



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TEMA:
“LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL
DE GESTIÓN PARA LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL EN EL
MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES”**

**Trabajo de graduación presentado por:
Cristina Elizabeth Rodríguez Huevo
Yanira Guadalupe Cerna de Trejo
Raúl Alfredo Gámez Marroquín**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
Licenciado en Administración de Empresas**

MAYO, 2003.

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCEL
RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. DANILO ADOLFO DÍAZ PÉREZ
DECANO

JURADO EXAMINADOR

LIC. AMERICO ALEXIS SERRANO
PRESIDENTE

LIC. ROSALINA RODRÍGUEZ
PRIMER VOCAL

LIC. PABLO ALBERTO VAQUERANO
SEGUNDO VOCAL

MAYO 2003.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO: Por haberme permitido cumplir con uno de mis sueños profesionales, bendiciéndome y guiando mi camino; por infundir en mí a través de su palabra la perseverancia, la fe y esperanza para afrontar situaciones adversas.

A MIS PADRES: Roberto Cerna y Ana Haydeé López, por su amor y apoyo incondicional, por haber fomentado en mí la lucha por lograr lo que uno desea; y por orar a Dios por mi futuro.

A MI ESPOSO: Roberto Armando Trejo Guerra, por el apoyo, esfuerzo y sacrificio incondicional que siempre me brindó, motivándome a concluir con la meta trazada.

A MIS HIJOS: Edwin, Beatriz y Roberto, por ser fuente de motivación e inspiración, por el tiempo que con amor dieron en apoyo al logro de este triunfo.

A MIS COMPAÑEROS: Raúl Alfredo Gámez y Cristina Rodríguez, por su apoyo y confianza.

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS: Por el apoyo brindado, de manera muy especial a aquellos que de una u otra manera me animaron a continuar con mi preparación profesional.

YANIRA GUADALUPE CERNA DE TREJO

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO: Que me ha dado la vida, amor, protección y la oportunidad de alcanzar este triunfo.

A MIS PADRES: Por su esfuerzo, comprensión y apoyo incondicional.

A MI FAMILIA: Por creer en mi y apoyarme incondicionalmente.

A MIS AMISTADES: Por su apoyo y comprensión.

CRISTINA ELIZABETH RODRÍGUEZ HUEZO

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO: Que es hacedor y guía de mi vida.

A MIS PADRES: José Raúl Gámez y María Isabel Marroquín, que con su ejemplo, auxiliados por la gracia de Dios me han orientado e impulsado en todos mis proyectos.

A MI ESPOSA: María Margarita Carías de Gámez, que con mucho esfuerzo y sacrificio me ha dado su apoyo en todos los momentos y etapas de mi carrera.

A MIS HIJOS: Alejandro Antonio, Laura María y José Raúl, que son la razón que me impulsa a lograr mis metas.

A MI COMPAÑERA: Yanira de Trejo, que con su ejemplar dedicación y tolerancia supo brindarme el apoyo necesario durante el desarrollo del trabajo.

A MI COMPAÑERA: Cristina Rodríguez, por permitirme acompañarla en este esfuerzo conjunto.

RAÚL ALFREDO GÁMEZ MARROQUÍN.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

“La Auditoría Administrativa como Herramienta de Control de Gestión para la Efectividad Institucional en el MARN”

INTRODUCCIÓN.....	i
1. MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1. MARCO HISTÓRICO.....	1
1.2. MARCO TEÓRICO.....	8
1.2.1. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	8
1.2.1.1. Concepto.....	8
1.2.1.2. Propósito.....	15
1.2.1.3. Marco de trabajo.....	15
1.2.1.4. Metodología.....	23
1.2.2. LA AUDITORÍA EN EL SECTOR PÚBLICO.....	35
1.2.2.1. Propósito.....	36
1.2.2.2. Normas Generales.....	37
1.2.2.3. Objetivo general.....	37
1.2.2.4. Objetivos específicos.....	38
1.2.2.5. Áreas de aplicación.....	38
1.2.2.6. Tipos de Auditoría.....	39
1.2.3. INDICADORES.....	41
1.2.3.1. Concepto.....	41
1.2.3.2. Características.....	42

1.2.3.3. Selección de indicadores.....	43
1.2.4. CONTROL DE GESTIÓN.....	48
1.2.5. EFECTIVIDAD.....	54
1.2.6. EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL EN EL	
MARN.....	58
1.3. MARCO NORMATIVO.....	61
1.4. MARCO CONCEPTUAL.....	64

CAPÍTULO II

“Investigación de campo sobre sentir de la población salvadoreña, las empresas salvadoreñas y los empleados del MARN”.

2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
2.1.1. Objetivo general.....	70
2.1.2. Objetivos específicos.....	70
2.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
2.2.1. Universo, identificación y cuantificación.....	71
2.2.2. Determinación del tamaño de la muestra.....	71
2.3. METODOLOGÍA PARA LA RECOLECCIÓN DE	
DATOS.....	72
2.3.1. Empleados del MARN.....	72
2.3.2. Empresas.....	72
2.3.3. Sociedad Salvadoreña.....	73
2.3.4. Entrevistas.....	73
2.4. METODOLOGÍA PARA EL PROCESAMIENTO DE	
DATOS.....	73
2.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	73
2.6. ANÁLISIS PORMENORIZADO DE SOCIEDAD.....	74

2.7. ANÁLISIS PORMENORIZADO DE EMPRESAS.....	86
2.8. ANÁLISIS PORMENORIZADO A EMPLEADOS DEL MARN.....	97
2.9. ANÁLISIS GENERAL DE LOS TRES GRUPOS ENCUESTADOS.....	131

CAPÍTULO III

“Propuesta de aplicación de la Auditoría Administrativa como herramienta del control de gestión para la efectividad institucional del MARN”

3. PROPUESTA TÉCNICA.	
3.1. NATURALEZA.....	138
3.2. OBJETIVOS DEL MODELO.....	139
3.2.1. Objetivo General.....	139
3.2.2. Objetivos específicos.....	140
3.3. ALCANCE.....	140
3.4. ANTECEDENTES.....	141
3.5. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	143
3.5.1. Objetivo General.....	143
3.5.2. Objetivos Específicos.....	144
3.6. ESTRATEGIAS GENERALES.....	144
3.7. JUSTIFICACIÓN.....	145
3.8. ACCIONES.....	146
3.9. RECURSOS.....	147
3.10. COSTOS.....	147
3.11. RESULTADOS ESPERADOS.....	148
3.12. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA.....	148
3.13. PLAZO.....	148
3.14. ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS....	149
4. BIBLIOGRAFÍA.....	182
5. ANEXOS.....	184

INTRODUCCIÓN

Dada la importancia que en el contexto mundial adquiere la gestión pública en los temas relacionados a preservación, conservación y restauración del medio ambiente, por incidir éstos de manera directa en cada una de las actividades que desempeñan las diferentes empresas, instituciones y población del país; la investigación ha permitido conocer, analizar, y recomendar sobre la gestión que en forma integral realiza el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, MARN, a través de la Auditoría Administrativa.

Se ha identificado el proceso administrativo que desarrolla el MARN, los mecanismos de control que posee y las alternativas de tratamiento para algunos de los aspectos que consideramos necesario analizar con especial interés.

El primer capítulo contiene el Marco Referencial que ofrece las bases de la investigación, a través del Marco Histórico, Marco Teórico, Marco Normativo y Marco Conceptual, sustentando de manera teórica e integral la investigación que permitió aplicar una metodología de investigación efectiva.

En el segundo capítulo, se identifica la problemática relacionada con la gestión del Ministerio, por medio del desarrollo de la investigación de campo, que comprende desde la etapa de planificación, desarrollo, hasta el análisis de la información recopilada. Se aplica una metodología efectiva, determina el universo, delimita y selecciona la muestra adecuada, así

como la recopilación de la información a través de la administración de cuestionario y realización de entrevistas a empleados y directivos de la institución. También se realiza el ordenamiento y registro de la información, respaldada por cuadros estadísticos y representación gráfica de los resultados, a fin de garantizar un análisis amplio y sustentado, que permita formular propuestas de solución a los problemas diagnosticados.

En el tercer capítulo, se presenta la propuesta técnica; que recomienda se realice en el MARN una Auditoría Administrativa de tipo integral, con el propósito de contribuir a superar los problemas identificados en el diagnóstico y mejorar la efectividad del Ministerio.

En este apartado, se señalan de manera puntual cada uno de los principales problemas, áreas afectadas, causas del problema, solución, objetivos, políticas, estrategia, antecedentes, descripción de aspectos involucrados, alcance, acciones estratégicas, productos esperados, plazos y cronograma de ejecución.

El aporte brindado a través de esta investigación se considera de gran importancia, ya que el MARN es la institución nacional rectora de la gestión ambiental, de ahí la relevancia de examinar los procesos de planificación, organización, dirección y control que se aplican en ese Ministerio, para el cumplimiento de la misión y normativa vigente en materia ambiental, identificar las características de las áreas prioritarias o de mayor riesgo, así como recomendar la aplicación de adecuados sistemas de control, para el desarrollo eficiente de sus intervenciones.

Contribuir a mejorar la eficiencia de la gestión del Ministerio, es una responsabilidad de todos los sectores del país, en esta ocasión de los profesionales de las ciencias administrativas, ya que las acciones no pueden postergarse, ni realizarse en forma parcial o superficial, porque el desarrollo mismo e inclusive la sobrevivencia de la población, depende de la labor y los niveles de desempeño, que en forma conjunta y de manera coordinada, bajo un programa global, realicemos todas las organizaciones e instituciones que constituimos la sociedad salvadoreña, que a su vez deben insertarse en un entorno más amplio, como lo es la comunidad internacional, con quien compartimos la vida en el planeta y que también posee una normativa internacional con relación a este tema.

Para afrontar en forma integral y con éxito los problemas ambientales y prevenir mayores niveles de deterioro, es fundamental que las acciones de los diferentes sectores del país, cuenten con un marco normativo coherente con los principios de sostenibilidad del desarrollo económico y social. Labor reguladora que compete realizarla al MARN, por lo que cobra especial importancia el examinar y evaluar los niveles de eficacia institucional, mediante la aplicación de la Auditoría Administrativa.

CAPITULO I

La Auditoría Administrativa como Herramienta del Control de Gestión para la Efectividad Institucional en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO HISTÓRICO

La necesidad de crear una institución que vele por la restauración, protección, conservación y aprovechamiento racional de los recursos naturales en El Salvador, tuvo sus orígenes en el convenio firmado por los Presidentes Centroamericanos en San José, Costa Rica, en Diciembre de 1989, donde se organizó la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD.)

Tomando en consideración lo acordado en Costa Rica, se creó por Decreto Ejecutivo número 73, el 14 de enero de 1991, el Consejo Nacional del Medio Ambiente (CONAMA); el cual fundó la Secretaría Ejecutiva del Medio Ambiente (SEMA), como un ente rector de las políticas ambientales

emanadas del CONAMA; dicha Secretaría fue adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Fue hasta el 15 de julio de 1994 cuando el SEMA se fortaleció mediante el Decreto Ejecutivo número 18, en donde se le asigna una mayor jerarquía para la toma de decisiones en lo relativo a la conservación de recursos naturales y de medio ambiente, quedando adscrita al Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social (MIPLAN.)

SEMA se creó con la finalidad de ejecutar el papel de la entidad rectora y coordinadora para el seguimiento de la gestión ambiental, entendida ésta como la integración de todas las acciones sectoriales de gestión del medio ambiente y los recursos naturales, así como de la elaboración, desarrollo y cumplimiento de la estrategia nacional del medio ambiente.

En 1996 SEMA fue adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores y en 1997, al Ministerio del Interior. El 16 de mayo del mismo año, se convirtió en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

La creación de un nuevo Ministerio conlleva la necesidad de implementar métodos de control adecuados que contribuyan a una eficiente administración; para ello se han venido aplicando las técnicas de Auditoría Administrativa, aunque no de manera adecuada, ya que es realizada en forma combinada con la Auditoría Financiera.

Los cambios en la industria, banca, bolsa, servicios públicos, transporte, comercio, seguros, ejército, gobierno, entre otros, a su vez ocasionan que los sistemas y usos anteriormente aceptados resulten impropios en la actualidad. El alcance de la auditoría en una empresa se limitaba en su mayor parte a la situación financiera y a los resultados de operación mercantil.¹

Durante mucho tiempo la auditoría estuvo asociada con la contabilidad de la cual se llegó a creer que formaba parte. La finalidad de dicha función era en términos generales de una revisión que solía encomendarse a auditores ajenos a la empresa para cerciorarse de la situación financiera y descubrir posibles fraudes y errores.

¹ Leonard P. William, “Auditoría Administrativa, Editorial Diana, México, 1980. Página 19.

Una Auditoría Administrativa no se produce en el vacío, forma parte de una estrategia en un proceso de cambio que requiere de una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización tenga capacidad para transformarse y crecer de manera efectiva.²

La auditoría detecta problemas y proporciona bases para solucionarlos, prevé obstáculos para la eficiencia, presta recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre el cumplimiento de planes y objetivos. Además aporta recomendaciones que resuelven un problema conocido y se aplica cuando se tienen indicadores de eficiencia, pero se desconocen razones.

Es un espacio para la prevención de ineficiencias y para el sano crecimiento de la entidad.

Al crecer las empresas, la administración se hace más complicada cobrando mayor importancia la comprobación y el control interno, debido a una extensa delegación de autoridad y responsabilidad a los funcionarios. Esto obliga a los administradores a realizar modificaciones en sus métodos.

² Franklin, Enrique Benjamín, “Auditoría Administrativa”, Edición Mc Graw Hill, México 2000, pág. 2

Las relaciones económicas, humanas, sociales y políticas están en constante cambio y la frecuencia de esto vuelve más complicada y delicada la toma de decisiones.

Estas circunstancias exigen una observación cuidadosa, esmerada verificación y un estudio minucioso en áreas situadas más allá del alcance de auditorías realizadas en otras épocas.

La Auditoría Administrativa ha sido, es y será un fértil campo para la administración; proceso lógico que está ubicado en sus raíces; es decir, es la herramienta más versátil y consecuente con la realidad de una organización.

Practicar la Auditoría Administrativa obliga a investigar, a penetrar en lo más profundo de su contenido para asimilar las experiencias y convertirlas en conocimientos que permitan evaluar donde está una organización, cómo llegó hasta allí, de donde se partió y a donde quiere llegar.³

En el campo de la administración general, son muchas las organizaciones que no han actuado con la premura necesaria en la aplicación de técnicas

³ Idem. Franklin

administrativas modernas y en la adopción de sistemas administrativos que exigen los nuevos tiempos.

El constante cambio impone nuevos retos a la administración, y al administrador moderno, se le exige un conocimiento mayor y más completo del estado de los negocios y cuanto afecta las actividades de su empresa. Aún cuando los beneficios de realizar auditoría a la administración son grandes y numerosos, se necesita tiempo para planear y poner en práctica un programa. Esta clase de investigación demanda personas que posean un conocimiento amplio de las bases de operación de una empresa.

Para conocer más acerca de la Auditoría Administrativa se presenta el recuento de hechos históricos más significativos: En el año de 1800 los investigadores ingleses James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación; esta propuesta incluía una reseña específica acerca de la conveniencia de utilizar la auditoría como mecanismo de evaluación.⁴

⁴ Idem. Franklin, página 3

Con el nacimiento de la escuela del “Proceso Administrativo” en 1916, la auditoría adquiere una relevancia singular para realizar el estudio de las funciones de una empresa, en particular del control. En 1935 James O. Mckinsey sentó las bases para lo que él llamó “Auditoría Administrativa”; la cual consistía en una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable.

En 1949 Billy E. Goetz, declaraba que la Auditoría Administrativa “Es la más comprensiva y poderosa de estas técnicas buscadoras de problemas, porque busca, en forma general, descubrir y corregir errores administrativos.”⁵

Posteriormente en 1955, Harold Koonzt y Ciry l O’Donnell, proponen la auto auditoría: Una técnica de control del desempeño total que estaría destinada a “evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes y cuáles deberían ser sus objetivos”.

En 1959 ocurren dos hechos relevantes que contribuyen a la evolución de la Auditoría Administrativa: 1) Victor Lazzaro con su libro Systems and

⁵ Idem. Franklin, página 4

Procedures: A Handbook for Business and Industry; 2) The American Institute of Management, en el Manual of Excellence Managements.

El objetivo de la Auditoría Administrativa es detectar errores, analizar su influencia y formular recomendaciones que permitan mejorar la institución.⁶

Los trabajos sobre auditoría en sus diferentes etapas, son numerosos y variados que solo hemos consignado algunos de ellos. Es innegable la importancia del tema y la preocupación por abordarlo con diferentes enfoques; esto hace necesario la generación de más obras en torno a este tema.

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

1.2.1.1. Concepto

Los administradores progresistas, al mismo tiempo que cuentan con una clara comprensión de los conceptos administrativos planear, organizar, dirigir; y la necesidad de utilizar instrumentos precisos, para actuar con firmeza en el

⁶ <http://www.geocities.com/gehs48/Aametodo.html>

momento oportuno, disponer de nuevas y mejores técnicas para aumentar la eficiencia y seguir obteniendo utilidades, a pesar de la creciente complejidad del mundo empresarial moderno. A efecto de minimizar errores en las decisiones que se tomen y mantener un buen control, se hace uso de una de las mejores técnicas constituida por la **Auditoría Administrativa**; que se define como:

“Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.”⁷

La Auditoría Administrativa es una necesidad no un privilegio de cualquier entidad.

Otras definiciones de Auditoría Administrativa:

Según **Edwuard F. Norbeck**: Es una técnica que descubre con facilidad las fallas de los controles administrativos, hace posible que la empresa pueda corregir las situaciones que le impiden el logro de sus objetivos.

⁷ Idem. Leonard, página 45

Karla Verónica Zuria Jordán y Eduardo Zuria Gutiérrez define: Evaluación objetiva, imparcial, competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. Ayuda a descubrir deficiencias o irregularidades en aquellas partes de la empresa que fueron examinadas. De esta manera a la dirección se le facilita lograr una administración más eficaz y eficiente.

Según C. P: **Rene Amador**, es evaluar y revisar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esta cumpliendo y respetando.⁸

Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar sobre los hechos investigados.

⁸ Idem. www.geocities

Otro concepto: Es un examen compresivo y comparativo de la estructura de una empresa comercial o industrial, de una institución sin fines de lucro o de un sector de la administración pública, en cuanto a sus planes y objetivos, sus controles y sus métodos, su forma de operación y el empleo de sus recursos económicos y humanos.⁹

De acuerdo con el CPC Federico Delgado Sovero: Auditoría Administrativa llamada para el sector público auditoría de gestión, se define como la medición de la eficiencia y efectividad de la Gerencia Pública por la cual el control debe centrar su accionar en la evaluación por resultados, en la eficiencia del manejo de los recursos, con la finalidad de coadyuvar a la transparencia de la administración pública.

Auditoría Administrativa se define como “El examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora, por su característica se constituye en una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones.”¹⁰

⁹ <http://www.cometamagico.com.ar/auditoria.htm>

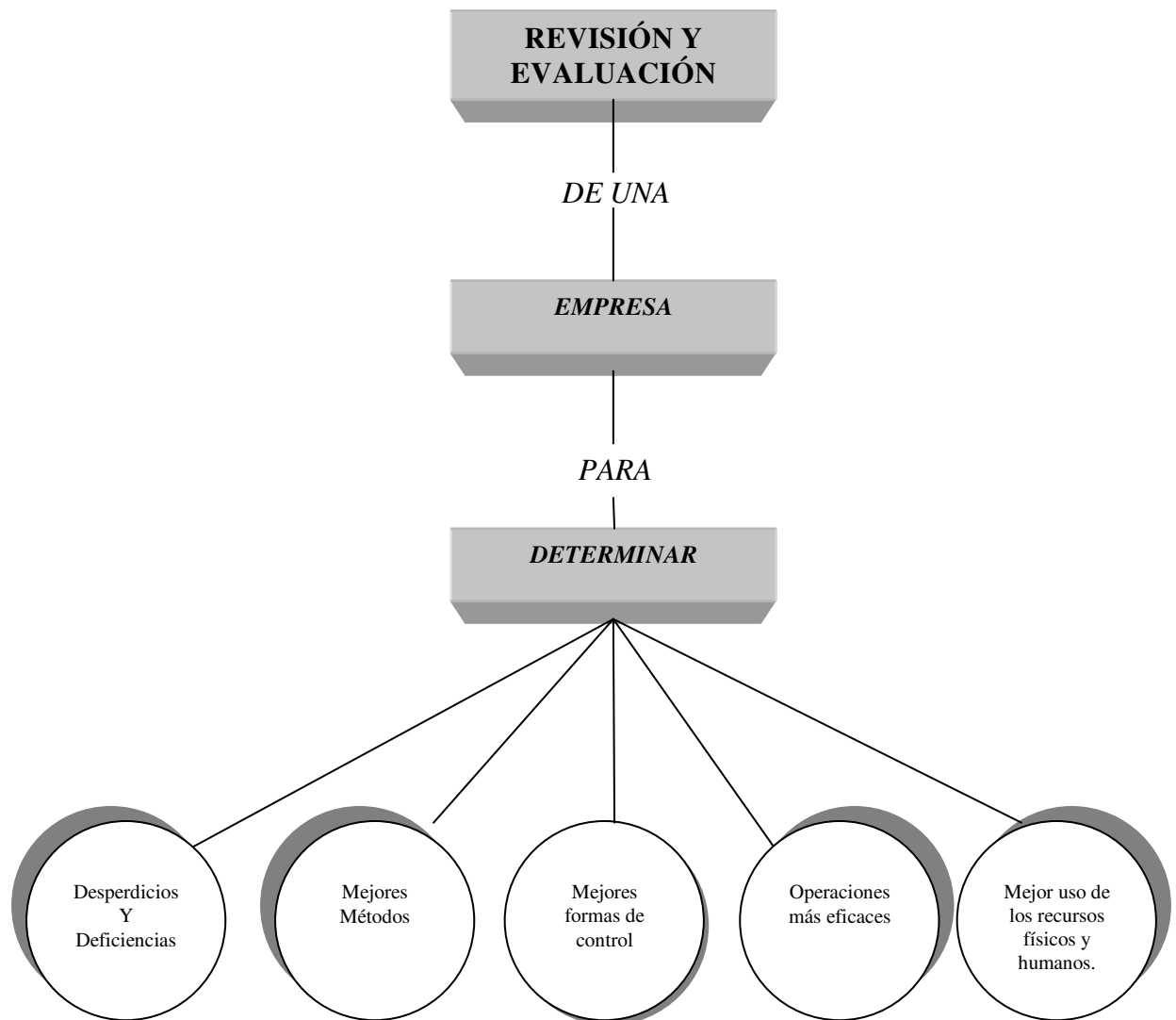
¹⁰ Idem. Franklin, página 12

La Auditoría Administrativa busca detectar la ineficiencia y las recomendaciones para corregir y prevenir con el fin de mejorar la institución. Su alcance es el grado de profundidad en la aplicación de procedimientos de auditoría y se determina con el estudio y evaluación del control interno.

Para realizar la auditoría se aplican normas, que son el estudio y la evaluación del control interno, ya que esto permite conocer el grado de seguridad y confianza en los sistemas administrativos y financieros para así aplicar el alcance de la auditoría.¹¹

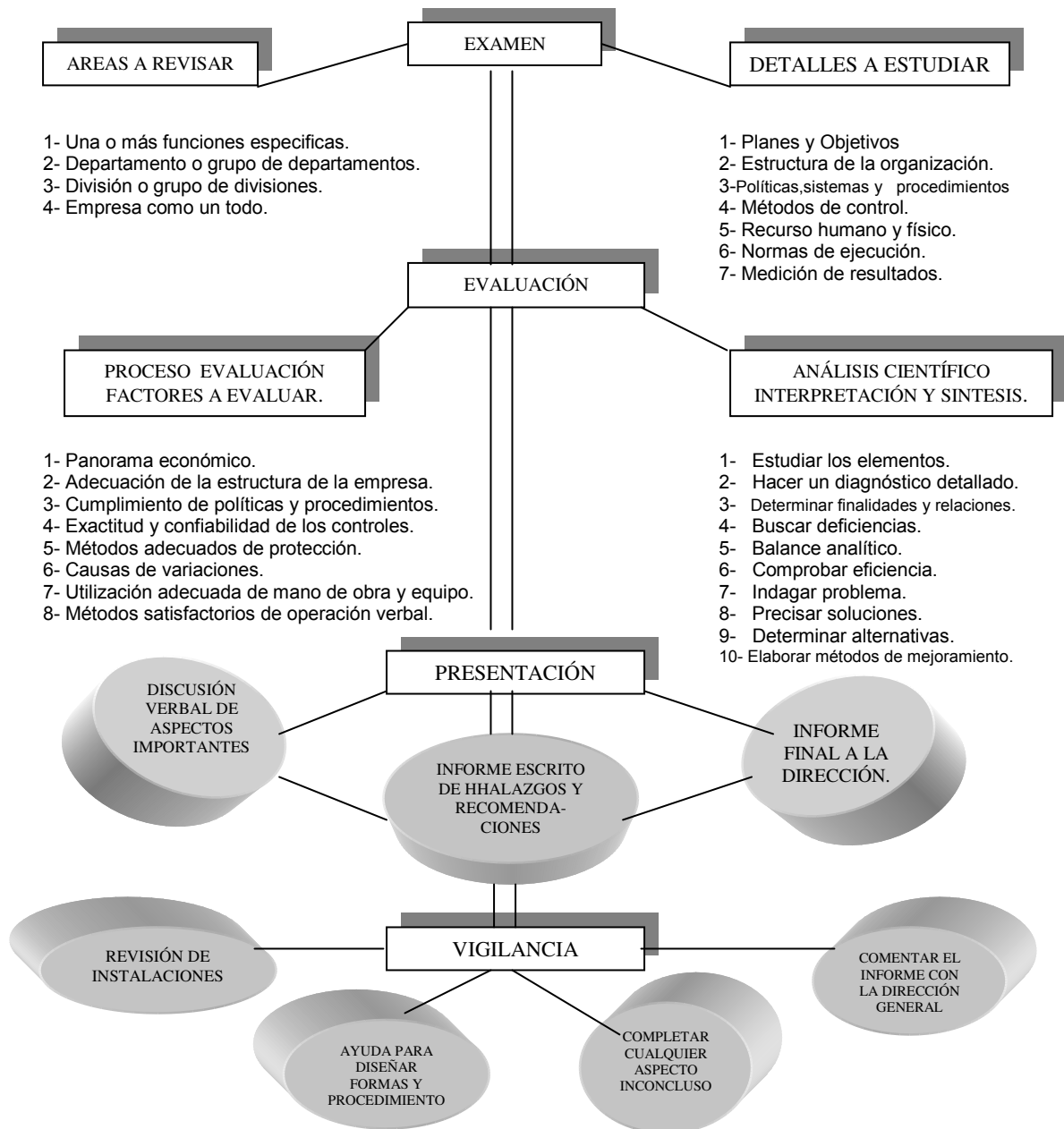
¹¹ Idem. www.geocities.com

Auditoría Administrativa explicado en forma gráfica:¹²



¹² Leonard, William, “Auditoría Administrativa”, Editorial Diana, México, 1980, página 46

Otro concepto representado gráficamente en forma más amplia:¹³



¹³ Leonard, William, "Auditoría Administrativa", Editorial Diana, México, 1980. página 59

1.2.1.2. Propósitos.

Los propósitos y fines de la Auditoría Administrativa consisten en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa examinada y apuntar a sus probables soluciones. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas, abarcando el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización del personal y sistemas de funcionamiento satisfactorio.

La Auditoría Administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa, sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Es un servicio especializado, que determina los puntos donde hay un peligro potencial y por otro lado, resalta las oportunidades de mejorar, de reducir costos, de eliminar desperdicios y pérdida de tiempo innecesarios, así como evaluar la eficacia de los controles, observa si se sigue en todos los niveles la

dirección de las políticas y objetivos, determina si la empresa está generando las utilidades que debería.¹⁴

A semejanza de la profesión médica que busca siempre más amplios caminos hacia una salud mejor; la moderna Auditoría Administrativa prosigue en su búsqueda de métodos y actuaciones mejores para ayudar a la dirección empresarial a conseguir una administración más eficaz.

En el manejo de cualquier organización, existe una búsqueda constante para mejorar los métodos y el desempeño, disminuir los costos, conseguir una mayor eficiencia y lograr mejores formas de trabajo.

La mayoría de los ejecutivos de las organizaciones, van en búsqueda de métodos más ágiles y eficientes para recopilar y presentar información que refleje las circunstancias corrientes y que mida todo desempeño controlable, de acuerdo con planes y normas establecidas. Lo que más se necesita es lograr una eficaz planeación y llevar a la práctica las decisiones, que permitan medir los resultados finales.

¹⁴ www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Administrac.../AudAdm.Zurias.ht

Por medio del trabajo realizado, un auditor administrativo se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia los fallos en métodos y desempeños operacionales, respetuoso de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a planeación y realización de los objetivos de la organización, la responsabilidad del auditor radica en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueden llevarse a cabo valiosos programas de reducción de costo e implantarse mejores técnicas administrativas; debe realizar un examen crítico y valorar toda solución que parezca conveniente; mucho se podrá lograr si se emplea el enfoque científico, que es un método sistemático de análisis que ayuda a la interpretación y síntesis de aspectos que necesitan ser investigados; se hace necesario un examen analítico de la lógica involucrada y la justificación de la actividad o función investigada.

La revisión de los métodos y desempeño administrativo, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficacia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas y otros.

La labor del auditor administrativo, por su naturaleza, se orienta a proporcionar un servicio especializado a la administración, ofreciendo un punto de vista imparcial e independiente, ya que conoce las necesidades particulares, capacidad y métodos de los departamentos, se convierte en una fuente de información y asesoramiento cuando se trata de planear o cambiar los programas administrativos de las áreas auditadas. Existen empresas que han implementado la función de auditoría en la administración a nivel departamental, como control clave y dispositivo de evaluación, puede ser una función específica, una división o grupo de divisiones.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación, son los siguientes:

- Planes y Objetivos

- Estructura orgánica.

- Política y prácticas

- Sistemas y procedimientos

- Métodos de control

- Formas de operación

- Recursos materiales y humanos.

Dentro de las fases de la gestión administrativa, la dirección se considera la más importante, ya que ella involucra el mayor número de indicadores para evaluar la eficiencia operativa.

Dentro de los puntos de control de la Auditoría Administrativa el más importante es la eficiencia operativa, porque determina el costo beneficio basado en el principio económico de minimizar costos y maximizar resultados. Así mismo dentro de los puntos importantes de la dirección decimos que el más relevante para la auditoría es el principio de coordinación de intereses que permite lograr los objetivos con eficiencia.¹⁵

Auditoría Operativa: Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas y se utilizan los recursos de forma eficaz y económica, si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa o institución.

¹⁵ Idem. www.geocities

Su objetivo es formular y presentar una opinión sobre los aspectos gerenciales y operativos, haciendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificaciones de políticas, controles operativos y acción correctiva.¹⁶

1.2.1.3. Marco de trabajo.

Es necesario fijar el marco para definir objetivos cuya cobertura encamine las tareas al logro de objetivos específicos, entre los cuales se considera importante señalar los siguientes:

1.2.1.3.1. De control:

Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

1.2.1.3.2. De productividad:

¹⁶ www.minmonografias.com.ar/index.htm

Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa que tenga la organización.

1.2.1.3.3. De organización:

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

1.2.1.3.4. De servicio:

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

1.2.1.3.5. De calidad:

Dispone que la auditoría tiende a elevar los niveles de actuación de las organizaciones en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzcan bienes y servicios altamente competitivos.

1.2.1.3.6. De cambio:

Transforman a la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

1.2.1.3.7. De aprendizaje:

Es un mecanismo de aprendizaje institucional que permite que las organizaciones asimilen sus experiencias y las capitalicen para convertirlas en oportunidades de mejora.

1.2.1.3.8. De toma de decisiones:

Traduce la puesta en práctica y resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

La aplicación de la Auditoría Administrativa puede ser en el Sector Privado y en el Sector Público.

En nuestra investigación aplicamos la auditoría al sector público, donde se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia.

1.2.1.4. Metodología.

El propósito de la metodología es servir como marco de actuación para realizar en forma programada y sistemática las diferentes acciones que unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán

las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

1.2.1.4.1. Etapas de la metodología.

Las etapas que integran la metodología son:¹⁷

1.2.1.4.1.1. Planeación:

Son lineamientos generales que norman la aplicación de la Auditoría Administrativa, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes.

- **Su objetivo es:** Determina las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones necesarias para alcanzar en tiempo y lugar los objetivos establecidos.

¹⁷ Idem Franklin, página 56

- **Factores a revisar:** Pueden ser encaminadas en dos vertientes: el proceso administrativo (etapas del proceso administrativo) y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento.

- **Fuentes de estudio:** Se refiere a las fuentes internas y externas a las que se recurrirá para captar la información que se registran en los papeles de trabajo del auditor.

- **Investigación preliminar:** Determina la situación administrativa de la organización, para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:
 - a) Determinación de las necesidades específicas.
 - b) Identificación de los factores que requieren de atención.
 - c) Definición de estrategias de acción.
 - d) Jerarquización de prioridades en función del fin que se persigue.
 - e) Descripción de la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.

f) Estimación del tiempo y los recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

- **Preparación del proyecto de Auditoría:** Una vez recabada la información se debe proceder a seleccionar la que sea necesaria para la instrumentación, la cual incluye dos apartados: propuesta técnica y el programa de trabajo.

a) Propuesta técnica:

- i) Naturaleza: tipo de auditoría que se pretende realizar.
- ii) Alcance: Áreas de aplicación.
- iii) Antecedentes: Recuento de auditorías anteriores.
- iv) Objetivos: Logros que se pretenden alcanzar.
- v) Estrategia: Ruta fundamental que oriente el curso de acción y asignación de recursos.
- vi) Justificación: Demostración de la necesidad de instrumentarla.
- vii) Acciones: Actividades necesarias para su ejecución.

viii) Recursos: Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.

ix) Costo: Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.

x) Resultados: Beneficios que se esperan obtener.

xi) Información complementaria: Material que puede servir de apoyo.

b) Programa de trabajo:

i) Identificación: Nombre del estudio.

ii) Responsable(s): Auditor encargado

iii) Área(s): Universo en estudio

iv) Clave: Número progresivo de actividades estimadas

v) Actividades: Pasos específicos para captar y examinar la información.

vi) Fases: Definición del orden secuencial de las actividades.

vii) Calendario: Fechas asignadas para inicio y término de cada fase.

viii) Representación gráfica: Descripción de las acciones en imágenes.

ix) Formato: Presentación y resguardo de avances.

x) Reportes de avance: Seguimiento de acciones.

xi) Periodicidad: Tiempo dispuesto para informar avances.

- **Diagnóstico preliminar:** Esta fase debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va a orientar el curso de acción de la auditoría.

1.2.1.4.1.2. Instrumentación:

En esta etapa se seleccionan y aplican las técnicas de recolección, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva. Proceso que comprende los siguientes aspectos:

- a. Recopilación de información.
- b. Técnicas de recolección.

- c. Medición
- d. Papeles de trabajo
- e. Supervisión del trabajo.

1.2.1.4.1.3. Examen:

Consiste en dividir o separar sus elementos y componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, y deberá comprender:

- a. Propósito
- b. Procedimiento
- c. Técnicas de análisis
- d. Formulación del diagnóstico administrativo, que comprende algunos aspectos como:
 - e. Descripción de la organización.
 - f. Elementos que prueben la necesidad de ejercer una Auditoría Administrativa.
 - g. Definición de objetivos.
 - h. Consecuencias
 - i. Niveles de aplicación

- j. Calidad de vida de la organización.
- k. Alternativas de acción para elevar el desempeño organizacional.
- l. Identificación de tendencias internas y externas.
- m. Detección de oportunidades de mejora.

1.2.1.4.1.4. Informe:

Reúne los resultados de la auditoría, los cuales deben presentar los siguiente atributos:

- a. Objetividad: Visión imparcial de los hechos.
- b. Oportunidad: Disponibilidad en tiempo y lugar de la información.
- c. Claridad: Fácil comprensión del contenido.
- d. Utilidad: Provecho que puede obtenerse de la información
- e. Calidad: Apego a las normas de la calidad y elementos del sistema de calidad en materia de servicios.

- f. Lógica: Secuencia acorde con el objetivo y prioridades establecidas.

El informe puede ser: General, Ejecutivo y de aspectos relevantes.

1.2.1.4.1.5. Seguimiento:

Observaciones que se producen como resultado de la auditoría que deben sujetarse a un estricto seguimiento. Su objetivo general es establecer lineamientos generales para dar el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas por el auditor y asegurar su atención y puesta en operación.

1.2.1.4.2. Técnicas.

Las técnicas que se utilizan para el análisis administrativo son las siguientes:

1.2.1.4.2.1. De tipo organizacionales:

Administración por Objetivos: Proceso a través del cual los niveles de decisión de una organización identifican objetivos

comunes, define áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados, y usan esos objetivos como guías para su operación.

Análisis de Estructuras: Examen detallado de la estructura de una organización para reconocer sus componentes, características representativas y comportamiento, con el fin de optimizar su funcionamiento.

Análisis del FORD: Técnica de análisis que toma su nombre de las palabras Fuerza- Oportunidades- Riesgo- Debilidades. Es empleada en los estudios de mercado de imagen corporativa así como de productos y servicios.

Control Total de Calidad: Método orientado a elevar en forma consistente la calidad de los procesos, productos y servicios de una organización, previendo el error y haciendo un hábito la superación constante, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Desarrollo Organizacional: Proceso planeado para realizar modificaciones culturales y estructurales en una organización, en forma sistemática, para mejorar su funcionamiento en todos los niveles.

Diagrama de Causa y Efecto: Técnica que representa el conjunto de causas o factores que producen un efecto específico. El diagrama parte de que el origen o causa de un efecto pueden provenir del material, equipo, mano de obra, método y clase de medida que se utiliza. Las causas son parte de un proceso el cual puede ser de cualquier naturaleza: de producción, de venta, de compra, de personal, y otros que generan un producto y/o servicio.

El propósito de este diagrama es realizar un control preventivo para actuar oportunamente sobre los efectos, y asegurar que los productos y servicios sean de calidad.

Diagrama de Pareto: Herramienta gráfica para clasificar hechos, sobre la base de que el 80% de los efectos surge del 20% de las posibles causas.

Empowerment: Proceso estratégico con el que se busca una relación de socios entre la organización y su personal, pretendiendo aumentar su confianza, responsabilidad, autoridad, compromiso, y con ello el desarrollo óptimo de su trabajo.

1.2.1.4.2.2. De tipo cuantitativos

Muestreo: Sirve para inferir información a cerca de un universo de investigación, a partir del estudio de una parte representativa del mismo.

Teoría de las decisiones: Selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable.

Teorías de colas o líneas de espera: Optimización de distribución en condición de aglomeración, en la que se cuidan

los puntos de estrangulamiento o tiempos de espera, esto es, las demoras verificadas en algún punto servicio.

1.2.2. LA AUDITORÍA EN EL SECTOR PÚBLICO.

La auditoría empleada como herramienta de la administración pública es congruente con la utilizada en el sector privado; sin embargo, posee instrumentos diseñados en función de la normativa a la que tiene que apegarse y a los fines para los cuales fue creada.

La Auditoría Administrativa es una herramienta necesaria en la modernización del Estado, es el proceso que se concibe como un conjunto orgánico de acciones de diseño, ejecución y modernización de las políticas, proyectos, instituciones y sistemas, orientados a efectuar sus modificaciones necesarias para lograr la calidad y eficiencia administrativa que permita proporcionar una mejor calidad de los servicios públicos.¹⁸

¹⁸ Abrego Campos, Roberto, Boletín económico No. 89, BCR. San Salvador, noviembre 1995, página

Simplificar y hacer transparente la gestión, desconcentrar funciones y responsabilidades, transferir competencias y recursos que hagan efectiva la descentralización, fortalecer los gobiernos locales para darles capacidad de absorber las actividades, privatizar la gestión y la prestación de servicios.

La modernización del estado significa la adecuación de su estructura organizativa y del personal administrativo, acorde a las exigencias de la administración moderna.

La reedificación de los objetivos, funciones y tareas del aparato estatal, la reorganización de los recursos humanos, el adiestramiento y actualización en general, la creación y fortalecimiento de una capacidad gerencial y administrativa basada en la información confiable, oportuna y comparable.

1.2.2.1. Propósito.

Es permitir a los titulares de las instituciones de gobierno dar una respuesta a las demandas de la ciudadanía, por lo que se hace necesario el ejercicio racional de los recursos de que dispone, a través de una administración de

calidad, efectiva y honesta, en cumplimiento con los objetivos y metas que le han sido encomendados.

La Auditoría Pública tiene su soporte en una infraestructura normativa, diseñada con el fin de hacerla viable, accesible y funcional, independiente de la naturaleza y complejidad de la organización.

1.2.2.2. Normas generales de Auditoría.

Se seleccionan aquellas normas que por su interrelación sientan las bases para la aplicación de todo tipo de auditoría pública, estas son:

- a) Programa anual de control de auditoría.
- b) Normas Generales de auditoría pública.
- c) Marco de actuación de los órganos internos de control.

1.2.2.3. Objetivo General.

Establecer lineamientos que normen la realización de auditorías, considerando desde las actividades previas, hasta la elaboración y

presentación del programa de las instituciones que conforman la administración pública.

1.2.2.4. Objetivos específicos.

- a) Promover que los órganos internos conduzcan sus acciones en materia de control y auditoría de forma programada y sistemática.
- b) Enunciar aspectos generales que sirvan de base a los órganos internos de control para determinar, de acuerdo a la fuerza de trabajo total, el número, los objetivos, el alcance y el tiempo en que se realizará la auditoría.
- c) Diseñar un programa de auditoría que atienda principalmente a la calidad de las revisiones, más que a su cantidad.

1.2.2.5. Áreas de aplicación.

Los principales aspectos que deben ser revisados:

- a) Organización de las áreas.
- b) Planeación de los recursos y actividades.
- c) Observancia de medidas de austeridad.

- d) Racionalidad y disciplina presupuestal.
- e) Creación de adecuados controles internos y contables.
- f) Registro oportuno y confiable de las operaciones.
- g) Logro efectivo de metas y objetivos.
- h) Cumplimiento de las disposiciones legales.

1.2.2.6. Tipos de Auditoría.

Las Auditorías deben ser orientadas a fortalecer las acciones preventivas, al seguimiento de programas y a la evaluación del desempeño a todos los niveles de la institución, a la vez de promover nuevos mecanismos de autocontrol, auto corrección y auto evaluación. De acuerdo a lo anterior, las auditorías pueden ser:

Auditorías Integrales: Su enfoque es hacia el flujo de operación, e implica un examen y evaluación de la planeación, organización, controles interno operativo e interno contable, mejoramiento administrativo, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas.

Auditorías Específicas: Estas pueden ser administrativas, operativas, financieras, de legalidad o sustantivas y deben orientarse a reforzar los objetivos de las auditorías integrales.

Auditorías de Evaluación de Programas: Se orientan a la revisión de los programas prioritarios, especiales o sectoriales que el gobierno asigna a una institución.

Auditorías de Seguimiento: Se refiere a la verificación que el órgano interno de control debe efectuar, para asegurar que las áreas ya auditadas ejecuten las recomendaciones planteadas por el auditor.

La auditoría pública formula un programa anual de control y auditoría, cuyo objetivo es mostrar en forma gráfica las auditorías que realizará el órgano interno de control, cada trimestre de un año calendario, y la fuerza de trabajo que se destinará para tal efecto. Su finalidad es conocer los aspectos a revisar, así como los objetivos que se pretende lograr.

La norma general de auditoría pública indica que el auditor deberá efectuar un adecuado examen y evaluación del control interno, tanto operativo como contable, lo que nos lleva a verificar:

- a) La existencia y suficiencia de los sistemas de control
- b) Su efectividad.

1.2.3 INDICADORES.

El uso de indicadores en la Auditoría Administrativa es necesario para poder disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

1.2.3.1. Concepto.

Se dice de un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.¹⁹

¹⁹ Idem, Franklin, página 94

A través de un indicador podemos caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, ya que sirve como una unidad de medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes; es importante contar con varios indicadores para poder garantizar la exactitud de la medición.

1.2.3.2. Características.

Para tener indicadores efectivos es importante tomar en cuenta las siguientes características:

- a) Debe ser relevante o útil para la toma de decisiones
- b) Debe ser factible de medir
- c) Debe ser altamente discriminativo
- d) Conducir fácilmente la información de un lado a otro
- e) Verificable
- f) Aceptado por la organización
- g) Justificable en relación costo-beneficio.
- h) De fácil interpretación
- i) Utilizable con otros indicadores.
- j) Precisión matemática en los indicadores cuantitativos

- k) Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

1.2.3.3. Selección de los indicadores.

Algunos aspectos para formular adecuadamente los indicadores son:

- a) Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- b) Debe ser enfocado de preferencia hacia la medición de resultados y no a la descripción de procesos o actividades intermedias.
- c) Deben ser seleccionados mediante un consenso participativo de las personas evaluados como evaluadoras, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
- d) Se formulan por el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se está midiendo.
- e) Es recomendable nombrar un responsable de validar, verificar y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de presentar concentración de información de los mismos.

Por su nivel de aplicación se dividen en:

a) Indicadores Estratégicos:

Identifican la contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable, a través de las actividades, programas especiales, proyectos organizacionales y de inversión.

b) Indicadores de Gestión:

Informan sobre procesos y funciones clave dentro del proceso administrativo, y se utilizan para:

- Controlar la operación.
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costos unitarios por áreas y programas.
- Verificar el logro de las metas.

c) Indicadores de Servicio.

Miden la calidad con que se generan los productos y servicios en función de estándares, así como del grado de satisfacción de cliente y proveedor; generalmente se utiliza para implantar acciones de mejoramiento y para elevar la calidad de la atención, permitiendo establecer indicadores de desempeño y satisfacción o calidad sobre el producto o servicio recibido.

A través de los indicadores se puede evaluar las dimensiones de las acciones de:

Impacto: mide el cumplimiento de los objetivos, cuantifica el valor y efecto en los clientes y mide el desarrollo de los procesos.

Cobertura: informa sobre el alcance de las acciones.

Eficiencia: mide costos unitarios y productividad, cuantifica la optimización de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, que permiten obtener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo.

Calidad: mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

Los indicadores del proceso administrativo sirven para evaluar en términos cualitativos, la razón de ser de la organización; y los cuantitativos, traducen en hechos el objeto de la organización, con el cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos.

A continuación se detallará el proceso administrativo y sus indicadores específicos, de manera que permita tener una visión clara de su relación.

Planeación:

- a) Define el marco de actuación de la organización y los dividimos en:
- b) Indicadores de Visión
- c) Indicadores de objetivos
- d) Indicadores de metas
- e) Indicadores de estrategias
- f) Indicadores de políticas
- g) Indicadores de procedimientos
- h) Indicadores de planes

- i) Indicadores del presupuesto

Organización:

Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización, en las siguientes áreas:

- a) Estructura organizacional.
- b) División y distribución de funciones.
- c) Cultura organizacional.
- d) Estudios administrativos.
- e) Instrumentos técnicos de apoyo.

Dirección:

Tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de la organización, con relación a los siguientes aspectos:

- a) Liderazgo.
- b) Comunicación.
- c) Motivación y supervisión.
- d) Grupos y equipos de trabajo.
- e) Toma de decisiones.

Control:

Medición del progreso de las acciones en función del desempeño.

- a) Naturaleza
- b) Sistemas
- c) Estándares
- d) Procesos
- e) Áreas de aplicación
- f) Medición del desempeño comparativo.

1.2.4 CONTROL DE GESTIÓN.

Gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.²⁰

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- a) Establecimiento de metas y objetivos.
- b) Análisis y apropiación económica de los recursos disponibles.
- c) Evaluación del cumplimiento y desempeño institucional.

²⁰ www.respondanet.com/spanish/admin-financiera/auditoria/smithpl/argentin/ar1.htm

- d) Adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Control de gestión es un conjunto de técnicas y herramientas para el análisis y solución de problemas que enfrentan las empresas e instituciones, buscando garantizar al usuario- cliente el servicio, analizando de manera genérica las diferentes áreas de la organización y sus problemas, por ejemplo: El grado de comunicación, el conocimiento y actitud para ejecutar el trabajo, tiene dificultad en la identificación de fallas y posibles soluciones, capacidad para identificar que necesita el usuario y como percibe esté el servicio que se le ofrece, controles existentes, trabajo en equipo y otros.²¹

Control es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. Permite mantener a la organización o sistema por buen camino.²²

²¹ Gómez Mora, Roberto, H. Seminario sobre control de gestión, Universidad CES, Medellín, Colombia

²² www.gestipolis.com/recursos/documentos

La importancia del control radica en establecer medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes exitosamente. Se aplica integralmente: a las cosas, a las personas y a los actos. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro. Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento que se establecen medidas correctivas.

Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación, reduce costos y ahorra tiempos para evitar errores, su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Existen varios tipos de control, ejemplo:

Control Preliminar: Tiene lugar antes de iniciar operaciones e incluye creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar las actividades planificadas.

Control Concurrente: Tiene lugar durante la fase de ejecución de los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran.

Control de Retroalimentación: Se enfoca en el uso de información de resultados para corregir posibles desviaciones futuras del estándar establecido.

El control posee diferentes técnicas, que son los procedimientos usados en una organización para controlar o supervisar un proceso automatizado o actividad humana; a continuación se muestra algunas técnicas de control más comúnmente usadas.²³

Presupuesto: Usado en control administrativo para formular planes de un determinado periodo futuro en términos numéricos.

Balance General Comparativo: Especialmente se utiliza para el control del funcionamiento general de la empresa, en él puede observarse los cambios

²³ Idem. www.gestiopolis

que se efectúan, mostrando tendencias que permiten al gerente obtener una apreciación amplia de la situación de la empresa.

Estado de Pérdidas y Ganancias: Muestra en forma breve el monto del ingreso, las deducciones y el ingreso neto, permitiendo al gerente localizar las dificultades y tomar medidas correctivas.

Auditoría Financiera: Es la inspección periódica de los registros contables, para verificar que estos hayan sido adecuadamente preparados y estén correctos, además ayuda al control general de la empresa.

Auditoría Administrativa: Es la confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativo de una compañía. Revisa el pasado, presente y futuro de la empresa, además chequea las diferentes áreas de la misma con el fin de verificar si se están logrando los objetivos y obteniendo los resultados esperados.

Como una herramienta efectiva del control de gestión existe la Auditoría Administrativa, dentro de la cual se utilizan una serie de instrumentos tales como:

- *Lluvia de Ideas*: Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente propicio.
- *Diagrama de Flujo*: Es la representación pictórica de los pasos de un proceso.
- *Diagrama Causa- Efecto*: Es la representación de varios elementos (causas) que pueden contribuir a un problema (efecto), es una herramienta efectiva que estudia procesos y situaciones, desarrolla un plan de recolección datos. Se le llama también espina de pescado.
- *Histograma*: Es un tipo especial de gráfico de barras que despliega la variabilidad dentro de un proceso y los despliega de acuerdo a su distribución.
- *Gráfica de Pareto*: Es una técnica que separa los pocos vitales de los muchos triviales. Al reducir los problemas más significativos, se producirá un mejoramiento general mayor. Regla 80 – 20.

1.2.5. EFECTIVIDAD

Los términos eficacia, eficiencia y efectividad, generalmente tiende a confundirse, aunque existe relación entre ellos, por lo que es necesario definirlos.

Eficaz: Es poder alcanzar una meta o fin; **Eficiente:** Es alcanzar una meta, pero al menor costo posible; **Efectividad:** se relaciona con el medio ambiente. Tiene que ver con que si ayuda a satisfacer las necesidades para lo cual fue establecido dicho fin.²⁴

Otro concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo y otros.

Es importante que la organización cuente con una planificación detallada con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y la desviación

²⁴ www.mismonografias.com.

con respecto a las metas proyectadas, únicamente así podrá medirse la eficacia.²⁵

Eficiencia: Se refiere a la relación los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. El objetivo es incrementar la productividad.

Según Covey las cinco columnas que sostienen la estructura conceptual del pensamiento son las siguientes: Paradigmas; principios; proceso de adentro hacia fuera; hábitos de efectividad; y niveles de efectividad.²⁶

Para efecto de este trabajo se definen los cuatro pilares que tienen relación directa con la efectividad.

Principios: Siempre en la visión de Covey son leyes naturales en la dimensión humana que gobiernan la efectividad y que no pueden quebrantarse.

²⁵ Idem. www.respondanet.com

²⁶ www.altavista.com,efectividad

Proceso de adentro hacia fuera: El proceso de cambio y desarrollo personal siempre se produce de adentro hacia fuera, y se sustenta en los principios, la persona humana y los hábitos de la efectividad.

Hábitos de efectividad: Los hábitos no serían sino la resultante de la intersección de tres elementos: Conocimiento que responde al que hacer y por qué; la capacidad, responde al cómo hacer; y deseo, responde al que hacer o motivación.

La clave de la efectividad: Es la relación entre la producción y la capacidad de producción.

Los hábitos de la efectividad, son los siguientes:

- (a) Sea proactivo, hábito de la responsabilidad.
- (b) Empiece con un fin en mente – hábito del liderazgo personal
- (c) Establezca primero lo primero – hábito de la administración personal
- (d) Piense en ganar ganar – hábito del beneficio mutuo.

- (e) Procure primero comprender y después ser comprendido – hábito de la comunicación efectiva.
- (f) Sinergice – hábito de la interdependencia.
- (g) Afile la sierra – hábito de la mejora continua.

Niveles de efectividad: siempre en la visión de Covey, son los siguientes:

Efectividad personal: Basada en el principio de la confiabilidad, constituye la relación conmigo mismo;

Efectividad interpersonal: Sustentada en el principio de confianza, son mis relaciones e interacciones con los demás;

Efectividad gerencial: Sostenida en el principio del facultamiento, es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea con un claro sentido de responsabilidad y compromiso;

Efectividad organizacional: Soportada en el principio de alineamiento, es la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras de la organización.

1.2.6. EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL EN EL MARN

El Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), representa al país a través del primer órgano del Estado, sus logros más significativos en cumplimiento de sus metas, y en su plan de acción operativo, se destaca la adopción del ordenamiento territorial como eje de trabajo institucional, en el que se ha adoptado el Corredor Biológico (CBM), como área de integración de esfuerzos para el manejo sostenible de los recursos naturales, locales, regionales y la consolidación del sistema de evaluación ambiental, para controlar la contaminación del agua, aire y suelo, bases para contribuir a mejorar la calidad de vida de la población salvadoreña.

El impacto destructivo generado por los movimientos sísmicos de inicio del año 2001, dio origen al desarrollo de acciones de contingencia en este Ministerio que estuvieron orientadas a proveer información y mapas básicos a todas las instancias que atendieron la emergencia, para mitigar los desastres y abrir nuevas líneas de trabajo, a fin de alcanzar un buen manejo de la gestión del riesgo y disminución de la vulnerabilidad.

La labor de este Ministerio está estrechamente ligada a la necesidad de coordinar esfuerzos para la ejecución de acciones tendientes a la protección del medio ambiente y al manejo sostenible de los recursos naturales, razón por la cual vincula su trabajo con todos los sectores de la sociedad.

Para realizar sus actividades cuenta con tres macro procesos:

- **Patrimonio Natural:** Es el responsable de promover la investigación para definir parámetros adecuados, a fin de emitir normativas que promuevan la sustentabilidad de los recursos naturales; comprende los procesos de Recursos Biológicos, Recursos Físicos y Sistemas Ambientales.
- **Medio Ambiente:** Se responsabiliza de la evaluación ambiental y velar por el cumplimiento de las normativas relacionadas; esta compuesto por el proceso de Gestión Ambiental, que se divide en tres subprocesos: Desarrollo Limpio, Seguimiento de Convenios y Cambio Climático.
- **Promoción Social Atención Ciudadana:** Enlaza la labor del Ministerio, La Sociedad Civil y las ONG's, para poner en

marcha las acciones derivadas de los dos macro-procesos anteriores. Para realizar sus actividades está conformado por tres procesos: Promoción Social, Género y Recepción y Atención de Denuncias.

Complementariamente, el Ministerio interactúa con la Unidades Ambientales que están siendo creadas en el marco de La Ley de Medio Ambiente y que conforman El Sistema Nacional de Gestión del Medio Ambiente (SINAMA), el cual tiene como finalidad establecer, poner en funcionamiento y mantener en las Entidades e Instituciones del sector público, los principios, normas, programación, dirección y coordinación de la gestión ambiental del Estado.

Es importante en la gestión ambiental considerar el papel que juegan los fondos ambientales nacionales tales como: El Fondo Ambiental de El Salvador (FONAES), que está adscrita al Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales, y El Fondo de Iniciativa para las Américas de El Salvador (FIAES), cuya dirección ejecutiva le corresponde al Ministerio, que han entregado montos para la ejecución de proyectos a ONG's, Municipalidades, Fundaciones y Asociaciones de Servicio Público.

1.3 MARCO NORMATIVO

El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales fue creado por el proceso de modernización impulsado por el Gobierno de El Salvador, a partir de 1989, con objetivo general de normar y perseverar los recursos naturales del país. Es decir, se le otorga una misión de vital importancia para el desarrollo económico, social y humano.²⁷

Su base legal se sustenta en la Constitución de la República, Decreto Legislativo del diario oficial tomo 339, No. 79 del 04 de mayo de 1998.

El artículo 117 de la Constitución de la República, declara de interés social la protección, restauración desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales; dispone que “LA PROTECCION, CONSERVACION Y MEJORAMIENTO DE LOS RECURSOS NATURALES Y DEL MEDIO SERAN OBJETO DE LEYES ESPECIALES” .

²⁷ Ley de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Diciembre, 2000

En cumplimiento con esta disposición constitucional, se emite el Decreto Ejecutivo No 27, el 16 de mayo 1997, con el que se creó el Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales, como la Secretaria de Estado encargada de la formulación, planificación y ejecución de las políticas en materia de medio ambiente y recursos naturales.

Art. 60 – 2do inciso.

“...será obligatoria la enseñanza.... y la conservación de los recursos naturales.”

En este artículo se plantea la necesidad y la obligatoriedad de promover en los centros de estudio sobre la protección y conservación de los recursos naturales, como una forma de concientizar, en especial a las futuras generaciones sobre el valor de conservar en forma sostenible estos recursos, que se han deteriorado y se están agotando aceleradamente por no haberse tomado medidas que permitieran en primer lugar, el sensibilizar a la población sobre el valor de éstos y sobre nuestras conductas de vida que dañan directamente el ambiente, sin que necesariamente estemos en contacto con ellos.

Art. 69 –

“... el Estado controlará... las condiciones ambientales que puedan afectar la salud y el bienestar.”

El Estado a través del MARN busca controlar las condiciones ambientales que puedan deteriorar la salud y desarrollar los mecanismos necesarios para que éstos se conserven en el tiempo, pero si no toma en consideración el crecimiento demográfico y su relación directa con la pobreza, todo esfuerzo por conservar el medio ambiente será casi nulo y muy poco se avanzará en el desarrollo sustentable de los recursos.

Art.101, 2do. Inciso.

“El Estado promoverá... la racional utilización de los recursos...”

Nuevamente la constitución menciona el uso racional de los recursos, no quedando dudas que el marco jurídico que sustenta al MARN es amplio y de muchas facultades.

Art.113 –

“...incrementar la riqueza nacional mediante un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y humanos,...”

Este artículo plantea que habrá protección a las asociaciones que incrementen esta riqueza, facultad que el Estado, los municipios y las entidades de utilidad pública pueden aprovechar.

Art.117 – 1er inciso

“Es deber del Estado proteger los recursos naturales,...conservación, aprovechamiento racional, restauración o sustitución de los recursos naturales,...”

La constitución de la República, en este artículo da paso a la creación del MARN y a la Ley del Medio Ambiente; con todas las facultades necesarias para su funcionamiento y aplicación de la Ley.

1.4 MARCO CONCEPTUAL

Para propósito de nuestro estudio definiremos los siguientes conceptos:

Auditoría Administrativa: Es una herramienta que nos permitirá precisar el nivel de desempeño y oportunidades de mejora en el MARN.

Capacitación: Son programas que facilitan el proceso de aprendizaje y es, en esencia una actividad a corto plazo para contribuir a que los individuos desempeñen de mejor manera sus labores.

Control: Función administrativa a través de la cual se verifica el cumplimiento de las actividades planificadas que conllevan al logro de los objetivos y metas.

Dirección: Proceso para dirigir, mandar y motivar a los empleados a que realicen su trabajo.

Efectividad: Esta relacionada con el medio ambiente. Tiene que ver con que si ayuda a satisfacer las necesidades para lo cual fue establecido dicho fin.

Eficaz: Es poder alcanzar una meta.

Eficiente: Es alcanzar una meta, pero al menor costo posible.

Empowerment: Delegar poder y autoridad a los subordinados y hacerlos responsables para tomar decisiones.

Equipos de trabajo: Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables.

Estándares: Se define como una unidad de medida que sirve de modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Son criterios contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la empresa en términos que el logro real de las tareas asignadas puedan medirse contra ellos, pueden ser físicos y representar cantidades de producto, unidades de servicio, horas hombre, velocidad y en términos monetarios como costos, ingresos o inversión.

Estrategia: Son curso de acción preparados para enfrentar situaciones cambiantes internas y externas con el fin de alcanzar las metas.

Estructura Organizacional: Es la descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Liderazgo: Acto de influir sobre las personas para que se esfuercen con voluntad y entusiasmo al logro de las metas.

Medidores: Es el examen y evaluación en un control de gestión en donde se indica que se han efectuado de acuerdo con los principios y normas de administración y los requerimientos propios de la naturaleza de las actividades, áreas, sistemas y otros.

Misión: Labor importante que cada organización se propone alcanzar en el largo plazo.

Modernización: Conjunto de acciones de diseño, ejecución y evaluación de las políticas, proyectos, instituciones y sistemas, orientados a efectuar modificaciones necesarias para lograr la calidad y eficiencia administrativa que permita proporcionar un mayor volumen y una mejor calidad de los servicios públicos.

Norma: Ordenamiento, regla de conducta o precepto que regula la interacción de los individuos en las organizaciones, así como la actividad de una unidad administrativa o de toda una institución.

Organización: Es un sistema que permite trabajar de manera estructurada a un grupo de personas con el propósito de alcanzar los objetivos y metas. A través de este sistema se ordena el trabajo y se distribuyen las actividades.

Planeación: Selección de misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias acciones.

Política: Lineamientos generales que indican el marco dentro del cual pueden tomarse decisiones haciendo uso de la iniciativa y buen juicio de jefes y subordinados.

Proceso Administrativo: Es la serie de acciones interrelacionadas que ejecuta la dirección de una empresa o institución para cumplir con su misión.

Programa: Es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

Selección: Proceso para elegir entre varios candidatos a la persona indicada para ocupar un puesto dentro de la organización.

Técnicas de control: Son todos los métodos y procedimientos usados en una organización para el control, supervisión de uno o varios procesos.

Técnicas: Conjunto de procedimientos propios de un arte, ciencia u oficio.

Visión: Capacidad de ubicar a la empresa en un futuro.

CAPITULO II

Investigación de campo sobre la Auditoría Administrativa como herramienta de control de gestión para la efectividad institucional en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

2.1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1.1. OBJETIVO GENERAL:

Obtener información necesaria y auténtica de las personas que laboran en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Sociedad y Empresas Salvadoreñas para realizar un diagnóstico de la situación actual del mismo.

2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar a través de los empleados la situación actual del MARN y como se desarrollan las diferentes etapas del Proceso Administrativo dentro del mismo.
- Establecer si los controles administrativos existentes son adecuados para la efectiva gestión ambiental.
- Identificar necesidades y problemas de los usuarios, así como la percepción que tienen sobre la calidad de los servicios recibidos.

2.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

2.2.1. UNIVERSO, IDENTIFICACIÓN Y CUANTIFICACIÓN.

En la presente investigación se tomo en cuenta cuatro tipos de poblaciones muestrales los cuales se detallan a continuación:

- a) Directores del MARN de las direcciones de Medio Ambiente, Administrativa, Promoción Social y Atención Ciudadana y Financiera.
- b) Empleados del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de las diferentes áreas.
- c) Empresas Salvadoreñas con giros diferentes, entre ellas avícolas, pesqueras, industriales, comerciales y de servicio.
- d) Sociedad salvadoreña en los departamentos de San Salvador, La Libertad y Nueva San Salvador.

2.2.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

En el estudio se determinó una muestra de 123 empleados que constituyen un porcentaje del respectivo universo.

Para determinar la sociedad y las empresas Salvadoreñas usuarias del Ministerio, se tomó una muestra de conveniencia de 20 empresas de diferente naturaleza y 30 personas de distinta condición social, profesión u oficio, considerando que es una

cantidad representativa para obtener datos y opiniones necesarias en la investigación.

Por otra parte, fueron entrevistados cuatro Directores de las diferentes áreas funcionales que conforman la estructura organizativa del Ministerio.

2.3.METODOLOGÍA PARA RECOLECCION DE DATOS.

Las cuatro muestras en las que se realizó la investigación de campo, sobre el MARN, son los siguientes:

2.3.1. Empleados del MARN:

Como lo mencionamos anteriormente fueron encuestados los empleados de las diferentes Direcciones Generales que conforman el MARN.

2.3.2. Empresas:

La encuesta se dirigió a diferentes empresas que hacen uso de los servicios del Ministerio, dentro de los departamentos de San Salvador y La Libertad.

2.3.3. Sociedad Salvadoreña:

Para realizar esta encuesta se seleccionaron diferentes áreas geográficas entre los que mencionamos Mejicanos, Salvador del Mundo, UTEC, Lourdes, Santa Tecla y Puerto de La Libertad.

2.3.4. Entrevistas:

Se entrevistaron los Directores de las áreas siguientes: Medio Ambiente, Administrativa, Promoción Social y Atención Ciudadana y Financiera.

2.4. METODOLOGÍA PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS:

El procesamiento de los datos se llevó a cabo a través de una clasificación y tabulación manual que consiste en cuadros estadísticos con sus respectivas gráficas y análisis de los tres tipos de cuestionarios que fueron utilizados para la investigación de campo; y para las entrevistas, se utilizó una lista de cotejo.

2.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Con la información recopilada en la investigación de campo se procedió a clasificar, tabular, graficar, analizar e interpretar los datos, a fin de preparar la información respectiva que servirá de base a la propuesta técnica.

2.6. CUESTIONARIO A SOCIEDAD SALVADOREÑA

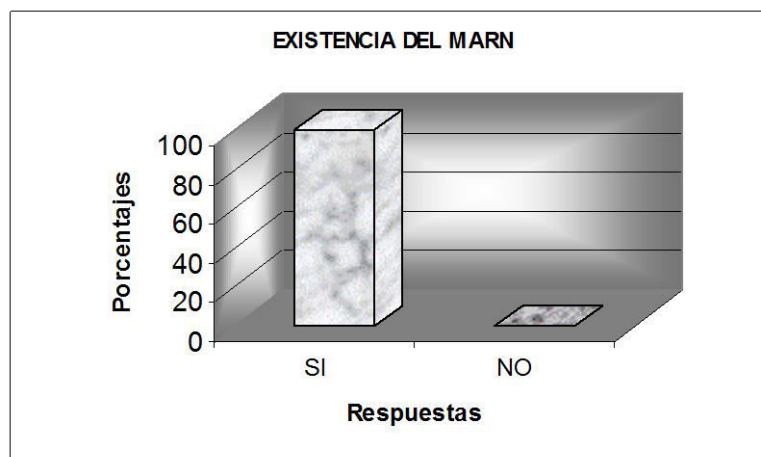
PREGUNTA No. 1

¿Conoce la existencia del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)?

OBJETIVO:

Establecer el nivel de difusión que el MARN tiene en la sociedad.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	30	100
NO	0	0
TOTAL	30	100



ANÁLISIS: La totalidad de las personas encuestadas aseguran conocer la existencia del MARN.

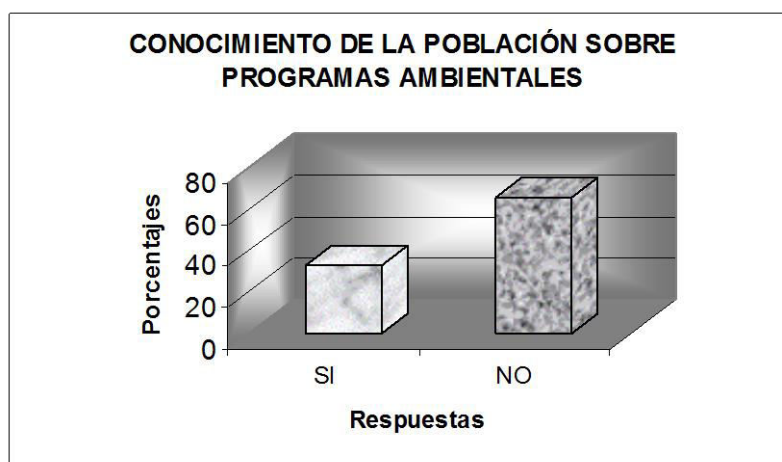
PREGUNTA No. 2

¿Conoce usted algunos programas ambientales relacionados con la salud y calidad de vida de la población implementados por el MARN?

OBJETIVO:

Determinar el trabajo que el ministerio esta realizando con la población.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	10	33
NO	20	67
TOTAL	30	100



ANÁLISIS: El mayor porcentaje de los encuestados manifestaron no conocer programas ambientales coordinados por el ministerio, sin embargo una cantidad significativa dice conocer uno o varios de estos.

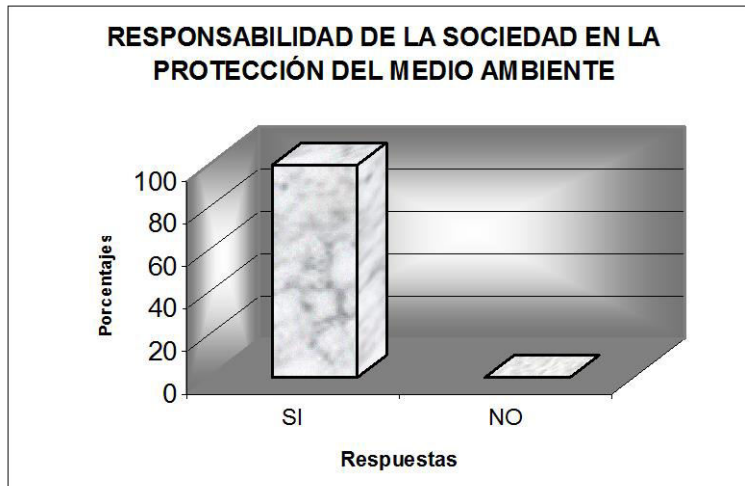
PREGUNTA No. 3

¿Cree que la sociedad civil debería involucrarse más en la responsabilidad de proteger y conservar el medio ambiente?

OBJETIVO:

Conocer el nivel de concientización que la sociedad salvadoreña tiene sobre el involucramiento y responsabilidad para la protección y conservación del medio ambiente.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	30	100
NO	0	0
TOTAL	30	100



ANÁLISIS: La totalidad de los encuestados está conscientes de su responsabilidad en la protección y conservación del medio ambiente.

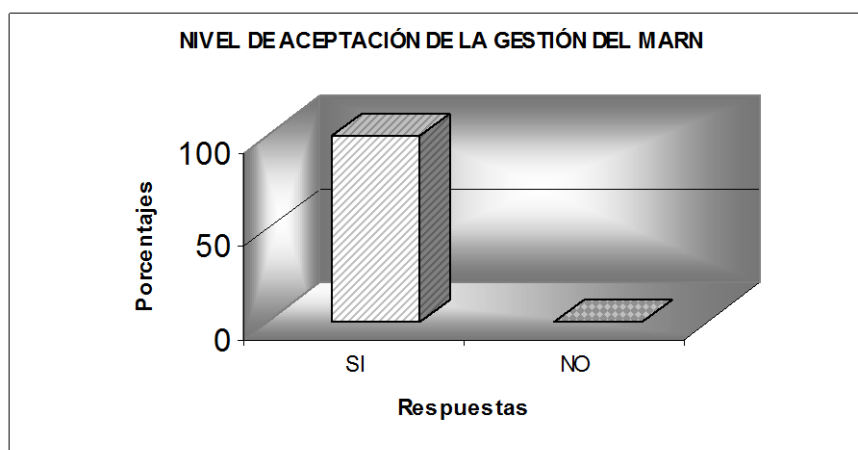
PREGUNTA No. 4

¿Considera importante la gestión del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales?

OBJETIVO:

Conocer el nivel de importancia que para la sociedad salvadoreña representa la gestión del MARN.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	1	100
NO	0	0
TOTAL	1	100



ANÁLISIS: Para la totalidad de las personas encuestadas es importante la gestión que el ministerio realiza.

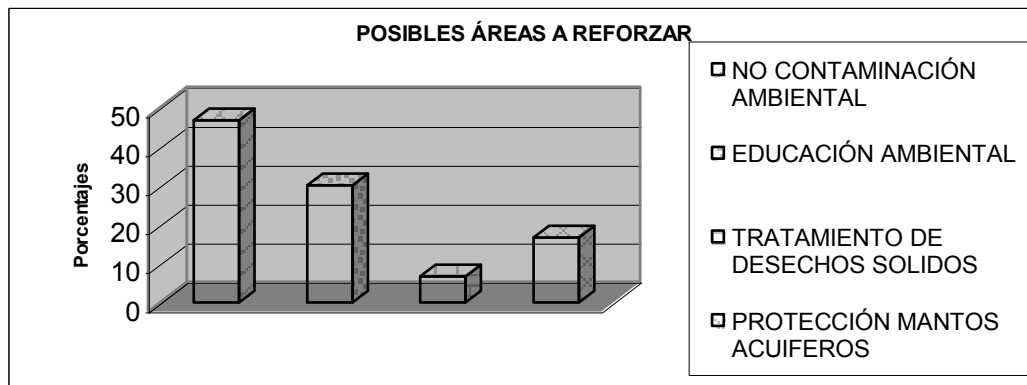
PREGUNTA No. 5

¿Qué áreas considera usted que el ministerio debe reforzar en su gestión ambiental?

OBJETIVO:

Establecer las áreas que necesita mejorar o crear, para realizar una mejor gestión ambiental.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
NO CONTAMINACIÓN AMBIENTAL	14	47
EDUCACIÓN AMBIENTAL	9	30
TRATAMIENTO DE DESECHOS SOLIDOS	2	7
PROTECCIÓN MANTOS ACUIFEROS	5	17
TOTAL	30	100



ANÁLISIS: El área más importante que ha criterio de los salvadoreños se debe reforzar es la no contaminación ambiental, aunque también resalta la educación ambiental y la protección de los mantos acuíferos.

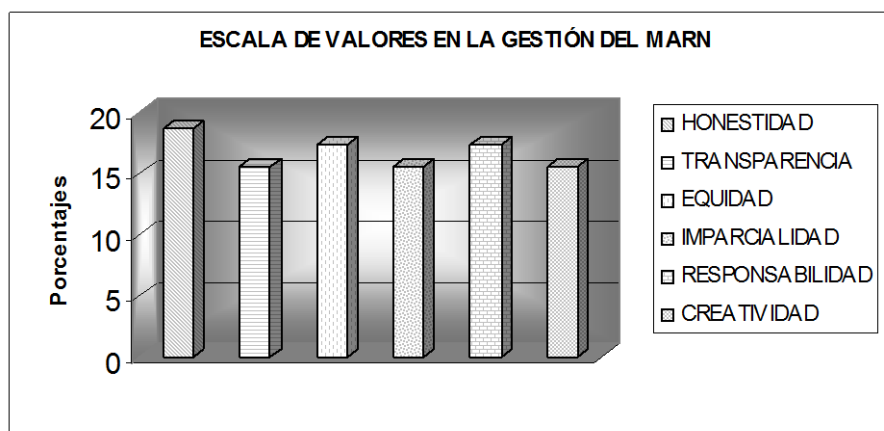
PREGUNTA No. 6

¿Cuáles de los siguientes valores considera que debe poseer un ministerio como el MARN?

OBJETIVO:

Determinar a juicio de la sociedad la escala de valores que debe poseer el MARN.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
HONESTIDAD	30	19
TRANSPARENCIA	25	16
EQUIDAD	28	17
IMPARCIALIDAD	25	16
RESPONSABILIDAD	28	17
CREATIVIDAD	25	16
TOTAL	161	100



ANÁLISIS: La totalidad de encuestados destacan la importancia que los valores representan para una institución como el Ministerio de Medio Ambiente.

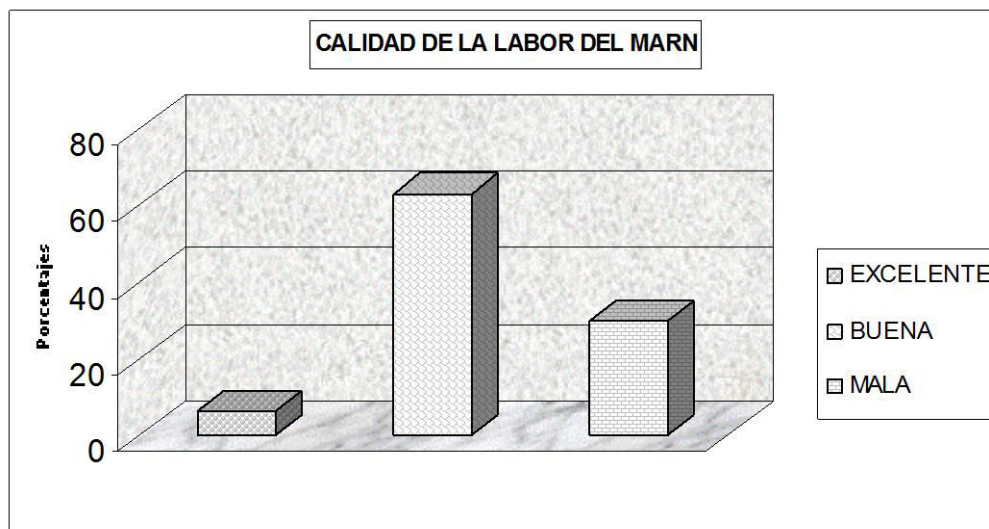
PREGUNTA No. 7

¿Cómo considera la labor del MARN?

OBJETIVO:

Conocer como evalúa la población al MARN.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
EXCELENTE	2	7
BUENA	19	63
MALA	9	30
TOTAL	30	100



ANÁLISIS: Un tercio de la población considera deficiente la labor que el MARN está realizando; sin embargo, dos tercios de ella, coincidieron que realiza una buena gestión.

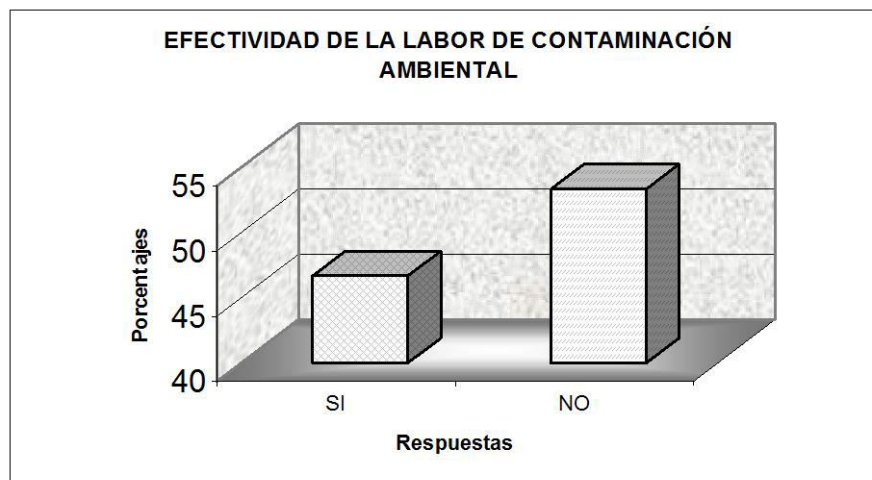
PREGUNTA No. 8

¿Considera que el MARN está contribuyendo a contrarrestar la contaminación ambiental?

OBJETIVO:

Conocer el aporte que el MARN brinda para disminuir la contaminación ambiental.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	14	47
NO	16	53
TOTAL	30	100



ANÁLISIS: La mayoría de los encuestados considera que se esta haciendo muy poco para contrarrestar la contaminación ambiental; sin embargo, el 47% afirma que el MARN contribuye efectivamente.

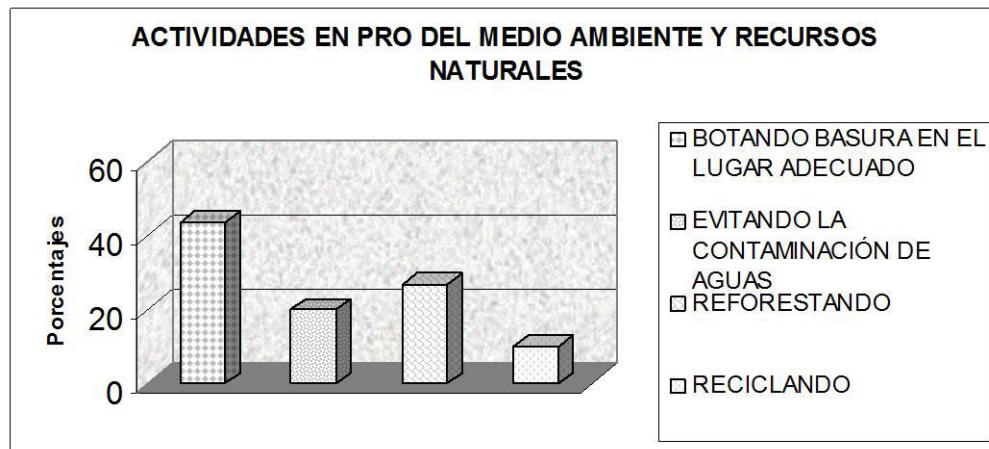
PREGUNTA No. 9

¿Cómo contribuye usted en la protección, conservación y mejoramiento del medio ambiente?

OBJETIVO:

Conocer si hay un interés particular en pro del medio ambiente.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
BOTANDO BASURA EN EL LUGAR ADECUADO	13	43
EVITANDO LA CONTAMINACIÓN DE AGUAS	6	20
REFORESTANDO	8	27
RECICLANDO	3	10
TOTAL	30	100



ANÁLISIS: La totalidad de los encuestados está consciente que debe participar activamente en la lucha por un ambiente saludable y limpio.

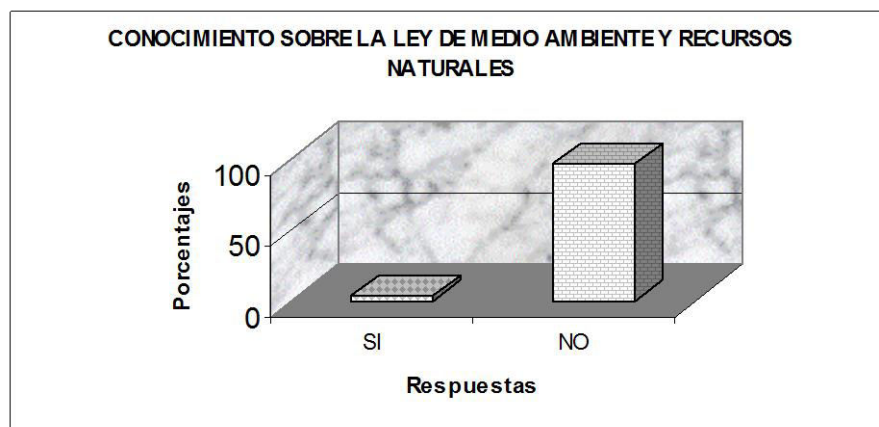
PREGUNTA No. 10

¿Considera que la población ha sido suficientemente informada sobre la Ley de Medio Ambiente y Recursos Naturales?

OBJETIVO:

Conocer si la Ley de Medio Ambiente y Recursos Naturales se ha difundido a todos los sectores de la sociedad.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	1	3
NO	29	97
TOTAL	30	100



ANÁLISIS: Un alto índice de la población encuestada manifiesta que hace falta difusión de la Ley de Medio Ambiente, ya que la desconocen.

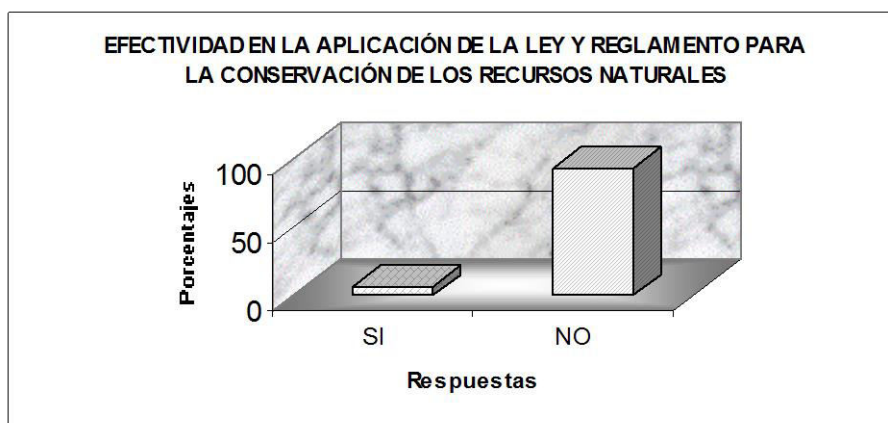
PREGUNTA No. 11

¿Considera que el MARN aplica efectivamente la Ley y Reglamento para la preservación de los recursos naturales en el país?

OBJETIVO:

Conocer el impacto de la legislación ambiental.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	2	7
NO	28	93
TOTAL	30	100



ANÁLISIS: Casi la totalidad de los encuestados consideran que la ley no se aplica en forma efectiva.

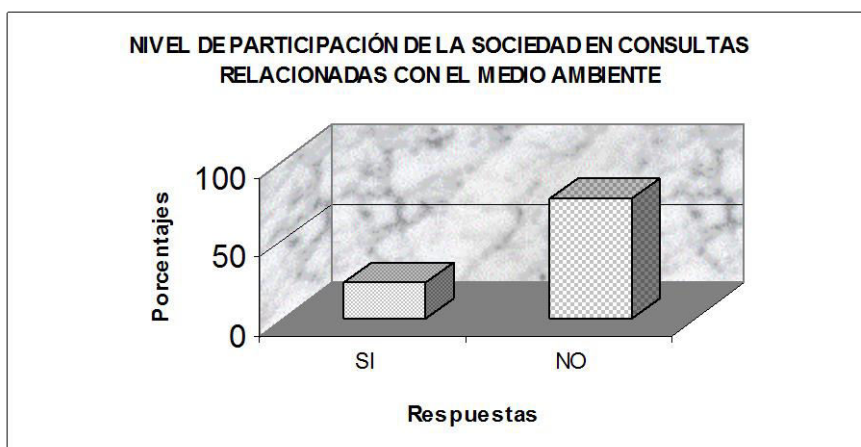
PREGUNTA No. 12

¿Ha participado en consultas relacionadas con temas ambientales y conservación de los recursos naturales?

OBJETIVO:

Determinar si la población participa en las diferentes consultas ambientales.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	7	23
NO	23	77
TOTAL	30	100



ANÁLISIS: Un alto porcentaje de los encuestados coinciden que existe poca labor en materia de consulta populares; pero un 23% sí ha participado en consultas sobre medio ambiente.

2.7. CUESTIONARIO A EMPRESAS SALVADOREÑAS

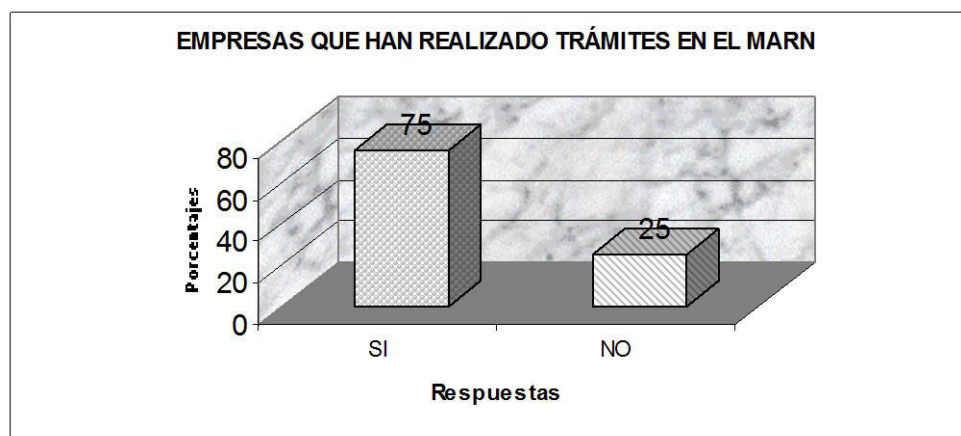
PREGUNTA No. 1

¿Ha realizado trámites en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)?

OBJETIVO:

Determinar si la empresa ha recibido algún servicio del ministerio.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	15	75
NO	5	25
TOTAL	20	100



ANÁLISIS: De las empresas encuestadas un 25% por diversas razones no han realizado trámites en el Ministerio.

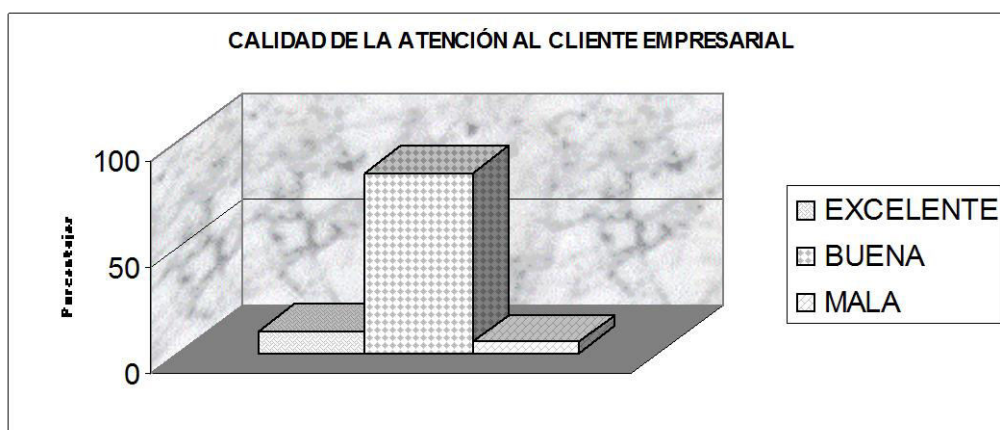
PREGUNTA No. 2

¿Cómo califica la atención que ha recibido o recibe de MARN?

OBJETIVO:

Conocer la calidad del servicio y atención que presta el MARN.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
EXCELENTE	2	10
BUENA	17	85
MALA	1	5
TOTAL	20	100



ANÁLISIS: La mayoría de los encuestados manifiestan que la calidad de atención que el ministerio brinda a las empresas es aceptable.

PREGUNTA No. 3

¿Considera que se atienden con prontitud las solicitudes presentadas al MARN?

OBJETIVO:

Conocer la agilidad con que el MARN atiende las solicitudes presentadas.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	8	40
NO	9	45
ABSTENCIONES	3	15
TOTAL	20	100



ANÁLISIS: El 40% opina que es ágil el proceso de resolución; mientras que el 45% expresaron que es lento.

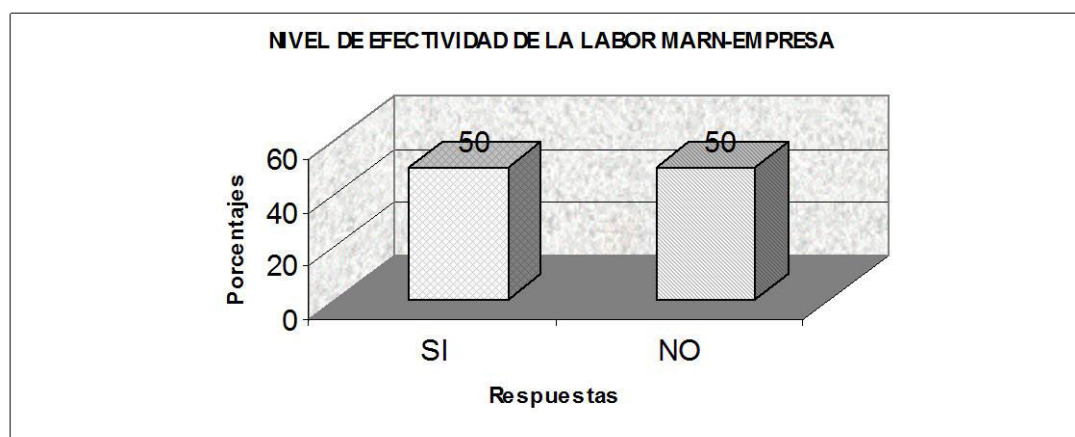
PREGUNTA No. 4

¿Considera efectiva la labor MARN-EMPRESAS en la lucha contra la contaminación ambiental?

OBJETIVO:

Conocer el impacto que tiene esta labor a nivel empresarial.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	10	50
NO	10	50
TOTAL	20	100



ANÁLISIS: La mitad de los encuestados dice estar de acuerdo en la efectividad de la labor MARN- EMPRESA, en tanto, el resto opina que es deficiente.

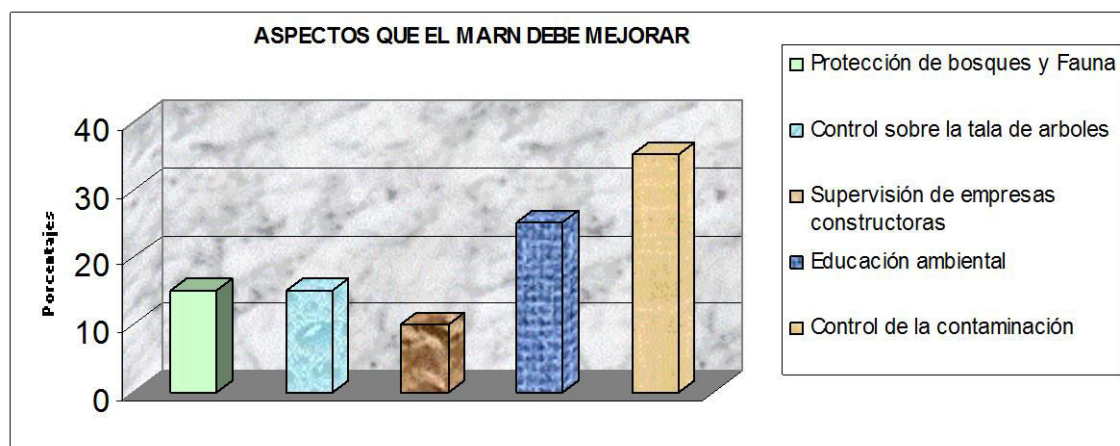
PREGUNTA No. 5

¿Qué aspecto (s) considera que el MARN debería ampliar o mejorar?

OBJETIVO:

Recopilar ideas nuevas que contribuyan a mejorar la gestión del MARN.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
Protección de bosques y Fauna	3	15
Control sobre la tala de arboles	3	15
Supervisión de empresas constructoras	2	10
Educación ambiental	5	25
Control de la contaminación	7	35
TOTAL	20	100



ANÁLISIS: La encuesta demuestra que existen varias áreas en las cuales el ministerio debe poner especial interés. Determinaron que los factores más preocupante son: la contaminación y la protección de bosques y fauna; también consideran que un factor de importancia para contrarrestarlo es la educación ambiental.

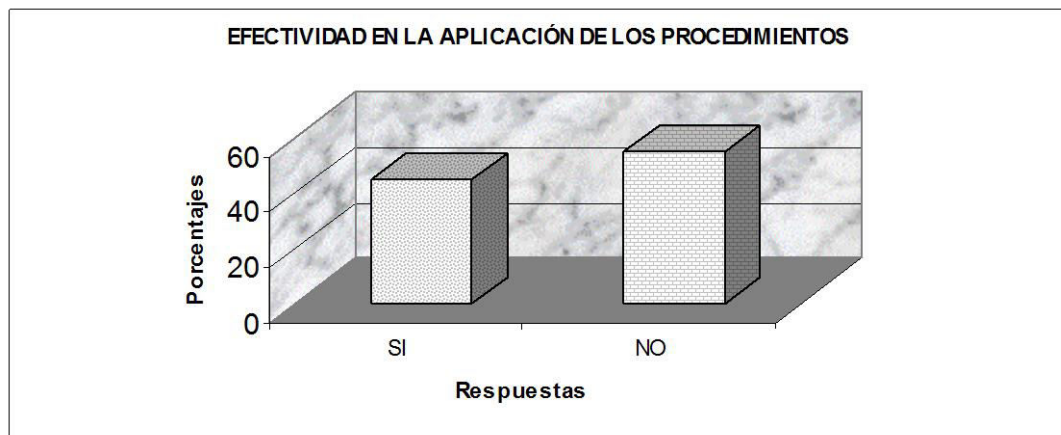
PREGUNTA No. 6

¿Considera que el MARN aplica procedimientos claramente definidos e imparciales para autorizar los estudios de impacto ambiental?

OBJETIVO:

Establecer la objetividad y neutralidad en la resoluciones de estudio de impacto ambiental.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	9	45
NO	11	55
TOTAL	20	100



ANÁLISIS: Un 55% de los encuestados manifiestan la carencia de objetividad e imparcialidad al momento de autorizar un permiso ambiental; mientras existe un 45% que opina lo contrario.

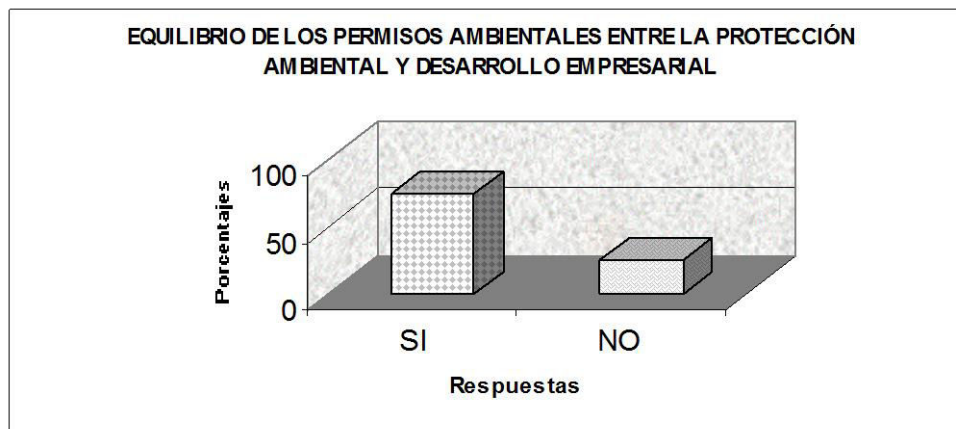
PREGUNTA No. 7

¿Considera que las disposiciones establecidas en los permisos ambientales otorgados por el MARN establecen un equilibrio entre la protección ambiental y el desarrollo empresarial?

OBJETIVO:

Establecer el equilibrio entre disposiciones legales y proceso productivo empresarial.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	15	75
NO	5	25
TOTAL	20	100



ANÁLISIS: La mayoría de empresarios consideran que efectivamente se busca equilibrio entre la protección ambiental y el desarrollo empresarial, mientras el 25% opina que falta mucho por hacer, para lograr un equilibrio.

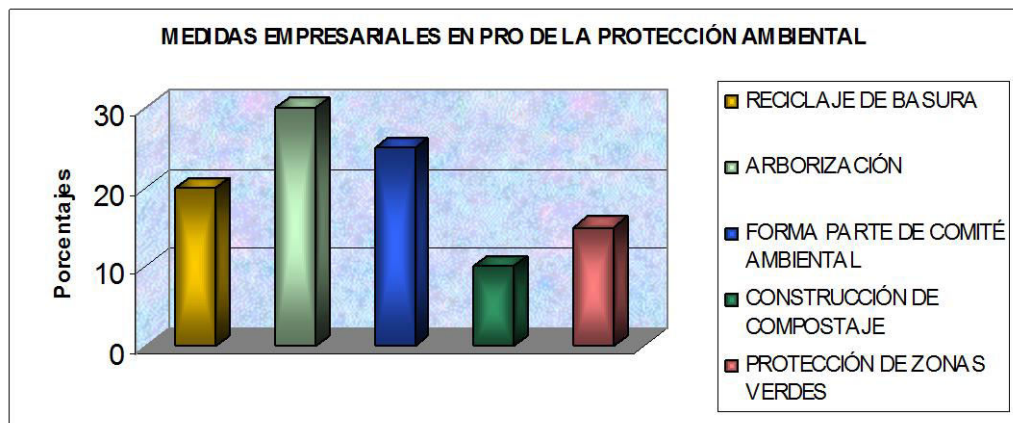
PREGUNTA No. 8

¿Qué medidas ha adoptado la empresa para lograr el equilibrio entre la actividad que realiza y la protección ambiental?

OBJETIVO:

Conocer el aporte de cada una de las empresas da en pro de la protección ambiental.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
RECICLAJE DE BASURA	4	20
ARBORIZACIÓN	6	30
FORMA PARTE DE COMITÉ AMBIENTAL	5	25
CONSTRUCCIÓN DE COMPOSTAJE	2	10
PROTECCIÓN DE ZONAS VERDES	3	15
TOTAL	20	100



ANÁLISIS: Todas las empresa encuestadas coinciden en dar un aporte a la causa ambiental, a través de acciones encaminadas al mismo fin.

PREGUNTA No. 9

¿La empresa ha sido sujeto de sanciones o multas impuestas por el MARN?

OBJETIVO:

Conocer el porcentaje de empresa que en un determinado momento han sido multadas por el MARN.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	0	0
NO	20	100
TOTAL	20	100



ANÁLISIS: La totalidad de empresas encuestadas manifiestan no haber incurrido en faltas a la Ley de protección y conservación del medio ambiente.

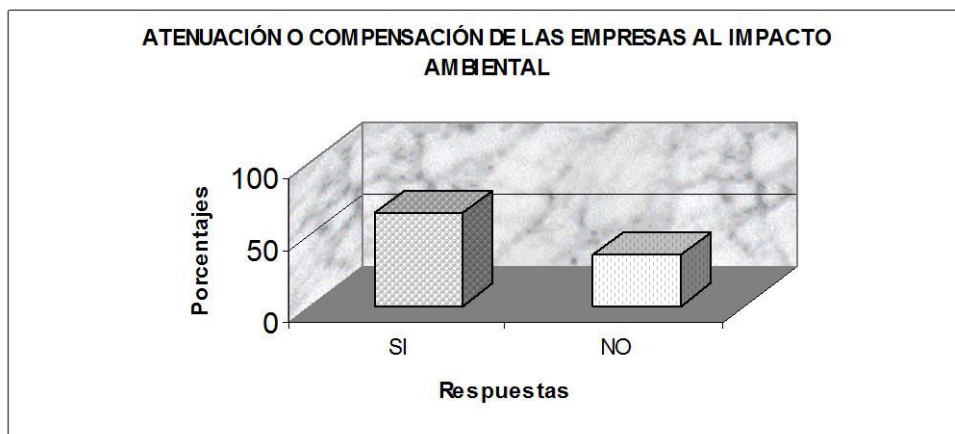
PREGUNTA No. 10

¿Realiza la empresa acciones de prevención, atenuación o compensación del impacto ambiental?

OBJETIVO:

Conocer las acciones de las empresas en pro del medio ambiente.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	13	65
NO	7	35
TOTAL	20	100



ANÁLISIS: Estos resultados evidencian que las diferentes empresas están tomando medidas en pro del medio ambiente; sin embargo, existe un 35% que aún no lo hace.

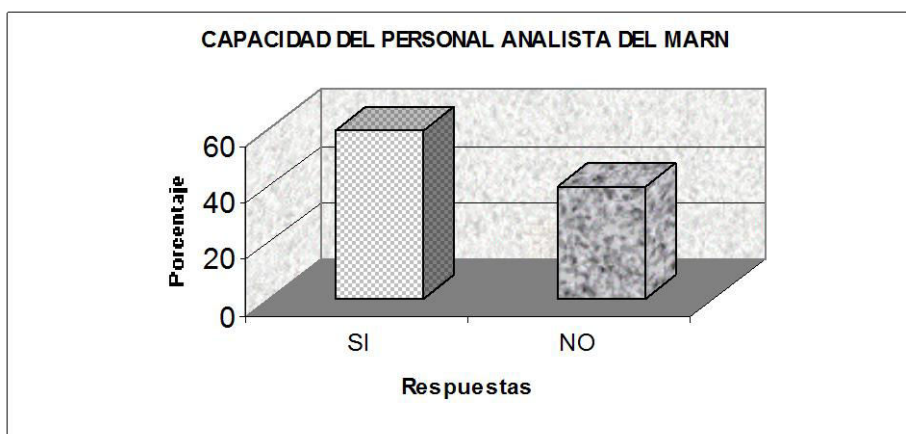
PREGUNTA No. 11

¿Considera que el personal del MARN está capacitado para realizar el análisis y dar una respuesta técnica objetiva a las solicitudes de las empresas?

OBJETIVO:

Saber el grado de aceptación profesional que tienen los empleados responsables de evaluar los estudios de impacto ambiental.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	12	60
NO	8	40
TOTAL	20	100



ANÁLISIS: Un porcentaje considerable cree que el personal no está lo suficientemente capacitado para dar soluciones; sin embargo, un 60% porcentaje considera que el Ministerio cuenta con el personal capacitado.

2.8. CUESTIONARIO A EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

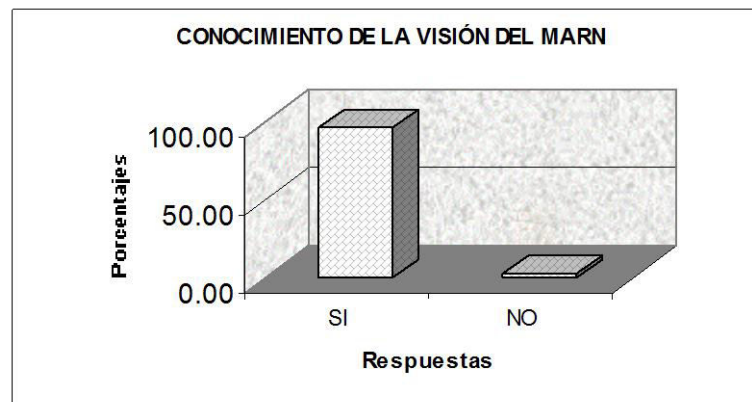
PREGUNTA No. 1

¿Conoce la visión del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales?

OBJETIVO:

Determinar si los empleados conocen lo que el ministerio quiere llegar a ser.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	120	98
NO	3	2
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: Casi la totalidad de los empleados conocen la visión del MARN.

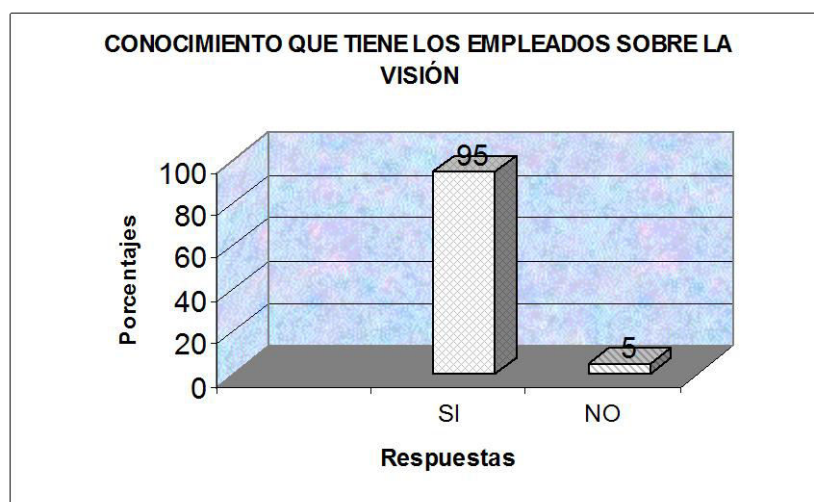
PREGUNTA No. 2

¿Conoce usted la misión del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales?

OBJETIVO:

Determinar si los empleados conocen el propósito que inspira su labor dentro de la institución.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	117	95
NO	6	5
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: Casi la totalidad de los empleados dicen conocer la misión del MARN.

PREGUNTA No. 3

¿De los siguientes valores del MARN cuales considera de mayor importancia?

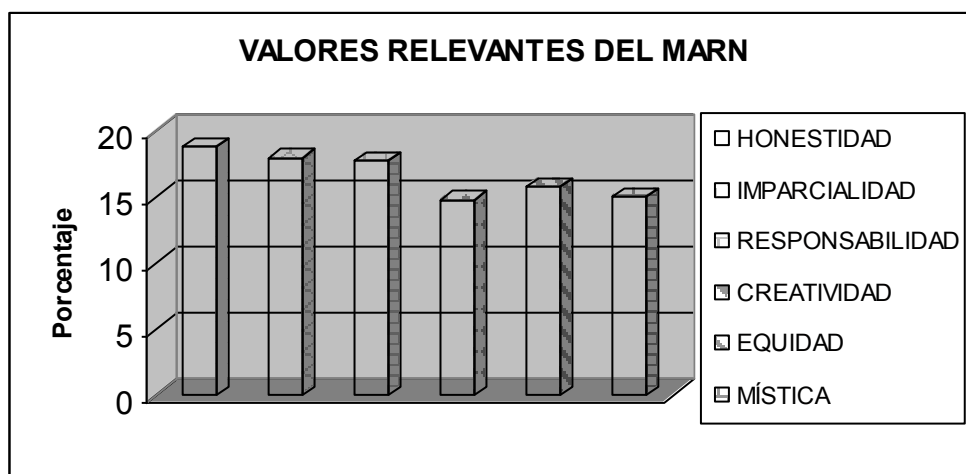
OBJETIVO:

Establecer cual es la escala de valores que los empleados tienen respecto al

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
HONESTIDAD	94	19
IMPARCIALIDAD	90	18
RESPONSABILIDAD	89	18
CREATIVIDAD	74	15
EQUIDAD	79	16
MÍSTICA	75	15
TOTAL	501	100

ministerio.

ANÁLISIS: Un alto porcentaje de los empleados coinciden en que el ministerio debe funcionar bajo una amplia escala de valores.



PREGUNTA No. 4

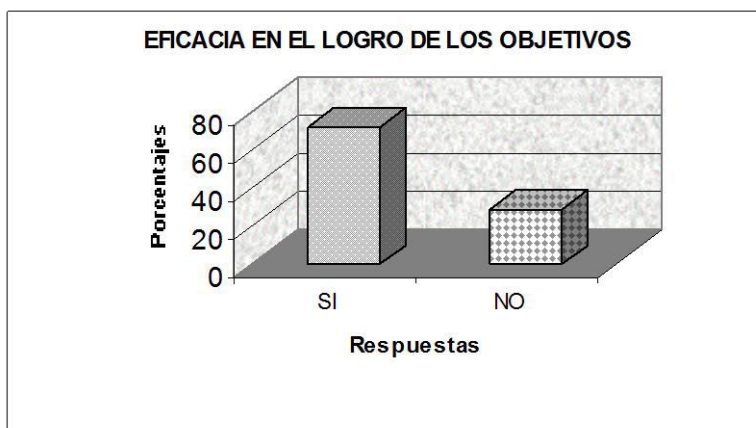
¿Considera que el MARN logra los objetivos con eficacia?

OBJETIVO:

Determinar si los empleados conocen sobre el logro de los objetivos.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	%
SI	88	72
NO	35	28
TOTAL	123	100

ANÁLISIS: Un 28% de los empleados consideran que no se logran los objetivos institucionales; mientras, el 72% coinciden en el logro de estos.



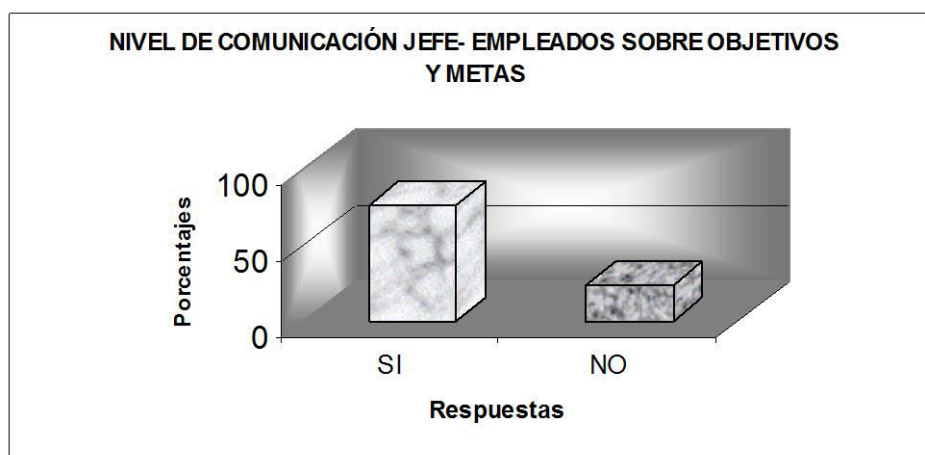
PREGUNTA No. 5

¿Le ha dado su Jefe a conocer los objetivos y metas de su unidad?

OBJETIVO:

Determinar si el jefe cumple con las responsabilidad de informar a los empleados sobre los objetivos y metas de su unidad.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	%
SI	94	76
NO	29	24
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: El 76% de los empleados coinciden en que son informados oportunamente sobre los objetivos y metas de su unidad, sin embargo, existe un 24% que manifiesta no ser informados.

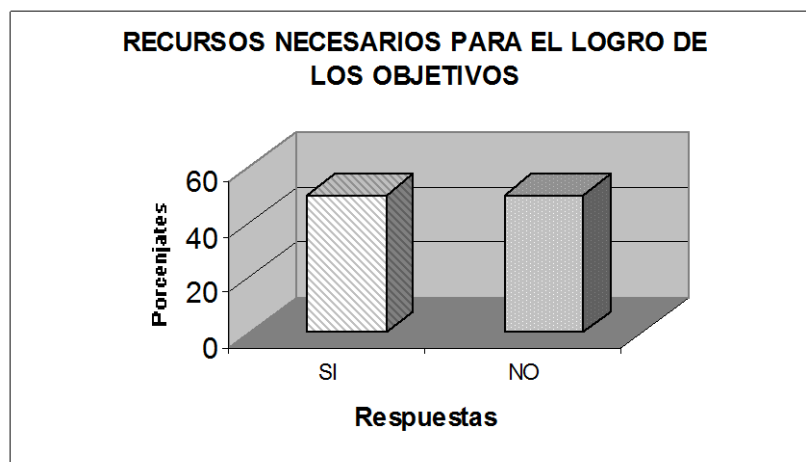
PREGUNTA No. 6

¿Se cuenta con la herramientas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos?

OBJETIVO:

Establecer si la institución proporciona los medios suficientes y necesarios para que el empleado trabaje con eficiencia.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	%
SI	61	50
NO	61	50
TOTAL	122	100



ANÁLISIS: La mitad de los empleados manifiestan que cuentan con las herramientas necesarias para desempeñar eficientemente su trabajo, mientras que el resto opinan que hacen falta recursos.

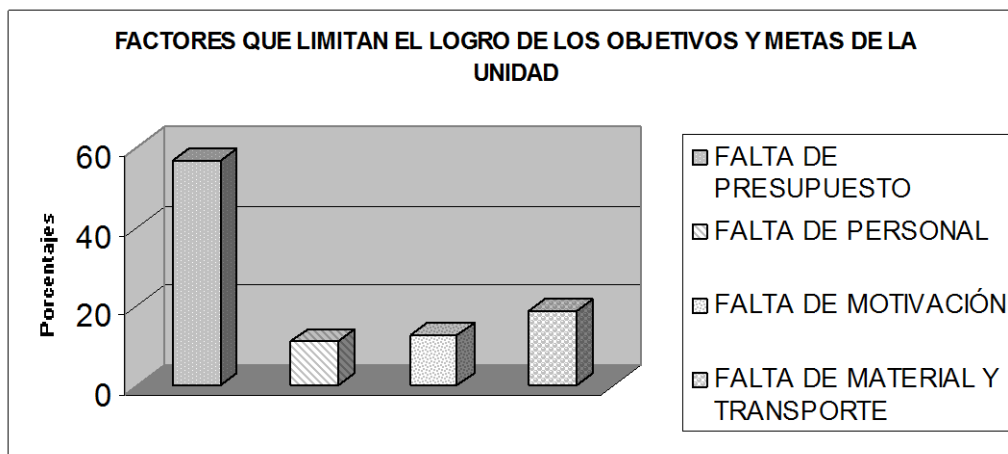
PREGUNTA No. 7

¿Cuáles son los factores que limitan el logro de objetivos y metas de su unidad?

OBJETIVO:

Descubrir todos aquellos obstáculos que limitan el pleno logro de objetivos y metas de la unidad.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTO	%
FALTA DE PRESUPUESTO	70	57
FALTA DE PERSONAL	14	11
FALTA DE MOTIVACIÓN	16	13
FALTA DE MATERIAL Y TRANSPORTE	23	19
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: Todos los empleados coinciden que existen limitantes que impiden el logro de objetivos, destacando de mayor relevancia la falta de asignación presupuestaria.

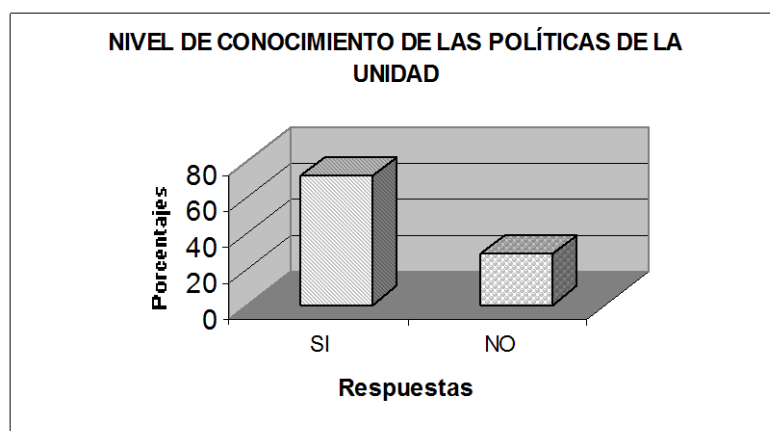
PREGUNTA No. 8

¿Conoce las políticas de la unidad a la que pertenece?

OBJETIVO:

Determinar el grado de conocimiento de los lineamientos de trabajo de la unidad en que se desempeña.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	88	72
NO	35	28
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: Un 72% de los empleados dicen conocer los lineamientos para desarrollar su trabajo; mientras, un 28% manifiesta no conocer las políticas.

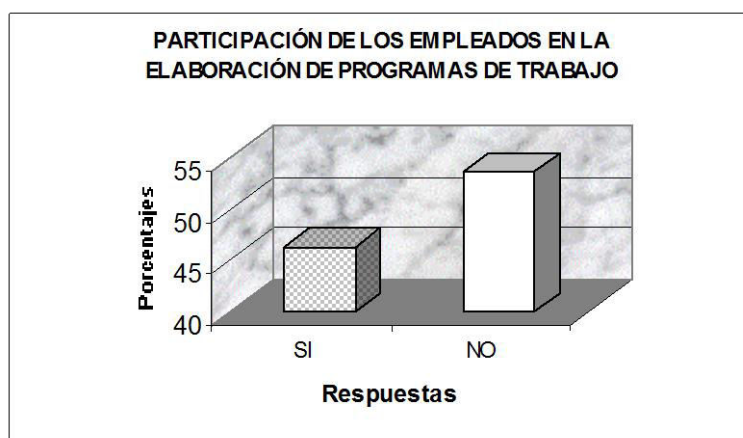
PREGUNTA No. 9

¿Participa usted en la elaboración de los programas y planes de trabajo de la unidad en la que se desempeña?

OBJETIVO:

Conocer el involucramiento del empleado en la etapa de planificación de los programas de trabajo.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	57	46
NO	66	54
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: El 54% de los empleados manifiestan no participar en la elaboración de los programas de trabajo; mientras, 46% si lo hace según la posición que ocupa dentro de la organización.

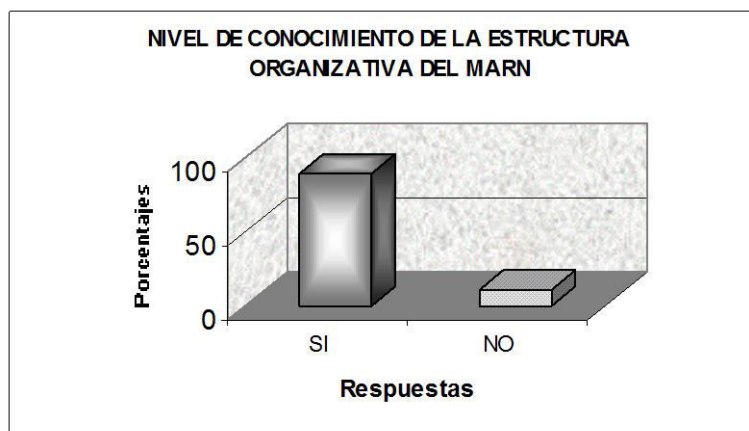
PREGUNTA No. 10

¿Conoce la estructura organizativa del MARN?

OBJETIVO:

Verificar si los empleados conocen el patrón de relación de trabajo plasmado en la estructura organizativa del MARN.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	110	89
NO	13	11
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: Una mayoría significativa conoce la estructura organizacional del Ministerio; solamente un 11% manifiesta no conocerla.

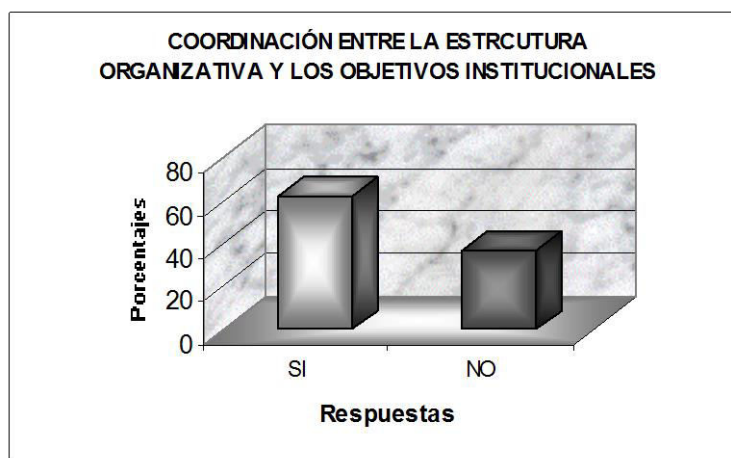
PREGUNTA No. 11

¿Considera que la estructura organizativa responde a los objetivos de la institución?

OBJETIVO:

Determinar si el marco organizativo permite el trabajo coordinado para el logro de objetivos a nivel ministerial.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	77	63
NO	46	37
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: Un 63% de los empleados consideran que la estructura organizativa responde a los objetivos institucionales; el resto opina que no.

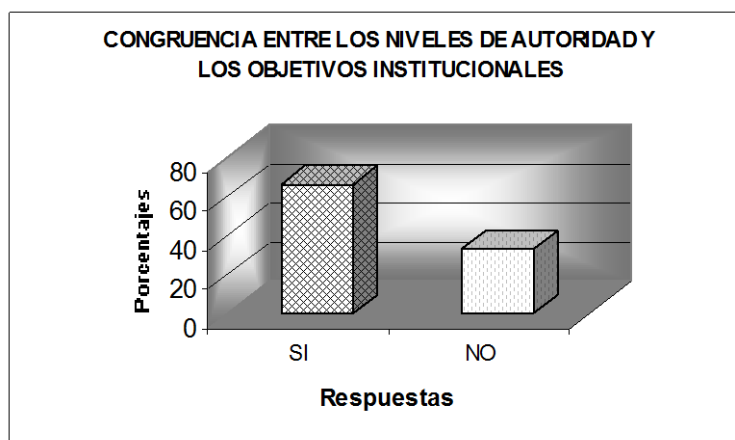
PREGUNTA No. 12

¿Los niveles de autoridad y responsabilidad son congruentes con dichos objetivos?

OBJETIVO:

Establecer si el grado de delegación de autoridad y responsabilidad va enfocada al logro de los objetivos.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	82	67
NO	41	33
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: En la opinión del 67% de los empleados prevalece la idea de que los niveles de autoridad son congruentes para el logro de los objetivos institucionales; un 33% considera que no existe congruencia.

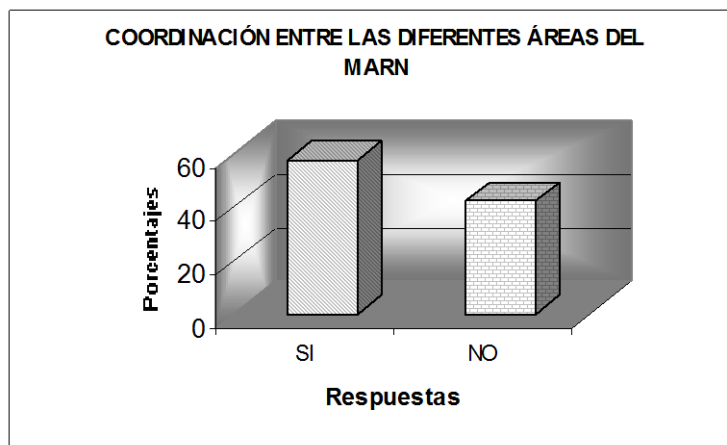
PREGUNTA No. 13

¿Considera que existe una adecuada coordinación entre las diferentes áreas de la organización?

OBJETIVO:

Conocer si existe coordinación y comunicación efectiva entre las diferentes unidades de la organización.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	71	58
NO	52	42
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: Un 58% de los empleados considera que existe coordinación y comunicación efectiva entre las diferentes áreas de la organización, sin embargo, el 42% no esta de acuerdo.

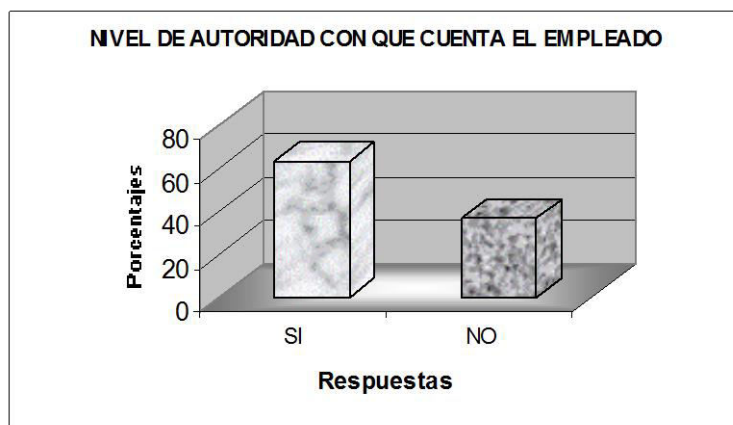
PREGUNTA No. 14

¿Cuenta usted con la autoridad necesaria para realizar las responsabilidades asignadas?

OBJETIVO:

Establecer si existe la delegación de autoridad necesaria acorde a su puesto.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	78	63
NO	45	37
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: El 63% de los encuestados consideran que la delegación de autoridad y responsabilidad juega un papel importante dentro de la institución, pero existe un 37% que opina lo contrario.

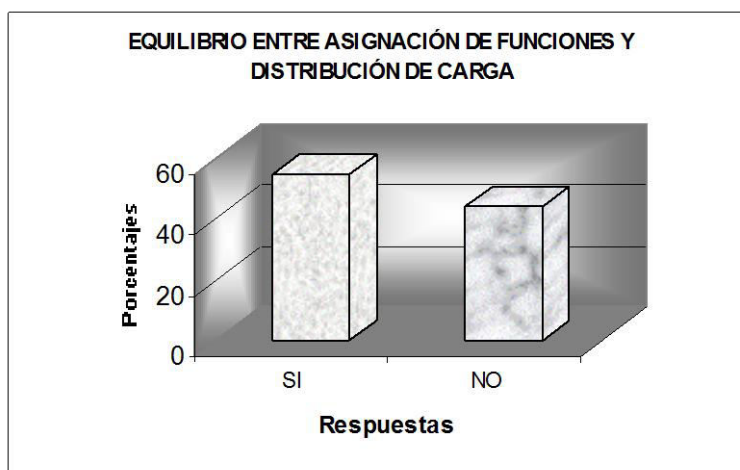
PREGUNTA No. 15

¿Estima adecuada la asignación de funciones y la distribución de la carga de trabajo?

OBJETIVO:

Determinar si la distribución de funciones y carga de trabajo entre los empleados de las diferentes unidades es equitativa y realizable.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	68	55
NO	55	45
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: UN 45% de los empleados consideran que está mal distribuidas sus funciones y están sobrecargados de trabajo; sin embargo, existe un 55% que manifiesta hay una adecuada distribución.

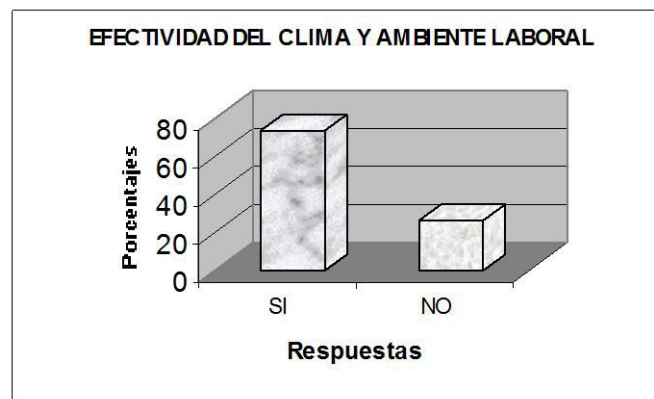
PREGUNTA No. 16

¿Existe un clima y ambiente laboral agradable que permita desarrollar las actividades eficientemente?

OBJETIVO:

Establecer si el patrón de relación de trabajo conlleva a los empleados a trabajar con eficacia en función de los objetivos establecidos.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	91	74
NO	32	26
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: El mayor porcentaje de empleados dicen que existe un ambiente de trabajo agradable.

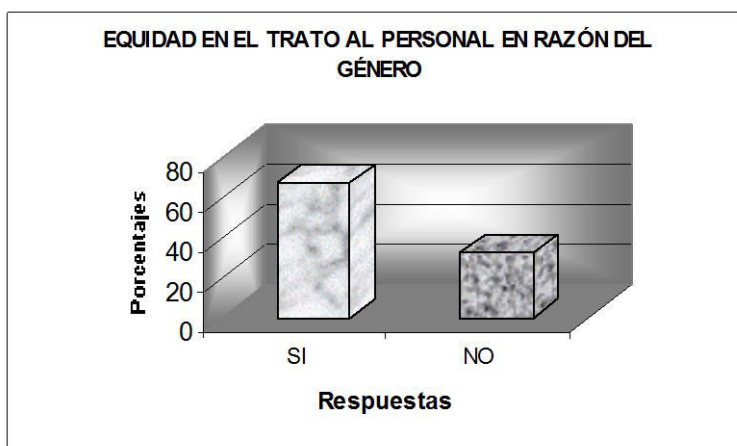
PREGUNTA No. 17

¿Considera que existe en la institución un trato equitativo y no discriminatorio en razón del género?

OBJETIVO:

Establecer si las condiciones no están determinadas en razón del sexo.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	83	67
NO	40	33
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: Un 67% de los empleados coinciden en que no existe discriminación del sexo, el resto que opina lo contrario en su mayoría son del sexo femenino.

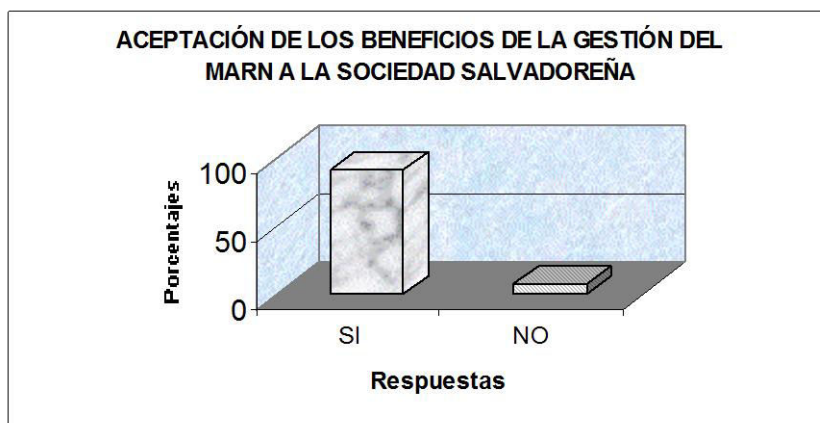
PREGUNTA No. 18

¿Considera que la gestión del MARN proporciona beneficios a la sociedad salvadoreña?

OBJETIVO:

Determinar la percepción del empleado en relación al aporte que proporciona a la sociedad mediante su trabajo.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	113	92
NO	10	8
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: Un mínimo porcentaje de los empleados desconocen los beneficios que proporciona al a sociedad a través de su trabajo.

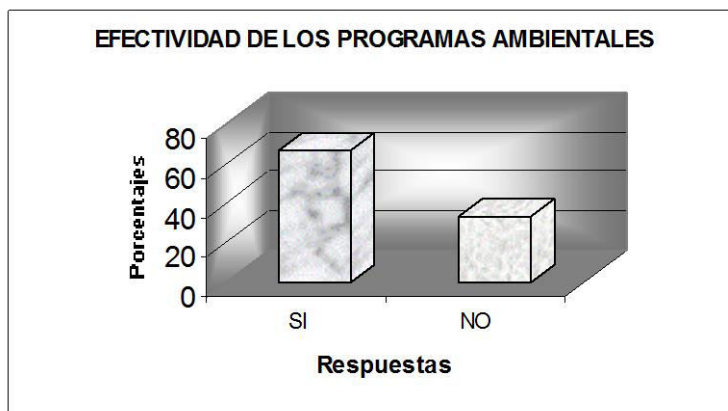
PREGUNTA No. 19

¿Considera que se están desarrollando programas de educación ambiental en la población, adecuadas para una efectiva protección del medio ambiente?

OBJETIVO:

Conocer si se realizan programas de educación en la población y si se ha evaluado su contribución favor del medio ambiente.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	82	67
NO	41	33
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: Un 67% de los encuestados asegura que se están desarrollando programas de educación ambiental, mientras el 33% asegura desconocerlos.

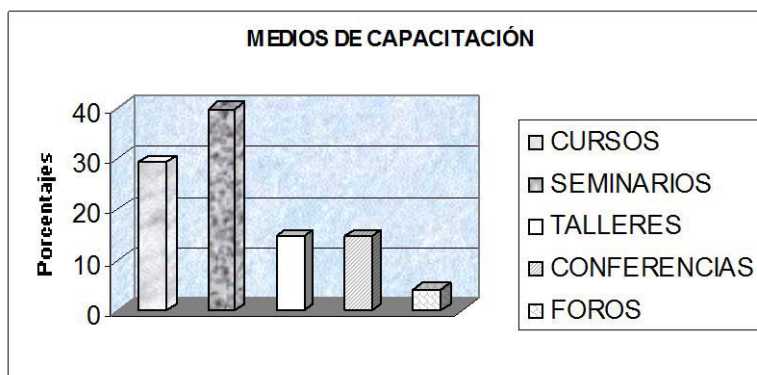
PREGUNTA No. 20

¿Cuáles considera usted que son los medios más eficientes para una capacitación del personal?

OBJETIVO:

Conocer la objetividad de los medios de evaluación aplicados.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	%
CURSOS	36	29
SEMINARIOS	49	40
TALLERES	18	15
CONFERENCIAS	18	15
FOROS	5	4
TOTAL	123	102



ANÁLISIS: Los encuestados considera más efectivos los seminarios, pero se percibe la inquietud por conocer cual es el más conveniente.

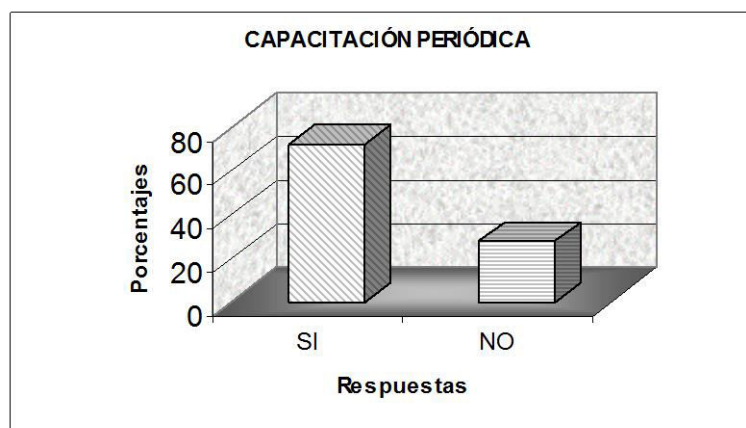
PREGUNTA No. 21

¿Ha recibido capacitación periódica en temas relacionados con las funciones que usted desempeña?

OBJETIVO:

Establecer si el MARN aplica políticas adecuadas de desarrollo y formación del recurso humano.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	89	72
NO	34	28
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: Los resultados demuestran que el 72% de los encuestados reciben capacitaciones periódicas, mientras que un 28% opina que no.

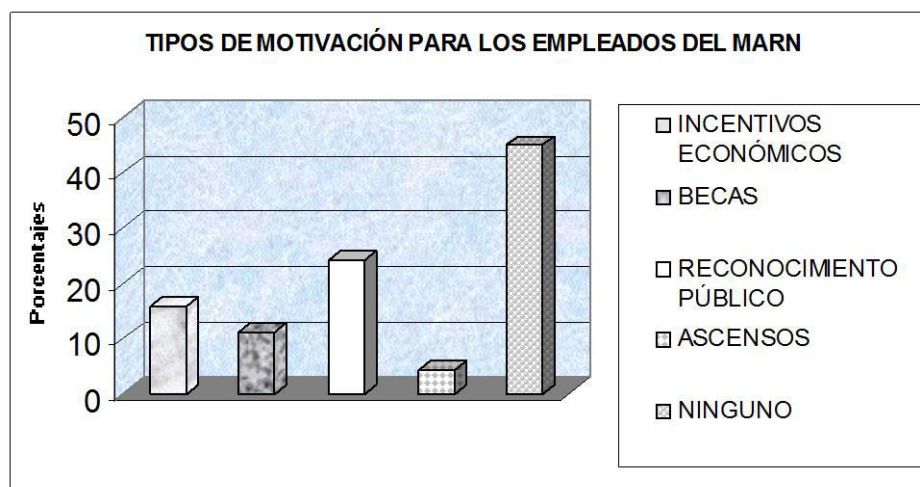
PREGUNTA No. 22

¿Qué tipo de motivación recibe como empleado del MARN?

OBJETIVO:

Conocer las técnicas de motivación utilizados por el ministerio.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	%
INCENTIVOS ECONÓMICOS	23	16
BECAS	16	11
RECONOCIMIENTO PÚBLICO	35	24
ASCENSOS	6	4
NINGUNO	65	45
TOTAL	145	100



ANÁLISIS: Los resultados reflejan que un alto porcentaje de los empleados están desmotivados.

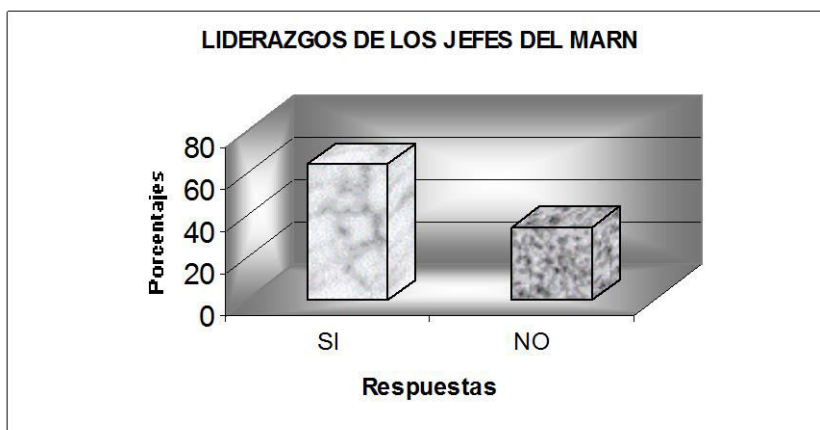
PREGUNTA No. 23

¿Considera que su jefe se desempeña como un verdadero líder?

OBJETIVO:

Determinar el nivel de liderazgo que existe en la unidad.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	80	65
NO	43	35
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: Un 65% de los encuestados manifiestan que su jefe se desempeña como un verdadero líder, sin embargo un 35% opina que no hay liderazgo.

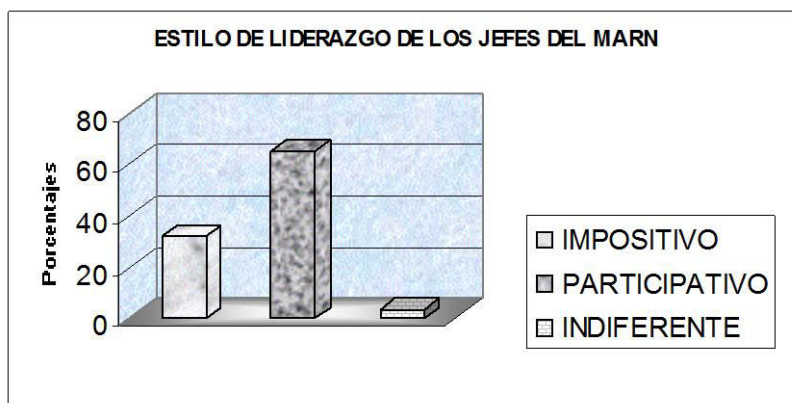
PREGUNTA No. 24

¿Qué estilo de liderazgo ejerce su jefe?

OBJETIVO:

Determinar el perfil de liderazgo que ejercen las jefaturas.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
IMPOSITIVO	39	32
PARTICIPATIVO	80	65
INDIFERENTE	4	3
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: El 65% nos indica que el estilo de liderazgo que se practica a nivel de jefatura es participativo, un 32% afirma que existe un estilo impositivo.

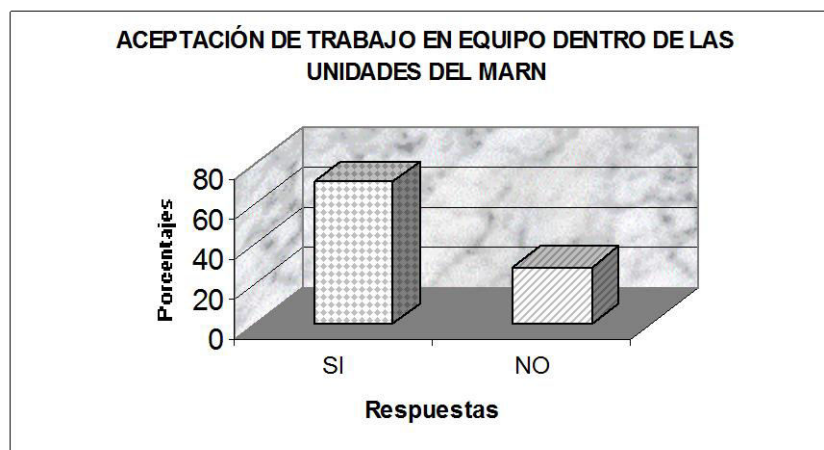
PREGUNTA No. 25

¿En su unidad se ha implantado el trabajo en equipo?

OBJETIVO:

Conocer si los resultados de la unidad son fruto de un esfuerzo común de todos los integrantes

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	88	72
NO	35	28
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: Los resultados reflejan que 72% afirma que en el Ministerio se realiza un trabajo en equipo, mientras el 28% opina lo contrario.

PREGUNTA No. 26

¿Considera que el trabajo en equipo es una herramienta en el desarrollo efectivo de su trabajo?

OBJETIVO:

Determinar la valoración que el empleado hace al trabajo en equipo.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	118	96
NO	5	4
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: Casi la totalidad de empleados destaca la importancia del trabajo en equipo para el logro de los objetivos institucionales.

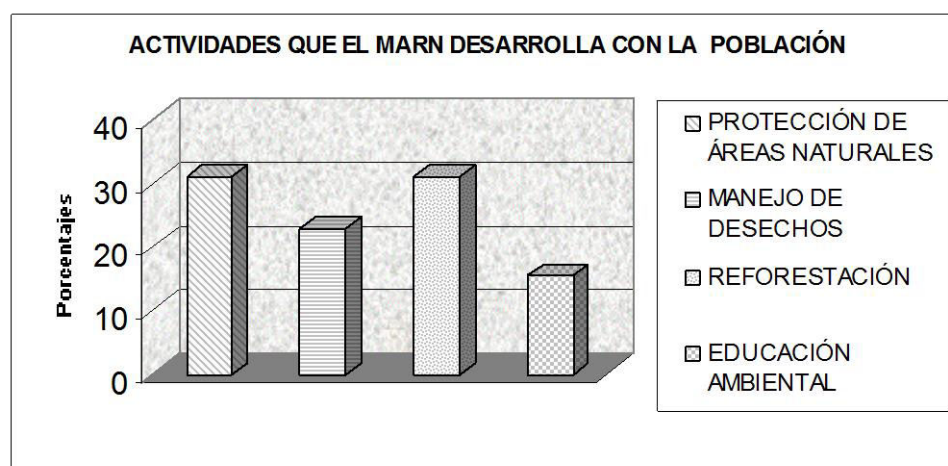
PREGUNTA No. 27

¿Conoce las actividades que el MARN desarrolla con el apoyo de la población?

OBJETIVO:

Establecer si los empleados conocen las actividades que el MARN desarrolla con el apoyo de la población.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
PROTECCIÓN DE ÁREAS NATURALES	38	31
MANEJO DE DESECHOS	28	23
REFORESTACIÓN	38	31
EDUCACIÓN AMBIENTAL	19	15
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: Las actividades consideradas de mayor impacto son: Protección de áreas naturales, Manejo de desechos, Reforestación y la Educación Ambiental.

PREGUNTA No. 28

¿Considera que los controles administrativos existentes cumplen con su finalidad?

OBJETIVO:

Establecer la efectividad de los controles administrativos existentes.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	91	74
NO	32	26
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: En cuanto a la efectividad de los controles existentes la mayoría opina que son adecuados; sin embargo, un 26% opina lo contrario.

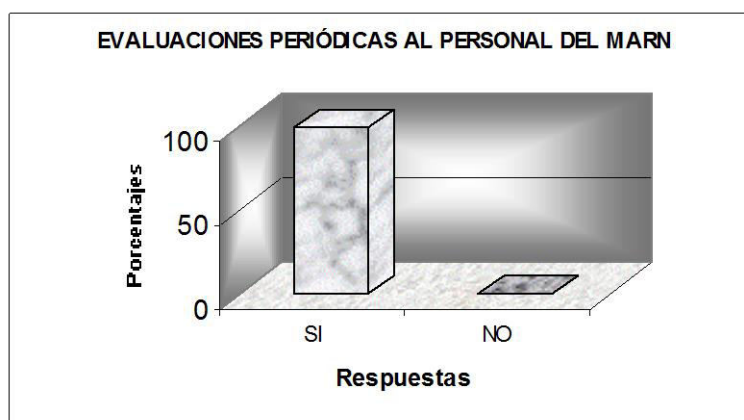
PREGUNTA No. 29

¿Su desempeño profesional es evaluado periódicamente?

OBJETIVO:

Conocer si existen mecanismos de evaluación permanente al desempeño del empleado.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	123	100
NO	0	0
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: Todos los empleados son evaluados periódicamente.

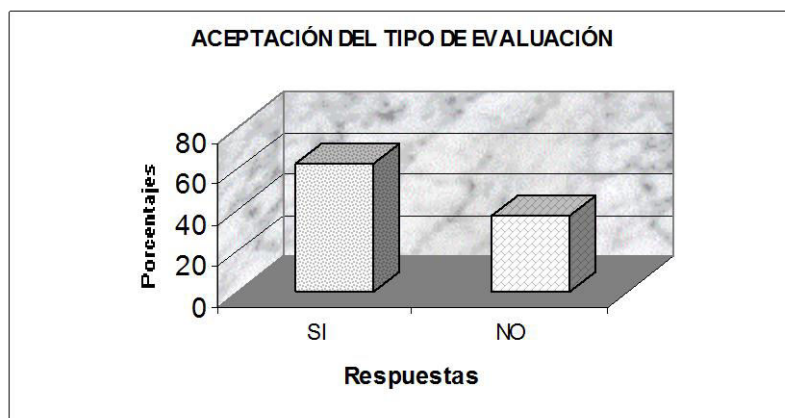
PREGUNTA No.30

¿Considera que el tipo de evaluación cumple con un propósito claro?

OBJETIVO:

Verificar la importancia que se les da a las evaluaciones.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	77	63
NO	46	37
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: La mayoría de los encuestados manifiestan la importancia de las evaluaciones periódicas, sin embargo existe un 37% que no esta de acuerdo.

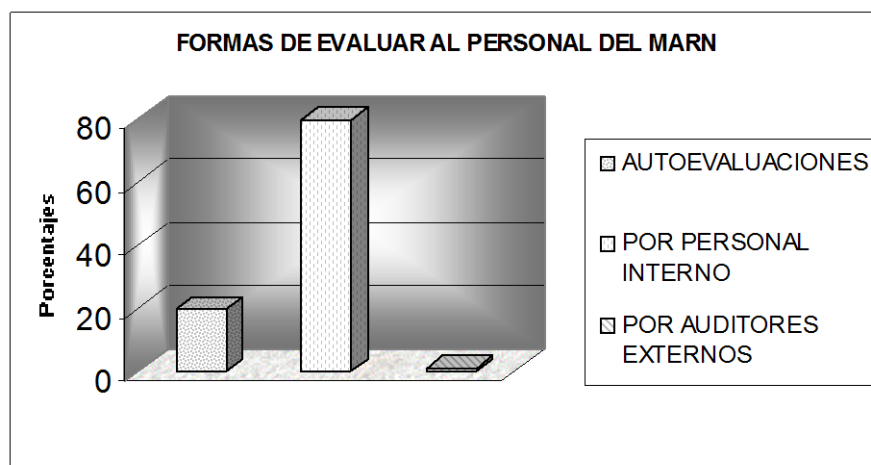
PREGUNTA No. 31

¿Cuál es la forma de evaluar su desempeño?

OBJETIVO:

Conocer los medios de evaluación del desempeño que utiliza el MARN.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
AUTOEVALUACIONES	24	20
POR PERSONAL INTERNO	98	80
POR AUDITORES EXTERNOS	1	1
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: Con base a los resultado determinamos que en el ministerio la labor de evaluar al personal ha sido asignada a personal interno del mismo.

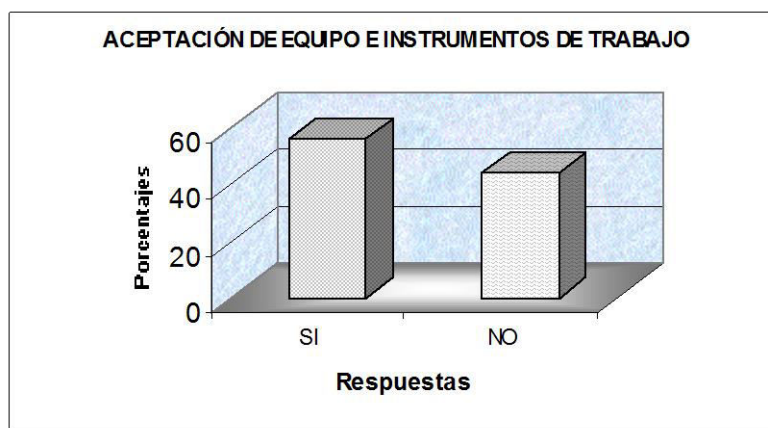
PREGUNTA No. 32

¿Considera que las condiciones, equipos e instrumentos de trabajo son adecuados para el desarrollo de sus funciones?

OBJETIVO:

Determinar si los recursos materiales asignados son suficientes para facilitar las actividades que se realizan.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	69	56
NO	54	44
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: UN 44% de los encuestados afirman que hacen falta recursos materiales; sin embargo, el 56% considera que son adecuados.

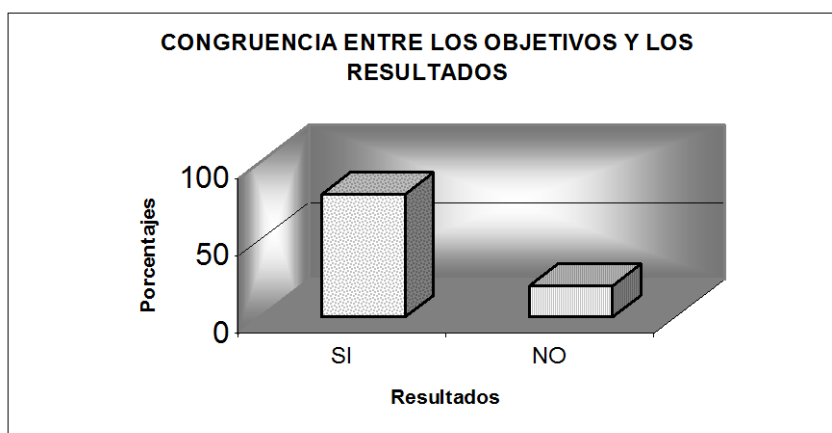
PREGUNTA No. 33

¿Considera que existe congruencia entre los objetivos preestablecidos y los resultados obtenidos?

OBJETIVO:

Establecer si los resultados van acorde con lo planificado.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTA	%
SI	98	80
NO	25	20
TOTAL	123	100



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos podemos determinar que existe congruencia entre lo ejecutado y lo planificado.

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS REALIZADAS A DIRECTORES DEL MINISTERIO DE
MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

TEMA: La Auditoría Administrativa como herramienta de control de gestión para la efectividad institucional en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

LISTA DE OBJETOS					
No	N	Y	BI	NO	OBSERVACIÓN
1	Visión	Propósito, plazos y alcances	X		
2	Misión	Conque actúa, apoyo y recursos	X		
3	Objetivos	Participación, actualidad y divulgación		X	
4	Estructura Organizativa	Organización institucional	X		
5	Programas y planes de Trabajo	Formulación, calendarización, ejecución y seguimiento	X		
6	Metas	Base, definición y plazos	X		
7	Políticas	Consideradas en programas y planes	X		
8	Valores	Aplicación en la Organización	X		
9	Gestión	Cobertura, herramientas y efectividad		X	
10	Desarrollo Humano	Evaluación del desempeño, políticas de personal		X	
11	Impacto en la Sociedad	Beneficios sociales, confirmación mediante investigación		X	
12	Suplementos, Comentarios	Aspectos no abordados de interés para la gestión ambiental y el trabajo de investigación			

2.9. ANÁLISIS GENERAL DE LOS GRUPOS ENCUESTADOS.

Con la información proporcionada por los grupos encuestados se realizó el siguiente análisis:

Con respecto a la información obtenida en las encuestas realizadas a una muestra de la sociedad salvadoreña, se logró determinar que un alto porcentaje de la población conoce la existencia del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, pero una parte de esta afirma desconocer los programas y actividades que dicho ministerio realiza.

Es importante, destacar la conciencia que está tomando la población en relación a que el trabajo de protección no es solo del Ministerio, sino que debe involucrarse a la sociedad para proteger y conservar lo que queda de ambiente natural. En cuanto a la gestión que realiza el MARN manifiestan que es importante pero que hay muchas áreas que se deben reforzar, principalmente la no contaminación ambiental, educación ambiental, protección de mantos acuíferos y en menor medida el tratamiento de desechos sólidos.

En lo referente a valores, manifestaron que toda institución debe funcionar bajo una amplia escala de éstos, el que más sobresalió en cuanto a opinión de la sociedad fue el valor de la Honestidad.

La población encuestada no considera aceptable la labor que el MARN está realizando; manifiestan que el Ministerio no está haciendo lo suficiente para contrarrestar la contaminación ambiental; reconociendo en forma unánime que la población debe tener una participación activa. Especialmente se incrementa la participación de la población, a través de las consultas ambientales y apoyo a los grupos organizados en pro de la gestión ambiental.

Un aspecto importante es el alto índice de personas que desconocen la Ley de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

En relación a las encuestas realizadas a las empresas, se pudo establecer que un alto porcentaje han realizado trámites en el Ministerio; quienes manifestaron que la atención recibida es aceptable, no así el tiempo de resolución de los permisos ambientales, además un porcentaje significativo considera que falta objetividad e imparcialidad al momento de realizar los estudios antes mencionados, señalando que el personal no está lo suficientemente capacitado para dar soluciones.

En cuanto a la efectividad en la labor MARN- EMPRESA las opiniones están equitativamente divididas. La mitad está de acuerdo con la efectividad, mientras que la otra mitad no lo considera efectiva, señalando que el Ministerio debe mejorar el control de la contaminación, educación ambiental, áreas que

coinciden con las prioridades señaladas por la población. La totalidad de las empresas evitan ser sujetas de sanciones.

Con relación a las áreas que debe reforzar el MARN, la mayoría coincidieron en el reciclaje, la arborización, conformación de Comités Ambientales, entre otros; no sin antes considerar que como empresas también deben realizar acciones de mitigación y prevención que contribuyan a una gestión más efectiva de parte del Ministerio.

Otro factor importante que aporta información sustancial a nuestra investigación es la opinión de los empleados, en general, lo que se refiere a los aspectos de la fase de planificación como visión, misión, objetivos y políticas, existe un conocimiento casi total por parte de los empleados, en menor medida en el caso del último aspecto, aunque superior a los dos tercios de los empleados encuestados. Señalan que existe comunicación oportuna sobre los objetivos y metas de sus respectivas unidades; además de contar con las herramientas y recursos necesarios básicos para alcanzar los objetivos. Sin embargo, es necesario reforzar, ya que es un factor que unido a la falta de presupuesto limitan su desempeño, con mayor repercusión en áreas operativas específicas.

La participación en la elaboración de los planes de trabajo no es una política generalizada, aunque si se aplica en la institución en diferentes grados y con mayor énfasis en unidades determinadas.

También existe un amplio conocimiento de la estructura organizativa del MARN, sobre la cual un 63% de los empleados encuestados considera responder a los objetivos institucionales; además de afirmar que los niveles de delegación de autoridad y responsabilidad están enfocados al logro de los objetivos. Sin embargo, el porcentaje restante señala no estar de acuerdo, por lo que es un factor que merece atención.

En relación a los aspectos de coordinación y comunicación se mencionan que existen limitantes, ya que este mecanismo no es efectivo entre la totalidad de áreas que constituyen las diferentes unidades organizativas del Ministerio. Los niveles de delegación de autoridad se consideran aceptables para cumplir con las responsabilidades asignadas; no así la distribución y carga de funciones.

La existencia de un ambiente laboral agradable es un factor señalado como positivo; además de no existir discriminación en cuanto a razones de sexo.

Consideran que mediante su trabajo contribuyen a beneficiar a la sociedad, a través de los programas de educación ambiental que se efectúan.

La mayoría del personal ha recibido capacitaciones, aunque se percibe inquietud sobre el método más efectivo de desarrollo y

formación del recurso humano, al igual que sobre los mecanismos de motivación de personal utilizados en la institución.

Más de la mitad considera a las jefaturas como líderes, que practican el estilo de liderazgo participativo. No obstante un 32% considera que también se práctica un liderazgo autocrático, lo cual afecta negativamente el desempeño en ciertas áreas.

También se destaca el trabajo en equipo, no así en todas las unidades, ya que un porcentaje significativo de empleados manifiestan que no se aplica en las unidades que se desempeñan, a pesar que en forma preponderante se reconoce la importancia de las ventajas y beneficios del trabajo en equipo, como una herramienta para un desarrollo efectivo en el cumplimiento de metas de la institución.

Las actividades más relevantes que se ejecutan con el apoyo de la población son protección de áreas naturales, manejo de desechos sólidos, según orden de importancia. Prioridades que no coinciden con las señaladas por la población y empresas, que otorgan primera prioridad a tema de educación ambiental.

Así mismo se estableció que existen controles administrativos eficientes, a pesar de no realizarse Auditoría Administrativas específicas, por no contar con personal suficiente para ello; pero

cada unidad tiene diseñado controles que le permiten auto evaluarse.

Es importante destacar el sentir de todos los empleados en relación a la limitada asignación presupuestaria para su funcionamiento, y que esto restringe la gestión y los alcances que el Ministerio pretende desarrollar.

ANEXOS

CAPITULO III

Propuesta de Implementación de una Auditoría Administrativa como Herramienta de Control de Gestión para la Efectividad institucional en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, MARN.

A continuación se describen las etapas de la Auditoría Administrativa que el auditor o grupo auditor asignado debe desarrollar en la empresa o institución.

Planeación:

En esta etapa se debe realizar la revisión de las fuentes de información, tanto internas como externas, con el fin de recopilar información que permita conocer la situación administrativa en que se encuentra la institución, y poder detallar el proyecto de auditoría. Una vez realizada la investigación preliminar debe presentarse al Ministro o Gerente los resultados obtenidos, para que se tome la decisión de implementar o no una Auditoría Administrativa; de ser aprobada se procede a enviar una circular a todas las áreas de la institución comunicando la decisión de implementar este tipo de auditoría y el nombramiento de un responsable para coordinar los trabajos y recursos necesarios.

Una vez sea informado todo el personal de la institución, el auditor inicia su trabajo con la sensibilización de las personas involucradas a través de pláticas y reuniones en todos los niveles de la empresa, de ser necesario se recurre a la preparar e implementar cursos de capacitación, en el que se difundan las estrategias, criterios, así como fomentar el trabajo en equipo y homogenizar el manejo de la información.

Instrumentación:

En esta etapa el equipo auditor seleccionara los técnicos que le ayuden precisar los requerimientos para el uso de los instrumentos de captación de información; entre los más conocidos tenemos cuestionarios, guía de entrevista, la cual puede ir dirigida a los Directores o Gerentes y/o a responsables de una área específica; en esta etapa se debe tomar en cuenta los tiempos estimados para cada actividad.

Examen:

Esta etapa es importante, ya que se determinan criterios y elementos de decisión necesarios para realizar el análisis, el grupo de auditores debe basarse en la experiencia anteriores, conocimientos y además puede hacer

uso de las técnicas de análisis administrativos, para preparar observaciones y recomendaciones en los papeles de trabajo que estos utilizan.

Informe:

Cuando se finaliza el examen se prepara el informe final y se deben reunir todos los integrantes del equipo auditor, sin perder de vista la lógica, objetividad, claridad y calidad requeridos para que el informe cumpla su propósito. Para la presentación del documento se comunica al Ministro o Gerente, formalizando la entrega del informe.

Seguimiento:

Una vez entregado el informe se debe proceder a la precisión de los criterios y condiciones para dar un adecuado seguimiento a las observaciones y recomendaciones que el equipo auditor ha formulado.

3. Propuesta Técnica.

3.1. Naturaleza.

Se propone que el MARN aplique el modelo de Auditoría Administrativa Integral, ya que se considera importante que se revisen y evalúen los procesos de planeación, organización, controles internos operativos,

mejoramiento administrativo y el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas que regulan las actividades de las organizaciones; modelo que se considera aplicable al Ministerio, especialmente porque durante los cinco años de gestión institucional no se ha efectuado este tipo de auditoría.

El desarrollo de la auditoría bajo el modelo integral permitirá a la institución evaluar el grado y forma en que los montos presupuestarios asignados son administrados, las medidas de racionalidad utilizadas, el estricto cumplimiento de las disposiciones normativas legales y reglamentarias aplicables.

3.2. Objetivos del Modelo

3.2.1. Objetivo General

Proporcionar al Ministerio un diagnóstico que incluya todas las áreas deficitarias del proceso administrativo, señalando los cursos de acción a seguir para poder lograr la efectividad institucional, que a su vez constituye la gestión de protección, conservación y recuperación de los recursos naturales.

3.2.2. Objetivos específicos.

- Promover la participación activa de todos los niveles de la organización en la planificación estratégica y operativa de los programas y planes del MARN.
- Proporcionar lineamientos para mejorar el trabajo en equipo e incrementar la comunicación entre las diferentes unidades de la estructura organizativa.
- Proveer mecanismos que fortalezcan las relaciones de trabajo basadas en un liderazgo efectivo, motivación y la mayor calificación del recurso humano.
- Dar un seguimiento permanente de las propuestas planteadas en el diagnóstico.
- Propiciar un mayor acercamiento con los usuarios de los servicios brindados por el Ministerio, tanto a las empresas como a la población en general.

3.3. Alcance.

Por la naturaleza misma de ser un modelo de Auditoría integral debe abarcar todas las áreas del Ministerio:

ÁREAS AFECTADAS <i>Todas las direcciones y unidades del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.</i>	* Despacho Ministerial
	* Unidad Financiera Institucional
	* Dirección Administrativa
	* Dirección de Patrimonio Natural
	* Dirección de Medio Ambiente
	* Dirección de Promoción Social y Atención Ciudadana.

3.4. Antecedentes.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la investigación documental y de campo, en el Ministerio no existen antecedentes sobre la realización de Auditorías Administrativas durante los cinco años de gestión; por lo que se considera importante la utilización de ésta como una herramienta de control que permita medir el nivel de efectividad.

De acuerdo a los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas entre los empleados y directivos del MARN, empresas usuarias de los servicios ofrecidos por el Ministerio, así como a la población en general, se determinó que los principales problemas que afronta el Ministerio para una efectiva gestión tanto administrativa como operativa, que tienen como principal causa la limitada asignación presupuestaria, sin embargo, hemos

considerado el modelo en toda su dimensión incluyendo la Asignación Presupuestaria como un problema específico.

Los problemas ha sido analizado con base a las etapas del proceso administrativo, y estos son:

Planeación:

- Falta de apoyo a los Comités Ambientales, encargados de involucrar a la población en políticas, planes, programas, actividades, obras o proyectos ambientales.
- Necesidad de mayor difusión de programas y leyes ambientales, entre las unidades ejecutoras, población objetivo o beneficiaria de los servicios del Ministerio.
- Bajos niveles de reconocimiento del MARN como ente regulador del impacto ambiental, entre la población Salvadoreña.
- Limitada asignación presupuestaria.

Organización:

- Limitada participación del personal en la formulación de los objetivos operativos.

- Deficiente comunicación entre las diferentes unidades que conforman el Ministerio.

Dirección:

- Insatisfacción de parte de un significativo porcentaje de usuario externos de los servicios que presta el MARN, particularmente en el ámbito empresarial.
- El estilo de liderazgo afecta el trabajo en equipo.
- Poca motivación del personal.

Control:

- Falta de seguimiento permanente a las acciones sugeridas en algunos diagnósticos ambientales.

3.5. Objetivos de la Propuesta

3.5.1. Objetivo General.

Proporcionar a las autoridades del nivel directivo del MARN los elementos necesarios que faciliten la toma de decisiones, para superar los aspectos que obstaculizan que afectan la efectividad

institucional, con el propósito de incrementar la calidad de sus servicios y la plena satisfacción de las necesidades de la población, que demanda una objetiva e imparcial gestión ambiental.

3.5.2. Objetivos Específicos.

- Brindar al Ministerio los elementos necesarios para mejorar su funcionamiento.
- Establecer un mecanismo para lograr una comunicación efectiva.
- Proporcionar servicios de calidad a los clientes tanto empresariales como población en general.
- Establecer acciones que conlleven a crear una imagen positiva en la población Salvadoreña, y un posicionamiento aceptable a nivel Gubernamental.

3.6. Estrategias.

- Sensibilizar a la Dirección del MARN sobre la importancia de implementar una Auditoria Administrativa.
- Promover un acercamiento entre todo el personal del Ministerio para lograr una integración total al trabajo en equipo.

- Concientizar a todo el personal sobre el empleo racional de los recursos asignados.

3.7. Justificación.

La problemática antes expuesta justifica la propuesta de implementar un programa de Auditoría Administrativa, como una herramienta del proceso administrativo, específicamente de la etapa del control, de gran importancia para la efectividad institucional de toda organización, en este caso del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, ya que permitirá precisar el nivel de desempeño de dicho Ministerio, en las fases de planeación, organización, dirección y control; así como la oportunidad de proponer mejoras para superar las problemáticas identificadas, a fin de propiciar el crecimiento institucional con un eficiente aprovechamiento de los recursos asignados para su funcionamiento y prestación de servicio en materia de protección y conservación del medio ambiente en El Salvador.

Con la implementación de las recomendaciones de la auditoría realizada, se logrará que cada unidad organizativa y cada miembro del Ministerio se involucre en la consecución de la visión, misión, objetivos y otros aspectos de la planificación estratégica, recurso humano calificado, efectiva comunicación, integración de acciones con la población, a través de los Comités Ambientales, seguimiento constante de las acciones sugeridas en los diagnósticos y mayor difusión de las

leyes ambientales, y por ende de una mayor presencia y reconocimiento de la labor del Ministerio.

Lográndose así que a través de la efectiva gestión del MARN la población salvadoreña goce de un desarrollo sostenible de los recursos ambientales, mediante la protección, conservación y recuperación de los mismos, mejorando su calidad de vida. Además de contar con una normativa que garantice la armonía entre el desarrollo económico y la protección de los recursos naturales del país.

Concretamente, se pretende superar las áreas inmersas en la problemática y que influyen negativamente en la efectividad institucional del MARN.

3.8. Acciones.

- Formalizar la aplicación de la Auditoría.
- Establecer los mecanismos de coordinación para realizar la Auditoría.
- Consolidar los avances en cada etapa de aplicación.
- Enumerar observaciones y recomendaciones específicas para cada función del proceso.

- Proponer recomendaciones
- Vigilar su implementación.
- Dar seguimiento.

3.9. Recursos.

- Contratación de un equipo asesor, para asegurar que la auditoría sea ejecutada por personal con conocimientos técnicos y profesionales capaces de cumplir con las normas relativas a la ejecución del trabajo, informe y del respectivo seguimiento a las observaciones y recomendaciones. El personal que conforme el equipo auditor deberá tener autonomía, objetividad e imparcialidad, además de cumplir con las reglas establecidas para garantizar sus servicios profesionales de alta calidad.
- Determinar los materiales y tecnología necesaria que permita la realización de una Auditoría objetiva, rápida y sustentada.

3.10. Costos.

Determinar las condiciones de trabajo sobre la base de un contrato de honorarios fijos, con la ventaja de poder presupuestar la inversión y establecer los plazos de ejecución.

3.11. Resultados esperados.

- Fortalecer administrativamente al Ministerio.
- Proporcionar los instrumentos idóneos para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo.
- Elevar la imagen de la institución a través de la difusión de sus actividades.
- Mejorar la gestión del Ministerio en la protección, conservación y recuperación de los recursos naturales.

3.12. Información complementaria.

Recopilación y revisión de todo el material normativo, administrativo y funcional del Ministerio, complementario a cada una de las unidades analizadas.

3.13. Plazo.

Se considera que la implementación de un programa de Auditoría Administrativa integral requiere de un plazo mínimo de seis meses, que se propone iniciar en enero de 2004, para que pueda tener la debida asignación de fondos en el presupuesto para ese año.

3.14. Análisis de los problemas identificados.

Con base en el análisis de la información obtenida en la investigación preliminar, se detectaron algunos problemas para los cuales se cree necesario auditar en forma precisa para plantear estrategias de acción, políticas, objetivos, alcances, recursos necesarios y plazo que permitan mejorar el desempeño y aumentar los niveles de eficiencia de la gestión del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Los factores que requieren mayor atención jerarquizados prioritariamente para cada una de las etapas del proceso administrativo son:

<i>PROBLEMA</i>	Falta de apoyo a los Comités Ambientales, encargados de involucrar a la población en políticas, planes, programas, actividades, obras o proyectos ambientales.
<i>ÁREAS AFECTADAS</i>	Dirección de Promoción Social y Atención Ciudadana.
<i>CAUSA DEL PROBLEMA</i>	▪ Limitado Recurso Humano. ▪ Equipo de transporte insuficiente.
<i>SOLUCIÓN</i>	▪ Reasignación de personal. ▪ Reasignación de funciones. ▪ Contratación de personal. ▪ Programación adecuada de los equipos de transporte existentes. ▪ Adquisición de nuevas unidades. ▪ Apoyo de otras instituciones.
<i>OBJETIVO</i>	Proporcionar el apoyo necesario en beneficio de la conservación, protección y recuperación de los recursos naturales.
<i>POLÍTICAS:</i>	○ Monitorear en forma continua el trabajo en pro de la gestión ambiental. ○ Brindar capacitación a los integrantes de los comités.

	○ Incorporar en la programación anual la adquisición o asignación de nuevas unidades de transporte a la Dirección de Promoción Social y Participación Ciudadana.
ESTRATEGIA:	Concienciar a la alta dirección del Ministerio sobre la importancia del apoyo permanente a estos comités.
ANTECEDENTES	Los Comités Ambientales son organizaciones conformadas con la participación de la empresa privada, que se crean para dar respuesta a problemas específicos, de una determinada zona geográfica, mediante un mecanismo de coordinación con la normativa y lineamientos emitidos por el MARN se convierte en un ente eficaz de protección, conservación y recuperación del medio ambiente.
	Los Comités Ambientales son conceptualizados como medio para lograr la armonización de esfuerzos entre el sector público y privado, que permita un desarrollo económico sostenible, así como satisfacer la demanda de la población de alcanzar una mejor calidad de vida.
DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS INVOLUCRADOS	La limitada asignación presupuestaria no permite poder prestar el servicio adecuado a los comités, limita la contratación de personal que cumpla con esta función, así como la dificultad para adquirir unidades de transporte que apoyen el desarrollo eficiente de

	asesoría.
ALCANCE	Se pretende brindar un servicio de alta calidad que permita al Ministerio contar con organizaciones privadas que apoyen en forma efectiva la gestión ambiental.
ACCIONES ESTRATÉGICAS	▪ Sensibilizar a la alta Dirección del Ministerio sobre la importancia de asesorar y monitorear el trabajo de los comités. ▪ Capacitar al recursos humano destinado a desarrollar la labor de asistencia técnica y monitoreo. ▪ Sensibilizar a las directivas de los Comités ambientales sobre la necesidad de desarrollar un trabajo en conjunto con el MARN. ▪ Considerar en el presupuesto la asignación necesaria para la adquisición de unidades de transportes y combustible.
PRODUCTOS ESPERADOS	▪ Que al menos el 75% de las empresas privadas que están calificadas por el MARN para operar en el país, en un plazo de un año se integren a trabajar en los Comités Ambientales. ▪ Que el 90% de los Comités ambientales existentes reciban asesoría técnica y seguimiento por parte del MARN. ▪ Incrementar la participación activa de las empresas privadas en las actividades y obras destinadas a la

	prevención del deterioro ambiental.							
PLAZO Y CRONOGRAMA	Plazo: A partir de la fecha de aprobación para realizar la Auditoría Administrativa, se requerirá de un plazo de seis meses para tratar este problema.							
	Cronograma de Actividades.							
	Nº	Actividades	Meses					
			1	2	3	4	5	6
	1	Sensibilizar a los Directivos del Ministerio, como a los Directivos de los Comités Ambientales.						
	2	Capacitar al Recurso Humano.						
3	Adquisición de unidades de transporte.							
4	Elaboración e implementación de planes operativos.							

PROBLEMA	Limitada difusión de las acciones que el Ministerio realiza, y de la Ley del Medio Ambiente entre las empresas y población.
-----------------	---

ÁREAS AFECTADAS	El MARN en su totalidad y específicamente las unidades encargadas de la implementación de programas de participación social y educación ambiental.
CAUSA DEL PROBLEMA	La poca propagación de las actividades del Ministerio, así como el desconocimiento de la Ley del Medio Ambiente en un alto porcentaje de la población salvadoreña, se debe principalmente al reducido presupuesto asignado, con el cual no es posible cubrir estas necesidades de publicidad y comunicación masiva que involucran significativas sumas de recursos financieros.
SOLUCIÓN	▪ Redistribuir el presupuesto del Ministerio, además de involucrar al sector privado en la financiación de algunos programas. ▪ Reforzar el presupuesto para fortalecer estas áreas. ▪ Gestionar proyectos ambientales financiados por organismos de cooperación internacional. ▪ Coordinar con el Ministerio de Educación la incorporación en los programas educativos el conocimiento de las disposiciones que protegen el medio ambiente. ▪ Incorporar a los medios de comunicación en la causa ambientalista.
OBJETIVO	Lograr que las empresas y población del país conozcan las actividades del MARN, así como la

	Ley y Reglamento del Medio Ambiente.
<i>POLÍTICAS</i>	▪ Difundir a través de los diferentes medios de comunicación las actividades del Ministerio. ▪ Llevar a todas las organizaciones comunales, escuelas y colegios el estudio de la Ley del Medio Ambiente.
<i>ESTRATEGIA</i>	Demostrar al Gobierno Central la importancia que representa para el país que las actividades del MARN se difundan a nivel nacional.
<i>ANTECEDENTES</i>	El MARN se ha visto afectado por la reducida asignación de recursos que el Gobierno dispone para financiar las actividades de todos los sectores; dictando como líneas de política la austeridad en la elaboración del presupuesto de cada institución, lo cual ha incidido negativamente en la concreción de proyectos de divulgación de la normativa y actividades en el tema del medio ambiente.
<i>DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS INVOLUCRADOS</i>	• La prioridad otorgada a otros sectores sociales, como educación, salud, seguridad pública, ha reducido el monto de recursos financieros hacia el tema del medio ambiente. • El apoyo al MARN, a través de la ejecución de programas de atención del medio ambiente, por parte de las instituciones nacionales gubernamentales y no gubernamentales, se ha concentrado en acciones de corto plazo y de alcance limitado, en las que no se considera la

	difusión de la normativa ambientalista.
ALCANCE	Desarrollar un programa global de difusión de las disposiciones que regulan las actividades en pro de la conservación, protección y recuperación de los recursos naturales del país y las acciones concretas e integradas que el Ministerio ejecuta con otras instituciones para el logro de esos propósitos.
ACCIONES ESTRATEGICAS	• Diseñar un programa conjunto con las instituciones nacionales, tanto gubernamentales como no gubernamentales vinculadas con el tema ambiental, que concientice a las empresas, comunidades, gobiernos locales y población en general, a desarrollar actividades de largo plazo y de mayor impacto
PRODUCTOS ESPERADOS	• Involucramiento del 80% de todos los sectores en el desarrollo sostenible del país. • Difundir a través de los medios de comunicación las políticas y acciones en pro del tema ambiental. • Concientización de las nuevas generaciones sobre el problema ambiental y formas de prevenirlo o solucionarlo por medio de los centros educativos.

<i>PLAZO</i>	Para alcanzar los resultados propuestos es necesario que las acciones se desarrollen de manera permanente y a largo plazo.
---------------------	--

<i>PROBLEMA</i>	Bajos niveles de reconocimiento del MARN como ente regulador del impacto ambiental, entre la
------------------------	--

	población salvadoreña.
ÁREAS AFECTADAS	Todas las unidades que integran la estructura organizacional del Ministerio, mayormente las vinculadas con la atención al público, como las Direcciones de Patrimonio Natural, Medio Ambiente y Promoción Social y Atención Ciudadana.
CAUSAS DEL PROBLEMA	• Limitada difusión de la Ley del Medio Ambiente entre la población Salvadoreña. • Conceptualización equivocada en el sentido de que el tema ambiental debe ser solamente solventado por el sector Gubernamental. • Bajos niveles de participación de la sociedad civil y población en general en la estructuración y ejecución de programas globales de desarrollo económico, social, cultural e inclusive políticos que incluyan el componente ambiental. • Equivocada percepción de que el MARN debe desarrollar actividades operativas en contraposición a su papel normativo.
SOLUCIONES	• Implementar programas de difusión de la Ley y responsabilidades del MARN. • Mejorar los mecanismos de participación de otras instituciones del Estado, municipios, comunidades y población en general, compartiendo responsabilidades en la ejecución de programas de desarrollo en que se incluya el componente ambiental.

OBJETIVO	Lograr que la normativa ambiental se cumpla, a fin de frenar el acelerado deterioro que causa graves problemas económicos y sociales, algunos de efectos irreversible.
POLÍTICAS	• Desarrollar y difundir instructivos y demás instrumentos necesarios para la operativización de la Ley del Medio Ambiente y su Reglamento. • Establecer coordinación con otras instituciones públicas para desarrollar programas educativos, orientados a crear nuevas pautas de conducta, principalmente en la población infantil, ya que es más factible formar que reeducar. • Mayor vinculación del MARN con instituciones homologas, a fin de compartir y aprovechar experiencias en el diseño y ejecución de políticas para enfrentar en forma integral los problemas ambientales.
ANTECEDENTES	La Ley del Medio Ambiente entró en vigencia el 4 de mayo de 1998; con el objeto de desarrollar las disposiciones de la República que se refieren a la protección, conservación y recuperación del medio ambiente, así como el uso sostenible de los recursos naturales en forma compatible con mejores niveles de calidad de vida para la población. El Reglamento de la Ley fue aprobado el 21 de Marzo de 2000, con el propósito de desarrollar y facilitar la aplicación de dicha Ley.
DESCRIPCIÓN DE LOS	• El MARN como ente responsable de adoptar

ASPECTOS INVOLUCRADOS	normas y medidas para operativizar la normativa vigente en la materia, para lograr un equilibrio ecológico y una eficiente gestión ambiental. • La sociedad civil, gobiernos municipales, comunidades y población en general que deberían de estar directamente involucrados en atenuar el deterioro del medio ambiente.
ALCANCE	Reconocimiento nacional de la eficiente gestión del Ministerio. Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales compatible y equilibrado con el desarrollo nacional.
ACCIONES ESTRATÉGICAS	• Gestionar una mayor asignación presupuestaria para la ejecución de los planes y actividades del Ministerio. • Fortalecer las Unidades Ambientales en las empresas de Gobierno e instituciones autónomas, ONG's, comunidades y población sobre la realidad ambiental del país.
PRODUCTOS ESPERADOS	• Reconocimiento de la labor del Ministerio en la política ambiental. • Cambio de actitudes de la sociedad civil en contra del deterioro acelerado de los recursos naturales y el medio ambiente del país.
PLAZO	Para lograr un pleno reconocimiento de la labor del Ministerio, debe de realizarse un esfuerzo permanente a corto y mediano plazo.

PROBLEMA	Limitada asignación presupuestaria.
ÁREAS AFECTADAS	Las áreas afectadas son cada una de las que conforman la estructura organizativa de la Institución. Sin embargo, hay áreas más sensibles que se ven afectadas por la falta de recursos para ejecutar sus actividades como son: Patrimonio Natural, Gestión Ambiental y Participación Social y Atención Ciudadana.
CAUSA DEL PROBLEMA	Los recursos financieros, económicos, materiales y naturales, son cada vez más escasos; que unido a la ilimitada cantidad de necesidades que demandan

	ser satisfechas, conducen al Gobierno a formular políticas y programas encaminadas al establecimiento de prioridades y austeridad, esto conlleva a que la mayoría de las Instituciones gubernamentales no cuenten con los recursos necesarios para responder a las demandas de la población en forma efectiva.
SOLUCIÓN	▪ Que el Gobierno en la política presupuestaria incluya como prioritaria la lucha por conservar el medio ambiente, junto a los sectores de educación, salud y vivienda. ▪ Consecuente con la política gubernamental, se asigne al MARN los recursos necesarios para la consecución de los propósitos Institucionales. ▪ Administrar los fondos asignados en forma eficiente para optimizar los resultados. ▪ Impulsar el fortalecimiento del Secretaria Nacional de Medio Ambiente (SINAMA), para financiera con los recursos del presupuesto de las unidades primarias que lo conforman, actividades de gestión ambiental.
OBJETIVO	Obtener mayor asignación presupuestaria y captación de recursos privados o de cooperación internacional.

<i>POLÍTICAS</i>	• Gestionar los recursos necesarios para desarrollar la gestión ambiental en forma efectiva. • Satisfacer las demandas internas y externas en cuanto a recursos y capacitación en forma ágil. • Ofrecer un servicio de calidad integral.
<i>ESTRATEGIAS</i>	• Rediseñar las prioridades institucionales y asignación de recursos. • Gestionar mayor apoyo financiero a organismos internacionales. • Estimular a los empresarios a participar en el financiamiento de las actividades de gestión ambiental. • Incluir el componente ambiental en los programas de desarrollo de la administración pública central y municipal.
<i>ANTECEDENTES</i>	El Ministerio no cuenta con los recursos financieros suficientes para el logro de sus propósitos, dar cobertura a las múltiples necesidades y demandas de las empresas y población, creando un ambiente de insatisfacción; sin embargo, es importante destacar los esfuerzos realizados y logros alcanzados sin recibir desde su creación refuerzos significativos a su asignación presupuestaria.
<i>DESCRIPCIÓN DE LOS</i>	La prioridad otorgada por el Gobierno, a través de

ASPECTOS INVOLUCRADOS	la promulgación de la normativa ambiental no se traduce en acciones efectivas que permitan financiar los planes operativos del Ministerio. El MARN con su limitado presupuesto de funcionamiento no es capaz de cubrir la enorme demanda de sus servicios.
ALCANCE	Que la gestión del Ministerio llegue a todo el territorio nacional en forma efectiva.
ACCIONES ESTRATÉGICAS	• Determinar las actividades que concentra la mayor asignación de recursos y prioridades de cada una de ellas. • Formular y gestionar proyectos de cooperación para financiar actividades medio ambientales. • Acercamiento con el sector privado en la búsqueda de cooperación financiera y material.
PRODUCTOS ESPERADOS	Contar con un monto presupuestario que permita financiar los planes operativos del Ministerio para el logro de la visión, misión, y objetivos institucionales.
PLAZO Y CRONOGRAMA	Plazo: Se estima que el tiempo requerido para ejecutar el proyecto es de seis meses.

Cronograma de Actividades.							
Nº	Actividades	Meses					
		1	2	3	4	5	6
1	Clasificar y priorizar la actividades que concentran mayor asignación de recursos.						
2	Formular y gestionar proyectos de cooperación.						
3	Acercamiento al sector privado.						

PROBLEMA	Limitada participación del personal en la formulación de los objetivos operativos.
ÁREAS AFECTADAS	Todas las áreas de la Institución con énfasis en las direcciones ambientales especializadas.
CAUSA DEL PROBLEMA	• El liderazgo autocrático de algunas jefaturas, limitan la participación de los niveles inferiores. • Falta de motivación del personal a participar en el proceso de planificación. • Desconocimiento de los objetivos institucionales de parte del personal que enmarquen la definición de los objetivos operativos de cada

	unidad.
<i>SOLUCIÓN</i>	Propiciar un ambiente laboral que estimule la participación en grupos y equipos de trabajo sustentados en la identificación de los empleados con la visión, misión y objetivos institucionales.
<i>OBJETIVO</i>	Lograr el involucramiento del personal en la formulación de los objetivos de las unidades organizacionales en que se desempeñan, así como en la consecución de los mismos.
<i>POLÍTICAS</i>	• La dirección informará siempre a las unidades cualquier posible revisión o cambio que tengan los objetivos institucionales. • La difusión sobre los cambios se realizará por medio de publicaciones dentro de la Institución en tableros o boletines. • Incorporar las sugerencias del personal independientemente de la unidad que represente, relacionados con los procesos de planificación.
<i>ESTRATÉGIAS</i>	• Demostrar la importancia de la formulación de objetivos en manera integrada. • Involucrar periódicamente al personal de las diferentes unidades en la revisión de los objetivos. • Implementar programas de motivación y desarrollo de personal.
<i>ANTECEDENTES</i>	La unidad de Recursos Humanos del Ministerio se

	encuentra en proceso de diseñar e implementar herramientas técnicas para un eficiente desempeño del personal, que eleve el grado de motivación, participación e identidad con los objetivos y metas institucionales. A la fecha se trabaja en la elaboración de los manuales correspondientes a la administración de recursos humanos, por lo que aún se identifican limitantes en esa área; particularmente porque la elaboración de objetivos no es tarea de una sola persona o de un limitado grupo, sino que compete a todas las áreas de la organización.
DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS INVOLUCRADOS	En la institución no se involucra al personal de todas las unidades para formular los objetivos operativos; por lo que existe un porcentaje considerable que manifiestan desconocerlos, y por lo tanto carecen de un marco de referencia para el desarrollo de sus actividades.
ALCANCES	Que los objetivos sean del conocimiento de toda la Institución para que los esfuerzos sean orientados al logro de éstos.
ACCIONES ESTRATÉGICAS	• Programar reuniones periódicas en cada una de las unidades para planificar y dar seguimientos a las actividades encaminadas al logro de los objetivos. • Realizar actividades para mejorar el clima organizacional del Ministerio. • Capacitar al personal sobre técnicas de

	planificación.																																						
PRODUCTOS ESPERADOS	• Lograr que un 98% del personal participe en la definición de los objetivos operativos. • Que más del 80% de los objetivos definidos sean alcanzados. • Personal capacitado y motivado.																																						
PLAZO CRONOGRAMA	El plazo se estima en un período de seis meses.																																						
	Cronograma de Actividades.																																						
	<table><tr><th rowspan="2">Nº</th><th rowspan="2">Actividades</th><th colspan="6">Meses</th></tr><tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th></tr><tr><td>1</td><td>Programar reuniones periódicas de trabajo.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td>Realizar actividades en pro del mejoramiento ambiental.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td>Capacitar al personal sobre técnicas de planificación.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Nº	Actividades	Meses						1	2	3	4	5	6	1	Programar reuniones periódicas de trabajo.							2	Realizar actividades en pro del mejoramiento ambiental.							3	Capacitar al personal sobre técnicas de planificación.						
	Nº			Actividades	Meses																																		
1		2	3		4	5	6																																
1	Programar reuniones periódicas de trabajo.																																						
2	Realizar actividades en pro del mejoramiento ambiental.																																						
3	Capacitar al personal sobre técnicas de planificación.																																						

PROBLEMA	Deficiente comunicación entre las diferentes unidades que conforman el Ministerio.
ÁREAS AFECTADAS	Todas las áreas de la institución.
CAUSA DEL PROBLEMA	• Falta de canales de comunicación efectivos y mecanismos de coordinación de funciones para el logro de objetivos comunes. • Egoísmo de ciertas jefaturas del Ministerio.
SOLUCIÓN	• Diseñar e implementar un mecanismo que permita transmitir información a todos los niveles. • Crear un ambiente laboral que facilite la comunicación efectiva. • Romper paradigmas que impiden el intercambio de conocimientos, experiencias y esfuerzos encaminados al logro de los objetivos y metas.
OBJETIVOS	Mejorar el nivel de comunicación interna.
POLÍTICAS	• Difundir periódicamente los logros que la institución alcanza.

	• Crear un clima de confianza y transparencia en todos los niveles jerárquicos de la Institución. • Generar reuniones de intercambio de ideas y experiencias entre las diferentes direcciones.
ESTRATÉGIAS	• Fortalecer los programas de divulgación interna, propiciando la contribución de funcionarios de diferentes unidades en los tópicos que se aborden. • Reunir periódicamente a los empleados para fortalecer la comunicación sobre inquietudes, problemas que se presenten en sus unidades y posibles soluciones. • Seguimiento del sistema de comunicación interno a fin de retroalimentarlo y mejorarlo.
ANTECEDENTES	La comunicación en cualquier circunstancia es de vital importancia y mucho más cuando se da en una organización, por que permite enlazar los diferentes componentes de ésta. Se puede encontrar en todos los niveles de la misma y afecta a cada una de las personas que la conforman, así mismo, la manera en que se aplica tiene un impacto significativo sobre la eficacia o ineficacia de toda la organización. Actualmente a través de la Unidad de Comunicaciones se realizan acciones de divulgación interna, principalmente sobre la difusión del quehacer del Ministerio; de igual manera, se establecen ciertos niveles de

	comunicación a través de reuniones de trabajo; no obstante se determinó por medio de las encuestas y entrevistas realizadas que la comunicación necesita mejorarse.
DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS INVOLUCRADOS	La organización no cuenta con canales de comunicación efectivos, funcionando parcialmente en los niveles de dirección, lo que dificulta brindar un servicio de calidad, ya que la comunicación debe aplicarse en forma integral.
ALCANCE	Lograr que la Institución cuente con un sistema de comunicación eficiente.
ACCIONES ESTRATEGICAS	• Designar un encargado de coordinar con la Unidad de Comunicaciones la difusión de las actividades que realiza cada una de las unidades. • Implementar un programa de monitoreo y seguimiento al sistema y canales de comunicación utilizados.
PRODUCTOS ESPERADOS	Un sistema de comunicación funcional que contribuya al desarrollo de las diferentes actividades orientadas a los objetivos y metas de la Institución.

PLAZO	El período requerido para implementar el sistema será de un mes.
--------------	--

PROBLEMA	Insatisfacción de parte de un significativo porcentaje de usuarios externos, particularmente en el ámbito empresarial.
ÁREAS AFECTADAS	▪ Unidad de Gestión Ambiental, que es la encargada de evaluar y aprobar los Estudios de Impacto Ambiental. ▪ Unidad de Promoción Social y Atención Ciudadana, que es la que enlaza la labor del Ministerio con la sociedad civil y las ONG's. Así como la recepción y atención de denuncias de tipo ambiental.
CAUSA DEL PROBLEMA	▪ Limitado personal encargado en las unidades antes mencionadas, que imposibilita la atención con prontitud. ▪ Falta de capacitación sistematizada periódica del personal en el área de atención al cliente. ▪ Excesiva demanda de estudios de impacto ambiental, asesorías y denuncias, de la sociedad empresarial y población en general. ▪ Estructura organizativa centralizada, no existen oficinas regionales.
SOLUCIÓN	▪ Incremento del equipo de trabajo. ▪ Programas de capacitación estructurados y

	periódicos, especialmente para los empleados que se incorporan a las unidades responsables de estas actividades.. ▪ Creación de oficinas regionales.
OBJETIVO	Lograr la excelencia en el servicio.
POLÍTICAS	▪ Reasignación de recursos financieros y humanos. ▪ Reforzar la capacitación periódica en el área de Atención al Cliente y en evaluación de estudios de impacto ambiental.
ESTRATEGIAS	▪ Convencer a la Dirección de la urgente necesidad de reforzar el área de atención al cliente en lo referente a recursos humanos y financieros. ▪ Descentralizar el sistema de prestación de servicios, principalmente al sector privado.

ANTECEDENTES	Por ser una institución de creación reciente no ha logrado alcanzar las dimensiones organizativas suficientes, para atender multiplicidad y volumen de demandas de las empresas, así como de la población, debido a que todos los servicios que ofrece el Ministerio están centralizados en las oficinas de San Salvador. Situación que incrementa los tiempos de atención, así como los costos. Otro aspecto de relevancia es la limitada asignación presupuestaria, que impide contar con los recursos necesarios para desarrollar una mejor labor y brindar una cobertura a nivel nacional en plazos más cortos.
DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS INVOLUCRADOS	La asignación presupuestaria limita la implementación de programas periódicos de capacitación y ampliación de la estructura organizativa que acerque los servicios del Ministerio a los usuarios del interior del país.
ALCANCE	Que cada ciudadano o empresa que demande los servicios del Ministerio reciban un servicio efectivo de alta calidad dentro de los plazos establecidos en la Ley.
ACCIONES ESTRATÉGICAS	▪ Lograr el desarrollo efectivo de los empleados involucrados en esta problemática. ▪ Solicitar a las instancias pertinentes la asignación de recursos financieros necesarios

	para implementar los cambios necesarios en los sistemas y procedimientos de trabajo de las Unidades involucradas en esta problemática.
PRODUCTOS ESPERADOS	▪ Que al menos un 80% de los usuarios del Ministerio estén satisfechos con el servicio recibido en el MARN. ▪ Lograr implementar un programa de capacitación periódica. ▪ Apertura de dos oficinas regionales, ubicadas una en Santa Ana y otra en San Miguel.
PLAZO	La implementación de este proyecto se realizará en el plazo de un año, después de aprobado el presupuesto.

PROBLEMA	El estilo de liderazgo afecta el trabajo en equipo.
-----------------	---

ÁREAS AFECTADAS	Algunas unidades del Ministerio.
CAUSA DEL PROBLEMA	Algunos jefes aplican un liderazgo autocrático, frenando la creatividad e iniciativa de los subalternos y el desarrollo del trabajo en equipo.
SOLUCIÓN	Concientización y capacitación a los niveles de jefatura sobre las ventajas de aplicar un liderazgo participativo y flexible.
OBJETIVO	▪ Lograr que las jefaturas del Ministerio reconozcan la importancia de dirigir su equipo de trabajo en forma participativa.
POLÍTICAS	▪ Capacitación periódica a las jefaturas sobre temas relacionados con el liderazgo. ▪ Reuniones semanales con su equipo de trabajo para evaluar la labor realizada y programar las actividades a ejecutar e incorporación de acciones correctivas ante eventuales desviaciones.
ESTRATEGIA	Concienciar a los jefes sobre las ventajas que la organización obtendría mediante el desarrollo de un liderazgo democrático, caracterizado por ser visionario, creativo y participativo, que propicia la colaboración, fortalece a los miembros de los equipos y grupos de trabajo, reconociendo las capacidades y las contribuciones individuales al logro de las aspiraciones y objetivos comunes.

ANTECEDENTES	La investigación de campo realizada ha demostrado que en ciertas unidades del Ministerio, se ha venido practicando el estilo de liderazgo autocrático, aunque los resultados del trabajo han sido satisfactorios quedan ciertos vacíos que podrían superarse al adoptar un liderazgo participativo y flexible.
DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS INVOLUCRADOS	Un liderazgo que limite la participación de cada uno de los miembros del equipo de trabajo restringe la posibilidad de realizar un trabajo más eficiente y efectivo.
ALCANCE	Obtener resultados de mayor calidad a través de la implementación de un liderazgo participativo. Lograr el fortalecimiento de los equipos de trabajo.
ACCIONES ESTRATÉGICAS	▪ Capacitar a los jefes sobre el trabajo en equipo. ▪ Implementar los cambios propuestos. ▪ Verificar la efectividad de los cambios.
PRODUCTOS ESPERADOS	▪ Grupo de trabajo con iniciativa. ▪ Mayor interacción entre los jefes y subalternos.
PLAZO	Se espera que este sistema sea implementado en un período de dos meses.

PROBLEMA	Falta de motivación del personal.
-----------------	-----------------------------------

ÁREAS AFECTADAS	El personal subalterno del ministerio.
CAUSA DEL PROBLEMA	• Falta de reconocimiento e incentivos basados en el desempeño laboral del empleado. • Limitadas acciones de desarrollo del recurso humano. • Las prácticas de motivación de los gerentes no son constantes y estructuradas.
SOLUCIÓN	Elaborar e implementar programas orientados a elevar el grado de motivación del personal.
OBJETIVO	Formar un equipo de trabajo altamente motivado.
POLÍTICAS	• Crear actitudes de compromiso del personal para el desarrollo de las funciones asignadas. Incrementar el sentido de pertenencia de los empleados, a través del involucramiento en las actividades de las unidades que pertenecen.
ESTRATEGIAS	• Ejecución de un programa de desarrollo humano. • Promover la participación de los empleados en la elaboración de los programas de trabajo. • Establecer un programa de incentivos.

ANTECEDENTES	El estilo de liderazgo de cada uno de los funcionarios de dirección del Ministerio, ha influido en la percepción y actitudes del personal, generando diferentes niveles de motivación. La Unidad de Recursos Humanos desarrolla algunos programas de motivación, como capacitación, reconocimiento al desempeño, ascensos y evaluaciones.
DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS INVOLUCRADOS	De acuerdo a la investigación el personal aspira a que en el Ministerio se diseñen programas más amplios y objetivos de motivación, que les permita identificarse con el que hacer institucional.
ALCANCE	Elevar el nivel de motivación y compromiso de los empleados a favor de la gestión ambiental.
ACCIONES ESTRATÉGICAS	• Establecer un cronograma de actividades encaminadas a que la totalidad de empleados se beneficien del programa de motivación que se implemente. • Celebrar reuniones periódicas para recopilar inquietudes y aportes sobre temas específicos. • Implementar el programa de incentivos.
PRODUCTOS ESPERADOS	Equipo de trabajo altamente motivado.
PLAZO	La implementación del programa de incentivos tendrá una duración de dos meses.
PROBLEMA 10	Falta de seguimiento periódico a las acciones

	sugeridas en algunos diagnósticos ambientales.
ÁREAS AFECTADAS	Dirección de Medio Ambiente- Unidad de Gestión Ambiental.
CAUSA DEL PROBLEMA	• Poco personal asignados a la unidad responsable de realizar el seguimiento. • Falta de recursos financieros y medios de transporte. • Se requiere de personal altamente especializado con honorarios elevados. • Demanda excesiva de servicios con localización geográfica dispersa en todo el territorio.
SOLUCIÓN	Dotar a la unidad de recursos financieros y humanos.
OBJETIVO	Garantizar las acciones de mitigación y compensación ambiental.
POLÍTICA	• Priorizar los estudios de impacto ambiental de acuerdo al efecto negativo que provoquen. • Descentralización del servicio.
ESTRATEGIAS	• Gestionar un incremento en la asignación presupuestaria. • Crear oficinas regionales en la zona oriental y occidental.

ANTECEDENTES	El seguimiento a las recomendaciones que el Ministerio hace a las diferentes empresas no se ha venido realizando periódicamente por falta del suficiente recurso humano para atender el volumen de demanda de los diferentes sectores. La evaluación de los estudios ambientales concentra el mayor tiempo de los analistas.
DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS INVOLUCRADOS	El seguimiento es una herramienta fundamental que contribuye a la mitigación del impacto ambiental, estableciendo condiciones que enmarcan las actividades de empresas y personas naturales para atenuar su impacto en el medio ambiente, restaurar o compensar el daño causado, reducir el grado de contaminación o deterioro de los elementos del ambiente.
ALCANCE	Cubrir la demanda existente.
ACCIONES ESTRATÉGICAS	• Reforzar la unidad de Gestión Ambiental con más personal. • Adquirir unidades de transporte. • Evaluar la distribución de funciones.
PRODUCTOS ESPERADOS	Mejorar la calidad de vida de la población.
PLAZO	El plazo para cubrir la demanda de seguimiento será de dos a tres años.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS “LIC. BENJAMIN CAÑAS”
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A: EMPLEADOS DEL MARN

No.

Con el propósito de realizar el trabajo de graduación, estamos llevando a cabo una investigación con fines académicos, titulado: *“La Auditoría Administrativa como herramienta del Control de Gestión para la efectividad institucional en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales”*, por lo cual solicitamos su valiosa e importante ayuda contestando el siguiente cuestionario.

Agradecemos de antemano su tiempo y valiosa colaboración; aclarándole que la información recibida, será tratada en forma confidencial.

Indicaciones: Marque con una **X** las siguientes preguntas:

Datos personales:

Área a la que pertenece: _____

Sexo: M () F ()

PLANIFICACIÓN

1- ¿Conoce la visión del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)?

SI () NO ()

2- ¿Conoce usted la misión del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales?

SI () NO ()

3- ¿De los siguientes valores del MARN cuales considera de mayor importancia?

Honestidad () Creatividad ()

Imparcialidad () Equidad ()

Responsabilidad () Mística ()

Todos los anteriores ()

4- ¿Considera que el MARN logra los objetivos con eficacia?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

5- ¿Le ha dado su Jefe a conocer los objetivos y metas de su unidad?

SI () NO ()

6- ¿Se cuenta con las herramientas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

7- ¿Cuáles son los factores que limitan el logro de objetivos y metas de su unidad?

Menciónelos: _____

8- ¿Conoce las políticas de la unidad a la que pertenece?

SI () NO ()

Explique: _____

9- ¿Participa usted en la elaboración de los programas y planes de trabajo de la unidad en la que se desempeña?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

ORGANIZACIÓN

10- ¿Conoce la estructura organizativa del MARN?

SI () NO ()

11- ¿Considera que la estructura organizativa responde a los objetivos de la institución?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

12- ¿Los niveles de responsabilidad y autoridad son congruentes con dichos objetivos?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

13- ¿Considera que existe una adecuada coordinación entre las diferentes áreas de la organización?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

14- ¿Cuenta usted con la autoridad necesaria para cumplir las responsabilidades asignadas?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

15- ¿Estima adecuada la asignación de funciones y la distribución de la carga de trabajo?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

16- ¿Existe un clima y ambiente laboral agradable que permita desarrollar las actividades eficientemente?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

17- ¿Considera que existe en la institución un trato equitativo y no discriminatorio en razón del género?

SI () NO ()

DIRECCIÓN

18- ¿Considera que la gestión del MARN proporciona beneficios a la sociedad salvadoreña?

SI () NO ()

Explique: _____

19- ¿Considera que se están desarrollando programas de educación ambiental en la población, adecuadas para una efectiva protección del medio ambiente?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

20- ¿Cuáles considera usted que son los medios más eficientes para una capacitación del personal?

Cursos ()

Seminarios ()

Talleres de trabajo ()

Conferencias ()

Foros ()

Otros: _____

21- ¿Ha recibido capacitación periódica en temas relacionados con las funciones que usted desempeña?

SI () NO ()

Explique: _____

22- ¿Qué tipo de motivación recibe como empleado del MARN?

Incentivos económicos ()

Becas ()

Reconocimiento público ()

Ascensos ()

Otros: _____

23- ¿Considera que su jefe se desempeña como un verdadero líder?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

24- ¿Qué estilo de liderazgo ejerce su Jefe?

- a) Impositivo ()
b) Participativo ()
c) Indiferente ()

25- ¿En su unidad se ha implantado el trabajo en equipo?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

26- ¿Considera que el trabajo en equipo es una herramienta en el desarrollo efectivo de su trabajo?

SI () NO ()

Explique: _____

CONTROL

27- ¿Conoce las actividades que el MARN desarrolla con el apoyo de la población?

Menciónelas: _____

28- ¿Considera que los controles administrativos existentes cumplen con su finalidad?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

29- ¿Su desempeño profesional es evaluado periódicamente?

SI () NO ()

30- ¿Considera que el tipo de evaluación cumple con un propósito claro?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

31- ¿Cuál es la forma de evaluar su desempeño?

Autoevaluación ()

Por personal interno ()

Por auditores externos ()

Otros: _____

32- ¿Considera que las condiciones, equipos e instrumentos de trabajo son adecuados para el desarrollo de sus funciones?

SI ()

NO ()

¿Por qué? _____

33- ¿Considera que existe congruencia entre los objetivos preestablecidos y los resultados obtenidos?

SI ()

NO ()

¿Por qué? _____

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS “LIC. BENJAMIN CAÑAS”
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A: EMPRESAS SALVADOREÑAS

No.

Con el propósito de realizar el trabajo de graduación, estamos llevando a cabo una investigación con fines académicos, titulado: ***“La Auditoría Administrativa como herramienta del Control de Gestión para la efectividad institucional en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales”***, por lo cual solicitamos su valiosa e importante ayuda contestando el siguiente cuestionario.

Agradecemos de antemano su tiempo y valiosa colaboración, aclarándole que la información recibida, será tratada en forma confidencial.

Indicaciones: Marque con una **X** las siguientes preguntas:

Tipo de empresa: _____

- 1- ¿Ha realizado trámites en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)?

SI () NO ()

Explique:

- 2- ¿Cómo califica la atención que ha recibido o recibe del MARN?

EXCELENTE () BUENA () MALA ()

- 3- ¿Considera que se atienden con prontitud las solicitudes presentadas al MARN?

SI () NO ()

Explique:

- 4- ¿Considera efectiva la labor MARN-EMPRESAS en la lucha contra la contaminación ambiental?

SI () NO ()

Explique:

5- ¿Qué aspecto (s) considera que el MARN debería ampliar o mejorar?

Explique:

6- ¿Considera que el MARN aplica procedimientos claramente definidos e imparciales para autorizar los estudios de impacto ambiental?

SI () NO ()

Explique:

7- ¿Considera que las disposiciones establecidas en los permisos ambientales otorgados por el MARN establecen un equilibrio entre la protección ambiental y el desarrollo empresarial?.

SI () NO ()

Explique:

8- ¿Qué medidas ha adoptado la empresa para lograr el equilibrio entre la actividad que realiza y la protección ambiental?

Explique:

9- ¿La empresa ha sido sujeto de sanciones o multas impuestas por el MARN?

SI () NO ()

Explique:

10- ¿Realiza la empresa acciones de prevención, atenuación o compensación del impacto ambiental?

SI () NO ()

¿Cuáles?

11- Considera que el personal del MARN está capacitado para realizar el análisis y dar una respuesta técnica objetiva a las solicitudes de las empresas?

SI () NO ()

Explique:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS “LIC. BENJAMIN CAÑAS”
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIRIGIDO A: LA SOCIEDAD SALVADOREÑA

No.

Con el propósito de realizar el trabajo de graduación, estamos llevando a cabo una investigación con fines académicos, titulado: ***“La Auditoría Administrativa como herramienta del Control de Gestión para la efectividad institucional en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales”***, por lo cual solicitamos su valiosa e importante ayuda contestando el siguiente cuestionario.

Agradecemos de antemano su tiempo y valiosa colaboración, aclarándole que la información recibida, será tratada en forma confidencial.

Indicaciones:

Marque con una **X** las siguientes preguntas:

1- ¿Conoce la existencia del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales?

SI ()

NO ()

2- ¿Conoce usted algunos programas ambientales relacionados con la salud y calidad de vida de la población implementados por el MARN?

SI ()

NO ()

Menciónelos: _____

3- ¿Cree que la sociedad civil debería involucrarse más en la responsabilidad de proteger y conservar el medio ambiente?

SI ()

NO ()

4- ¿Considera importante la gestión del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)?

SI ()

NO ()

¿Por qué? _____

5- ¿Qué áreas considera usted que el ministerio debe reforzar en su gestión ambiental?

Explique: _____

6- ¿Cuáles de los siguientes valores considera que debe poseer un ministerio como el MARN?

Honestidad	()	Imparcialidad	()
Transparencia	()	Responsabilidad	()
Equidad	()	Creatividad	()
Todos los anteriores ()			

7- ¿Cómo considera la labor del MARN?

EXCELENTE () BUENA () MALA ()

8- ¿Considera que el MARN está contribuyendo a contrarrestar la contaminación ambiental?

SI () NO ()

Explique: _____

9- ¿Cómo contribuye usted en la protección, conservación y mejoramiento del medio ambiente?.

Explique: _____

10- ¿Considera que la población ha sido suficientemente informada sobre la Ley de Medio Ambiente y Recursos Naturales?

SI () NO ()

11- ¿Considera que el MARN aplica efectivamente la Ley y Reglamento para la preservación de los recursos naturales en el país?

SI ()

NO ()

Explique: _____

12- ¿Ha participado en consultas relacionadas con temas ambientales y conservación de los recursos naturales?

SI ()

NO ()

Menciónelos: _____

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS “LIC. BENJAMIN CAÑAS”
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUIA DE ENTREVISTA

Con el propósito de realizar el trabajo de graduación, estamos llevando a cabo una investigación con fines académicos, titulado: *“La Auditoría Administrativa como herramienta del Control de Gestión para la efectividad institucional en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales”*, por lo cual solicitamos su valiosa e importante ayuda contestando el siguiente cuestionario.

Agradecemos de antemano su tiempo y valiosa colaboración, aclarándole que la información recibida, será tratada en forma confidencial.

Área a la que pertenece: _____

1- VISIÓN:

- a) ¿Considera usted que la visión del MARN es congruente con los propósitos para los cuales fue creado?
- b) ¿Para usted la visión es realizable y a que plazo?
- c) ¿Además de responder la visión a los propósitos institucionales considera que también cubre las aspiraciones o necesidades de la sociedad?.

2- MISIÓN:

- a) ¿Considera que la misión es congruente con los objetivos establecidos por el Ministerio?.
- b) ¿Cuenta con el apoyo y recursos necesarios para lograr la misión?

3- OBJETIVOS:

- a) ¿Participan las direcciones del Ministerio en la formulación de los objetivos institucionales?
- b) ¿Conocen el personal los objetivos de todas las áreas o niveles del Ministerio?
- c) ¿Cuál es el medio que se utiliza para darlos a conocer?.
- d) ¿Cada cuanto tiempo se revisan los objetivos?.
- e) ¿Son los objetivos congruentes con la misión?.

4- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

- a) ¿La estructura organizativa del MARN es adecuada a la visión, misión, objetivos y metas institucionales?.
- b) ¿La estructura organizativa del MARN ha sido modificada?
- c) ¿Cuales han sido los factores de su modificación?
 - ¿Normas legales?.
 - ¿Incremento de responsabilidades?.

- ¿Cambios en políticas del Órgano Ejecutivo?
- ¿Necesidad de reforzar áreas específicas?

5- PLANES DE TRABAJO:

- a) ¿Cuál es la metodología que se utiliza para la formulación de planes institucionales?.
- b) ¿Quiénes se involucran en el proceso de elaboración de los planes?.
- c) ¿Quiénes se involucran en el proceso de seguimiento y evaluación de los planes?.

6- METAS:

- a) ¿Qué fundamenta la formulación de las metas?.
- b) ¿Quién define las metas institucionales?.
- c) ¿En qué plazo se programa alcanzar las metas trazadas?.

7- POLÍTICAS:

- a) ¿Cuáles son las políticas institucionales vigentes?.
- b) ¿Las políticas institucionales han sido consideradas en la formulación de los planes de trabajo?.

8- VALORES:

- a) ¿Conoce los valores que rigen la operatividad del MARN?.
- b) ¿Considera que dichos valores son aplicados en todos los niveles de la organización?.

9- GESTIÓN:

- a) ¿Cuáles son las principales áreas de gestión del MARN?.
- b) ¿Considera que abarca las necesidades de la sociedad en lo relativo al tema ambiental?.
- c) ¿Considera que la gestión institucional se realiza eficientemente?.
- d) ¿Qué herramientas de control se aplican para determinar el logro de metas y objetivos?.

10- DESARROLLO HUMANO:

- a) ¿Cuáles son las políticas que el ministerio utiliza para el desarrollo y motivación del personal, para incrementar su nivel de eficiencia?.
- b) ¿Cuenta el ministerio con manuales para la selección y evaluación del desempeño del personal en las diferentes áreas?.

11- IMPACTO EN LA SOCIEDAD:

- a) ¿Ha realizado el MARN estudio sobre el impacto de su gestión ante la sociedad?.
- b) ¿Cuáles son los beneficios que la sociedad recibe de la gestión del MARN?

- c) ¿Considera necesario fortalecer algunos aspectos institucionales para un mayor beneficio social?
- d) ¿Considera necesario fortalecer algunos aspectos de la Ley y Reglamento que rigen el MARN en beneficio de la sociedad y el ambiente mismo?
- e) ¿De acuerdo a su experiencia considera que la Ley y el Reglamento del ministerio esta enfocada a resolver problemas a los diferentes sectores de la sociedad?

12- SUGERENCIAS O COMENTARIOS FINALES DE INTERES A INCLUIR.

- a) Podría usted sugerir algunos aspectos no abordados y que considere importantes para nuestra investigación.
- b) Alguna sugerencia de su parte que contribuya a que desarrollemos un mejor trabajo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Franklin, Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa. McGraw-Hill. México, D.F., 2000. Páginas 341.
- Gómez Mora, Roberto H. Control de Gestión, Auditor de los Servicios de Salud, Universidad CES. Colombia, Medellín. 1986. Páginas 325.
- Hernández Sampieri, Roberto y otros, Metodología de la Investigación, 2a. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 2001. Páginas 240.
- Koonzt, Harold Weihrich. Administración: una Perspectiva Global, 11ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 2000. Páginas 796.
- Serrano Ramírez, Americo Alexis. Administración I y II. Talleres de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. El Salvador, San Salvador, 2000. Páginas 246.
- Leonard, William P. Auditoría Administrativa. Diana. México, D.F., 1980. Páginas 19-59.
- Diario Oficial No. 79, Ley y reglamento de Medio Ambiente y Recursos Naturales, El Salvador, San Salvador, 2000. Tomo No. 334.

- Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Memoria de Labores. El Salvador, San Salvador, 2001.
- Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Plan de Trabajo. El Salvador, San Salvador, 2001.
- Las Organizaciones, www.mismonografias.com.airlindex.htm
- Efectividad personal y organizacional e inteligencia emocional, www.altavista.com
- www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Administrac.../AudAdm.Zurias.ht.