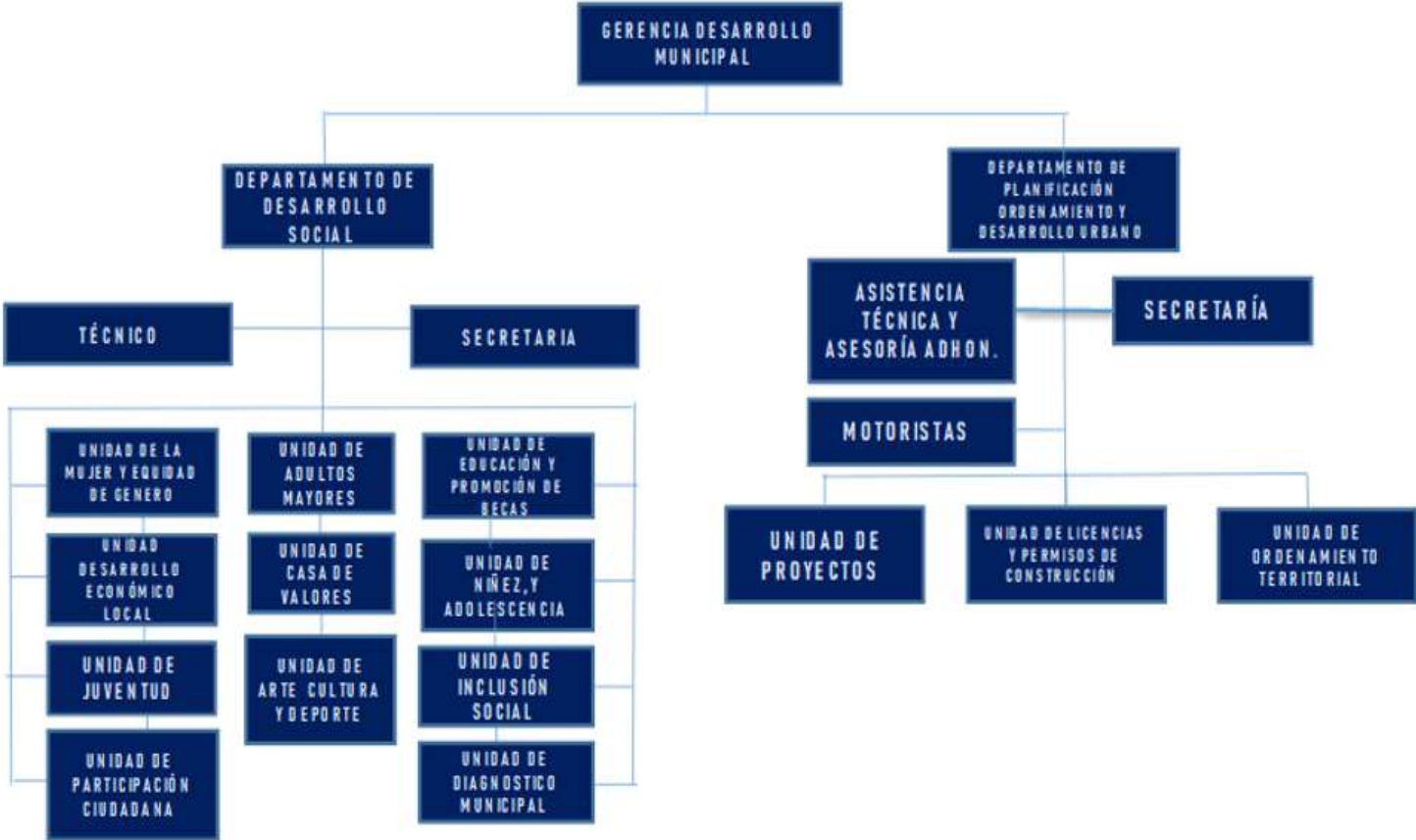
Figura 48. Organigrama Institucional de la Alcaldía Municipal de Soyapango al 30 de abril 2024



*Figura 49. Organigrama de Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Soyapango*



*Figura 50. Organigrama de Gerencia de Desarrollo Municipal de la Alcaldía de Soyapango*



*Figura 51. Organigrama de Gerencia de Servicios Municipales de la Alcaldía de Soyapango*

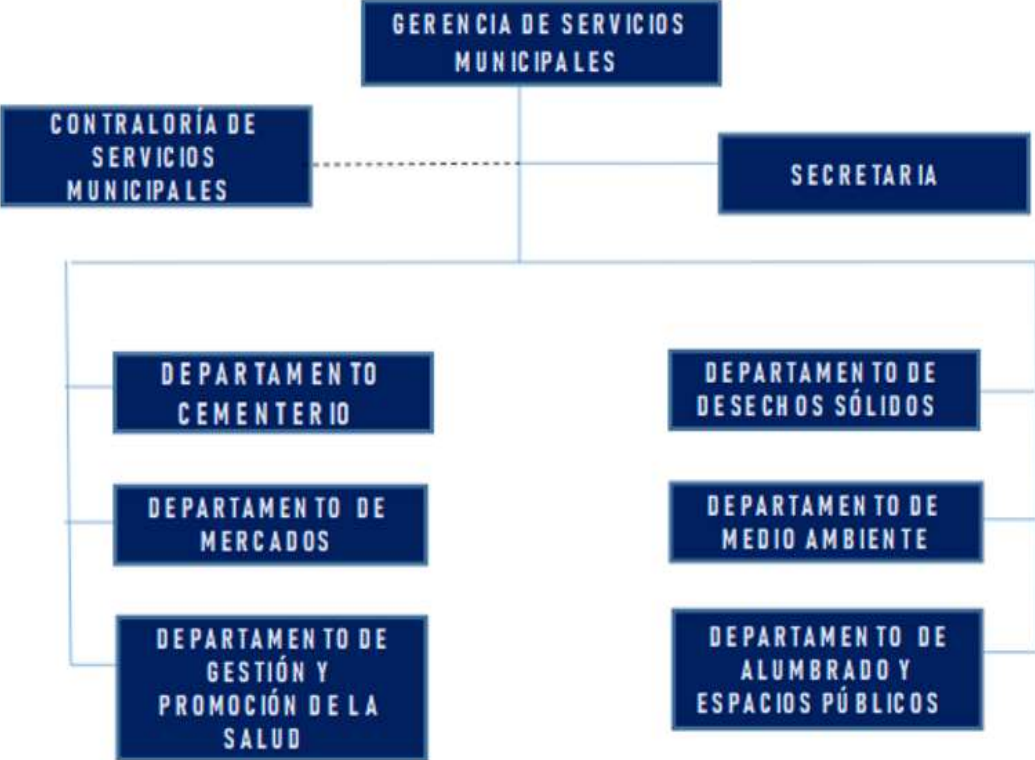


Figura 52. Organigrama de la unidad de Planificación Institucional de la Alcaldía de Soyapango.

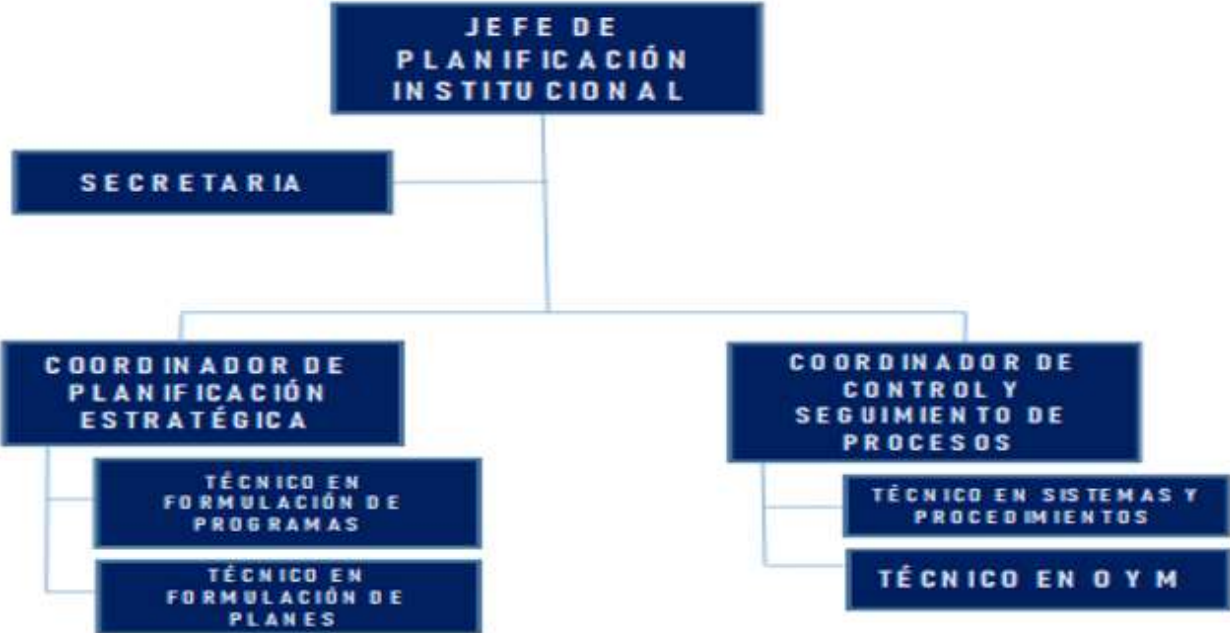


Figura 53. Organigrama de Jefatura de Finanzas y Gestión Tributaria



Figura 54. Organigrama institucional de la Alcaldía Municipal de San Martín al 30 de abril 2024

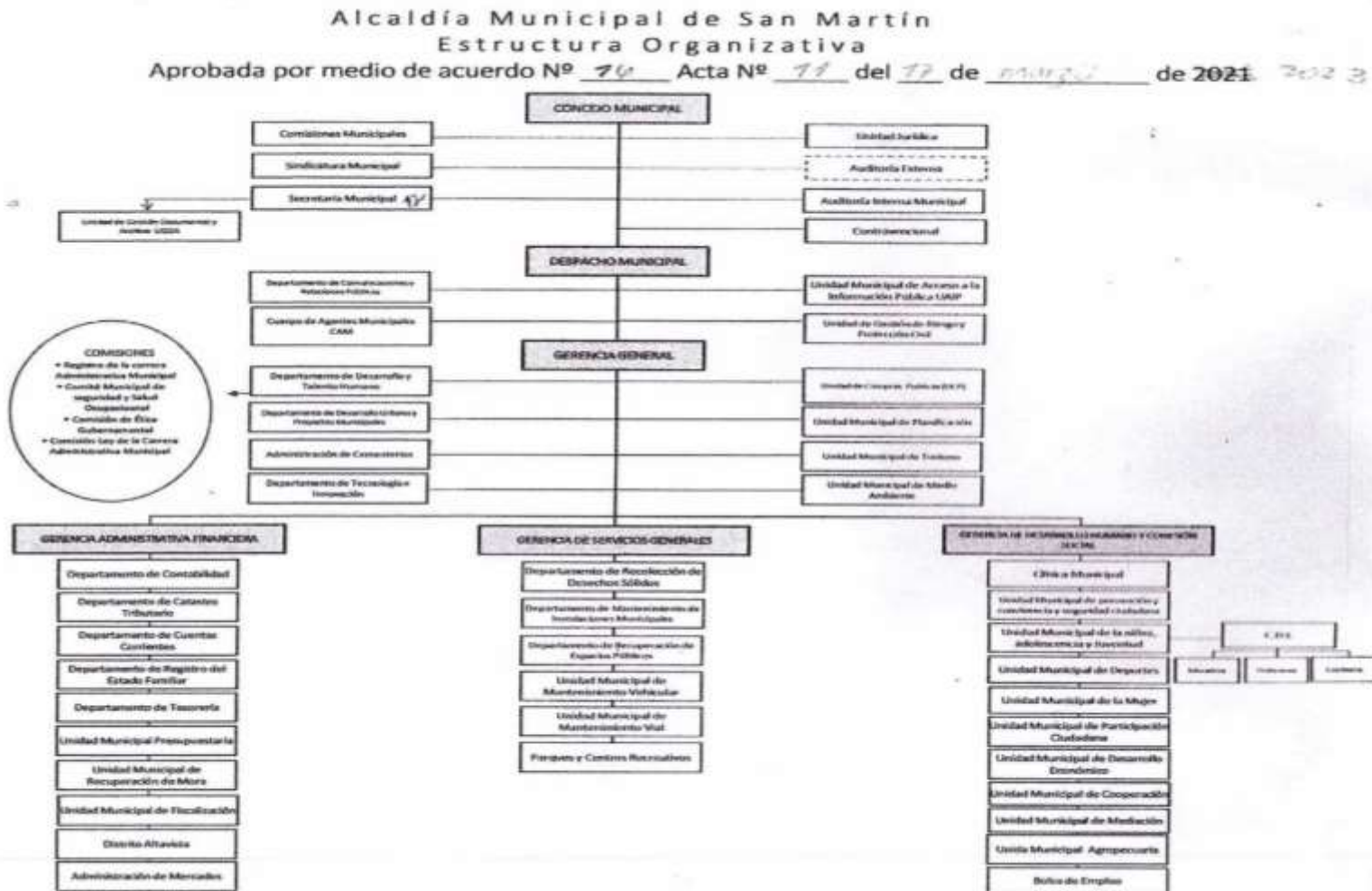




Figura 56. Organigrama Institucional de San Salvador Este

Organigrama Institucional de la Municipalidad de San Salvador Este

Año 2024

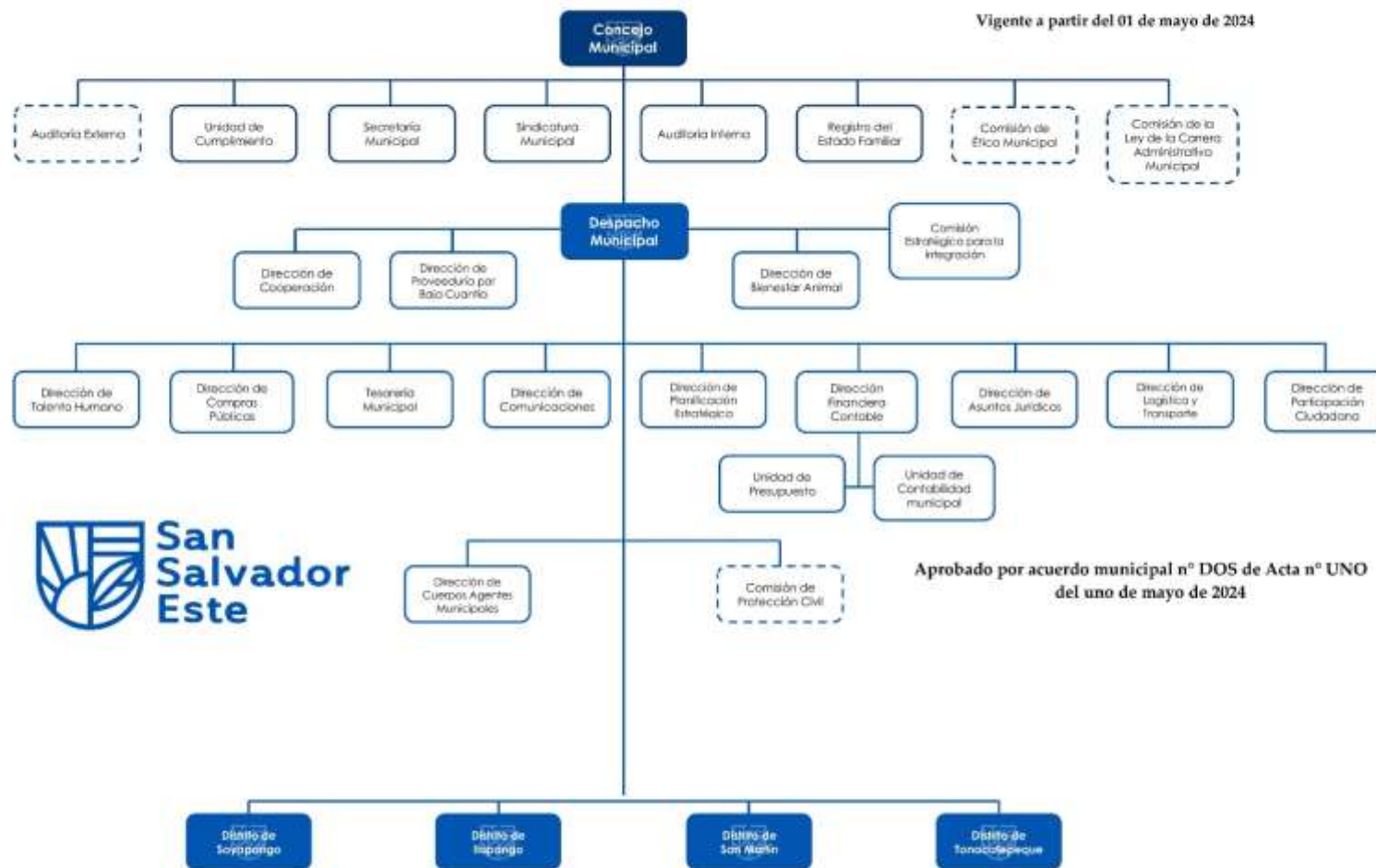


Figura 57. Organigrama Institucional de Distrito de Ilopango

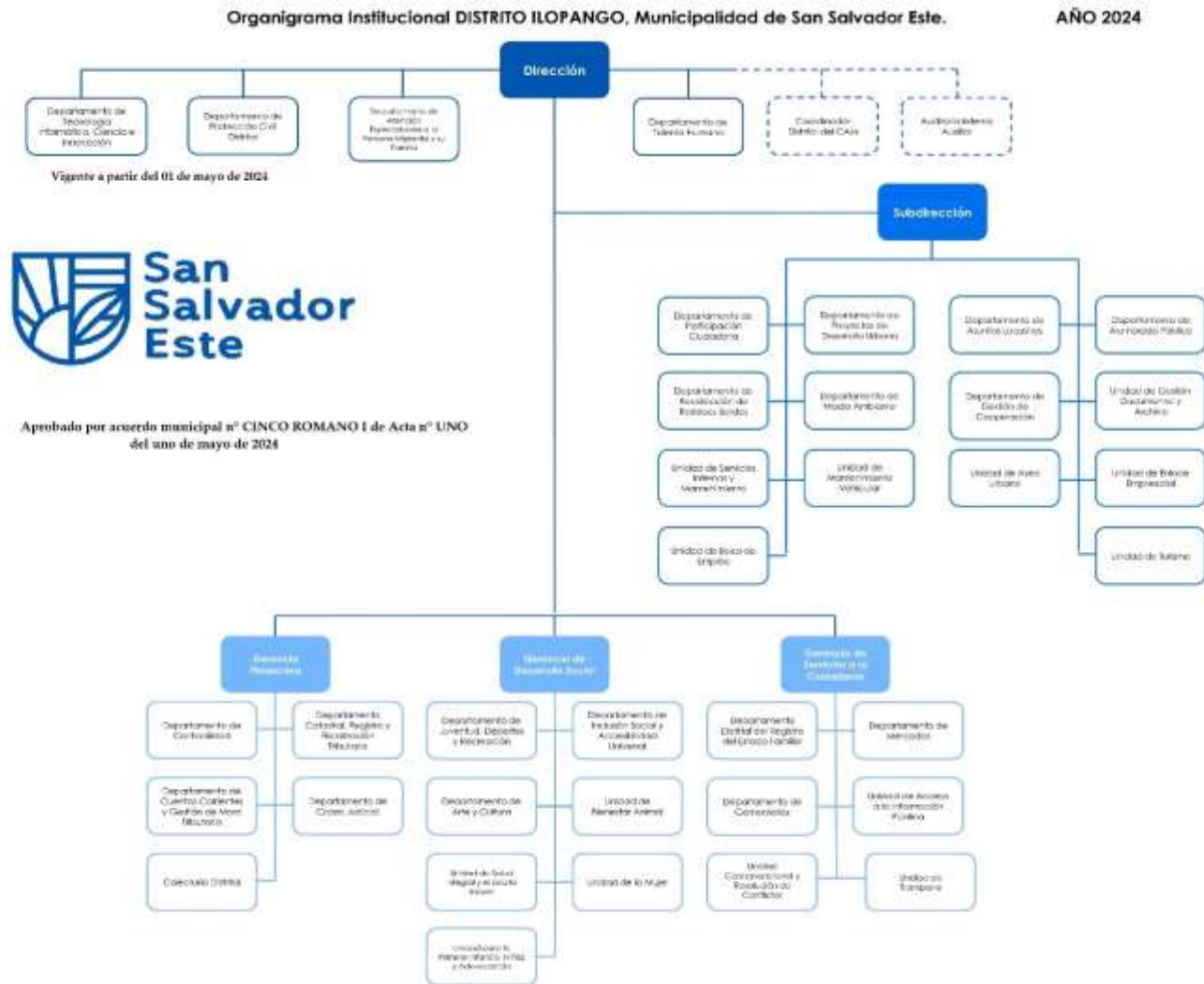
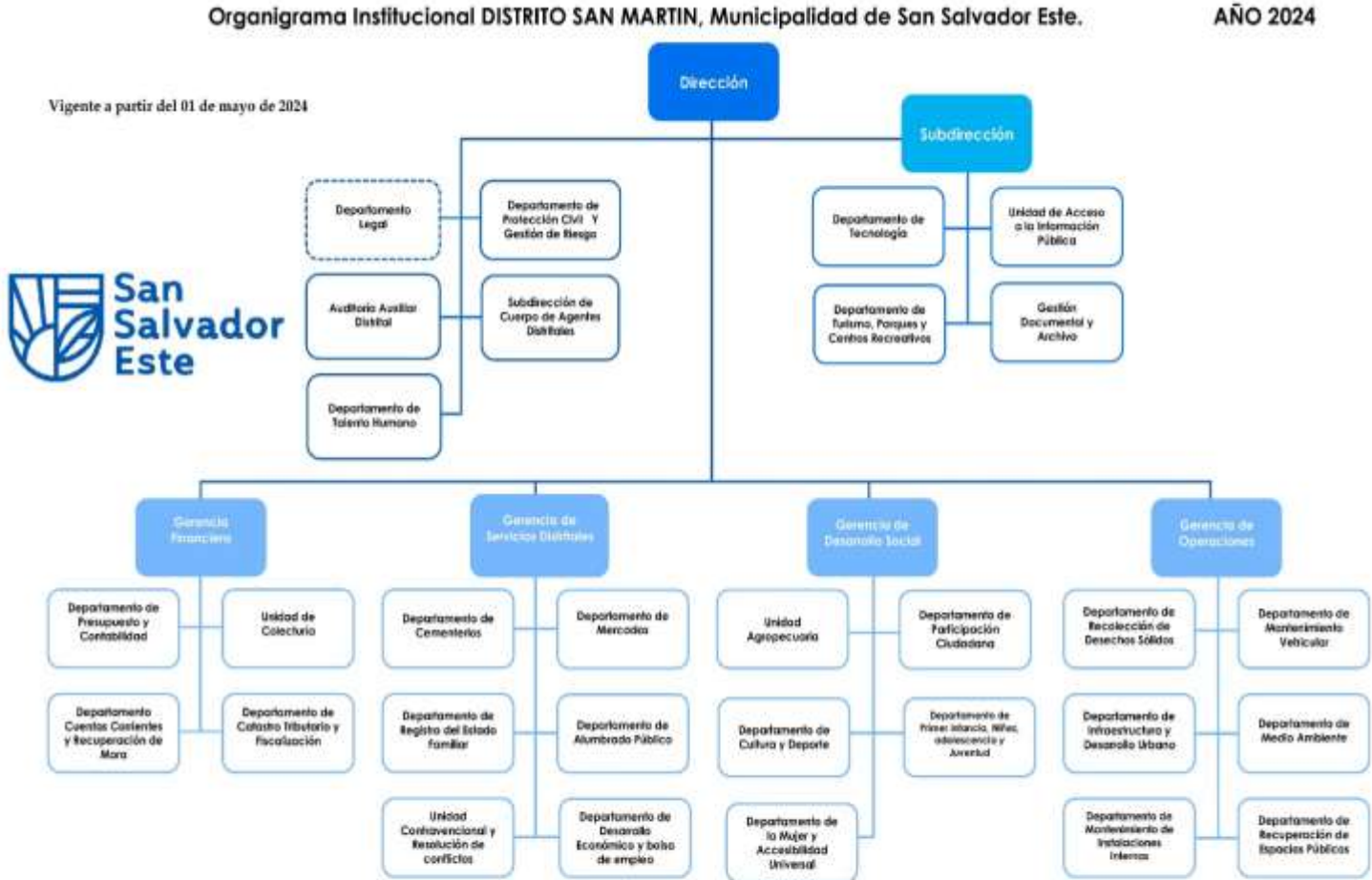


Figura 58. Organigrama Institucional del Distrito de San Martín



Aprobado por acuerdo municipal n° CINCO ROMANO II de Acta n° UNO del uno de mayo de 2024

Figura 59. Organigrama Institucional distrito de Soyapango

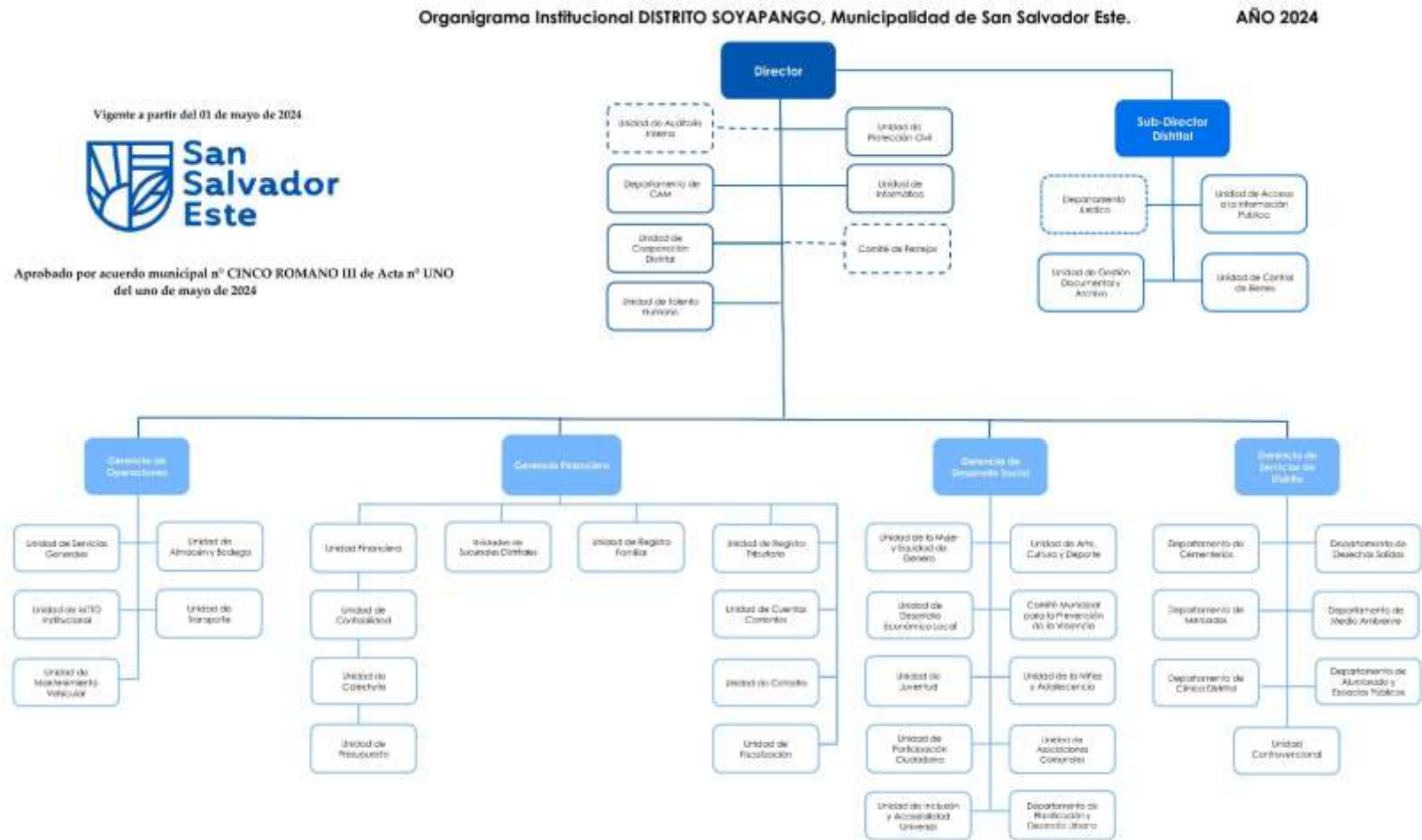


Figura 59. Organigrama Institucional distrito de Tonacatepeque

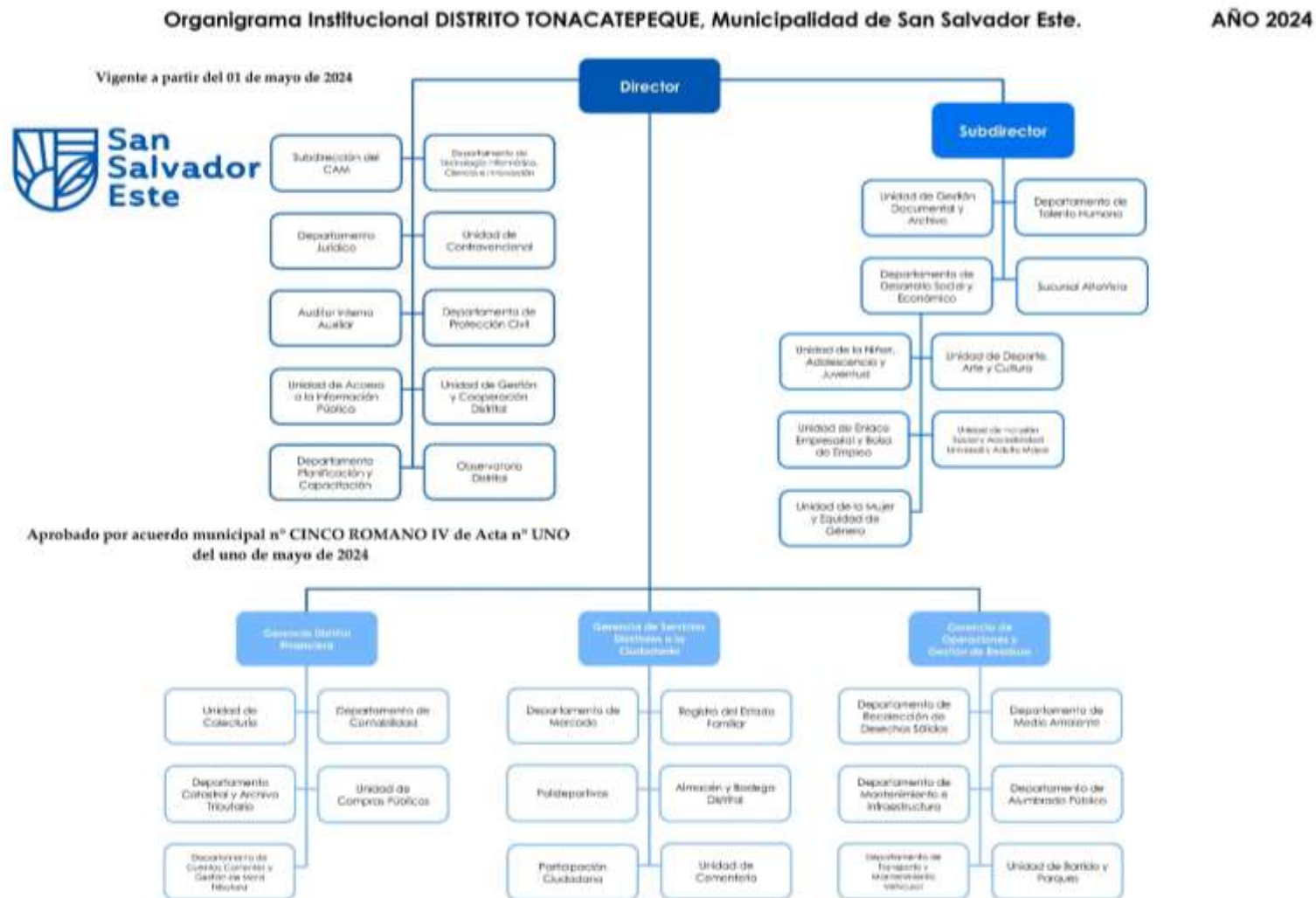
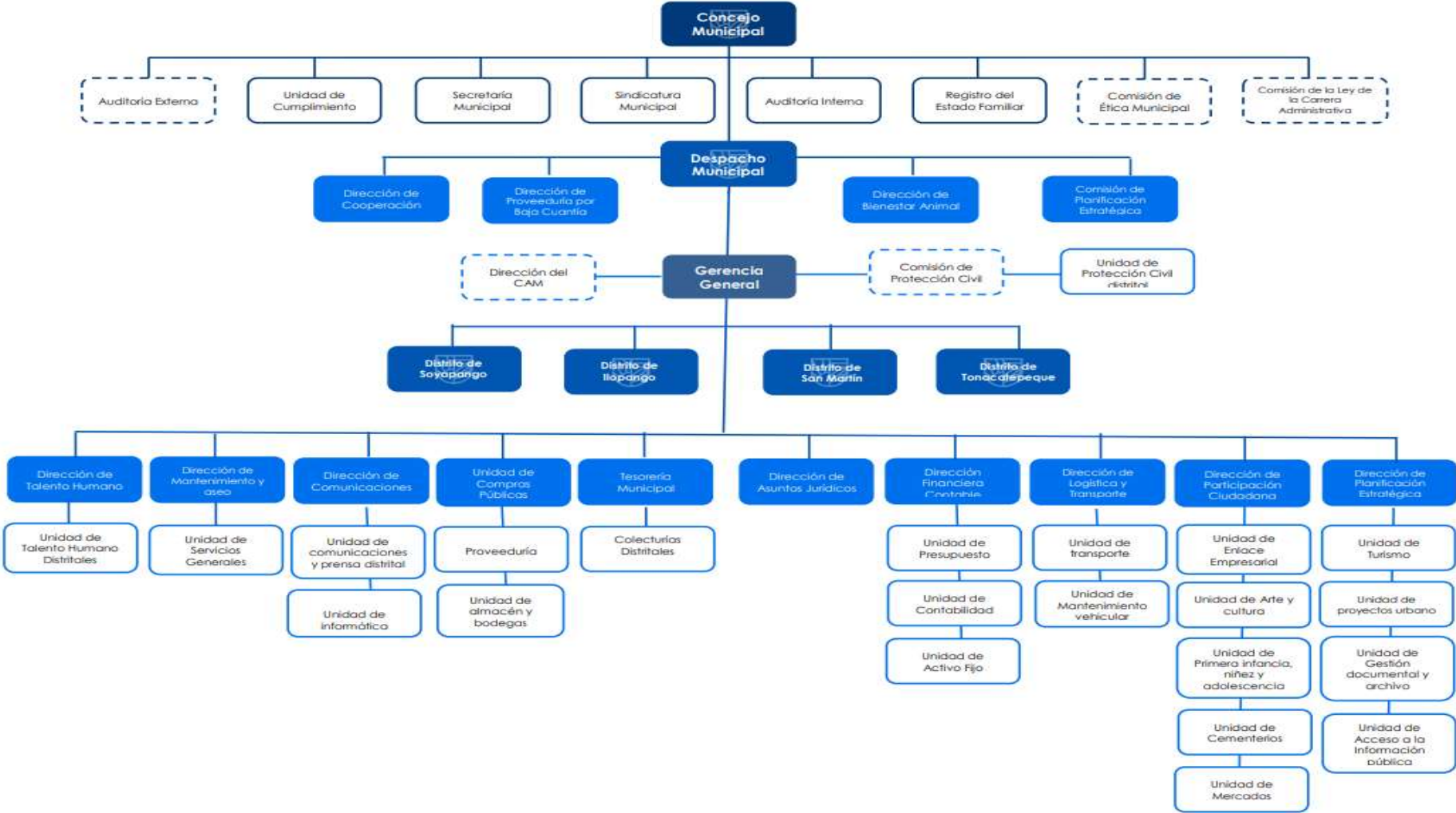


Figura 61. Propuesta de Organigrama Institucional para la nueva Alcaldía de San Salvador Este



**Tabla 33.** Estructura organizacional del Organigrama para la nueva Alcaldía de San Salvador  
Este:

NÚMERO	DEPENDENCIA
1	CONCEJO MUNICIPAL
2	Auditoría Externa
3	Unidad de cumplimiento
4	Secretaría Municipal
5	Sindicatura Municipal
6	Auditoría Interna
7	Registro del Estado Familiar
8	Comisión de Ética Municipal
9	Comisión de la Ley de la Carrera Administrativa
10	DESPACHO MUNICIPAL
11	Dirección de Cooperación
12	Dirección de Proveduría por Baja Cuantía
13	Dirección de Bienestar Animal
14	Comisión de Planificación Estratégica
15	GERENCIA GENERAL
16	Dirección del CAM
17	Comisión de Protección Civil
18	Unidad de Protección Civil distrital
19	DISTRITO DE SOYAPANGO
20	DISTRITO DE ILOPANGO
21	DISTRITODE SAN MARTÍN
22	DISTRITO DE TONACATEPEQUE
23	Dirección de Talento Humano
24	Unidad de Talento Humano Distrital
25	Dirección de Mantenimiento y Aseo
26	Unidad de Servicios Generales
27	Dirección de Comunicaciones
28	Unidad de Comunicaciones y prensa distrital
29	Unidad de Informática
30	Unidad de Compras Públicas
31	Proveduría
32	Unidad de Almacén y Bodegas
33	Tesorería Municipal
34	Colecturías Distritales
35	Dirección de Asuntos Jurídicos
36	Dirección Financiera Contable

NÚMERO	DEPENDENCIA
37	Unidad de presupuesto
38	Unidad de Contabilidad
39	Unidad de Activo Fijo
40	Dirección de Logística y Transporte
41	Unidad de transporte
42	Unidad de Mantenimiento Vehicular
43	Dirección de Participación Ciudadana
44	Unidad de Enlace Empresarial
45	Unidad de Arte y Cultura
46	Unidad de Primera infancia, niñez y adolescencia
47	Unidad de Cementerios
48	Unidad de Mercados
49	Dirección de Planificación Estratégica
50	Unidad de Turismo
51	Unidad de proyectos urbanos
52	Unidad de Gestión documental y archivo
53	Unidad de acceso a la información pública

#### **4.1.3. Estrategia administrativa de control interno**

##### **Propuesta de Herramienta diagnóstica integradora.**

Como parte del proceso de Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, se ha concebido la propuesta del Desarrollo de plan de integración organizativo Municipal.

En cumplimiento a lo establecido en la ley de reestructuración Municipal, se identifica uno de los principales retos y preocupaciones de mejora en el proceso de evaluación, diagnóstico situacional y áreas de trabajo que requieren intervención por parte del equipo consultor se identificó uno de los principales retos y desafíos que enfrenta la administración pública, es la homologación de las normativas técnicas y de control interno, la consolidación de las bases de datos, procesos y procedimientos específicos de las diferentes áreas de gestión y líneas de trabajo, las cuales se enfrentan a la incertidumbre del proceso de cambio, unificación e integración a la nueva estructura organizativa de San Salvador Este.

Por lo que se considera necesaria la implementación de una herramienta de evaluación diagnóstica que permita identificar las áreas indispensables de integración y centralización de actividades y tareas, evitando la problemática de contar con líneas de trabajo con procesos similares o duplicidad de tareas y funciones acorde a lo expresado por las autoridades Municipales encargadas de brindar acompañamiento al equipo consultor.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **5.1. Conclusiones**

Al ejecutar el proceso y desarrollo de la consultoría estratégica especializada al sector público, se ha obtenido la información necesaria y pertinente que facilite el proceso de integración municipal, mitigando los principales riesgos identificados en la investigación, como parte del proceso de reestructuración pública organizativa, buscando mejorar la eficiencia organizativa y operativa de la alcaldía de San Salvador Este, marcando un hito en la historia como la prime gestión municipal de San Salvador Este, en el periodo 2024-2027, permitiendo brindar así las siguientes conclusiones:

1. Mediante los datos obtenidos se identificaron las principales necesidades y preocupaciones de las autoridades a cargo de los distritos, por lo cual se propuso el desarrollo e implementación de una herramienta diagnóstica que permita profundizar en los requerimientos técnicos y tácticos de la estructura organizativa.
2. Debido a la complejidad de la investigación, se delimito a realizar las propuestas del plan de trabajo de integración municipal, el cual se debe realizar en un plazo máximo de dos años que brinda la ley especial para la reestructuración municipal, la cual es de estricto cumplimiento, garantizando la liquidación de los procesos y procedimientos municipales, logrando adaptabilidad e integración de las líneas de trabajo que integran a la Alcaldía de San Salvador Este.
3. En el desarrollo de la consultoría se identificó y concluyo la necesidad de mejorar la filosofía institucional, ya que los empleados no conocen realmente la visión, misión, y valores, que representan a la municipalidad.
4. Al momento de evaluar y medir la efectividad del organigrama actual, el equipo consultor termino concluyendo en la necesidad de modificación y consideración de la propuesta de organigrama institucional que contribuirá en la mejora la estructura organizativa de forma holística considerando las necesidades específicas de cada departamento y unidad de la Alcaldía de San Salvador Este.

5. Finalmente, uno de los puntos clave y críticos de la consultoría realizada radica en la deficiencia del registro, control y manejo de los bienes municipales clasificados como activos fijos, lo que genera un impacto negativo y un alto riesgo en los estados financieros, los cuales requieren mayor atención por parte de las autoridades municipales.
  
6. El concejo municipal debe garantizar las acciones orientadas al cumplimiento de la visión de trabajo de la presidencia de la república garantizando que los servicios públicos sean mejores que el sector privado, innovando e invirtiendo en la mejora continua en la atención ciudadana agilizando los procesos y procedimientos de recaudación tributaria los cuales se verán reflejados en obras públicas.

## 5.2. Recomendaciones

1. Para fortalecer y optimizar la gestión de los distritos que conforman a San Salvador Este, se recomienda implementar un plan de trabajo, estratégico organizativo, mediante el uso de la herramienta diagnóstica, permitiendo evaluar el estado actual de las estructuras organizativas y operativa en los procesos de gestión e identificación de las áreas de mejora, así como los requerimientos técnicos.
2. Se recomienda enfocar esfuerzos en la elaboración y ejecución de un plan de trabajo de integración municipal, el cual debe de cumplirse en el periodo de dos años estipulado por la ley especial para la reestructuración municipal, con el cual pretende asegurar la adaptabilidad e integración de las líneas de trabajo que componen a la alcaldía de San Salvador Este y cada uno de los distritos.
3. Se recomienda a las autoridades municipales involucrarse directa en la construcción, comunicación y motivación de los empleados a dar lo mejor de sí para lograr los objetivos estratégicos en concordancia de la visión y misión institucional.
4. Se recomienda evaluar las necesidades específicas de las áreas administrativas y operativas centralizando de forma vertical y horizontal las dependencias o líneas de trabajo, logrando una integración holística garantizando una estructura organizativa más eficiente y coherente que ayude optimizar los recursos financieros a través de una gestión más eficaz y enfocada.
5. Se recomienda abordar las deficiencias identificadas en el registro, control, estandarización y unificación de los activos fijos, promoviendo e implementando la propuesta de manual de activo fijo como herramienta principal que ayude a mejorar la gestión y el manejo de los recursos públicos.
6. Se recomienda al concejo municipal invertir en la innovación y mejora de las infraestructuras, equipos informáticos de primer nivel que garanticen la atención digna a los contribuyentes reflejando el trabajo realizado e intervención del equipo

consultor con una estrategia de innovación y renovación de los procesos y procedimientos de atención ciudadana mejor que cualquier otra institución financiera del país.

Cerrando de esta manera el proceso de consultoría empresarial estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, para la reestructuración pública organizativa periodo 2024-2027, brindando las recomendaciones de solicitar apoyo de asesorías y consultorías especializadas en las áreas específicas tales como: tributarias, gestión de mora, turísticas, de desarrollo económico, urbano y catastrales, mejorando los procedimientos y el cumplimiento de las obligaciones fiscales, la Gestión de mora aquí es necesario imprimir estrategias efectivas para la recuperación de deudas, entre otros. Con estas asesorías específicas, la municipalidad podría minimizar el impacto negativo en los estados financieros y mejorar la gestión integral.

## BIBLIOGRAFÍA

- (EPIM), E. P. (14 de mayo de 2021). *Fases del Proceso de Consultoría*. Obtenido de <https://epim-educacion.com/fases-del-proceso-de-consultoria/>
- (FUNDAUNGO), P. d. (2011). *Almanaque 262 "Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009"*. San Salvador .
- Asociados, M. y. (16 de junio de 2023). *REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL: QUÉ ES, PLAN DE REESTRUCTURACIÓN Y EJEMPLOS*. Obtenido de <https://www.martinasociados.net/reestructuracion-empresarial-que-es-plan-de-reestructuracion-y-ejemplos>
- Datos, G. V. (10 de abril de 2024). *Así estarán conformados los concejos municipales de las principales alcaldías del país*. Obtenido de <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Asi-estaran-conformados-los-concejos-municipales-de-las-principales-alcaldias-del-pais-20240410-0089.html>
- Educación, M. d. (marzo de 2009). *Historia 2 El Salvador*. Obtenido de [https://www.mined.gob.sv/descarga/cipotes/historia\\_ESA\\_TomoII\\_0\\_.pdf](https://www.mined.gob.sv/descarga/cipotes/historia_ESA_TomoII_0_.pdf)
- GARRIDO BUJ, S. (2000). *Manual de Gestión de Empresas*. Madrid: Editorial Universitas. Obtenido de <https://www.editorialsanzytorres.com/static/pdf/9788418316340Muestra.pdf>
- Hacienda, M. d. (febrero de 2024). *Circular DGCG 01/2024*. Obtenido de <https://www.transparenciafiscal.gob.sv/downloads/pdf/700-DCG-CR-2024-001.pdf>
- Hacienda, M. d. (5 de marzo de 2024). *Lineamientos Financieros de Facilitación del proceso de Integración Municipal según DL No. 762*. Obtenido de <https://contabilidad.mh.gob.sv/asistencia-tecnica-sobre-los-lineamientos-financieros-de-facilitacion-del-proceso-de-integracion-municipal/>
- Legislativa, A. (Miércoles 14 de junio de 2023). *Asamblea Legislativa de El Salvador* . Obtenido de <https://www.asamblea.gob.sv/node/12819>
- Peñate, O. M. (2015). *El Salvador Historia General* . San Salvador: Editorial Nuevo Enfoque.
- Pública, I. d. (s.f.). *Portal de Transparencia*. Obtenido de <https://www.transparencia.gob.sv/categories/5>
- República, C. d. (2023). *Decreto No 33. NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO (NTCI) DE APLICACIÓN*. Diario Oficial .

- Salvador, A. L. (21 de julio de 1983). *Constitución de la República*. Obtenido de <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/69A06B07-4F30-4F0E-8FB1-D664A3E6D8CC.pdf>
- Salvador, A. L. (31 de enero de 1986). *Código Municipal*. Obtenido de [https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_072904385\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072904385_archivo_documento_legislativo.pdf)
- Salvador, A. L. (31 de enero de 1986). *Decreto N° 274 - Código Municipal*. Obtenido de [https://elsalvador.eregulations.org/media/Codigo\\_municipal.pdf](https://elsalvador.eregulations.org/media/Codigo_municipal.pdf)
- Salvador, A. L. (14 de diciembre de 1992). *Código Electoral (El Salvador)*. Obtenido de <https://pdba.georgetown.edu/Parties/ElSalvador/Leyes/codigoelectoral.pdf>
- Salvador, A. L. (9 de junio de 2023). *Asamblea Legislativa de El Salvador*. Obtenido de <https://www.asamblea.gob.sv/node/12808>
- Salvador, A. L. (13 de junio de 2023). *Asamblea Legislativa de El Salvador*. Obtenido de <https://www.asamblea.gob.sv/node/12815>
- Salvador, A. L. (15 de junio de 2023). *Decreto N° 762 - Ley Especial para la Estructuración Municipal*. Obtenido de <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/4194112C-1F6E-4E24-808E-9854A3D081AD.pdf>
- Salvador, A. L. (22 de abril de 2024). *LEY ESPECIAL DE TRANSICIÓN PARA LA REESTRUCTURACIÓN MUNICIPAL*. Obtenido de <https://www.asamblea.gob.sv/node/13163>
- Salvador, A. L.-R. (15 de diciembre de 1983). *Decreto N° 38*. Obtenido de [https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_072857074\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072857074_archivo_documento_legislativo.pdf)
- Salvador, R. d. (s.f.). *Departamentos de El Salvador y sus municipios*. Obtenido de <https://republicadeelsalvador.com/departamentos-de-el-salvador-y-sus-municipios>
- Team, S. C. (05 de 01 de 2023). *Reestructuración empresarial: qué es y cómo hacer con éxito*. Obtenido de <https://www.concur.co/blog/article/reestructuracion-empresarial>
- Vega, I. T. (17 de Mayo de 2022). *IVE Consultores*. Obtenido de <https://iveconsultores.com/que-es-la-consultoria-estrategica/>

## ANEXOS

Anexo 1. Herramienta diagnóstica para el desarrollo del plan de Integración Municipal .....	111
Anexo 2, Manual de políticas y procedimientos de activo fijo .....	125



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



*Anexo 1. Herramienta diagnóstica para el desarrollo del plan de Integración Municipal*

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR ESTE**



**HERRAMIENTA DIAGNOSTICA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE  
INTEGRACIÓN MUNICIPAL, GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2024 -2027.**

PRESENTADO POR:

**LICENCIADA. ASTRID LETICIA GARCÍA NAVIDAD  
LICENCIADO. KEVIN ARMANDO RODAS ROGEL**

PARTE DEL DESARROLLO DE:

**“CONSULTORÍA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA A LA ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE SAN SALVADOR ESTE PARA LA REESTRUCTURACIÓN PUBLICA  
ORGANIZATIVA 2024-2027”**

PARA OPTAR AL GRADO DE

**MAESTRO/A EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

SEPTIEMBRE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	113
JUSTIFICACIÓN.....	114
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	115
OBJETIVOS.....	118
PLAN DE ACCIÓN.....	118



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**Entregable número 1**

**INTRODUCCIÓN**

Como parte del proceso de Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”.

Se ha concebido la propuesta del desarrollo de Plan de Integración Municipal.

La cual busca la implementación de una Herramienta diagnóstica y evaluación integral de las líneas de trabajo que conforman la estructura organizacional de San Salvador Este, como parte del plan de integración Municipal.

El desarrollo e implementación de dicha herramienta permitirá a las autoridades municipales conocer y profundizar en las actividades indispensables y cotidianas que realizan las actuales dependencias de la estructura organizacional integrando funciones y tareas de las diferentes áreas de trabajo que fueron eliminadas y/o suprimidas al inicio de la gestión como parte del proceso de reestructuración Municipal.

Garantizando una gestión Municipal transparente y humana, por medio del trabajo articulado de los distritos que conforman San Salvador Este, consolidando proyectos sostenibles que armonicen el desarrollo local, la innovación y el cuidado del medio ambiente.

Las autoridades municipales buscan construir una ciudad segura y ordenada, encaminada a desarrollar una economía fuerte y sostenible que garantice la transformación de San Salvador Este, como la capital industrial, fomentando el crecimiento local, el desarrollo tecnológico y cultural.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



### JUSTIFICACIÓN

En conformidad al proceso de evaluación e investigación de parte del equipo consultor a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, se identificó la inmensa cantidad de líneas de trabajo existentes en los organigramas vigentes los cuales se aprobaron como parte del proceso de reestructuración municipal para dar cumplimiento al proceso y procedimiento de establecer una estructura base la cual se modificara en base a los resultados de la consultoría estratégica para la reestructuración publica organizativa.

Por lo que se puede considerar cada vez es más necesario optar por herramientas innovadoras que permitan optimizar la gestión organizativa obteniendo resultados que evidencien la realidad de la institución, evaluando los resultados y deficiencias que presentan las autoridades municipales en las áreas de gestión administrativas y operativas.

Por lo que el Plan de Integración Municipal de San Salvador Este, se fundamenta en:

- Cumplimiento legal
- Innovación y transparencia
- Desarrollo sostenible
- Gobernanza y gobernabilidad

En cumplimiento al Artículo N°30 del código municipal numeral 14, siendo facultad del Concejo Municipal velar por la buena marcha del Gobierno, administración y servicios Municipales.

Por lo que son competencias del Concejo Municipal, garantizar que todos los funcionarios y empleados posean y mantengan un nivel de aptitud e idoneidad que les permita cumplir con los deberes asignados y entender la importancia de su rol dentro de la institución en cumplimiento a los objetivos institucionales.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



Decreto No. 33.- Normas Técnicas de Control Interno de Aplicación General para las Municipalidades publicado en el diario oficial en fecha 29/11/2023 en tomo 441.

*Art. 81.- La municipalidad integrará en los procesos administrativos, financieros y operativos, las evaluaciones continuas que le permiten contar con información oportuna sobre los resultados de las actividades encomendadas a cada unidad organizativa; así como, tomar acciones para anticiparse a los riesgos que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos del sistema de control interno.*

### **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.**

La problemática principal que ayudara a resolver la presente herramienta diagnostica radica en la evaluación de las líneas de trabajo que conforman la actual estructura organizacional descentralizada en los distritos que conforman a San Salvador Este, buscando identificar las áreas clave de mejora e integración a las nuevas direcciones municipales, minimizando el gasto público, con la erradicación de áreas con funciones y actividades duplicadas, controlar y gestionar adecuadamente los recursos financieros así como el talento humano.

Utilizando la matriz FODA se identifican las principales fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta actualmente resultado de la evaluación primaria y diagnostico en el capítulo 3 de la consultoría estratégica a la municipalidad.

#### **Fortalezas**

- Infraestructura Municipal
- Cooperación Distrital e interdistrital
- Direcciones y equipo técnico
- Indicadores de compromiso
- Capacidad de aceptar y administrar propuestas de mejora continua.
- Compromiso de Gobierno Central y autoridades locales para implementar cambios a fin de mejorar la eficiencia de atención al ciudadano y procesos



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



### Oportunidades

- Posibilidad de establecer seguridad laboral.
- Mejorar la gestión financiera y contable para optimizar el uso de los recursos públicos.
- Estandarizar los criterios de aplicación de las normativas contables gubernamentales.
- Fortalecimiento Institucional
- Mejora de sistemas de información y comunicación interna y externa.
- Consolidación de áreas administrativas y operativa
- Leyes, Normativas, y Reglamentos y capacidad de proponer manuales especializados.
- Capacidad de Servicios a la población.
- Capacidad de explotación de los recursos naturales en áreas turísticas
- Oportunidad de aportar al sector agropecuario y ganadero.

### Debilidades

- Falta de un estudio previo de factibilidad y viabilidad de la eliminación de unidades o líneas de mando en los nuevos organigramas institucionales.
- Poca ausencia o carencia de un canal comunicación formal y asertiva, en el cual se den lineamientos y directrices de trabajo y demás procesos administrativos.
- Deficiencias en el control y manejo de los activos fijos de los distritos que conforman San Salvador Este.
- Duplicidad de funciones
- Sistema de recaudación de tributaria
- falta de actualización de procesos administrativos y normativos técnicos.
- Sistema de registros financieros desactualizados.
- Control inadecuado de los recursos



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



- Falta de Actualización del portal de transparencia

**Amenazas**

- Tiempo de reestructuración
- Impacto negativo en la imagen pública si los cambios no se gestionan adecuadamente ni de manera transparente
- Riesgo de perder talento humano valioso durante el proceso de reestructuración
- Crisis económica que afecta la disponibilidad del presupuesto.
- Falta de credibilidad en la mejora de servicios.

Los ejes principales y necesidades de evaluación están orientadas al cumplimiento de los lineamientos institucionales de:

**Cumplimiento legal:** dar estricto cumplimiento a la ley especial de integración municipal, así como a toda la normativa especializada por parte de las instituciones gubernamentales que fiscalizan la gestión municipal, así como los manuales especializados de cada área de gestión

**Innovación y transparencia:** Optimizar los procesos con objetivos específicos medibles alcanzables, relevantes, temporales, aplicando la metodología SMART e incorporando el uso de las tecnologías informáticas para el fortalecimiento de la transparencia Municipal.

**Desarrollo sostenible:** fortalecer estrategias administrativas y financieras que permitan gestionar el talento humano e incrementar la diversificación de los recursos financieros

**Gobernanza y gobernabilidad:** impulsa la actualización y generación de desarrollo de normas de procesos y procedimientos que permitan una transición integral del municipio.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



### **OBJETIVOS**

**Objetivo general:** Implementar el uso de la herramienta diagnóstica que permita el desarrollo del plan de integración municipal evaluando el nivel de impacto y riesgo administrativo.

**Objetivos específicos:**

Identificar las áreas de mejora continua e indispensables para el buen funcionamiento de la gestión pública administrativa

Determinar las áreas esenciales que se deben de integrar al plan maestro de la gestión pública periodo 2024-2027

Sintetizar los diagnósticos individuales de las áreas de gestión evaluando el nivel de riesgo e de impacto en la administración municipal.

### **PLAN DE ACCIÓN**

Al momento de evaluar el desarrollo e implementación de la herramienta diagnóstica se propuso que se desarrollara en etapas evaluando el nivel de adaptabilidad, avance y efectividad en la medición de los indicadores de riesgo y logros del plan de integración municipal gestión administrativa 2024- 2027

El plan de integración estará conformado por tres etapas fundamentales.

**Etapa N° 1**

- Recopilación de información
- Análisis de datos
- Presentación de informes



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**Etapa N° 2**

- Fase 1 evaluación áreas administrativas
- Fase 2 evaluación de áreas operativas.

**Etapa N° 3**

- Evaluación de indicadores.
- Retroalimentación de la información.

Cada una de estas etapas permitirá la toma de decisiones estratégica de los pilares fundamentales de la administración organizativa de forma eficaz y eficiente abordando las áreas de:

- Planificación
- Organización
- Dirección y liderazgo
- Control
- Responsabilidad social
- Servicios y tecnología
- Talento humano

**Recopilación de información:** cada una de las áreas debe recopilar toda la información del departamento e identificar cuáles son las actividades más importantes y cual no, tal como los procesos, procedimientos que realizan, servicios que brindan, número de empleados, entre otros.

**Análisis de los datos:** Partiendo desde el análisis minucioso de toda la información para la preparación de un informe diagnóstico individual acorde a las respuestas brindadas en el formato que se presentara posteriormente.

La evaluación primaria y diagnóstico general de cada una de las dependencias se medirá el nivel de riesgo que representa de manera individual y colectiva, lo que permitirá tomar acciones y desarrollar las estrategias de integración apropiadas a cada área de gestión.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



Por lo que se ha propuesto un modelo de medición fácil y eficiente de aplicar a todos los niveles de la organización:

<b>IMPACTO</b>	A	3	6	9
	M	2	4	6
	B	1	2	3
		B	M	A

**PROBABILIDAD**

VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 Y 9	ALTO
3 Y 4	MEDIO
1 Y 2	BAJO

De la misma forma la herramienta diagnostica tiene la finalidad de ser rápida, simple y versátil por lo que se han desarrollado las preguntas cerradas de forma tal que las autoridades apliquen de forma simple **SÍ** o **NO**, cuando aplica al caso y si dicha respuesta representa una fortaleza o una amenaza

<i>SI</i>			<i>NO</i>			<i>IMPACTO</i>		
<i>FORTALEZA</i>			<i>DEBILIDAD</i>					
A	M	B	A	M	B	A	M	B



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



La presente herramienta se ha desarrollado con el fin evaluar la situación actual y real de las líneas de trabajo que conforman la estructura organizacional de la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, y cada uno de los distritos que la conforman, por lo que se solicita, se conteste de la forma sincera, correcta y que considere que se acopla a la realidad de cada una de las líneas de trabajo, en virtud de sus fortalezas y debilidades así como el nivel de riesgo o impacto en la administración pública.

Fecha:

Elaborada por:

Nombre de la línea de trabajo:

Línea de trabajo que depende:

Líneas de trabajo que dependen de ella:

Cantidad de empleados:

Área de gestión:

Administrativa		Operativa		Mixta	
----------------	--	-----------	--	-------	--

N°		SI			NO			IMPACTO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD					
1	PLANIFICACIÓN	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.1	¿Existe Proceso de planificación?									
1.2	¿Los planes estratégicos están por escrito?									
1.3	¿Los planes son factibles?									
1.4	¿Los planes son pertinentes?									
1.5	¿Los planes se estructuran en base a las Operaciones y fines que persigue la Institución?									
1.6	¿El personal está integrado y es conocedor de los planes estratégicos propuestos a realizarse?									
1.7	¿Los planes les han sido comunicados asertivamente a todo el personal?									
1.8	¿Los planes posibilitan el logro de los objetivos estratégicos Institucionales?									

N°		SI			NO			IMPACTO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD					
2	ORGANIZACIÓN	A	M	B	A	M	B	A	M	B
2.1	¿Los empleados conocen el Organigrama Institucional?									
2.2	¿Cada empleado conoce sus responsabilidades y tareas?									
2.3	¿Se aplican los manuales de descripción de puestos?									
2.4	¿Existe coordinación entre el personal?									
2.5	¿Existen grupos informales de poder?									
2.6	¿Existe un flujo libre de información en todas las direcciones?									
2.7	¿Las líneas de comunicación son simples, claras y precisas?									
2.8	¿Existe un buen ambiente laboral?									
2.9	¿Hay estabilidad laboral?									

N°		SI			NO			IMPACTO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD					
3	DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	A	M	B	A	M	B	A	M	B
3.1	¿Existe trabajo en equipo?									
3.2	¿El personal respeta los canales de autoridad?									
3.3	¿El personal demuestra habilidad para resolución de conflictos?									
3.4	¿El personal demuestra habilidad para la comunicación Institucional?									
3.5	¿El personal demuestra habilidad de adaptación a los cambios tecnológicos?									
3.6	¿La unidad de Talento Humano y administración demuestra habilidad para atraer y retener el mejor personal?									
3.7	¿La administración demuestra habilidad para responder a los cambios?									
3.8	¿El personal demuestra habilidad para responder a los cambios del entorno interno y externo?									
3.9	¿El personal demuestra habilidad para enfrentar emergencias o situaciones no?									



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



N°		SI			NO			IMPACTO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD			A	M	B
4	<b>CONTROL</b>	A	M	B	A	M	B	A	M	B
4.1	¿Existe un buen manejo de control interno?									
4.2	¿Existe estandares para medir el desempeño?									
4.3	¿El personal es evaluado constantemente para conocer su nivel de									
4.4	¿Existen sistemas para el control del personal?									
4.5	¿Existe evaluacion de resultados?									
4.6	¿Existe un plan de supervisión y control por parte de la dependencia de									

N°		SI			NO			IMPACTO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD			A	M	B
5	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	A	M	B	A	M	B	A	M	B
5.1	¿la dependencia es responsable con la comunidad?									
5.2	¿la dependencia es responsable con el medio ambiente?									

N°		SI			NO			IMPACTO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD			A	M	B
6	<b>SERVICIOS, TECNOLOGIA</b>	A	M	B	A	M	B	A	M	B
6.1	¿La dependencia brinda servicios eficaces y eficientes a los contribuyentes?									
6.2	¿Los servicios ofrecidos son de calidad?									
6.3	¿Existe amplitud de los servicios ofrecidos?									
6.4	¿Existe mejoramiento en los servicios ofrecidos?									
6.5	¿Existe inversion en tecnologia para mejorar los procesos?									
6.6	¿Existe inversion en equipo tecnologico adecuado para los servicios									
6.7	¿las Instalaciones son las adecuadas?									
6.8	¿Existe auditoria de los sistemas informaticos?									
6.9	¿Existe respaldo de la informacion de manera digital?									
6.10	¿la Institucion cuenta con las instalaciones adecuadas?									
6.11	¿la infraestructura esta en buen estado?									

N°		SI			NO			IMPACTO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD			A	M	B
7	<b>TALENTO HUMANO</b>	A	M	B	A	M	B	A	M	B
7.1	¿El nivel academico del personal es alto?									
7.2	¿La experiencia tecnica del personal es alta?									
7.3	¿La rotacion del personal es baja?									
7.4	¿El ausentismo es bajo?									
7.5	¿El personal se identifica con la Institucion?									
7.6	¿El personal tiene alta motivación?									
7.7	¿Existe un sistema de remuneración y recompensa atractivo para motivar al									
7.8	¿El nivel de remuneracion es justo?									
7.9	¿Existe equidad o igualdad salarial?									
7.10	¿La tasa de accidentes es baja?									
7.11	¿El personal se capacita constantemente?									
7.12	¿El personal cumple con los valores de la Institucion?									
7.13	¿Los empleados se expresan adecuadamente?									



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**Presentación de informes:**

Cada una de las líneas de trabajo deberá presentar un informe minucioso sobre el nivel de impacto de las áreas evaluadas, a fin de conocer y profundizar en el nivel de desarrollo de fortalezas e identificación de las deficiencias en la administración pública, que representen una debilidad, a fin de crear acciones acordes de las necesidades de mejora e innovación de cada área en específica acorde a la complejidad de sus tareas y funciones.

Además, deberán de describir detalladamente los flujos de trabajo, informes o reportes de información que generan y se comparten con otras líneas de trabajo y que son de estricto cumplimiento.

Los informes finales permitirán a la administración pública tomar las acciones pertinentes de cambios e implementación de estrategias de integración vertical o integración horizontal de la estructura organizativa.

**Integración vertical:** busca minimizar las sub sub líneas de trabajo, reduciendo la cadena de mando, minimizando los costos y gastos administrativos u operativos que genera tener unidades organizativas personalizadas o innecesarias ya que sus funciones se pueden englobar en una sola línea de trabajo central, reduciendo tiempos de ejecución, centralizando la comunicación de los planes de trabajo.

Integración Horizontal: la integración horizontal

**Integración horizontal:** busca minimizar las líneas de trabajo del mismo nivel jerárquico, que ejecutan tareas y trabajos similares o que tienen relación directa en la cadena de suministro de información, reduciendo la cadena de mando, minimizando los costos y gastos administrativos u operativos que genera tener unidades organizativas descentralizadas y que no requieren su ubicación física en todos los distritos y que se pueden englobar en una sola línea de trabajo centralizada.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**Implementación del plan de integración Municipal.**

Después de realizado el proceso de diagnósticos, se propone la implementación del plan de acción de trabajo para ejecutar las estrategias de integración municipal, evaluando por fases de la forma siguiente:

Fase 1: evaluación áreas administrativas: se encargará de evaluar los elementos claves de las áreas administrativas de la administración pública.

Fase 2: evaluación de áreas operativas: se encaminará a evaluar los factores de riesgo de las áreas operativas indispensables que brindan servicios a las comunidades y población en general.

Fase 3: Monitoreo y control: Como último paso se dará inicio al monitoreo y control para medir el alcance que se ha logrado y retroalimentar las áreas de oportunidades de mejora continua, hasta lograr el objetivo estratégico de integración municipal, permitiendo la evaluación individual de indicadores, que muestren a las autoridades los resultados de la integración y si estos fueron positivos o negativos.

Finalmente se propone:

Implementar talleres o capacitaciones de formación de actividades operativas y administrativas acorde a las necesidades actuales y reales de la administración pública.

Brindar atención oportuna a las necesidades de los empleados, obteniendo retroalimentación de las decisiones tomadas.

Crear planes de contingencia ante cambios del entorno social, político y cultural.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



*Anexo 2, Manual de políticas y procedimientos de activo fijo*

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR ESTE.**



**MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL  
REGISTRO, ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE BIENES MUEBLES, BIENES  
INMUEBLES E INTANGIBLES**

PRESENTADO POR:

**LICENCIADA. ASTRID LETICIA GARCÍA NAVIDAD**

**LICENCIADO. KEVIN ARMANDO RODAS ROGEL**

PARTE DEL DESARROLLO DE:

**“CONSULTORÍA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA A LA ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE SAN SALVADOR ESTE PARA LA REESTRUCTURACIÓN PÚBLICA  
ORGANIZATIVA 2024-2027”**

PARA OPTAR AL GRADO DE

**MAESTRO/A EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

NOVIEMBRE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN.....	127
JUSTIFICACIÓN.....	128
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	129
OBJETIVOS.....	129
ALCANCE .....	130



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**Entregable número 2.**

**INTRODUCCIÓN**

Como parte del proceso de Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”.

Se ha concebido la propuesta del desarrollo de manual de políticas, procesos y procedimientos para el registro, administración y control de bienes muebles, bienes inmuebles e intangibles, como parte del plan de integración a fin de estandarizar el control de los activos fijos de la Alcaldía Municipal de San Salvador Este.

Una de las principales preocupaciones de las autoridades de la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, radica en la gestión y administración de los Activos Fijos, los cuales son asignados a cada una de las dependencias que conforman a dicha municipalidad y sus distritos, tomando como referencia que los bienes son adquiridos por la institución, por diversas fuentes de financiamientos, provenientes de donaciones y de la recaudación de tasas e impuestos municipales, por lo que es de sumo interés mantener un control minucioso del ingreso, codificación, asignación, traslados hasta su descargo contable e institucional, por lo que deben de controlar cuidadosamente y ordenadamente, los inventariados, de manera tal permita contar con el registro de cada movimiento, estado y ubicación física de todos los bienes, para efectos de transparencia de la gestión municipal.

La presente propuesta de manual ha sido elaborada con el propósito, acompañar, asesorar y guiar a las autoridades en la toma de decisiones estratégicas municipales de tal forma que permita ser utilizada como herramienta principal en la sistematización y regulación de todo lo relacionado con el activo fijo, considerando los bienes depreciables y no depreciables, a los se les debe aplicar un porcentaje de depreciación, que está orientado a facilitar los procesos y procedimientos que deben realizar los encargados del activo fijo, así como las interacciones y



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



responsabilidades de las autoridades encargadas del resguardo de los bienes patrimoniales de la municipalidad.

Dentro del presente documento se encuentran las generalidades de los diferentes procesos y procedimientos para el registro, administración y control de los bienes que pertenecen a la municipalidad, facilitando la aplicación de las normativas técnicas, siendo una guía de ejecución para el personal involucrado en la administración de los bienes muebles, inmuebles e intangibles los cuales deberán contar con un código único de registro de inventarios, el cual no podrá ser borrado o cambiado, sin autorización previa del Concejo Municipal.

### **JUSTIFICACIÓN**

Uno de los principales retos que enfrenta la nueva alcaldía de San Salvador Este, al igual que el resto de alcaldías que se consolidaron como parte del proceso de reestructuración municipal, radica en el registro, administración y control de los bienes muebles e inmuebles que forman parte del patrimonio municipal, dada la complejidad, volumen y dimensión, en la forma de controlar este tipo de procesos y procedimientos, los cuales afectan significativamente los estados financieros, por lo que en base a los resultados y análisis de las evaluaciones diagnósticas a la municipalidad como parte del proceso de Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, para la reestructuración pública organizativa 2024-2027, se identificó la preocupación de las autoridades sobre el manejo y control de los bienes que son asignados a cada una de las dependencias como líneas de trabajo y el grado de responsabilidad, debido al descuido de las administraciones anteriores los cuales cuentan con información desactualizada, duplicada, las cuales ya han sido observadas por parte de la honorable corte de Cuentas.

Por lo cual se propuso el desarrollo de manual de políticas, procesos y procedimientos para el registro, administración y control de bienes muebles, bienes inmuebles e intangibles, como parte



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



del plan de integración a fin de estandarizar el control de los activos fijos de la Alcaldía Municipal de San Salvador Este.

Unificando criterios del manejo de los bienes institucionales evitando duplicidad de procesos, información cruzada y desactualizada, depurando los bienes que han perdido su vida útil o se encuentran obsoletos, así como bienes dados de baja que aun aparecen en los libros contables, facilitando el proceso de integración y migración de inventarios a las nuevas líneas de trabajo acorde a la estructura organizacional de San Salvador Este.

### **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.**

La problemática a resolver con el presente instrumento radica en la integración de los procesos y procedimientos de registro, administración y control de los activos fijos de la alcaldía municipal de San Salvador Este, dado que las anteriores municipalidades que pasaron a denominarse distritos y que integran a la nueva alcaldía gestionaban de manera diferente el control de los activos lo que dificulta el proceso de migración de información y bases de datos, registros y controles de los bienes muebles e inmuebles, generando una confusión por parte de los encargados en la forma de gestionar y centralizar las responsabilidades del manejo de los activos, dado que es de estricto cumplimiento ya que son facultades y obligaciones del concejo municipal mantener actualizados los registros e inventarios del patrimonio municipal

### **OBJETIVOS**

**OBJETIVO GENERAL:** Generar un instrumento y herramienta de apoyo administrativo para la Alcaldía Municipal de San Salvador Este, que permita el control de los activos con orden y transparencia, ejerciendo de forma eficiente y eficaz los procedimientos desde la recepción, codificación, asignación, control y disposición hasta su baja contable e institucional.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**Objetivos específicos:**

- Garantizar que todos los bienes adquiridos por la Alcaldía de San Salvador Este, sean registrados, asignados y custodiados de manera oportuna y adecuada.
- Establecer métodos y procedimientos de administración y control interno de los activos considerando los principios y normativa vigente de la dirección General de Contabilidad Gubernamental.
- Normar los procesos para la aceptación de bienes muebles e inmuebles, así como bienes intangibles, en calidad de donación a favor de la Alcaldía Municipal de San Salvador Este.
- Establecer los procesos para descargar los bienes no utilizados, protegiendo a la administración de irregularidades que contribuyan a la buena gestión y transparencia de la institución.
- Definir las responsabilidades del uso adecuado y preservación de los bienes, en las dependencias y áreas asignadas controlando y monitoreando los recursos.

**ALCANCE**

Regular todo lo relacionado con el sistema de inventarios de bienes propiedad de la Alcaldía municipal de San Salvador Este, en cumplimiento a las instrucciones emitidas por Concejo Municipal en la relación a lo administrativo y control del patrimonio institucional, abordando los procesos y procedimientos de registro y aceptación de donaciones, asignación de responsabilidades en el uso y manejo, del mobiliario y equipo de oficina, vehículos, maquinarias, herramientas, bienes arrendados, etc. Esto será aplicable en las unidades organizativas de los distritos, sucursales, bases, talleres, planteles y demás, donde se asignen bienes, de la Alcaldía municipal de San Salvador Este.

**MARCO LEGAL APLICADO**



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



Teniendo como referencia el marco regulatorio jurídico y legal en la aplicación del código municipal, la ley especial para reestructuración municipal, la ley de reestructuración municipal, los lineamientos emitidos por la Corte de Cuenta de la Republica en conformidad a la ley de Corte de Cuentas, ley orgánica administrativa financiera del Estado

para desarrollo del presente instrumento de interacción e integración municipal, aplicando la base legal a los procesos y procedimientos del registro, administración y control del patrimonio municipal que facultan al Municipio y su Concejo Municipal a implementar los mecanismos de control que consideren necesarios para desarrollar con mayor eficiencia la administración de los bienes.

**CÓDIGO MUNICIPAL:** Art. 30.- Son facultades del Concejo:

4. Emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para normar el Gobierno y la administración municipal;

14. Velar por la buena marcha del gobierno, administración y servicios municipales;

Art. 61.- Son bienes del Municipio: Los de uso público, tales como plazas, áreas verdes y otros análogos; Los bienes muebles o inmuebles, derechos o acciones que por cualquier título ingresen al patrimonio municipal o haya adquirido o adquiriera el municipio o se hayan destinado o se destinen a algún establecimiento público municipal.

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

Art. 19.- Las unidades financieras institucionales conservarán, en forma debidamente ordenada, todos los documentos, registros, comunicaciones y cualesquiera otros documentos pertinentes a la actividad financiera y que respalde las rendiciones de cuentas e información contable, para los efectos de revisión por las unidades de auditoría interna respectivas y para el cumplimiento de las funciones fiscalizadoras de la Corte de Cuentas de la República.

**LEY DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA:**



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



Art. 25.- Dentro del marco de las normas y políticas a que se refiere el artículo anterior, cada entidad pública que lo considere necesario dictará las normas para el establecimiento y operación de su propio sistema de control interno.

La Corte verificará la pertinencia y la correcta aplicación de los mismos.

Art. 57.- Los servidores de las entidades y organismos del sector público que administren recursos financieros o tengan a su cargo el uso, registro o custodia de recursos materiales, serán responsables, hasta por culpa leve de su pérdida y menoscabo.

## CAPÍTULO I

### DISPOSICIONES GENERALES:

Se debe informar de manera general a toda la estructura organizacional sobre las responsabilidades y obligaciones inherentes a los nombramientos y cargos de jefaturas, así como la asignación de personal encargados de cumplir y hacer cumplir con las disposiciones establecidas en el presente instrumento:

#### COMPETENCIAS DE LAS AUTORIDADES MUNICIPALES.

**ACTIVO FIJO:** Sera el responsable directo de la correcta aplicación y ejecución de los procesos y procedimientos que se establecen en el presente manual.

El responsable del Activo Fijo será nombrado a través de un acuerdo del Concejo Municipal, por lo que se propone que figure como una unidad independiente en el organigrama institucional; en caso contrario se nombrará un encargado a través de un acuerdo administrativo, quien responderá directamente al Departamento de Contabilidad.

El activo fijo tendrá la responsabilidad del levantamiento periódico del inventario, el manejo de los activos y el control de todos los bienes muebles, inmuebles e intangibles de la municipalidad. En su presencia se deberán realizar procedimientos de entrega o recepción,



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



traslados, manteniendo un registro de los traslados ejecutados y cualquier otra acción que involucre a los bienes institucionales manteniendo un registro de control interno de los inventarios en formato digital respaldados por un expediente físico donde consten los datos básicos para la actualización del libro auxiliar, además tendrá las siguientes responsabilidades:

1. Preparar y divulgar la calendarización o plan de trabajo de la verificación del inventario a cada línea de trabajo.
2. Realizar el levantamiento del inventario general de los bienes muebles.
3. Registrar y depreciar cada una de las operaciones que afecten el inventario de los bienes institucionales.
4. Recopilar toda la información que corresponda a las adquisiciones de bienes muebles e inmuebles.
5. Codificar de una manera ordenada y oportuna, detallando todos los bienes que sean depreciable y no depreciables.
6. Para el registro y control de los bienes que sean asignados como producto de una donación, se les deberá asignar un código temporal, con el cual sea posible la identificación y control de los mismos, hasta que ingresen formalmente por medio del reconocimiento de aceptación de la donación por medio de Acuerdo Municipal.
7. Complementar los formularios para movimiento de los bienes y cambios en su estado, a solicitud de las unidades, departamentos y gerencias solicitantes.
8. Supervisar que, transcurrido del plazo permitido para el préstamo de bienes, se realicen los procesos correspondientes para el traslado definitivo de los bienes trasladados.
9. Notificar a todas las líneas de trabajo organizacionales sobre los procesos sancionatorios por incumplimiento en los procesos establecidos en este manual.
10. Preparar y presentar informes de los bienes que requieran autorización del Concejo Municipal para su descargo contable y baja institucional.
11. Autorizar el uso de bienes descartados por deterioro para que puedan ser utilizados en la restauración de otros bienes que permita prolongar su vida útil.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**EL CONCEJO MUNICIPAL:**

Como máxima autoridad municipal será la encargada de nombrar una comisión o un responsable, para que periódicamente supervise el levantamiento de los activos y se encargue de verificar los informes, previo a someterse a la consideración del pleno.

Será el encargado de autorizar el ingreso de bienes muebles e inmuebles procedentes de donaciones.

Autorizará el descargo contable e institucional de los bienes que sean retirados de las dependencias y que cuenten con la documentación pertinentes sobre el estado de los bienes que se consideran obsoletos, dañados y que han perdido la vida útil para la institución.

**SINDICATURA MUNICIPAL:**

1. Nombrar o delegar un responsable para la legalización de los terrenos, inmuebles, zonas verdes, zonas de protección y recreación que formen parte del patrimonio municipal o lleguen a ser propiedad del patrimonio institucional.
2. Notificar al departamento de Contabilidad y Activo Fijo junto con los documentos de aceptación de donaciones o compra de inmuebles.
3. Llevar un libro auxiliar con la información detallada de todos los inmuebles propiedad de la municipalidad legalmente inscritos y los que se encuentran en vías de legalizar y autenticar a favor de la Municipalidad.
4. Realizar los registros notariales y presentación de inscripción de los inmuebles.
5. Resguardar las escrituras y demás documentación que respalden la tenencia, posesión y dominio de los bienes inmuebles.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



6. Mantener constante comunicación y actualización con el Centro Nacional de Registros, del estatus de todos los inmuebles.
7. Solicitar semestralmente el índice de propiedad y remitirlo al Activo Fijo.
8. Mantener actualizados los registros de los inmuebles otorgados en comodato.

El desarrollo de estas competencias será trasladado si se crea una unidad organizativa para ejecutar las funciones de legalización, como anteriormente existía la línea de trabajo legalización de Tierras que se encargaba de dichas competencias.

**AUDITORÍA INTERNA:**

1. Verificar que se le dé cumplimiento al presente manual.
2. Validar el registro y verificación física de los bienes muebles e inmuebles, así como el registro de los intangibles o licencias informáticas.
3. Realizar el acompañamiento del levantamiento de los bienes, cuando se realicen traslados de personal, traspaso de jefaturas.
4. Brindar acompañamiento cuando fuere necesario en las evaluaciones como garante del cumplimiento de procesos y procedimientos oportunos y adecuadamente.

**UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS (UCP):**

La UCP es el ente institucional encargado de realizar los procesos de la adquisición de los bienes, por tanto, tendrá las responsabilidades siguientes:

1. Notificar al Activo fijo de las adquisiciones de bienes institucionales que se consideren codificables a fin de ingresar al inventario, previa a realizar la entrega a la unidad solicitante, anexar fotocopia de la factura que corresponde a los bienes adquiridos.
2. Preparar el registro en un cuadro auxiliar del control de ingreso de los bienes institucionales adquiridos.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



3. Mantener comunicación directa con el Activo Fijo en la planificación de suministros informáticos.

**TALENTO HUMANO:**

1. Notificar de los nuevos nombramientos de jefaturas, traslados, renunciaciones, a fin de velar por la integridad de los bienes que pertenecen a la Municipalidades, así como la correcta aplicación de los procesos sancionatorios o despidos del personal, para realizar las verificaciones a los bienes asignados.
2. Realizar las gestiones de aplicación a los procesos sancionatorios por incumplimiento a lo establecido en el presente manual.

**INFORMÁTICA:**

Mantener actualizado el control de los equipos y materiales informático, ya que es el área especializada en cada distrito tendrá las responsabilidades siguientes:

1. Mantener un cuadro auxiliar, como control del estado de todo el equipo informático asignado a las dependencias y líneas de trabajo en cada uno de los distritos, especificando todos los detalles necesarios de los equipos y ubicación en espacio físico, y remitirlo al Activo Fijo mensualmente, a fin de tener control total de los remplazos o acciones de mantenimiento de los bienes municipales.
2. Realizar informe técnico de soporte técnico en los casos de adquisición o baja de equipos cuando una jefatura así lo requiera.
3. Recibir las adquisiciones de equipo y material informático, verificando que cumplan con lo solicitado en el proceso de compra e informe técnico realizado.
4. Llevar un control de las asignaciones, sustituciones o retiros por daños y de ser posible mantener existencias de materiales informáticos desechables como mouse, mouse pad, teclados, disquetes, tarjetas de red, kit multimedia, cintas para impresora, cintas para datos, cables para red, cables para impresora, antenas para wifi, etc.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



5. Notificar al Activo Fijo, en lo relacionado al equipo informático como monitores, CPU, UPS, reguladores de voltaje, impresoras, centrales de procesamiento, servidores, nuevas adquisiciones, o bajas por obsolescencia, inutilidad o daño.

Ninguna, unidad organizativa podrá, bajo su propio criterio, descartar equipo o material informático, sin el debido informe técnico del área de informática que corresponda.

**REGISTRO TRIBUTARIO O CATASTRO MUNICIPAL:**

1. Notificar al Activo Fijo informe de expropiación de vallas publicitarias, estructuras y demás elementos que pasaran a formar parte de los bienes municipales, por incumplimiento de pago, falta de registro, denuncias, etc.
2. Registrar e inspeccionar periódicamente los terrenos, propiedades y zonas verdes propiedad de la municipalidad.
3. Actualizar los registros de propiedad, en coordinación con Sindicatura Municipal, así como la elaboración del mapa catastral municipal.
4. Realizar las evaluaciones técnicas y especializadas en los temas topográficos y cartográficos de los bienes inmuebles y sus recomendaciones que ayuden a mejorar el control de las propiedades a favor de la municipalidad evaluando la viabilidad de realizar procesos de reunión de escrituras cuando fuera necesario en los casos que por algún motivo existieran escrituras individualizadas de un mismo cuerpo o terreno si fuera el caso, así como gestionar los procesos de remediación en los casos que fueran necesario conocer la cabida real de los inmuebles.
5. Proporcionar al Activo Fijo los datos necesarios para el inventario de los inmuebles adquiridos o donados a favor de la municipalidad, entre los cuales se detallarán códigos parcelarios, direcciones, categorización urbana y demás datos que ayuden a mantener un adecuado control e identificación de los inmuebles de la comuna como parte de los activos fijos.

**MERCADOS MUNICIPALES:**

Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



Se encargará de notificar al Activo Fijo sobre el proceso de expropiación o decomiso de artículos de acuerdo a sus procesos internos basados en las ordenanzas municipales, luego de transcurrido un total 60 días de resguardo arbitrarios de dichos bienes procedentes de decomiso, deberán ser evaluados y solicitar autorización para posteriormente formar parte del patrimonio municipal.

**CONTABILIDAD:**

Generará los registros correspondientes a cada una de las operaciones que afecten los Estados Financieros de la municipalidad incluyendo las modificaciones de los inventarios de bienes muebles e inmuebles, además de elaborar en conjunto con Activo Fijo los cuadros de depreciación mensual y anualmente.

Revisar en coordinación con Sindicatura Municipal los términos de referencia cuando se solicite iniciar un proceso de revalúo de los inmuebles, contando con toda la documentación pertinente.

**TODAS LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS:**

1. El responsable nombrado de cada unidad organizativa deberá designar a un colaborador, para que, en coordinación con el Activo Fijo, apoye en el levantamiento del inventario general y sea este el encargado de notificar cualquier acontecimiento que afecte a los inventarios, por daños, pérdidas, robo u hurtos.
2. La jefatura de cada unidad deberá mantener actualizado un cuadro auxiliar en que determine la responsabilidad de los bienes asignados a su área, en cada uno de sus colaboradores.
3. Recibir los bienes muebles solicitados y/o asignados, confrontar sus características con la respectiva hoja de control de bienes muebles y traslados, y firmar de recibo en dichos formularios.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



4. Tramitar con el Activo Fijo, los traslados, las salidas por reparación o mantenimiento, trabajo externo, capacitaciones o misiones externas y firmar de recibido en dichos formularios.
5. Informar en el momento por escrito, sobre cualquier desperfecto, deterioro o la no utilización del mobiliario y equipo que tenga asignado.
6. La reposición de bienes detectados como faltantes serán responsabilidad de la persona que tiene asignado dicho bien.
7. Notificar al Activo Fijo, cuando se realicen cambios de oficina o de la ubicación física donde se desarrollen las actividades laborales para la nueva asignación del equipo refrigerante (aires acondicionados).
8. Informar, en la brevedad posible, al Activo Fijo la adquisición de bienes imprevistos, por declaración de estado de emergencia, caso fortuito o fuerza mayor.

Al momento de su nombramiento, tendrá la obligación de verificar el inventario de bienes que se le asigna, considerando la facultad de hacer descuentos que se establece en las disposiciones generales del presupuesto vigente para cada año, al Alcalde Municipal para que ordene al Tesorero Municipal, realice los descuentos a funcionarios, empleados y trabajadores municipales, por la pérdida sin causa justificada de herramientas, daños en los bienes propiedad de la municipalidad, cuando la pérdida o deterioro sea por descuido de los empleados, funcionarios o trabajadores responsables de su manejo.

## **CAPITULO II**

### **POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL REGISTRO DE LOS INVENTARIOS.**

#### **REGISTRO Y ADMINISTRACIÓN**

1. Los inventarios serán administrados por el Activo fijo, los cuales serán valuados periódicamente por Auditoría Interna y/o por la Corte de Cuentas de la Republica.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



2. Para que sean considerados dentro del inventario institucional, los bienes deben formar parte de las siguientes categorías:
  - a. Bienes muebles: Son aquellos que pueden moverse de un lugar a otro sin alterar su estructura.
  - b. Bienes inmuebles: Son aquellos que están vinculados de manera permanente a un terreno, tienen una ubicación física fija y no se pueden trasladar.
  - c. Activos intangibles: Son bienes que no pueden ser palpables, como los sistemas informáticos especializados.
3. De acuerdo a su valor inicial en el mercado vigente, factura de compra o comprobante de donación y demás características, la normativa de la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, la cual establece que los bienes serán clasificados en:
  - a. **Bienes no depreciables:** aquellos adquiridos por un valor igual o inferior a los \$900.00 dólares, de igual manera, se establece que los terrenos son bienes no depreciables y están sujetos a revaluación por medio de perito autorizado por la Superintendencia del Sistema Financiero.
  - b. **Bienes depreciables:** bienes de larga duración, cuyo valor supera los \$900.00 dólares, para este tipo de activos, el inventario será registrado con todas sus características generales como color, marca, modelo, serie, fecha de adquisición, valor original, ubicación u otras observaciones necesarias para su identificación y control interno.
4. La depreciación correspondiente se efectuará en el inventario en coordinación con Contabilidad y de conformidad a las políticas contables vigentes.
5. En compañía de un colaborador responsable asignado por cada unidad organizativa, se realizará el levantamiento del inventario, al menos DOS veces al año.
6. Para cada movimiento, cambio o permiso especial que se realice con los bienes inventariados, se deberá completar un formulario que deberá ser autorizado por el Activo Fijo más el visto bueno del Director del distrito según corresponda.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



7. La adición de valor o mejoras a los bienes, deberá ser analizado considerando su interdependencia, la vida útil estimada y el valor de las modificaciones. Asimismo, si tiene relación con la estructura, readecuación o modificación y se aplicarán a gastos de mantenimiento.
8. Los bienes inmuebles deberán ser revaluados de conformidad a la política contable de la Superintendencia del Sistema Financiero.
9. En el caso de otros bienes de menor valor, con una vida útil perdurable (mayor de un año), por la función que realizan, deberán ser incorporadas al inventario como bienes no depreciables, según su costo o valor de adquisición, donación, previa calificación mediante informe técnico correspondiente. Por ejemplo, marcos con pinturas decorativas, esculturas, etc.
10. La Dirección Financiera Contable debe realizar la divulgación de los procedimientos establecidos y velar por su cumplimiento en acompañamiento al departamento de Contabilidad y Activo Fijo, dando cumplimiento a lo establecido en las normas técnicas de control interno emitidas por la Corte de Cuentas de la Republica.

### **MÉTODO DE DEPRECIACIÓN**

1. Los bienes muebles e inmuebles destinados a las actividades institucionales y productivas deberán depreciarse anualmente aplicando el método de amortización de la línea recta.
2. La vida útil de los bienes se determinará de acuerdo al siguiente cuadro:

<b>BIENES</b>	<b>FACTOR ANUAL</b>	<b>VIDA ÚTIL/AÑOS</b>
MAQ Y OBRAS DE INFRAEST.	0.025	40
MAQ. DE PROD. Y EQ. DE TRANSP.	0.10	10
OTROS BIENES MUEBLES	0.20	5

$$\frac{\text{Valor de adquisición} - \text{valor de factor anual}}{\text{años de vida útil}} = \text{cargo por depreciación anual del bien}$$



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



$$\frac{\text{Valor de adquisición}}{\text{años de vida útil}} = \text{depreciación anual del bien}$$
$$\frac{\text{Valor de adquisición}}{\text{meses de vida Útil}} = \text{depreciación mensual del bien}$$

3. A los bienes adquiridos se les deberá calcular el 10% a su valor de adquisición o de mercado en concepto de valor residual de desecho, sobre el cual deberá efectuarse el control correspondiente, en tanto el bien continúe prestando servicio en las actividades productivas institucionales, aun cuando haya concluido su vida útil.

**6. MÉTODO DE ACTUALIZACIÓN DEL INVENTARIO**

1. El inventario será periódicamente actualizado a través de la verificación directa y física de los bienes en coincidencia con el expediente digital.
2. La verificación servirá para constatar la permanencia de los bienes en su lugar de ubicación autorizado, codificación correspondiente, detalles de los bienes, faltantes, obsolescencias, etc.
3. Como resultado de la verificación, el Activo Fijo deberá presentar un informe al Director Financiero Contable.

**7. FORMULARIOS PARA EL CONTROL DEL INVENTARIO**

1. ACT-001 CONTROL DE TRASLADO DE MOBILIARIO Y EQUIPO
2. ACT-002 AUTORIZACIÓN DE INGRESO Y/O SALIDA DE BIENES
3. ACT-003 CONTROL DE DESCARGO DE BIENES
4. ACT-004 SOLVENCIA DE BIENES CON ACTIVO FIJO
5. ACT-005 ACTA DE RECEPCIÓN DE INMUEBLES PROPIEDAD DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN SALVADOR ESTE



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**CAPITULO III**

**NORMAS PARA LA OPERACIÓN DE LOS INVENTARIOS**

**INCORPORACIÓN DE BIENES**

1. El proceso para la adquisición de bienes, se establece con las etapas siguientes:
  - a. Determinación de necesidades
  - b. Adquisición de bienes
  - c. Asignación de bienes
  
2. Los inventarios serán incorporados a una base de datos digital, con la característica adicional siguientes:
  - a. Bienes Mayores: cuyo costo de adquisición sea igual o mayor a los \$900.00 dólares.
  - b. Bienes Menores: cuyo costo sea menor a los \$900.00 dólares; y su vida útil sea mayor a un año.
  
3. Para incorporar un bien al inventario será indispensable que el Activo Fijo tenga en su poder fotocopia de la factura de adquisición o comprobante de donación, según sea el caso. Estos comprobantes deben ser remitidos al Activo Fijo por las unidades encargadas de realizar los procesos de compras, cooperación, sindicatura u otro.
  
4. Los bienes recibidos en donación deberán ser incorporados al inventario con base a la información proporcionada por el donante, en caso de no tener datos de su valor se recurrirá a su estimación o valuación por medio de peritos valuadores o por informe de técnicos según el caso, con base a un valor de referencia para efecto de los registros contables.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



Si la carta o convenio de donación no establece un procedimiento diferente, se deberá cumplir con los procedimientos establecidos por la unidad organizativa responsable de Cooperación y posteriormente ser notificados al Activo Fijo para su registro.

5. Los bienes que sean fabricados por empleados municipales, con insumos provenientes de su uso operacional, se podrán incorporar en el inventario con un valor de materiales más mano de obra, que deberá notificar a través de un formulario técnico, el jefe de la unidad.
6. El mobiliario y/o equipo que presente fallas durante el periodo de garantía y que el proveedor lo sustituya por uno nuevo; este bien se ingresará con el valor en libros a la fecha del descargo de oficio, y el periodo a depreciar será el correspondiente a la clase del bien.
7. Los bienes deben asignarse a una unidad organizativa específica, dentro de la misma asignación el jefe responsable de la unidad designara para su uso a los colaboradores.
8. Los bienes para uso colectivo, dentro de la unidad, serán responsabilidad del jefe que administra y controla el funcionamiento de los mismos.
9. Los colaboradores que tengan bienes asignados para el desarrollo de sus funciones, velarán por la conservación y cuidado, a efecto de evitar daños o pérdidas de los mismos; y responderá por los costos de reposición total de los mismos, en los casos de extravío y los costos por repuestos y mano de obra en caso de daño físico, de conformidad a lo contemplado en esta normativa.
10. La base de datos digital de los inventarios debe contener como mínimo los siguientes apartados:
  - a. Código del bien
  - b. Descripción del bien (modelo, marca, color, etc.)
  - c. Fecha de adquisición (según factura de compra, comprobante de donación, informe técnico de elaboración, etc.)
  - d. Valor de adquisición
  - e. Unidad solicitante



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



- f. Unidad donde se asigna
  - g. Colaborador responsable de su uso
11. La adquisición de los activos intangibles en materia informática será registrada en el inventario, administrados y controlados por el área de informática correspondiente.
  12. Los documentos que amparen los derechos de propiedad intelectual, en el caso que existieran, serán registrados a favor de la Alcaldía municipal de San Salvador Este, y resguardados por la Dirección Financiera Contable.
  13. Los bienes inmuebles deberán revaluarse periódicamente a fin de presentar su valor real en los estados financieros, de conformidad a la plusvalía, adiciones o mejoras realizadas a los mismos, por una comisión de técnicos que podrán ser empleados capacitados para tal efecto de la Alcaldía Municipal de San Salvador Este o por contratación de un especialista en el tema, de acuerdo a la disposición financiera con la que se cuente.

### **TRASLADO DE MOBILIARIO Y EQUIPO**

El traslado de bienes de una ubicación a otra, se podrá realizar por las siguientes causas:

1. Traslado interno, cuando se realiza de un lugar a otro perteneciente al mismo distrito.
2. Traslado inter distrital, cuando se realiza de un distrito a otro.

Para la solicitud de traslado se establece el PROCEDIMIENTO 1 en este manual, a través del formulario ACT-001<sup>15</sup>.

Además, se cuenta con las consideraciones siguientes:

1. El Activo Fijo puede incluir fotografías en el formulario si lo considera necesario a fin de respaldar e identificar fácilmente los bienes a ser trasladados.
2. Si el traslado de los bienes es de un distrito a otro, además del Activo Fijo, deberá ser autorizado por los directores de cada distrito.

---

<sup>15</sup> Anexo 8.1. Formulario ACT-001 CONTROL DE TRASLADO DE MOBILIARIO Y EQUIPO



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



3. Cuando el traslado interno de un bien sea para cubrir necesidades temporales, se podrá coordinar entre las jefaturas, realizando un memorándum y notificando al Activo Fijo. Este préstamo no debe exceder un periodo de 1 meses, caso contrario se realizará el traslado permanente del bien.
4. En ningún caso se podrá realizar un traslado sin autorización. Siempre deberá notificar al Activo Fijo. El incumplimiento de este requisito, hará responsable del daño o pérdida a la jefatura que entregue el bien que está asignado a su unidad o dependencia.
5. Los materiales informáticos de menor valor, que se asignen o retiren de las unidades por personal técnico del área de Informática, deberán ser notificados inmediatamente al Activo Fijo para que se realice la verificación y se complementen los formularios necesarios.

### **INGRESO Y SALIDA DE MOBILIARIO Y EQUIPO**

1. El ingreso de los bienes adquiridos o donados, será a través de la Unidad de Compras Públicas, Cooperación u otro encargado de la adquisición de los mismos. Con el acta de recepción que para sus efectos elaboren.
2. Las salidas de mobiliario y equipo de las instalaciones municipales se pueden dar por: reparación, trabajos externos, capacitación y misiones al exterior; para contar con la autorización, se debe presentar el formulario ACT-002<sup>16</sup> y realizar el PROCEDIMIENTO 2 de este manual.
3. Para el ingreso y salida de bienes propiedad de los colaboradores, deberán solicitar la autorización previamente por escrito al AF, especificando los motivos de ingreso, especificaciones de los bienes, periodo de permanencia en las instalaciones municipales y todos los demás aspectos que consideren necesarios.

---

<sup>16</sup> Anexo 8.2. Formulario ACT-002 AUTORIZACIÓN DE INGRESO Y/O SALIDA DE BIENES



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



4. El Activo Fijo autoriza el ingreso y salida a través del formulario ACT-002 y estampa un sticker<sup>17</sup> al bien como identificación mejorando el control de los bienes institucionales.

### **DESCARGOS**

Cuando se requiera el descargo de bienes de menor valor, depreciables o de inmuebles, de manera inicial el Activo Fijo deberá recopilar la información de los bienes y conocer su ubicación exacta, completando los formularios ACT-003<sup>18</sup> con las firmas y autorizaciones correspondientes, según detalles del PROCEDIMIENTO 3, cuando se cuente con los respaldos se podrá realizar un informe detallado que deberá ser sometido a consideración del Concejo Municipal para su aprobación.

Temporalmente el Activo Fijo podrá autorizar que el bien sea trasladado al espacio de bodega, si hubieses, en caso contrario se deberá mantener el bien en su ubicación actual, hasta que se presente el informe con todos los requisitos y el Concejo Municipal autorice el descargo definitivo y el destino de los bienes.

El acuerdo municipal aprobado por el Concejo, deberá contener una lista en detalle de los bienes a descargar y el destino de los mismos, con esto se procederá a la baja contable de los bienes.

Si la Municipalidad o el distrito cuentan con una bodega y un encargado de la misma, se le deberá remitir copia del informe del bien o los bienes en descargo para sus registros.

Se podrán realizar descargos y eliminación de los inventarios de oficio, según el PROCEDIMIENTO 4, en los siguientes casos:

---

<sup>17</sup> Anexo 8.7. DISEÑO DE STICKER PARA INGRESO Y SALIDA DE BIENES

<sup>18</sup> Anexo 8.3. Formulario ACT-003 CONTROL DE DESCARGO DE BIENES



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



1. En casos de hurto o robo individual, colectivo o particular en alguna de las instalaciones municipales o donde se encuentren delegaciones institucionales según el PROCEDIMIENTO 5, con el informe del responsable e indispensable el reporte policial.
2. Cuando se presente el extravió o la pérdida de un bien, sin justificación, el descargo será según el PROCEDIMIENTO 6.
3. De los equipos de transporte con daños que la compañía de seguros los declare como pérdida total deberá existir un documento que aclare la situación en la que se encuentra el bien o el informe técnico de un Ingeniero Mecánico especializado ya ser interno o externo.
4. Por cambio en garantía, cuando el bien se encuentre en periodo de garantía y el proveedor los sustituya por uno nuevo, El descargo se hará de oficio y se entregará el bien sustituido al proveedor mediante acta de entrega.
5. Por pago de bienes en concepto de reintegro por haber sido encontrados como faltantes en el levantamiento de inventario general. El descargo y eliminación se deberá respaldar con documentos generados por el pago de quienes tenían la responsabilidad de la custodia de dichos bienes.

También se podrán realizar descargas y eliminación de bienes aplicados al gasto, a través de la creación de una comisión que verifique, valide y de fe de los actos que se llevarán a cabo. El Gerente Financiero someterá el informe para aprobación de la comisión y al ser bienes aplicados al gasto no requerirán registro contable.

Sobre los bienes sujetos a descargo o en descargo temporal, el Activo Fijo remitirá informe a la Gerencia Financiera, quien deberá proponer al Concejo Municipal la venta en subasta pública a personas naturales o jurídicas. Los bienes a ser sometidos a subasta pública, deberán especificarse mediante acuerdo municipal, en el cual se definirá la Comisión de valúo y subasta para los fines correspondientes. En el PROCEDIMIENTO 7, se establecen los detalles pertinentes.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



Las comisiones estarán integradas de la siguiente manera:

- 1 o 2 representantes del Concejo Municipal
- Gerente Financiero
- Representante de la Dirección Legal
- Jefe de Contabilidad
- Representante de Auditoría Interna

La Comisión de Valúo definirá y suscribirá los procedimientos realizados y emitirá un Informe de los resultados obtenidos, que servirán de base para la subasta; por su parte la Comisión de Subasta definirá y suscribirá los procedimientos a realizar para llevar a cabo la subasta, los dará a conocer y en estos hará constar al menos lo siguiente:

1. Tipo de subasta (interna o externa),
2. Mecanismo para publicar la información de los bienes a subastar.
3. Estado de los bienes.
4. Precio base.
5. Lugar y hora de subasta.
6. Forma de visualizar los bienes.
7. Documentos que serán necesarios para participar.
8. Restricciones de participación sí las hubiese.
9. Plazo de entrega.
10. Forma de pago.

Una vez realizado cualquiera de los procedimientos de las alternativas de descargo establecidos en esta normativa, el Activo Fijo, efectuará el registro correspondiente y remitirá a la Gerencia Financiera, el listado de bienes que deben ser descargados contablemente con la documentación pertinente de soporte respectiva.

**FALTANTE DE BIENES**



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



Cuando la verificación periódica de los inventarios de como resultado el faltante de bienes, el Activo Fijo solicitará la justificación por medio escrito al jefe responsable, el cual tendrá un plazo máximo de 2 días para reponer el bien faltante.

Los empleados municipales que, por causas de renuncia voluntaria, finalización de contrato laboral o despido con causa justificada, deberán estar solventes con el Activo Fijo en cuanto a los bienes que le hayan sido asignados. La Dirección de Talento Humano deberá verificar esta solvencia emitida a través del formulario ACT-004<sup>19</sup>, que de manera personal solicitará cada empleado al Activo Fijo, para poder emitir la liquidación respectiva.

Ante la existencia de faltante de bienes, se brindan las siguientes opciones:

- Reposición del bien por uno con las mismas características y uso.
- Pago del bien en Tesorería Municipal, por el valor que posea en los registros contables.
- Descuento en planilla en una o varias cuotas, autorizado por el Director de Talento Humano.

## CAPITULO IV

### CODIFICACIÓN DE LOS BIENES MUEBLES E INTANGIBLES

#### ASIGNACIÓN DE CÓDIGO ÚNICO

El código de inventario de los bienes debe ser único e intransferible, lo que significa que, al momento de ingresar un bien al inventario, se le debe asignar un código que por ninguna razón debe ser cambiado.

El número de inventario para los bienes muebles e intangibles debe estar conformado por 14 dígitos, la siguiente manera:

1. Los primero dos dígitos de izquierda a derecha corresponden al departamento (86)
5. Los siguientes dos dígitos corresponden al municipio (SSE 54)
6. Los siguientes cuatro dígitos representan la unidad<sup>20</sup> y el tipo del bien
  - a. (1) BM: Bienes Muebles
  - b. (3) AI: Activos Intangibles

<sup>19</sup> Anexo 8.4. Formulario ACT-004 SOLVENCIA DE BIENES CON ACTIVO FIJO

<sup>20</sup> Anexo 8.6. Listado de Códigos de Ejecución Presupuestaria y específico de líneas de trabajo



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



7. Los últimos seis dígitos representan la fuente de adquisición, clasificación del bien y correlativo de bienes asignados a la unidad que lo adquiere.

FUENTE	CLASIFICACIÓN DEL BIEN	CORRELATIVO
1 FONDO COMÚN	01 Mobiliario y equipo de oficina	001
2 FODES 25%	02 Material Informático	
3 FODES 75%	03 Equipo Informático	
4 DONACIONES	04 Aparatos eléctricos	
5 NO DETERMINADO	05 Herramientas y equipo operativo	
6 FISDL	06 Maquinaria	
7 ONGS	07 Armamento de seguridad especial u ocupacional	
	08 Vehículos de transporte liviano	
	09 Vehículos de carga pesada	

Únicamente el responsable de Activo Fijo está autorizado para asignar y colocar la codificación a cada bien, en un lugar visible, con una viñeta impresa o con un marcador que no se pueda remover fácilmente, para evitar que se borre o tache.

Adicionalmente se recomienda se establezca un plan de mejora continua innovando en el sistema de codificación pasando de códigos tradicionales a códigos de barra y finalmente códigos QR los cuales requieren la estandarización de las bases de datos del activo fijo.

En todo caso, periódicamente, se debe evaluar y actualizar el proceso de codificación de acuerdo a las necesidades de innovación y mejorar el control interno de los bienes muebles.

## CAPITULO V

### LOS BIENES INMUEBLES

#### INCORPORACIÓN AL INVENTARIO DE LOS BIENES INMUEBLES.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



La normativa contable aplicada a las municipalidades, para los inmuebles, terrenos y zonas verdes, y el proceso para contabilizarlos, está sujeto a revaluación por medio de un perito autorizado por la Superintendencia del Sistema Financiero.

En el proceso participa el delegado de Sindicatura como responsable de la legalización de los bienes inmuebles a favor de la Alcaldía Municipal de San Salvador Este. establecido en el PROCEDIMIENTO 8 y una vez finalizado deberá trasladar la información al área de Contabilidad para respaldar el registro del inmueble, con el formulario ACT-005<sup>21</sup>

De igual manera deberá realizar el procedimiento el Registro Tributario o Catastro Municipal para los casos de expropiación de vallas publicitarias.

Otras consideraciones para los inmuebles:

1. Las áreas de Sindicatura, Contabilidad, Activo Fijo, Catastro o Registro Tributario municipal, son los responsables de recopilar toda la información de los inmuebles propiedad de la municipalidad, mantener sus registros al día y actualizado el valor de cada uno.
2. Sindicatura o el delegado de legalización deberá remitir a Contabilidad un informe mensual de los inmuebles adquiridos con todos sus detalles.
3. Para donación o venta de inmueble destinado a proyecto habitacional, se requerirá carta de la comunidad que lo solicita y se realizará estudio de campo para presentar el proyecto al Concejo Municipal.
4. De cualquier cambio por venta o donación, se deberá notificar tanto al Activo Fijo como a Contabilidad, para los respectivos registros.

---

<sup>21</sup> Anexo 8.5. Formulario ACT-005 ACTA DE RECEPCIÓN DE INMUEBLES PROPIEDAD DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN SALVADOR ESTE



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



## **ACTUALIZACIÓN Y DESCARGO DE BIENES INMUEBLES**

La actualización de los inmuebles, se deberá realizar periódicamente cada año y cuando surjan modificaciones y sean notificadas al Activo Fijo por parte de los responsables.

En seguimiento al proceso de descargo de inmuebles previo a ser sujeto de descargo y posterior actualización del inventario institucional, la Sindicatura Municipal deberá cumplir con los siguientes requerimientos.

- Realizar un estudio registral y catastral de todos los bienes inmuebles, al menos una vez al año, si se determina transferencia de dominio se deberá tramitar la certificación extractada.
- Si se destina un inmueble para venta o donación, se deberá realizar la contratación de un perito autorizado para determinar el valor del mismo.
- De los documentos derivados de los procesos anteriores, se deberá preparar un informe y presentarlo ante el Concejo Municipal, quien verificará y aprobará el descargo del inmueble.

El Concejo Municipal podrá crear una comisión especial, encargada de la verificación de inventario de los bienes muebles, a la cual el Contador deberá remitirle los informes respectivos de todos los inmuebles.

### **REVALÚO**

El revalúo de los bienes inmuebles no sujetos a depreciación deberá realizarse, periódicamente cada año o cada dos años, según se considere la fluctuación de precios en el mercado, por un perito autorizado, a solicitud de la Sindicatura Municipal quien será el ente encargado de velar por la legalidad de dicho proceso de actualización, tomando en cuenta los criterios legales y técnicos, solicitando la información necesaria para el avalúo individual de cada terreno, propiedad, zona verde y de ser necesaria la actualización o proceso de reunión de



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



matrículas para determinar como una sola propiedad cuando fuere necesario a fin de evitar la duplicidad de matrículas de un mismo inmueble.

Cada informe de revalúo debe ser aprobado por el Concejo Municipal, a través de un acuerdo, el cual deberá ser remitido a Contabilidad para reflejar el valor en los estados financieros y registros de inventario por el Activo Fijo.

### **CODIFICACIÓN PARA LOS INMUEBLES**

Para los inmuebles, cuando ya se posea el título de propiedad a favor de la Alcaldía de San Salvador Este, para el control interno de los mismos, se realizará la codificación con las especificaciones siguientes:

1. Los primero dos dígitos de izquierda a derecha corresponden al departamento (SS 86)
2. Los siguientes dos dígitos corresponden al municipio (SSE 54)
3. Los siguientes dos dígitos representan el tipo del bien
  - a. (2) BI: Bienes Inmuebles
4. Los últimos seis dígitos representan la fuente de adquisición, el tipo de terreno y año de adquisición según el título de propiedad.

<b>FUENTE</b>		<b>TIPO DE TERRENO</b>	
1	FONDO COMÚN	01	RUSTICO
2	FODES 25%	02	CON CONSTRUCCIÓN
3	FODES 75%	03	ZONA VERDE
4	DONACIONES		
5	NO DETERMINADO		
6	FISDL		



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





## CAPITULO VI

### DERECHOS, OBLIGACIONES, PROHIBICIONES Y SANCIONES

#### DERECHOS

Son derechos de todos los colaboradores y funcionarios municipales:

1. Recibir la información del inventario que le corresponde tener a su cargo, manejo y resguardo.
2. Recibir información de la normativa vigente que rige al buen uso y manejo de los inventarios.
3. Ser notificado de las verificaciones que periódicamente realice el Activo Fijo.
4. A poder justificar por medio escrito la causa de faltante en los inventarios.
5. A solicitar la solvencia al Activo Fijo en caso del cese de sus funciones a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este.

#### 8. OBLIGACIONES

Son obligaciones de todos los colaboradores y funcionarios públicos municipales:

1. Mantener en orden el registro de los bienes asignados a su cargo o unidad organizativa.
2. Hacer uso correcto de los bienes municipales.
3. Reportar al jefe inmediato superior cualquier situación que afecte los bienes municipales, en el momento que ocurren.
4. Respetar los instrumentos normativos que establecen el control de los bienes.
5. Acatar las instrucciones, para el cumplimiento de los procedimientos, del Activo Fijo

#### PROHIBICIONES

Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



Está prohibido para todos los colaboradores y funcionarios públicos municipales:

1. Dañar intencionalmente los bienes municipales.
2. Omitir los procedimientos establecidos en este manual.
3. Promover actos de vandalismo que afecten el funcionamiento de los bienes.
4. Robar o hurtar intencionalmente los bienes que le fueren asignados.
5. Trasladar bienes de una ubicación a otra sin la autorización correspondiente del Activo Fijo.
6. No reportar el cese de sus funciones para obtener la solvencia de Activo Fijo.

### **SANCIONES**

El proceso sancionatorio por el cumplimiento de las prohibiciones o el no cumplimiento de las obligaciones establecidas será el siguiente:

1. El Activo Fijo deberá notificar al director Financiero Contable, quien emitirá su visto bueno y trasladará la información por escrito a la Dirección de Talento Humano.
2. La Dirección de Talento Humano, validará la información e interpondrá la sanción correspondiente en base al Reglamento Interno de Trabajo vigente.

En el caso de aplicar para descuento en planilla, solicitara la autorización del director de Distrito.

## **CAPITULO VII**

### **PROCEDIMIENTOS APLICABLES**

#### **PROCEDIMIENTO 1: DE TRASLADO INTERNO E INTER DISTRITAL DE BIENES:**

<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
------------	--------------------	--------------------



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



1. Solicitante Cuando se requiera de un bien, el solicitante debe notificar al AF para que se revisen las existencias o la ubicación de un bien que se encuentre disponible.
2. Activo Fijo Verificara en su base de datos del inventario institucional la existencia de bienes en stock, almacenamiento en buen estado o en desuso por otro que lo tenga asignado.
3. Solicitante Verificara que el bien localizado cumpla con las expectativas o necesidades para lo que es requerida.
4. Activo Fijo Realizar el llenado y firma como autorizado el Formulario ACT-001
  - Si el traslado es Inter distrital, los directores de cada distrito deberán plasmar su firma en el formulario como autorización para el proceso de traslado
5. Quien entrega el bien El responsable del área donde se encontraba el bien, deberá firmar el formulario ACT-001 como comprobante que el bien sale de su custodia
6. Solicitante Plasmara su firma en el formulario ACT-001 aceptando la responsabilidad y custodia, desde ese momento, del bien
7. Gerente Financiero Validará que se haya cumplido el proceso, colocando su firma en el formulario ACT-001, y con su Visto Bueno se procederá al traslado físico del bien.
8. Activo Fijo Deberá constatar que el traslado del bien se lleve a cabo en las condiciones establecidas en el formulario ACT-001.
  - Gestionar con el agente del CAM en turno el ingreso o salida que corresponda.
  - Una vez instalado el bien en su nueva ubicación, deberá entregar fotocopia del formulario ACT-001 a anterior y al nuevo responsable de la custodia.

**PROCEDIMIENTO 2: DE INGRESO Y/O SALIDA DE BIENES**



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



No.	Responsable	Descripción
1.	Solicitante	<p>Cuando un bien requiera mantenimiento preventivo, correctivo, una reparación menor, ser utilizado en una misión oficial o utilizar bienes personales para sus funciones laborales, el responsable del bien notificará al AF mediante solicitud para que se le entregue el formulario ACT-002, el cual deberá completar con la información requerida.</p> <p>*Si el procedimiento de reparación lo realizara un agente externo el proceso en la UCP debe estar previamente aprobado, antes de iniciar el trámite de traslado.</p> <p>*Si el formulario es para el ingreso y/o salida de bienes personales se deberá notificar a través de un memorándum con todas las especificaciones.</p>
2.	Director de Distrito	<p>Firmará el formulario ACT-002 autorizando la salida del bien de las instalaciones municipales</p> <p>*Si el bien es personal, se deberá colocar un sticker para su identificación al momento de ingreso, salida y verificación del inventario.</p>
3.	Activo Fijo	<p>Firmará el formulario ACT-002 dándose por enterado del ingreso o salida del bien y realizará las gestiones para del mismo con el agente del CAM.</p>
4.	Solicitante	<p>Acompañará el traslado del bien hasta su lugar de destino y deberá asegurarse de completar la información del formulario ACT-002 con los datos correctos y completos del agente externo que realizará el mantenimiento o reparación de bien.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Deberá estar monitoreando el avance en el proceso del bien.</li><li>- Cuando el bien regrese a las instalaciones municipales, deberá notificar al AF</li></ul>
5.	Activo Fijo	<p>Realizara la verificación física del bien, aplicara las mejoras como observaciones adicionales en su base de datos y agregara una nota</p>



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



escrita con su puño y letra en el formulario ACT-002 con la fecha y hora en que se realizó la verificación.

- Colocará nuevamente el código al bien, si en caso fue borrado o tachado.

**PROCEDIMIENTO 3: PARA DESCARGO TEMPORAL DE BIENES**

No.	Responsable	Descripción
	Activo fijo	Recibe la solicitud para el descargo del bien, por parte de la jefatura responsable.  - Realiza una inspección al bien para completar el formulario ACT-003 *Si es por deterioro u obsolescencia de equipo, deberá estar respaldado previamente por un informe técnico del área correspondiente.
	Gerente Financiero	Firma el formulario ACT-0003 autorizando el descargo temporal.  **El bien debe ser resguardado por el responsable, si en caso no hubiere disponibilidad de bodega.
	Activo Fijo	Al menos 2 veces al año, el AF debe remitir informe al Concejo Municipal; el cual debe incluir toda la documentación que respalde los formularios ACT-003 y especificar para cada bien, su destino.
	Concejo Municipal	Verificara, validara y aprobara el descargo permanente de los bienes y el destino de cada uno de ellos.
	Activo Fijo	Con el Acuerdo Municipal, efectuar el descargo permanente de los bienes en el inventario digital y físico.  *Posteriormente deberá notificar a las jefaturas responsables de los bienes.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**PROCEDIMIENTO 4: PARA DESCARGO DE OFICIO DE BIENES.**

No.	Responsable	Descripción
	Activo Fijo	Informa al Gerente Financiero, a través del formulario ACT-003, los bienes reportados para descargo.
	Gerente Financiero	Firmará el formulario, autorizando el descargo de los bienes, asegurándose que esté debidamente respaldado.  *Si se trata de automotores, la compañía de seguros que indemnice pasa a ser la propietaria.
	Activo Fijo	Realiza el descargo, notifica a Contabilidad y resguarda la documentación.

**PROCEDIMIENTO 5: DESCARGO DE OFICIO EN BIENES POR HURTO O ROBO.**

No.	Responsable	Descripción
1.	Jefe responsable, colaborador	<ul style="list-style-type: none"><li>- Notificara inmediatamente al agente del CAM más cercano</li><li>- Si no se desarrolló en instalaciones de la municipalidad, se podrá notificar directamente a las autoridades policiales</li></ul>
2.	Agente del CAM	<ul style="list-style-type: none"><li>- Notificara al Director del CAM</li><li>- Dara aviso a las autoridades policiales y judiciales correspondientes</li><li>- Cerrará el perímetro de manera que la menor cantidad de personas ingresen al área</li><li>- Acompañar (si se lo permiten) a las autoridades policiales al levantamiento de la inspección, según sean sus procedimientos.</li></ul>
3.	Jefe responsable	Deberá levantar un acta provisional con el detalle de los bienes que fueron robados o hurtados en la cual deberá firmar en conjunto con todos los testigos posibles.
4.	Activo Fijo	Realizara una inspección en el lugar de los hechos, si considera necesario, para verificar y comparar el inventario de los bienes en



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



sus registros con el acta provisional levantada y presentada por el jefe.

5. Activo Fijo Para generar el descargo de los bienes, deberá completar el formulario ACT-003 en el cual se detalla el motivo del descargo.
6. Gerente Financiero Firmará el formulario ACT-003 autorizando al AF para los procesos siguientes.
7. Activo Fijo Brindará una fotocopia con todas las firmas el jefe responsable de los bienes para su resguardo.

**PROCEDIMIENTO 6: DESCARGO DE OFICIO DE BIENES POR EXTRAVÍO O PERDIDA**

- | No. | Responsable      | Descripción  |
|-----|------------------|--|
| 1.  | Jefe responsable | <ul style="list-style-type: none"><li>- Notifica al AF la desaparición del bien,</li><li>- Identificara la causa de la pérdida o extravío del bien, realizando un rastreo entre sus colaboradores;</li></ul> *Expondrá a todos los colaboradores el procedimiento a realizar si fueron víctimas de robo o hurto. |
| 2.  | Jefe responsable | Se brindará un plazo máximo de 3 días, desde la desaparición del bien, para que este regrese a la ubicación que corresponde.   |
| 3.  | Activo Fijo      | En caso de aparecer, se colocará una nota en el control del inventario digital para registros y se remitirá un memorándum con los hechos sucedidos al Director de Distrito y con copia a Talento Humano.   |

De no aparecer se remitirá memorándum al Director de Distrito exponiendo el caso, con los detalles de bien y solicitando la autorización para que se realice el descuento en planilla del bien.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



4. Director de distrito      de      Firmará el memorándum autorizando a talento humano para que se realice el descuento al jefe responsable del extravío del bien, por el valor original.
5. Talento Humano      Notificara al Jefe responsable el descuento a ser aplicado.
6. Activo Fijo      Completará el formulario ACT-003 y hasta que se efectuó el reintegro a las cuentas municipales, se podrá descargar de los inventarios los bienes, con el recibido de ingreso o comprobante de remesa que corresponda.

**PROCEDIMIENTO 7: DESCARGO DE BIENES MUEBLES SUSCEPTIBLES DE VENTA EN SUBASTA INTERNA.**

No.	Responsable	Descripción
1.	Activo Fijo	Envía detalle de bienes como propuesta de subastar a Gerencia Financiera
2.	Gerente Financiero	Recibe reporte de bienes, analiza propuesta al Concejo Municipal para que se nombre una Comisión de Valuó y Comisión de Subasta y se autorice subasta.
3.	Secretario Municipal	Remite Acuerdo Municipal sobre Comisiones. Envía documentación al AF. Realiza acciones de acuerdo a autorización.
4.	Gerente Financiero	Recibe acuerdos de nombramiento de la Comisiones y facilita toda la información requerida a través del AF
5.	Activo Fijo	Recibe acuerdo de nombramiento de la Comisiones y facilita información o cualquier otra necesidad de apoyo.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



- |     |                     |  |
|-----|---------------------|--|
| 6.  | Comisión de valuó   | Efectúan Valúo y emiten informe  |
| 7.  | Comisión de subasta | La comisión de Subasta emite, suscribe y da a conocer los procedimientos para la subasta, efectúan subasta y emiten informe sobre subasta efectuada y ganadores.               |
| 8.  | Gerente Financiero  | Emite informe al AF, y emite documento de adjudicación a cada ganador con el respectivo recibo de pago.  |
| 9.  | Tesorería Municipal | Recibe el pago de los ganadores y lo ingresa al fondo común  |
| 10. | Activo Fijo         | Con el documento de adjudicación y el recibo de pago, le entregara los bienes al ganador según corresponda.<br><br>Realiza el descargo y eliminación definitiva de los bienes. |

**9. PROCEDIMIENTO 8: PARA REGISTRO DE INMUEBLES**

- | No. | Responsable                          | Descripción   |
|-----|--------------------------------------|---|
| 1.  | Sindicatura delegado de legalización | o Recibe propuestas de compra o donación de inmuebles de personas naturales o jurídicas, con su escritura y certificación extractada emitida por el CNR |
| 2.  | Sindicatura delegado de legalización | o Realiza las gestiones o trámites administrativos para realizar el proceso de valúo y obtener el valor del inmueble en el mercado vigente              |
| 3.  | Sindicatura delegado de legalización | o Prepara la propuesta de compra o de aceptación de donación y la presenta al Concejo Municipal.  |
| 4.  | Concejo Municipal                    | Aprobará que se continúe el proceso de compra o aceptación de la donación de inmueble   |



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



5. Sindicatura o - Si se trata de una compra, se deberá iniciar el proceso con la delegado de UCP de legalización - Si se trata de una donación, se deberá coordinar con el responsable de cooperación o quien cumpla con las funciones
- En ambos casos se deberá iniciar con el proceso de escrituración e inscripción en el CNR
6. Sindicatura o Finalizado el proceso, deberá remitir fotocopia del expediente delegado de complete al AF. legalización
7. Activo fijo Complementar el formulario ACT-005 con toda la información requerida y proceder a la codificación.
- Finalizado el proceso deberá trasladar la información al área de Contabilidad para respaldar el registro del inmueble.



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL



ANEXOS

FORMULARIO ACT-001 CONTROL DE TRASLADO DE MOBILIARIO Y EQUIPO

Formulario ACT-001

CONTROL DE TRASLADO DE MOBILIARIO Y EQUIPO

REF.

Fecha:	
--------	--

Proviene de:	
--------------	--

Se dirige a:	
--------------	--

Motivo:	
---------	--

Tipo de traslado:	Interno	
	Inter Distrital	

Código del bien	Descripción	Inf. Adicional	Estado		
			B	R	M

Entrega  
(Nombre de la dependencia)  
(Nombre de la jefatura)

Autoriza:  
Activo Fijo

Recibe  
(Nombre de la dependencia)  
(Nombre de la jefatura)

Vo. Bo. Gerente Financiero  
Nombre del director



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL



ACT-002 AUTORIZACIÓN DE INGRESO Y/O SALIDA DE BIENES

**Formulario ACT-002**

**AUTORIZACIÓN DE INGRESO Y/O SALIDA DE BIENES**

REF.

Fecha:	
Proviene de:	

Se dirige a:	
Tipo de solicitud:	Mantenimiento preventivo o correctivo
	Reparación menor o mayor
	Evento de día oficial
	Misión oficial nacional o internacional
	De bienes personales
	Otros, especifique:

Tiempo estimado:	
Presupuesto estimado:	

Trabajo a realizar:	
---------------------	--

Código del bien	Descripción	Inf. Adicional	Estado		
			B	R	M

Observaciones:

Entrega  
(Nombre de la dependencia)  
(Nombre de la jefatura)

Recibe  
(Nombre de la dependencia o establecimiento)  
(Nombre de la jefatura o encargado del establecimiento)

Autoriza:  
Activo Fijo

Vo. Bo. Gerente Financiero



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**ACT-003 CONTROL DE DESCARGO DE BIENES**

**Formulario ACT-003**

**CONTROL DE DESCARGO DE BIENES**

REF.

Fecha:	
Ultima ubicación:	

Responsable:	
--------------	--

Motivo del descargo	Obsolescencia o desuso	
	Inservible	
	Robo, Hurto o Extravío	

Detalle del descargo:	
-----------------------	--

Código del bien	Descripción	Inf. Adicional	Destino		
			Temporal		De
			De oficio		
			V	Do	De

Destino: V: Venta; Do: Donación; De: Desechado

\_\_\_\_\_  
 Ultimo responsable  
 (Nombre de la dependencia)  
 (Nombre de la jefatura)

\_\_\_\_\_  
 Verifica:  
 Activo Fijo

\_\_\_\_\_  
 Responsable del resguardo hasta su descargo permanente  
 (Nombre de la dependencia)  
 (Nombre de la jefatura)

\_\_\_\_\_  
 Autoriza. Gerente Financiero



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL



ACT-004 SOLVENCIA DE BIENES CON ACTIVO FIJO

Formulario ACT-004

SOLVENCIA DE BIENES CON ACTIVO FIJO

REF.

Fecha:	
--------	--

Motivo de la emisión:	Renuncia voluntaria	
	Finalización de contrato laboral	
	Despido con causa justificada	
	Traslado Inter Distrital	
	Traslado Interno	

El infrascrito Jefe de Contabilidad (o de Activo Fijo, si figura en el organigrama) por este medio hace constar, que el empleado: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, con el cargo de: \_\_\_\_\_, en \_\_\_\_ (unidad organizativa) \_\_\_\_, se encuentra solvente con el inventario de bienes que le fue asignado.

Lo que informo para los fines que considere pertinentes.

Distrito \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días, del mes de \_\_\_\_\_ de 202X

\_\_\_\_\_  
Firma  
Activo Fijo

\_\_\_\_\_  
Firma  
Contabilidad



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL



ACT-005 ACTA DE RECEPCIÓN DE INMUEBLES PROPIEDAD DE LA  
MUNICIPALIDAD DE SAN SALVADOR ESTE

Formulario ACT-005

ACTA DE RECEPCIÓN DE INMUEBLES  
PROPIEDAD DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN SALVADOR ESTE

REF.			
Código asignado para inventario:			
Fecha de registro de recepción:			
Descripción:	Zona rural	<input type="checkbox"/>	Rustico
	Zona urbana	<input type="checkbox"/>	Con construcción
Uso:	Habitacional	<input type="checkbox"/>	Zona verde
	Institucional	<input type="checkbox"/>	Zona verde creativa
Fecha de adquisición:			
Adquirido por:	Compra	<input type="checkbox"/>	Donación
Por un valor de:			
Valor estimado por MH:			
Tipo de documento:			
Estado legal:	Inscrita	<input type="checkbox"/>	No inscrita
Número de matrícula:			
Código parcelario:			
Número de registro de propiedad raíz e hipoteca:			
Dirección según ficha catastral:			
Dirección según escritura:			
Dirección según recibo de energía eléctrica:			
Coordenadas:			
NIC:			

Observaciones:

C.C. Sindicatura Municipal

Activo Fijo

Distrito \_\_\_\_\_



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**LISTADO DE CÓDIGOS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y ESPECIFICO  
DE LÍNEAS DE TRABAJO**

<b>DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR</b>		
<b>MUNICIPIO DE SAN SALVADOR ESTE</b>		
<b>ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA 2024</b>		
<b>CÓDIGO</b>	<b>ESPECIFICO PRESUPUESTARIO</b>	<b>NOMBRE</b>
1	010101	CONCEJO MUNICIPAL
2	010102	UNIDAD DE CUMPLIMIENTO
3	010103	SECRETARIA MUNICIPAL
4	010104	SINDICATURA MUNICIPAL
5	010105	AUDITORIA INTERNA
6	010106	REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR
7	010107	DESPACHO MUNICIPAL
8	010108	DIRECCIÓN DE COOPERACIÓN
9	010109	DIRECCIÓN DE PROVEEDURÍA DE BAJA CUANTÍA
10	010110	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ANIMAL
11	010111	COMISIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INTEGRACIÓN
12	010112	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO
13	010113	DIRECCIÓN DE COMPRA PUBLICAS
14	010114	TESORERÍA MUNICIPAL
15	010115	DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES
16	010116	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
17	010117	DIRECCIÓN FINANCIERA CONTABLE
18	010118	UNIDAD DE PRESUPUESTO
19	010119	UNIDAD DE CONTABILIDAD MUNICIPAL
20	010120	DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS
21	010121	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE
22	010122	DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA
23	010123	DIRECCIÓN DE CUERPOS AGENTES MUNICIPALES
24	010201	DISTRITO SOYAPANGO
25	010301	DISTRITO ILOPANGO
26	010401	DISTRITO SAN MARTIN
27	010501	DISTRITO TONACATEPEQUE



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración publica organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel






UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL



**DISEÑO DE STICKER PARA INGRESO Y SALIDA DE BIENES**

Sticker para bienes personales


Alcaldía Municipal de San Salvador Este  
Distrito \_\_\_\_\_



Autorización para ingreso y salida de bienes personales  
Vigencia al 31 de diciembre de 202X

Sticker para bienes institucionales (que se mantienen en movimiento)

Alcaldía Municipal de San Salvador Este  
Distrito \_\_\_\_\_



Autorización para ingreso y salida del bien con  
Código de Activo:  
Asignado a:  
Vigencia al 31 de diciembre de 202X



Consultoría Empresarial Estratégica a la Alcaldía Municipal de San Salvador Este para la reestructuración pública organizativa 2024-2027”

**Presentado por el equipo consultor:** Licenciada. Astrid Leticia García Navidad & Licenciado. Kevin Armando Rodas Rogel

