



**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
INGENIERIA INDUSTRIAL**



**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD ECOLÓGICA
SALVADOREÑA UNES”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**GUILLERMO ANTONIO GUILLÉN GARCIA
ERIC ROGELIO SANDOVAL ROQUE
EDUARDO ASCENCIO LOPEZ**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

INGENIERIA INDUSTRIAL

MAYO, 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

PÁGINA DE AUTORIDADES

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCÉL
RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. LUIS RICARDO NAVARRETE
DECANO

JURADO EXAMINADOR

Ing. Cecilia Murillo de Aguilar
PRESIDENTE

Ing. Mauricio Ernesto Alas
PRIMER VOCAL

Ing. Oscar René Monge
SEGUNDO VOCAL

MAYO, 2003

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

- **A mis padres, Luis Alberto Guillén y Jesús García de Guillén: por todo el apoyo moral y económico realizado en toda mi carrera universitaria.**
- **A DIOS: por haberme guiado por el camino correcto.**
- **A las autoridades de la UNES.**

Guillermo Antonio Guillén García

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a DIOS TODOPODEROSO que me ha prestado vida para poder ver terminada mi carrera y sin el nada seria posible.

A mi abuelo Rogelio Molina de grata recordación y mi abuela María Luisa Roque quienes me inculcaron el deseo de superación y perseverancia y a quienes amo profundamente.

A mi Papá José Roque que con mucho esfuerzo y sacrificio me ayudo a costear mis estudios, y quien ha sido un ejemplo para mi.

A mi mamá Ana Marina Sandoval quien ha sido mi apoyo moral y ejemplo de esfuerzo y trabajo .

A mis tíos Rolando Roque quien ha sido como un hermano y me ha orientado en mis ideas y Emerita Roque a quien quiero como una madre.

A mi hermana Lic. Jenny Marisol quien ha sido parte de mi y de mis proyectos.

A mis compañeros de tesis Eduardo y Guillermo con quienes hicimos un buen grupo de trabajo.

A la séptima y octava comunidad neocatecumenal de la Basílica del Sagrado Corazón (2002) quienes han sido mi familia espiritual.

A mis dos tesoros que Dios me ha dado Celina y Ericcito quienes han sido mi mayor apoyo y quienes amo profundamente.

Eric Rogelio Sandoval Roque.

AGRADECIMIENTO

A DIOS TODOPODEROSO. Por haberme dado salud sabiduría y valentía por el logro de esta meta y además fuerzas para poder vencer las barreras que se presentaron durante el desarrollo de mi carrera.

A MI ESPOSA. Ana Gladis Huevo con especial amor y cariño por apoyarme incansablemente durante toda la carrera.

A MIS HIJOS. Juan de Dios Eduardo, Gerovanny Antonio, Paola Abigail y Carmen Guadalupe por haberme ayudado a salir adelante en este triunfo.

A MIS PADRES. Juan Ascencio y Elvira López de Ascencio, por sus consejos morales y espirituales que me enseñaron durante el desarrollo de mi vida.

A MIS HERMANOS Y DEMAS FAMILIA. Por alentarme siempre a seguir adelante.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS. Guillermo y Eric por haber compartido el espíritu de grupo durante el desarrollo del trabajo.

A NUESTROS ASESORES. Por su ayuda profesional.

A CALLEJA S.A DE C.V. por haberme proporcionado se ayuda incondicional cuando la necesite.

EDUARDO ASCENCIO LOPEZ

ÍNDICE

Introducción.	i
--------------------	---

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de las ONG's en el mundo.....	1
1.2 Las ONG's en América Latina.....	2
1.3 Las ONG's en El Salvador.....	4
1.4 Las ONG's ambientalistas.....	6
1.4.1 Antecedentes.....	6
1.4.2 El movimiento ecologista en El Salvador.....	8
1.5 Marco teórico conceptual sobre las ONG's.....	9
1.5.1 Características.....	11
1.5.2 Funcionamiento de las ONG's.....	11
1.5.3 Institucionalidad e ideología de las ONG's.....	13
1.5.4 Funcionamiento interno.....	14
1.6 Marco legal.....	17
1.6.1 Constitución de las ONG's.....	19
1.6.2 Administración y finanzas.....	21
1.7 Funcionamiento y administración de la UNES.....	25
1.7.1 Visión, misión y objetivos de la UNES.....	25
1.7.2 Qué es la Unidad Ecológica Salvadoreña UNES?.....	26
1.7.3 Proyectos específicos realizados por la UNES.....	29
1.8 Estructura organizativa interna y operativa de la UNES.....	31

1.8.1 Antecedentes teóricos actuales.....	31
1.8.2 Operación interna.....	32
1.9 Normativa interna-legal.....	36
1.9.1 Descripción del reglamento interno.....	36
1.9.2 Datos más importantes del reglamento interno.....	36
1.10 Teorías relacionadas.....	37
1.10.1 Teoría general de sistemas.....	37
1.10.2 Sistemas administrativos.....	38
1.10.3 Conceptos básicos de administración.....	39
1.10.4 La organización.....	40
1.10.5 Flujos de información de los sistemas.....	44
1.11 Los manuales administrativos.....	47
1.11.1 Concepto.....	47
1.11.2 Objetivos.....	47
1.12 Ventajas y limitaciones de los manuales administrativos.....	48
1.12.1 Ventajas.....	48
1.12.2 Limitaciones.....	48
1.13 Clasificación.....	49
1.13.1 El manual de organización.....	49
1.13.2 El manual de descripción de puestos.....	50
1.13.3 El manual de objetivos y políticas.....	51
1.13.4 El manual de bienvenida.....	52

1.13.5 El manual de especialistas.....	53
1.14 El manual de procedimientos administrativos.....	53
1.15 Objetivos del manual de procedimientos.....	54
1.16 Ventajas.....	55
1.17 Limitaciones.....	55
1.18 Lineamientos para el diseño.....	55
1.18.1 Estructura del documento.....	55
1.18.2 Estructura de cada procedimiento.....	56
1.18.3 Formatos normalizados.....	56
1.19 Simbología y diagramación.....	58
1.20 Técnicas auxiliares para el mejoramiento administrativo.....	61
1.20.1 Instrumentos de análisis.....	61
1.20.2 Técnicas específicas.....	62

CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

2.1 Objetivos de la investigación.....	66
2.1.1 Objetivo general.....	66
2.1.2 Objetivos específicos.....	66
2.2 Métodos de investigación.....	67
2.2.1 Observación directa.....	67
2.2.2 Método inductivo.....	67
2.2.3 Método deductivo.....	68
2.3 Tipo de estudio.....	68

2.4 Población y muestra.....	69
2.4.1 Población.....	69
2.4.2 Delimitación de la población.....	69
2.4.3 Muestra.....	69
2.5 Recopilación de la información.....	70
2.5.1 Fuentes.....	70
2.5.2 Técnicas.....	71
2.6 Delimitaciones y alcances de la investigación.....	72
2.6.1 Justificación de la investigación.....	73
2.6.2 Beneficios a obtener con el estudio.....	74
2.7 Análisis e interpretación de los resultados.....	75
2.7.1 Diagnóstico.....	88
2.7.2 Situación actual.....	89
2.7.3 Hallazgos de la investigación.....	90
2.8 Criterios de análisis para procedimientos.....	91

CAPÍTULO III PROPUESTA DE SOLUCIÓN.

3.1 Introducción.....	97
3.2 Objetivos del manual.....	98
3.2.1 Objetivo general.....	98
3.2.2 Objetivos específicos.....	98
3.3 Ámbito del manual.....	99
3.4 Recomendaciones para el uso del manual.....	99

3.5 Mantenimiento y actualización del manual.....	99
3.6 Procedimientos administrativos de la U.N.E.S.....	101
3.7 Plan de implementación para el manual.....	206
3.7.1 Pasos a tomar.....	206
3.7.2 Recursos necesarios.....	206
3.8 Costos de investigación y diseño.....	208
3.9 Cronograma de implantación.....	210
Conclusiones.....	211
Recomendaciones.....	212
Bibliografía.....	213
Anexo # 1. Clasificación de las ONG´s.....	214
Anexo # 2. Estructura organizativa de una ONG.....	215
Anexo # 3. Presencia de ONG´s en el país (frecuencia/departamento)...	216
Anexo # 4. Organizaciones miembros de la UNES.....	221
Anexo # 5. Área de influencia geográfica de la UNES.....	223
Anexo # 6. Estructura organizativa de la UNES.....	224
Anexo # 7. El cuestionario.....	225
Anexo # 8. Operacionalización de variables.....	230
Anexo # 9. Guía de entrevista.....	235
Anexo # 10. Cuadro causa efecto.....	237
Anexo # 11 Documentos a utilizar	238
Glosario técnico	246

INTRODUCCIÓN

El capítulo I cuyo tema es “marco teórico conceptual”, es la primera parte del trabajo “diseño de un manual de procedimientos para el área administrativa de la Unidad Ecológica Salvadoreña UNES”. Proporciona el marco de referencia teórico sobre los tópicos relacionados con la institución bajo estudio; y aspectos generales de las organizaciones no gubernamentales; así como también, el enfoque del estudio.

Éste primer capítulo queda dividido en cinco sub-capítulos, y cada uno de estos en sus respectivos apartados, de la siguiente manera:

En el sub-capítulo 1, se hace una reseña histórica de cómo ha venido evolucionando las organizaciones no gubernamentales, en el ámbito mundial, latinoamericano y en El Salvador. Contiene generalidades sobre las ONG’s, su funcionamiento y formación; su marco legal y los movimientos ambientalistas tanto mundial y nacional.

El sub-capítulo 2, describe todos los aspectos relacionados con la Unidad Ecológica Salvadoreña UNES, su administración y funcionamiento. En éste apartado se presenta la forma en como se desarrolla la incidencia política, social y comunitaria; y la operatividad interna-externa de la institución bajo estudio.

El sub-capítulo 3, trata de las diferentes teorías relacionadas con el estudio y el enfoque como base para la propuesta; como son los sistemas administrativos seguido por el tema “los manuales administrativos”, su conceptualización y la clasificación

El sub-capítulo 4, hace una descripción del enfoque del estudio, el cual es “el manual de procedimientos administrativos”, y hace un bosquejo de su concepto, objetivos y lineamientos generales para el diseño de un manual de procedimientos.

El sub-capítulo 5, contiene la descripción generalizada de técnicas auxiliares, que son útiles para estudios de mejoramiento administrativo, e instrumentos de análisis que apoyan la aplicación de éstas.

El capítulo II hace una descripción del proceso metodológico que se siguió para la realización de la investigación de campo; en la cual se usaron métodos y se aplicaron técnicas adecuadas para conocer, tanto a la población objetivo de estudio; así como también a las variables que definieron el fenómeno planteado en el capítulo I.

El capítulo II, la investigación de campo, estableció las bases para las proposiciones, recomendaciones, planes y conclusiones que en el capítulo III se plasmarán y se desarrollarán a través de la propuesta de solución final.

El capítulo II contiene lo siguiente:

- Objetivos, que es la parte que plantea los objetivos general y específicos que en la investigación de campo se pretenden alcanzar.
- Métodos de la investigación, en éste apartado se describe la metodología que se utilizó para conocer el fenómeno que se estudia.
- Tipo de estudio, aquí se describe el estudio adoptado que fue más factible para realización de todo el trabajo.
- Población y muestra, en ésta parte se da a conocer a la población objetivo que fue sujeto a estudio y que está involucrada en el quehacer administrativo que es el área donde se enfocará la propuesta.
- Recopilación de la información: es la parte de la investigación de campo donde se hizo la recolección de datos y la información pertinente. Las fuentes, de donde se extrajo toda la información existente necesaria para luego clasificarla y reutilizar la más importante. Las técnicas, que se aplicaron para obtener datos que no eran fáciles de recolectar y que no estaban a primera mano
- Delimitaciones y alcances: es una breve explicación del ámbito de la investigación de campo que se llevó a cabo; así como también, del área

de influencia del estudio completo que se realiza, las justificaciones que llevaron a la comprobación de la hipótesis de la problemática a estudiar y los beneficios que obtendrán después del estudio.

- Análisis de los resultados: ésta última parte es donde se hace una interpretación de los datos obtenidos a partir de la investigación y el análisis de la información debidamente clasificada, que se originó de la encuesta, cuestionario y entrevistas aplicadas.

Finalmente el capítulo III, es la parte del estudio en la cual se presenta la propuesta de solución; basada en el diagnóstico y situación actual. Ésta propuesta consiste en el diseño del manual de procedimientos administrativos para la Unidad Ecológica Salvadoreña U.N.E.S, que incrementará la eficiencia de toda la institución; y además, incrementará su credibilidad ante los organismos colaboradores y comunidades que trabajan junto con UNES.

El capítulo III, está estructurado análogamente siguiendo formalmente las partes de un manual, empezando con la introducción del manual y los objetivos del mismo. Contiene posteriormente, los procedimientos diseñados y mejorados que es el cuerpo del manual. Para finalizar con las recomendaciones, mejoramiento e implementación, que pretenden establecer un orden en aras del cumplimiento de las metas y los objetivos definidos en el estudio y en el manual.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de las ONG's en el mundo.

Durante el siglo pasado sucedieron hechos relevantes que han cambiado el mundo en una forma significativa en los ámbitos, económico, social, político y geográfico; tales como: La primera guerra mundial (1914), la segunda guerra mundial (1934) y la recesión económica mundial (1929). Hechos que provocaron una severa crisis internacional, por lo que en un afán de terminar con las causas de esa crisis mundial se desarrollaron organizaciones como: La Organización de las Naciones Unidas O.N.U. (1945), El Banco Mundial B.M. (1945) y el Fondo Monetario Internacional F.M.I. (1944).

Para que éstas organizaciones cumplieran a cabalidad, se dió un auge de organizaciones privadas que nacen gracias a la iniciativa de la sociedad civil, y que fueron reconocidas por la Organización de las Naciones Unidas O.N.U. quien las denominó Organizaciones No-Gubernamentales ONG's (1940); término utilizado para designarlas como instituciones que no pertenecen al estado o gobierno. Además, se les ha relacionado como organismos que favorecen la actividad política, pero pese a esto las

ONG's han tenido reconocimiento y respaldo a nivel mundial desde su concepción.

1.2 Las ONG's en América Latina.

A partir de 1951, en América Latina se implementa la estrategia de procesos de industrialización, que consiste en la producción de bienes de consumo con mejor tecnología; lo cual genera un nuevo concepto de producción, con la que se pretendía satisfacer los mercados locales y disminuir las importaciones de bienes que se producirían desde la fecha, generando trabajo y fortaleciendo las economías frágiles de los países en desarrollo.

Ya creadas las condiciones, a nivel de Centroamérica se “decide hacer la integración de Centro América, generándose la primera propuesta en 1951 y se suscribe el Tratado multilateral de libre comercio e integración económica el 1° de junio de 1958”. /1

Lo anterior sirve de base para el nacimiento de las ONG's, debido a que en un inicio “los centros de poder locales e internacionales las percibieron como instituciones que sin plantear dilemas confrontativos contribuirían a

1. Guerra Burques, Alfredo. Desarrollo e integración en C.A.: del pasado a las perspectivas. México. EDP. Página 15.-

la superación del subdesarrollo”. /2

La mayor identificación de las ONG's fué dirigida hacia áreas tales como: la agricultura, salud, beneficencia, asistencia social y promoción de la cultura, que originó en algunos casos confrontación con el estado.

Las ONG's han tenido en la iglesia católica uno de sus mayores impulsores, y su mayor protagonismo se dió a finales de la década de los 60's, después que el Concilio Vaticano II sirvió de marco doctrinal y pastoral a la conferencia de obispos en 1968 en Medellín, Colombia.

Después de constatar la grave situación de pobreza como resultado de las injustas estructuras sociales en América Latina, la iglesia católica se oponía a un desarrollo puramente económico y material; y propone un desarrollo plenamente humano, social, político, cultural y moral. A ésta propuesta se une la iglesia protestante, y se crean las primeras instituciones para ofrecer servicios sociales a las personas de escasos recursos económicos.

En la misma época la Administración Kennedy inicia la Alianza para el

2 Gonzalez, Victor. Las ONG's una nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña. El Salvador. 1992. Página 39.

Desarrollo y el Progreso (ALPRO), la cual impulsa proyectos de ayuda técnica y financiera para América Latina que pretendía reducir los niveles de pobreza y mejorar los índices de salud, toda ésta ayuda fué canalizada a través de la fundación CARITAS, el cual era un programa alimenticio manejado por la iglesia católica a través de las conferencias episcopales de cada país y fue la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) la encargada de administrar dicho programa.

1.3 Las ONG's en El Salvador.

Durante el período entre 1962 y 1965, en base a la doctrina social de la iglesia promulgada en el Concilio Vaticano II, se crearon instituciones que aplicaron dicha doctrina con el fin de hacer trabajo humanitario, éstas instituciones fueron: Fundación Caritas de El Salvador (1961) y la Fundación Fé y Alegría (1969).

Con ayuda del Arzobispo Chávez y Gonzáles, se proponen soluciones a los problemas socioeconómicos de la realidad salvadoreña, durante su obispado se fundó el secretariado social arquidiocesano , el periódico ORIENTACIÓN, la radio YSAX, los movimientos de acción católica, el Departamento Campesino que pasó a llamarse posteriormente Fundación

Promotora De Cooperativas (FUNPROCOOP) y la Fundación Salvadoreña de vivienda mínima (FUNSAL) en 1968.

El mayor auge de las ONG's en El Salvador se dió a partir de 1980, originado por el conflicto armado que provocó el fenómeno de migraciones y los desplazamientos dentro y fuera del país, por lo que nació la necesidad de programas de atención a los asentamientos humanos principalmente en las áreas de salud, educación, vivienda y producción agrícola. Entre las organizaciones que se fundaron en este período se pueden mencionar: La Corporación De Comunidades De La Zona Norte De San Salvador (CORDES), La Fundación para la Protección al Niño Olof Palme (FUNDRONOP) y la Fundación Cristiana para el Desarrollo (FUCRIDES).

En ésta misma década se incrementa el número de instituciones; así como también, la integración y coordinación de ONG's locales con externas, como por ejemplo: nace PROSAMI que es un consorcio de 35 organizaciones no-gubernamentales, y se transformó a CONSALUD para dedicarse al área de salud (1997).

En El Salvador y a nivel latinoamericano, se implementa una nueva ideología denominada: el "modelo neoliberal de desarrollo" que planteaba

la liberalización y apertura de la economía y del mercado. En éste ambiente político se crearon organizaciones de desarrollo social, tales como: La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social FUSADES (1983), la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo FEPADE (1986) y El Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa CAM (1992) auspiciado por la AID.

1.4 Las ONG's ambientalistas.

1.4.1 Antecedentes.

En 1869 el biólogo Alemán Ernst Haeckel, acuñó el término Ecología refiriéndose al vocablo griego Oikos = Casa y Logos = Ciencia según Haeckel, la ecología debía encarar el estudio de una especie de sus relaciones biológicas con el medio ambiente.

Para el año de 1925, August Thienemann y Charle Elton, impulsaron la ecología comunitaria. Trabajaron con conceptos como el de cadena alimenticia y la pirámide de las especies.

A lo largo de la historia, mucha áreas terrestres se vieron modificadas por la acción del hombre. A partir de la década de los 50's, la agricultura experimentó un incremento por los adelantos en la ingeniería genética de semillas y desarrollo de agroquímicos. La

intensificación del uso de la tierra provocó la degradación de éstas y la necesidad de explotar nuevas áreas.

En 1992, se reunieron los miembros de las N.U. en la cumbre de Río, donde gobernantes, científicos y periodistas alertaron sobre los problemas del desarrollo industrial.

A nivel internacional, los verdaderos organismos ecológicos en sí empezaron a surgir a partir de 1970; pero, fue durante el siglo antepasado que nacieron organizaciones tales como: Sierra Club fundada en 1891, cuyo fin era la conservación de la naturaleza y se identificaban como amantes de la naturaleza, su adversario era el desarrollo incontrolado, su objetivo la naturaleza original y la cual surge junto a otras organizaciones como La Sociedad Audubon, La Sociedad de la vida Silvestre, La Asociación para la Conservación y Parques Nacionales, La Federación para la vida salvaje , etc. que promulgaban la defensa pragmática de las causas conservacionistas.

En 1971 nace el movimiento Greenpeace en Vancouver, que nació por las protestas antinucleares en Alaska, y que tenía como objetivo la sostenibilidad y que cuenta con la mayor membresía del mundo, con 6 millones de miembros.

En el año de 1978 nace en USA el movimiento contra los vertidos industriales tóxicos, en la localidad de Niágara Falls, que se dedicaba a la movilización social y la defensa del espacio; y su principal objetivo era incrementar la calidad de vida y la salud. Este movimiento dió origen a otros grupos como por ejemplo: Ciudadanos por una vivienda libre de desechos tóxicos (1981), en el año 1984 se forman cerca de 600 grupos locales que luchan contra los desechos industriales y para 1988 llegaban a los 4687.

El 13 de Enero de 1980 nace El Partido Verde alemán, aunque no es un movimiento ecologista estrictamente hablando, éste ha sido más efectivo en la lucha por el medio ambiente.

1.4.2 El movimiento ecologista en El Salvador.

En 1985 se reunieron un grupo de docentes de ciencias en el movimiento denominado El Salvador Montecristo GEDMO, que tenía como fin el organizar un grupo ecológico en cada escuela de El Salvador. Posteriormente lograron realizar una serie de desfiles ambientales, actividades a favor del ecoturismo y la educación ambiental formal e informal. Este trabajo realizado por GEDMO se dió a conocer por toda Centroamérica a través de REDES de C.A. y

su estrategia de educación es retomada por países como Costa Rica, Honduras, Panamá, México y Venezuela.

Luego surgió la movilización de fondos para el medio ambiente en El Salvador, después de que organizaciones como ASACMA, AMAR, UNES y las brigadas ecológicas de AUDUBON realizaran un buen trabajo ambiental y éstas sirvieran como base para la creación de otras ONG's que conocemos en la actualidad.

1.5 Marco teórico conceptual sobre las ONG's.

DEFINICIÓN DE ONG.

Según FUSADES es toda agrupación o institución, natural o jurídica que no forma parte o no está supeditada al gobierno de un país, que tiene como principal función la proyección social. /3

Son organismos creados por una o más personas, para administrar bienes o servicios de utilidad pública, bajo programas no gubernamentales y sin fines de lucro, orientados al desarrollo social de comunidades y personas ajenas a las ONG's.

3. FUSADES. Boletín económico-social. No. 108. Noviembre de 1994.

OBJETIVO DE LAS ONG's.

Son instituciones que prestan bienes y servicios, mediante programas socio-comunitarios que se convierten en alternativa para disminuir los niveles de pobreza y subdesarrollo; cubriendo las necesidades más urgentes de las regiones geográficas que más lo necesitan y que no puede suplir el estado.

IMPORTANCIA.

La importancia de las ONG's estriba en que cubren las necesidades que el gobierno no logra cubrir, debido al alto índice de pobreza en nuestras sociedades, especialmente a nivel rural y zonas marginales, es de suma importancia la actuación de las ONG's ya que éstas promueven el desarrollo económico y social.

La importancia en el aspecto económico, consiste en que las ONG's reflejan la iniciativa privada en la atención a los problemas sociales y económicos en la población más pobre; por lo que forman parte del proceso de cambios de los países, fomentando la educación, la creatividad, la iniciativa empresarial y el liderazgo técnico-científico y profesional.

1.5.1 Características.

Entre las características que deben tener las agrupaciones para cumplir el perfil de ONG, están entre otras:

- Organismos privados pro-beneficio social.
- Nacen de la sociedad civil.
- Con personalidad jurídica, marco legal y social.
- No buscan lucro grupal ni individual.
- Desarrollan e implementan programas y proyectos de desarrollo social.

1.5.2 Funcionamiento de las ONG's.

CLASIFICACION.

Según Michael Cernea, ejecutivo del Banco Mundial declara que “el concepto de ONG parece simple; pero su naturaleza residual del término abarca una variedad de organizaciones que una visualización simple no define su total significado”. /4. Su clasificación está determinada de acuerdo a los criterios siguientes:

- Localización: internacionales, nacionales y locales.
- Por actividad: medio ambiente, desarrollo, filantropía, capacitación, investigación y ayudas en emergencias.

4. Gonzalez, Victor. Las ONG's: una nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña. 1992.
Página No. 13.

- Por su origen: formadas por y para asistencia en emergencias y catástrofes.
- Por sus objetivos: luchas por intereses campesinos, obreros y comunitarios.
- Por iniciativa de profesionales: pequeñas ONG's especializadas.

Según Glenda Vichez y Mirna Grande (UTEC):

- Especialidad técnica: son las que se dedican a una rama específica de las ciencias y las artes.
- Población objetivo: sus actividades están enfocadas a un sector de la población.

Las anteriores poblaciones se dedican a satisfacer a una subpoblación

- Programas de desarrollo: son las que se ejecutan y diseñan programas de desarrollo para los más necesitados. /5

QUÉ HACEN LAS ONG's?

- Proporcionan funcionalidad al esquema socioeconómico del gobierno.
- Desempeñan un papel de mediador entre los menos favorecidos.
- Presentan alternativas de solución.

AREAS DE ACCION DE LAS ONG'S:

Según Víctor González, la red organizacional en que se clasifican las ONG's en El Salvador, está determinada en los tres "Planos" siguientes:

i. Primer plano y segundo plano:

Son ONG's que contienen una organización institucional que está formada por profesionales y técnicos especializados. Tienen una administración burocrática y tienen una legalidad jurídica para su funcionamiento.

ii. Tercer Plano:

Son ONG's que luchan por intereses, gremiales, sociales y comunitarios. /6 (ver anexo No. 1)

1.5.3 Institucionalidad e ideología de las ONG's.

Por su actividad, las organizaciones no gubernamentales pueden definirse como: "organizaciones que trabajan en forma voluntaria sin obtener lucro, con la finalidad de prestar servicios a la sociedad civil de escasos recursos económicos. Su labor se

centra en aspectos y población que están más allá de su propio personal. Las ONG's tienen estrechos vínculos con organizaciones populares, canalizan el asesoramiento técnico y el apoyo financiero como organizaciones intermedias de servicio. /7

Las ONG's poseen un alto grado de institucionalidad; porque cuentan con personal técnico y profesional especializado; así como una estructura administrativa burocrática, que busca su legalidad en el marco jurídico existente. Su particularidad, es que sus actividades de servicio y estudio se proyectan a la comunidad, y no defendiendo intereses particulares de una sola clase social ó grupo.

1.5.4 Funcionamiento Interno.

Las organizaciones no-gubernamentales tienen similitud a una empresa privada, en lo referente a la administración y operaciones; y es similar a una institución gubernamental, en lo referente al financiamiento y contabilidad (Efectivo).

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE UNA ONG.

- i. El sistema administrativo: dirigida por la asamblea general

de miembros que es la máxima autoridad y la junta directiva.

ii. El sistema operativo: debe ejecutar las instrucciones, reglas, las políticas y condiciones emanadas del sistema administrativo.

iii. El sistema de financiamiento: proceso de aportaciones en efectivo ó bienes de personas naturales ó jurídicas, nacionales ó internacionales. Proceso de recolección de fondos de miembros y de la venta forzosa de bienes inmuebles o muebles.

iv. El sistema contable: Registro de las donaciones, registro-análisis de las operaciones y elaboración-presentación de los estados financieros.

v. El sistema técnico: ejecución de los programas y proyectos.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

-Asamblea general: formada por socios y son los que disponen las políticas.

-Junta directiva: su función es la de celebrar las sesiones generales, con el fin de tomar decisiones y responder a terceros.

- Director ejecutivo: dirige las operaciones y es el representante legal de la organización.
- Auditoria externa: cuerpo asesor que aconseja sobre los estados financieros.
- Asesor legal: cuerpo asesor en lo referente a lo legal-jurídico.
- Administración: administradores y supervisores.
- Contador: analiza, registra y presenta las operaciones de los estados financieros.
- Ordenanza: mantenimiento y limpieza.
- Vigilante: seguridad de las instalaciones.
- Departamento técnico: coordina todas aquellas actividades desarrolladas por los departamentos de capacitación, investigación y desarrollo.
- Capacitación: departamento que ejecuta y organiza las capacitaciones.
- Proyectos: formula los proyectos.
- Ejecutor de los proyectos: implementa los proyectos aprobados.
- Investigación: departamento que recopila información sobre quienes deben ser capacitados.
- El jefe de investigaciones: es quien toma las decisiones para la ejecución de las capacitaciones.
- Desarrollo: dar continuidad a las capacitaciones.(anexo No. 2)

FINANCIAMIENTO:

Para que una ONG pueda crearse y funcionar, debe obtener los fondos necesarios, para luego estar en la capacidad de implementar sus programas y proyectos para la cual fué constituida. Para ello la ONG que solicita financiamiento debe cumplir una serie de pasos y requisitos:

- i. La Secretaria Técnica del Financiamiento Externo (SETEFE), verifica recursos de la ONG.
- ii. SETEFE verifica la eficiencia de la ONG.
- iii. Presentación del plan anual de la ONG.
- iv. Carácter no lucrativo.
- v. Tener personalidad jurídica.
- vi. Contar con un sistema adecuado de contabilidad.

1.6 Marco legal.

Fué hasta el año de 1996 que no existía una ley que regulara los organismos no-gubernamentales, solamente estaban supeditadas al Código Civil que sólo exigía su conformación estatutaria y presentar ésta al Ministerio del Interior para su aprobación.

De acuerdo al Código Civil, en su artículo # 540, la clasificación general de las ONG's es la siguiente:

-ASOCIACIONES.

-FUNDACIONES.

El Código Civil consideraba a las ONG's en forma general; y dejaba bastantes vacíos, en las cuales la formación, funcionamiento y terminación de una ONG se regulaba por las siguientes figuras jurídicas:

- Corporaciones de utilidad pública.
- Fundaciones de utilidad pública.
- Asociaciones de interés particular.

Por tanto, la mayoría de ONG's funcionaban bajo ésta modalidad y el Ministerio del Interior aprobaba la personería jurídica sin distinguirlas unas de otras, las que se incluían las sociedades mercantiles, asociaciones cooperativistas, asociaciones comunales y sindicatos; así como también, las iglesias, éstas continúan reguladas por el artículo XXX libro primero del Código Civil.

LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO:

La Asamblea Legislativa mediante el decreto 894, aprueba el 21 de Noviembre de 1996, la ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro ú ONG's. A continuación un resumen de las instancias más significativas referentes a las ONG's:

La ley de ONG's sustituye el artículo XXX del Libro primero del Código Civil (aunque no está derogada produciendo así confusión).

La ley de ONG's define dos modalidades de personalidad jurídica:

Las asociaciones y las fundaciones; y además, no persiguen lucro y no son reguladas por otras leyes especiales, y excluye las que antes si obtenían lucro y beneficio particular; tales como, las iglesias, sindicatos y cooperativas.

1.6.1 Constitución de las ONG's.

Las ONG's para poder constituirse deben presentar los documentos siguientes al departamento de registro de asociaciones y fundaciones del Ministerio del Interior:

- Solicitud de la personalidad jurídica.
- Original y copia del acta de constitución del organismo.
- Original y copia de los estatutos.
- Original y copia de certificación de punto de acta donde consta la elección de la junta directiva.
- Original y copia de certificación de punto de acta donde consta la aprobación de los estatutos. /8

Las ONG's también están regidas por leyes secundarias existentes como son: las estipuladas en el Código de Trabajo que tienden a armonizar las relaciones obrero-patronales, y regula las prestaciones a las que se hace acreedor el trabajador.

El reglamento del ISSS establece, que se debe inscribir toda empresa y los trabajadores al régimen del ISSS. (Artículo 7 reglamento ISSS).

En cuanto al pago de impuesto sobre la renta, excluye el pago de impuesto a las corporaciones y asociaciones de derecho público y a las corporaciones y fundaciones de utilidad pública de acuerdo al artículo 6 ; pero no las exime de las demás obligaciones formales. Según el artículo 7 de la misma ley del impuesto sobre la renta, las corporaciones y fundaciones de utilidad pública deben obtener calificación previa de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII).

Las ONG's obtienen el título de "utilidad pública" mediante la declaratoria concedida por el Ministerio de Hacienda, obteniendo así los beneficios fiscales establecidas por ley; y la de la "personalidad jurídica" por el Ministerio del Interior.

La ley de ONG's establece la personalidad jurídica para estos organismos denominándolas como tal a través de un "reconocimiento"; pero el acto propiamente dicho en la realidad de un acto jurídico, legal de "concesión" ó "gracia". Por lo tanto, se concluye que de acuerdo al análisis de los instrumentos jurídicos involucrados para el reconocimiento de las ONG's son el "decreto" si se trata de una fundación y el "acuerdo" si se trata de una asociación.

Para el registro de ONG's la ley establece:

- i. ONG presenta solicitud.
- ii. M del I revisa documentación a 90 días plazo.
- iii. M del I regresa observaciones.
- iv. ONG corrige observaciones a 45 días plazo.
- v. M del I aprueba personería jurídica.

1.6.2 Administración y finanzas.

Toda ONG debe llevar una contabilidad formal, en un "libro" legal para llevar las cuentas si su capital de trabajo es menor de 10,000 colones; y llevar una contabilidad de "patrimonio" conforme a

sistemas contables establecidos por normas tributarias si su capital es mayor a los 10,000 colones (artículo 40, ley de ONG's).

Las ONG's deben ser fiscalizadas sus fondos obtenidos mediante "llamamientos" o "colectas" públicas, por el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas; con el fin de verificar el buen uso de los fondos, máxime si son fondos del estado (artículo 42 de la ley de ONG's).

Según la ley de ONG's, toda asociación y fundación sin fines de lucro, se le exige un cuerpo estatutario donde se exprese las funciones de los empleados. Para que puedan considerarse como tal, los administradores de las ONG's, deben declarar en los estatutos, que ellos son empleados, que reciben un salario por ejercer dichas funciones y que estas consisten en la administración directa, continua, constante y a tiempo completo de la institución.

INSTITUCIONES OFICIALES EN EL SALVADOR:

S.E.M.A.: La Secretaría Ejecutiva del Medio Ambiente surge en el año de 1991, y tiene como principal objetivo la regulación de leyes y políticas para tratar la problemática ambiental y la proposición de planes de acción y estrategias, con el fin de crear un marco

operacional que sirva de base para la implementación del proceso integral de protección del ecosistema.

PROCURADURÍA GENERAL PARA LA DEFENSA DEL MEDIO AMBIENTE.

Es un departamento de la Procuraduría General de los derechos humanos, que nace bajo los acuerdos de paz en 1993; que tiene como objetivo de velar por la salud de los salvadoreños a través de denuncias de las violaciones al ecosistema, difusión de los derechos relacionados con la ecología, educación, supervisar la degradación del medio ambiente Etc..

I.S.T.U.: en el Instituto Salvadoreño de Turismo, existe la Unidad de Recursos naturales, que a partir de 1992 ha implementado proyectos en pro del medio ambiente; y su objetivo principal es de conservar los recursos naturales en áreas turísticas propiedad del ISTU.

En El Salvador actualmente funcionan, registradas oficialmente por el Ministerio del Interior (hoy de Gobernación), 5000 organizaciones no gubernamentales entre las que se incluyen fundaciones,

asociaciones, federaciones, cámaras, comités, corporaciones, patronatos (dato oficial, Ministerio de Gobernación, 2002).

PRESENCIA DE ONG's EN EL SALVADOR:

Los departamentos de El Salvador que tienen mayor frecuencia de ONG's son: San Salvador, La Libertad y Usulután. Los departamentos con menos presencia de ONG's son: Cabañas, La Unión y Morazan. /9

El porcentaje de frecuencia de la presencia de las ONG's según su área de acción a nivel nacional son:

*Por especialidad técnica:

Educación y capacitación 37

Desarrollo rural 22

Medio ambiente 21

Salud 15

Desarrollo organizacional 12

*Por población objetivo:

Población de escasos recursos 72

Población en general 31

Mujer	15
Población área geográfica / tema específico	13
Mujer y niñez	12
*Sub-población objetivo:	
Población general	75
No posee	30
Población de escasos recursos	19
Organizaciones comunales	14
Población rural	10
*Por programa de desarrollo:	
Educación	111
Capacitación técnica	99
Medio ambiente	98
Salud	67
Micro empresa	54 /10 (ver anexo No. 3)

1.7 Funcionamiento y administración de la UNES

1.7.1 Visión, Misión y Objetivos de la UNES.

Visión: Hacer perdurar la gestión ambiental basándose en el desarrollo sustentable, el Género y la participación ciudadana equitativa y democrática; por lo que se consolida constantemente

10. PNUD, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Directorio de ONG's. San Salvador. JME Impresos Gráficos-PNUD. 1998. Página 413.

como una institución federativa, amplia y comprometida.

La Misión: potencializar la defensa de la naturaleza, mejorar la calidad de vida de la población; mediante la organización y participación de los hombres y mujeres, trabajando con las comunidades y organismos miembros en el ámbito nacional, regional e internacional.

El objetivo general de la UNES es la de unificar, apoyar, coordinar e integrar las actividades de sus instituciones miembros para contribuir a proteger, restaurar y recuperar los ecosistemas del país y del resto del mundo, en función de alcanzar el equilibrio natural que garantice la supervivencia, el desarrollo económico, social y cultural de los seres humanos y demás seres vivientes.

1.7.2 Qué es la Unidad Ecológica Salvadoreña UNES?

Es una organización ONG de segundo grado formada por organizaciones ambientalistas, universidades y organizaciones de desarrollo y que fué fundada en el año de 1987. Inicia operaciones específicamente el 5 de Junio de ese mismo año bajo la personalidad jurídica de “federación” otorgada en Septiembre de 1998. Sus estatutos fueron aprobados en 1992.

La UNES es un organismo especializado en la defensa del medio ambiente y mejoramiento de los ecosistemas; haciendo uso de la educación ambiental enfocado en el Género, procurando conservar la ecología en igualdad y justicia para hombres y mujeres, en relación de éstos con la naturaleza tanto en el campo y la ciudad.

El objetivo específico de la UNES es: coordinar esfuerzos para plantear soluciones a la problemática ambiental, integrando la conservación de los elementos naturales para lograr un desarrollo integral para la sociedad. /11

PROGRAMAS DE LA UNES.

-Gestión y política ambiental: consiste en la promoción de la participación ciudadana en los procesos políticos, sociales y económicos que tengan relación con el medio ambiente salvadoreño.

-Género y medio ambiente: es el proceso de enfocar el “género” en función del medio ambiente en forma transversal, mediante capacitaciones relacionadas al tema de equidad de Género, talleres

11. PNUD. Directorio de ONG's de El Salvador. San Salvador. JME Impresos. 1998. Pág. 408.

para concientizar a hombres y mujeres, y empoderamiento a las mujeres.

-Gestión ecológica del riesgo: es un trabajo organizado para establecer una red de información para la alerta temprana y mapas de riesgos. Esto tiene como objetivo, sensibilizar a las comunidades sobre la situación de vulnerabilidad y su capacidad de reacción ante los desastres.

-Fortalecimiento y desarrollo institucional: es un programa que tiene como objetivo dar continuidad al movimiento ambientalista en El Salvador de una manera más sistemática, por ello dentro del plan estratégico para el quinquenio 2002-2006, se plantearon objetivos puntuales de éste programa originados por la situación actual ambiental la cual demanda posiciones más urgentes y definidas.

En la actualidad UNES cuenta con 32 organizaciones miembros, y es una institución con capacidad de analizar los problemas ambientales y proponer medidas integrales de solución, por la diversidad de organizaciones que componen la federación UNES y que participan en forma profesional y multidisciplinaria en intereses prioritarios. Y el nivel de desarrollo organizativo también es diverso, organizaciones

consolidadas, en proceso de consolidación y otras constituidas recientemente. (ver anexo No. 4)

OTROS DATOS DE INTERES.

- Área de influencia: Urbano y rural.
- Población objetiva: Población por área geográfica / tema específico.
- Subpoblación objetiva: Población de escasos recursos.
- Publicaciones: Revistas “Ecotopía” y Ecología Salvadoreña.
- Área de influencia geográfica: San Salvador, Santa Ana, La Libertad, Sonsonate, La Paz, Chalatenango, Ahuachapan, Morazan, San Miguel, La Unión y Cuscatlán. (ver anexo No. 5)
- Es miembro de: Foro Regional de gestión de riesgos, Foro de la Sociedad Civil de El Salvador, REDNA y ARPAS.
- Cantidad de población beneficiada: 4500 personas.

1.7.3 Proyectos específicos realizados por la UNES.

Entre la diversidad de acciones y actividades que lleva cabo la Unidad Ecológica Salvadoreña podemos mencionar las más importantes:

- UNES trabaja con organizaciones de campesinos y comunidades para establecer producción ecológica de café y promover la venta en

mercados alternativos en iniciativas de comercio justo que tiene mejores precios y contribuye a la protección del medio ambiente.

-UNES propuso un sistema público de transporte ambiental y socialmente sustentable, seguro e incluyente junto a ACOGIPRI, a varios partidos políticos durante la campaña electoral del 2002.

-UNES obtuvo la focalía de EL Salvador del proceso de evaluación del cumplimiento de los acuerdos de la cumbre de la tierra de 1992, un proyecto Danés conocido como Río+10 que abarca 25 países en vías de desarrollo y tiende a fortalecer la participación de la sociedad civil en los preparativos para la cumbre del medio ambiente y desarrollo sostenible en Johannesburgo en Septiembre del 2002.

-UNES trabaja junto a otras organizaciones sociales en el proyecto para mostrar la falta de voluntad política gubernamental para el cumplimiento con los acuerdos de Río y la falta en entender la conexión íntima entre pobreza, exclusión social y destrucción del medio ambiente.

-Propuestas jurídico y legales sobre ordenamiento territorial-ambiental, agua y transgénicos.

-Organización de las comunidades para el conocimiento de la problemática de la biodiversidad, agua, ordenamiento territorial, ingeniería genética y la ley de semillas. Así como también, propuso la ley de prevención y mitigación de desastres y de protección civil y promovió la no-proscripción del uso del adobe.

1.8 Estructura organizativa interna y operativa de la UNES.

1.8.1 Antecedentes teórico actuales.

La Unidad Ecológica Salvadoreña UNES posee una estructura organizativa “híbrida”, que consiste en una combinación de una estructura organizativa de tipo vertical con una estructura organizativa de tipo horizontal; la cual durante las operaciones la función Coordinación de Departamentos se ejecuta en forma horizontal; manera en la cual se ubican dentro de la estructura, todos los programas de proyectos. A su vez, la Coordinación de Apoyo Administrativo para estos departamentos, se ejecuta en forma vertical, originándose así un proceso “transversal” de trabajo, el cual produce cruce de funciones, sobrecarga de trabajo, confusión en el flujo de información, dualidad de mando y responsabilidad y otras deficiencias administrativas. La UNES posee formatos informales que contienen registrados en forma general análisis y diseño de procesos administrativos e información y documentación adicional sobre

actividades administrativas que no están definidas. (ver estructura organizativa “híbrida” en anexo No. 6).

1.8.2 Operación interna.

La Unidad Ecológica Salvadoreña UNES es una institución que está concebida como una unidad operacional que se encuentra inmerso en un sistema denominado cadena de valores del sector ambiental a la cual pertenecen todas sus organizaciones miembros, entre éstas se encuentran las ONG's ambientalistas y no ambientalistas, comunidades, los diferentes espacios de concertación regional y micro-regional.

La cadena de valores es un conjunto de actividades “que generan valor” dentro de las operaciones, que van desde los oferentes de recursos financieros (para proyectos como: proveedores de financiamiento, relaciones institucionales, acompañamiento en la incidencia política ambiental, cabildeo frente a los poderes local y estatal de UNES), hasta oferentes de asesoría, consultoría, acompañamiento profesional ambiental, completando el ciclo hasta que los proyectos llegan al receptor final que son las comunidades y organizaciones que UNES acompaña.

La UNES a su vez posee su propia cadena de valores que está compuesta por el conjunto de estrategias, políticas y procesos institucionales que le permitirán alcanzar su visión y misión.

CADENA DE VALORES AMBIENTAL.

1. Donantes: son los proveedores de los recursos financiero, técnico y de relaciones institucionales, y provienen de iglesias, ayuntamientos, gobiernos, universidades, etc..
2. ONG's: con las cuales UNES coordina trabajo, haciendo propuestas a nivel nacional y sectorial, desarrollando gestión de la incidencia política y ambientalista.
3. Redes de concertación: son los espacios nacionales regionales e internacionales que apoyan a la gestión institucional y se potencian de acuerdo a las áreas y programas que provienen de los planes estratégicos.
4. Gobierno y empresa privada: instancias gubernamentales central o de poder local para coordinar e incidir en el trabajo institucional. igual para entidades multilaterales como la ONU y otras regionales.
5. UNES: cadena de valores interna que transforman las influencias, necesidades y los escenarios nacionales y

regionales donde la UNES trabaja, desde cuando obtiene los insumos hasta la satisfacción final de las personas más necesitadas.

6. Organizaciones miembros de UNES: con las cuales UNES concerta y coordina espacios de acción enmarcados en los planes institucionales.
7. Sector beneficiario: comunidades, cooperativas, gremios, municipalidades, etc., que se benefician de las gestiones y programas ejecutados por UNES.

CADENA DE VALORES-UNES.

1. Misión, visión, políticas, planes operativos, recaudación de fondos y escenarios: estos se formulan a partir del análisis de escenarios y su interior. En ésta primera etapa se determina los procesos que definen el rumbo de la institución a largo plazo y de forma estratégica.
2. Investigaciones y metodología de los procesos: son las investigaciones sectoriales y específicas para la gestión de la política, programas y proyectos de la federación.
3. Proceso de concertación interna con miembros de UNES: desarrollo de procesos de concertación interna de

la federación antes de toda intervención ante la problemática ambiental.

4. Promoción, concertación e incidencia en el sector beneficiario: En ésta etapa UNES define iniciativas metodológicas para promocionar en forma creativa, dinámica y cambiante sus proyectos con el fin de que los programas tengan éxito.
5. Implementación y coordinación con los ejecutores de proyectos: ésta etapa la realiza UNES mediante la definición de los procesos institucionales de sus programas, tales como: compra de bienes y servicios, contratación de personal, control de inventarios, capacitaciones, informes financieros, coordinación con todos los actores que intervienen en los proyectos, procesos jurídicos, asesoría a estudiantes, gestiones locales, coordinación interna, etc..
6. Servicio de comunicaciones y publicaciones CENDOC: ésta oficina proporciona servicios de publicaciones, informes, vídeos, mapas de riesgos y geografía y otros servicios a sectores tales como: comunidades, universidades, estudiantes, organizaciones miembros y redes, partidos políticos, etc..

1.9 Normativa interna-legal.

1.9.1 Descripción del reglamento interno.

El reglamento interno de trabajo especifica los derechos y obligaciones para funcionarios, personal técnico y administrativo que conforma el equipo de trabajo de la Unidad Ecológica Salvadoreña UNES. El reglamento interno es el regulador de las relaciones obrero-patronales a fin de llevarlas en un marco de mutuo entendimiento para facilitar el logro de los objetivos estratégicos, operativos y administrativos. Contiene 22 capítulos con 88 artículos que rigen los procesos institucionales e interinstitucionales, firmado y aprobado por todos los empleados de la UNES, está vigente por un año. Todo apegado a derecho, legislado y regulado por leyes secundarias como por ejemplo: El Código de Trabajo, El Régimen del ISSS, La Ley de ONG's y otras reglamentaciones laborales que están incluidas en la Constitución de la República y otras leyes secundarias.

1.9.2 Datos más importantes del reglamento interno.

La obligatoriedad de la Norma Interna está expresada por el artículo 8 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. Así

como también, la ley regula todas las disposiciones, la conceptualización, responsabilidades y constitución de las ONG's.

ARTICULO 3

La UNES fue creada para cumplir la Misión de “alcanzar el equilibrio dinámico entre la naturaleza y la sociedad en función de conservar y recuperar los ecosistemas, integrando el esfuerzo de sus organizaciones miembros y de otras iniciativas ciudadanas, desde una óptica científica, una perspectiva de justicia, equidad e igualdad de género, en la búsqueda de alternativas de solución a la problemática local, nacional y mundial”.

ARTÍCULO 4

El coordinador ejecutivo es la autoridad máxima dentro de la UNES, en lo referente a la dirección estratégica, técnica y administrativa, y recibe orientación directa de la junta directiva según la distribución de funciones en los estatutos de la UNES.

1.10 Teorías relacionadas.

1.10.1 Teoría general de sistemas.

La Teoría General de Sistemas se clasifican en tres grandes áreas:

-Ingeniería de sistemas: es la planificación científica del diseño, evaluación y la construcción de sistemas hombre-máquina.

-Investigación de operaciones: es el control científico de los sistemas constituidos por hombres, máquinas, materia prima, capital e insumos.

-Ingeniería humana: es la adaptación científica de los sistemas para lograr una máxima eficiencia y al mínimo costo.

1.10.2 Sistemas administrativos.

Los sistemas administrativos para instituciones privadas o públicas se clasifican en:

-Sistemas operativos: son aquellos subsistemas que se aplican principalmente a las áreas relacionadas con la producción, infraestructura y sociología.

-Sistemas administrativos: son aquellos subsistemas que se aplican generalmente a áreas relacionadas con la planificación, finanzas, recursos humanos, materiales, O y M, procesos y tecnología.

-Sistemas auxiliares: subsistemas en los cuales los insumos tienen características muy diferentes a las anteriores y se aplican en áreas como los subsistemas de información, estadística, control y auditoría.

1.10.3 Conceptos básicos de administración.

Para llevar por el camino del éxito a una empresa, la administración debe definir sus objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos; delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación, asumir una actitud científica y evaluar los resultados.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

-Planeación: se formula mediante la elaboración de un sistema de procedimientos y políticas que reflejen los objetivos de la administración.

-Organización: es el proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos, y coordinar sus esfuerzos personales para la consecución de los objetivos.

-Dirección: consiste en el mando, coordinación y control. Mandar es emitir, órdenes precisas, dar instrucciones ó fijar estipulaciones y reglamentos. Coordinar es proyectar la estructura mediante la cual las unidades pueden laborar juntas y en forma armoniosa y sin contratiempos. Controlar es evaluar, examinar, estudiar o investigar

el trabajo para asegurar si los planes, metas y objetivos se están o se han alcanzado.

La evaluación como elemento de control: cualquiera que sea la empresa, los procedimientos y funciones deberá estar sometida a constante revisión; porque las fallas no encontradas en los procedimientos y controles puede resultar en pérdidas para la institución.

1.10.4 La organización.

La Organización es la relación de varios elementos de un sistema donde dicha relación tiene un propósito definido dentro de un clima organizacional adecuado. La Organización es la segunda fase del proceso administrativo que puede ser utilizado como un ámbito de mejoramiento de las empresas, para ello existen una serie de enfoques que podrían aplicarse como: el enfoque clásico y neoclásico organizacional, organización y métodos como herramienta técnica, desarrollo organizacional, departamentalización, etc., según sea el requerimiento, pero estos enfoques no estarían completos sino se hace una consideración de otros aspectos más detallados para el mejoramiento administrativo; tales como: la jerarquización, estructura, centralización y descentralización, comunicación, motivación, liderazgo, satisfactores, trabajo en equipo y moral.

PROCESO GENERAL DE ANÁLISIS ORGANIZATIVO.

- i. Primer elemento: estudio y definición de las actividades fundamentales.
- ii. Segundo elemento: análisis del aporte de las actividades fundamentales y secundarias.
- iii. Tercer elemento: análisis de las decisiones
- iv. Cuarto elemento: análisis de las relaciones.

ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS.

Esta es una herramienta administrativa que se conoce con el otro nombre de Asesoramiento y su adscripción en la escala jerárquica de una institución, se establece creando un departamento llamado unidad de O y M mayormente en instituciones públicas y gubernamentales por su alto grado de burocratización y desarrollo institucional que presentan y en algunas ocasiones en las empresas privadas.

Los enfoques de La Organización y Métodos son tres:

- a) Metodológico.
- b) Funcional.
- c) Según ámbito de aplicación.

El enfoque b)funcional de O y M a su vez se subdivide en :

- Organización.
- Procedimientos, métodos y sistemas.
- Auditoría administrativa.

SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO (SICA).

Las actividades administrativas dentro de un sistema de control abarcan todas aquellas que consisten en la recepción de información sobre las condiciones cambiantes, tanto del entorno como de los recursos que la organización utiliza; tales como: capital, maquinaria, instalaciones y materiales. La información de todos estos insumos debe reflejar utilidad y eficiencia, para que contribuyan a mejorar los procesos dentro de la organización. Por lo tanto, dicha información debe tratarse y manejarse con responsabilidad y técnicamente para que fluya dentro del sistema en forma eficiente, eficaz y efectiva, y para que se convierta en un componente útil que integre todos los niveles, subsistemas y sistemas para una sólida toma de decisiones.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.

Los Sistemas de Información Gerencial SIG se clasifican:

- Procesamiento de transacciones: estos sistemas hacen uso de computadoras que llevan a cabo todas las actividades cotidianas y

sus programas que controlan los datos que entran y salen, procesan detalles, almacenan y procesan resultados. Tienen como finalidad de hacer más rápido las operaciones más rutinarias y más comunes de la empresa.

-Información administrativa: sistemas que proporcionan la información que es utilizada en los procesos de toma de decisiones. En toda organización se deben tomar decisiones sobre asuntos diversos que se presentan regularmente y que requieren de la información que tiene que ser preparada con antelación. Esto es vital ya que en una organización las líneas de mando y los procesos de toma de decisión están definidas puntualmente; por lo tanto, es imprescindible que se desarrollen sistemas de información tales que los administradores tomen decisiones acertadas.

-Soporte a las decisiones: estos sistemas de información tienen como objetivo, proveer información para la toma de decisiones a los directivos durante circunstancias no muy claras; o eventos no muy definidos, por lo que es importante seleccionar el tipo de información adecuada para cada caso cuando se presente la incertidumbre.

1.10.5 Flujos de información de los sistemas.

Para llegar a la resolución de un problema administrativo, es necesario estudiar su entorno con el fin de implementar soluciones correctivas pertinentes. “Problema” es un término general que incluye situaciones reales o anticipadas que requieren una solución correctiva; oportunidades de mejorar una situación a pesar de la ausencia de quejas al respecto, e instrucciones para cambiar una situación con independencia de que se hayan o no recibido quejas de la situación actual, no ha de suponerse que tener problemas sea malo. Los analistas de sistemas pueden implementar mejoras en un sistema en los que nadie se ha quejado. Un problema es también la oportunidad para mejorar un sistema.

Planificación: es el estudio continuado del entorno de un problema con el fin de identificar a las posibles soluciones, se pretende proporcionar beneficios a la empresa a largo plazo.

Análisis: es el estudio del entorno del problema y la subsiguiente definición y establecimiento de prioridades entre las necesidades planteadas con el fin de resolver el problema. A lo largo del análisis, se centra especialmente la atención en la empresa y no en la tecnología informática.

Diseño: es la evaluación de las diferentes soluciones o alternativas, así como la especificación detallada de la solución final. A lo largo del diseño la solución se centra desde la empresa hacia la solución informática.

Implantación: es la construcción o ensamblaje de la solución del problema que culmina a un nuevo entorno basado en dicha solución.

Soporte: es el mantenimiento y la mejora permanente de la solución en el transcurso de su vida (semanas, meses o años).

DIAGRAMA DE FLUJO DE DATOS (D.F.D.).

Es una herramienta de modelización de procesos, que representa el flujo de datos a través de un sistema y los trabajos o procesos llevados a cabo por dicho sistema. Entre los sinónimos: mapas de burbujas, gráficos de transferencia y modelos de procesos.

Flujo de datos: representa la introducción de datos a un proceso o la obtención de datos de un proceso, puede también representar la actualización de datos de un archivo, una base de datos u otro almacenamiento. Es la vía por la cual transitan paquetes de datos de composición conocida. Los agentes internos y externos definen los

límites, suministran las entradas o salidas netas de un sistema (variables).

PROCESO GENERAL DE ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS.

- i. Definición de los elementos constitutivos de la Organización.
- ii. Análisis de las actividades fundamentales o básicas.
- iii. Análisis de los aportes y clasificación de las actividades fundamentales o básicas: a) Actividades que generan resultados directos o mensurables, b) Actividades de apoyo que generan resultados indirectos y no mensurables. c) Actividades auxiliares que no tienen relación directa ni indirecta con los resultados. d) Actividades de conciencia, moral y dirección empresarial.
- iv. Análisis de las decisiones.
- v. Análisis de las relaciones.

1.11 Los Manuales administrativos.

1.11.1 Concepto.

Un manual administrativo es un cuerpo sistemático de información, que contiene las formas básicas de desarrollar en detalle y en forma ordenada un trabajo; para concretizar un fin o una meta en cierta área de la organización. /12

Un manual administrativo es un documento que contiene información ordenada y clasificada, sobre actividades de un área especializada, y las formas e insumos para lograr los objetivos previamente establecidos.

1.11.2 Objetivos.

- i. Dar a conocer al usuario del manual aspectos relacionados con la organización, políticas, normas y objetivos de la institución, en momentos de capacitación e inducción de personal.
- ii. Proporcionar información detallada al público usuario sobre las funciones, atribuciones, autoridad, responsabilidad y sistemas de la organización en situaciones tales como: Traslado de personal, contratación de empleados y otros.

12. Diseño de un manual de procedimientos. Mejía, Margarita; Perez Regina del Rosario. Tesis UTEC. Junio de 1994. Página 12.

- iii. Informar todo lo necesario para implementar auditorías, análisis de O y M u otro tipo de estudios de mejoramiento administrativo.

1.12 Ventajas y limitaciones de los manuales administrativos.

1.12.1 Ventajas.

- i. En el proceso de diseño, se definen y se ratifican los objetivos institucionales ya que se le agregan los insumos necesarios para conseguir las metas y los objetivos específicos.
- ii. Durante capacitaciones, adiestramiento e inducción de personal, permiten conocer los puestos de trabajo y áreas institucionales.
- iii. Los manuales son una fuente constante de información para el público usuario.
- iv. Contribuyen a oficializar y hacer más efectivo el proceso de cada función y actividad de la empresa; así como también, el logro de los objetivos específicos y general de la misma.

1.12.2 Limitaciones.

- i. En muchas ocasiones no fomentan la iniciativa individual de las personas dentro de una organización, porque la rigidez y la oficialidad de los manuales así lo permite.

- ii. Un mal diseño o una redacción insuficiente puede proporcionar una información incompleta; por consiguiente, convertirse en instrumento obsoleto.
- iii. Si no son regularmente actualizados, podrían ofrecer información equivocada; por lo tanto, no cumplir con los objetivos de estos y la empresa.

1.13 Clasificación.

Existe una serie de clasificaciones, que van desde enfoques académicos hasta enfoques más empíricos y pragmáticos. Pero una clasificación más general y común puede ser el siguiente:

1.13.1 El Manual de Organización.

Es un manual que contiene en forma ordenada y explícita las responsabilidades, funciones y la interrelación de los puestos de trabajo y áreas de la institución.

IMPORTANCIA.

El manual de organización ayuda en el normal desarrollo de las actividades de la institución y sirve como instrumento para el uso óptimo de los recursos en momentos de cambio. Este manual proporciona orientación tanto a ejecutivos como empleados para una

adecuada administración de sus subordinados en sus respectivas áreas de trabajo.

PROPÓSITOS.

- i. Definir en forma oficial como debe funcionar la empresa junto a la consecución de los objetivos y al seguimiento de las políticas.
- ii. Especificar las relaciones jerárquicas mediante la determinación de funciones, atribuciones y autoridad; las relaciones de responsabilidad y coordinación; además, evitar conflictos y fricciones entre los órganos y puestos de la entidad.

1.13.2 El Manual de Descripción de Puestos.

Es un documento que se elabora en base al Análisis de Puestos que realiza Recursos Humanos y que contiene la descripción en detalle de los deberes, responsabilidades, requisitos y el perfil de cada una de las plazas o puestos de trabajo. /13

IMPORTANCIA.

Su importancia estriba en que es una herramienta útil, principalmente

13. Gallegos Morataya, Guillermo. La Admón. de personal y el desarrollo de la empresa. Editorial G.G. y ASS. 1983. Páginas 63-68.

para la Administración y Recursos Humanos en la toma de decisiones, sobre aspectos relacionados con la Administración de Personal; así como también, en problemas surgidos en el desarrollo de las funciones en cada puesto de trabajo.

PROPÓSITOS.

- i. Establecer claramente las funciones, deberes, responsabilidades y la autoridad de cada individuo y las relaciones de éste con los demás miembros de la organización.
- ii. Definir los requisitos y el perfil de los candidatos potenciales de cada puesto específico.
- iii. Informar con los datos necesarios a Recursos Humanos para que éste tome decisiones sobre cuestiones dentro del ámbito de la administración de personal; tales como: el adiestramiento de antiguo y nuevo personal, política salarial, beneficios sociales, capacitación y análisis de puestos.

1.13.3 El Manual de Objetivos y Políticas.

Este manual contiene la descripción de los lineamientos que deben seguir los administradores para la toma de decisiones ya que es una guía para que la administración pueda balancear las cargas de

trabajo y una forma de fomentar la ideología y filosofía de la institución. /14

IMPORTANCIA.

Este tipo de manual permite a la organización tomar decisiones en forma más rápida ,y facilita la transmisión de los mandos y decisiones a los niveles intermedios mediante los lineamientos contenidos en éste, y que al acatárseles puede solucionar un problema específico.

1.13.4 El Manual de Bienvenida.

Se le conoce también como el manual del empleado y es una guía para facilitar la Inducción, adiestramiento, capacitación y adaptación de nuevos y antiguos empleados.

IMPORTANCIA.

Es de gran importancia para Recursos Humanos porque facilita la adaptación y la asimilación del nuevo personal en un puesto o en la empresa misma y es útil en las capacitaciones porque no hay excesivos tiempos ociosos por los cambios.

1.13.5 El Manual de Especialistas.

Este manual contiene las normas, reglamentos, instrucciones, políticas y lineamientos en la aplicación o el ejercicio de determinado oficio ó técnica por parte de personal especializado. Ejemplos: el manual del vendedor, el manual del técnico biomédico, el manual de la secretaria, el manual del empleado de servicio, etc.. /15

IMPORTANCIA.

Específicamente es de gran utilidad en programas de entrenamiento y capacitación de empleados especializados y sirve de guía de consulta para la ejecución de tareas asignadas y eventualidades. El número de empleados es un factor clave en la razón de ser de éste manual ya que si el número de usuarios que demanda éste tipo de manuales es considerable; sí se justifica su diseño e implementación.

1.14 El Manual de Procedimientos Administrativos.

CONCEPTO.

El Manual de Procedimientos Administrativos son documentos que contienen información en los que se plasman en forma metódica y secuencial los pasos y operaciones que se deben efectuar para la ejecución de la función de una actividad en específico.

El manual de procedimientos señala que unidades y puestos entran en juego; así como también, detalles de la responsabilidad y participación ,suelen contener el tipo o cantidad de documentos o información necesaria por cada etapa del proceso o tarea, como por ejemplo: formularios, formatos, autorizaciones, facturas, cobros, solicitudes, etc..También pueden describir el equipo o los insumos u otro dato especial que pueda servir de apoyo para la consecución efectiva de la actividad en cuestión.

IMPORTANCIA.

Son una fuente permanente de información que informa a los miembros de una organización sobre el funcionamiento de ésta, y sirve como guía de consulta para la toma de decisiones administrativas

1.15 Objetivos del Manual de Procedimientos.

- i. Normar y oficializar las actividades.
- ii. Mejorar la capacitación y adiestramiento.
- iii. Agilizar y simplificar las etapas de operación.
- iv. Maximizar los recursos de la institución.
- v. Integrar y hacer más eficiente las funciones.
- vi. Balancear las cargas de trabajo.
- vii. Contribuir a la calificación de méritos.

1.16 Ventajas.

Entre las ventajas que se pueden obtener en el diseño, elaboración y la implementación de un manual de procedimientos son:

- Son una fuente constante de información sobre procesos.
- Se hacen más eficientes los procesos.
- Se oficializan los procedimientos, por ende las tareas.
- Evitan confusiones.
- Son útiles para las capacitaciones.
- Facilita la delegación de autoridad y mando.

1.17 Limitaciones.

- El costo es muy elevado para su diseño total.
- Pierde vigencia regularmente.
- Inflexibilidad en algunos casos.
- No fomenta la iniciativa por no incluir aspectos informales.

1.18 Lineamientos para el diseño.

1.18.1 Estructura del documento.

- i. Encabezado.
- ii. Índice.
- iii. Introducción.
- iv. Objetivos.

v. Cuerpo del manual.

1.18.2 Estructura de cada procedimiento.

- i. Encabezado.
- ii. Índice.
- iii. Base legal (si hay).
- iv. Objetivos del procedimiento.
- v. Políticas o normas.
- vi. Descripción del procedimiento.
- vii. Diagrama de flujo del procedimiento.
- viii. Formatos de documentos de cada procedimiento.
- ix. Instrucciones de uso de los formatos de los documentos.
- x. Información general: glosario, distribución en planta y descripción gráfica de cada procedimiento.

1.18.3 Formatos normalizados.

Formato	Tamaño	Medidas
A	MEDIA CARTA	5 3/8" por 3 3/8"
B	CARTA	8 3/8" por 10 7/8"
C	OFICIO	8 3/8" por 12 7/8"
D	DOBLE OFICIO	12 7/8" por 16 3/4"

No siempre existe la capacidad o un criterio rígido de los componentes que debe llevar el formato de cada una las hojas o páginas de un manual de procedimientos, pero en términos generales debe diseñarse así:

- i. logotipo de la organización.
- ii. Clase de manual.
- iii. Cuadros para capítulo, sección y tema.
- iv. Fecha de aprobación.
- v. Fecha de implementación.
- vi. Fecha de revisión.
- vii. Autoridad involucrada.
- Viii. Nombre del diseñador.

Otro aspecto importante en el diseño del formato de un manual de procedimiento es el espacio. Por tanto, los márgenes juegan un papel muy importante en su elaboración, por ejemplo el margen izquierdo debe ser lo suficiente como para facilitar la perforación de las hojas, el margen derecho para darle vistosidad al documento y la inclusión de más información y el margen inferior para los mismos propósitos de los anteriores.

1.19 Simbología y diagramación.

Para un manual de procedimientos, por su naturaleza requiere ser elaborado mediante el uso de técnicas de dibujo; las cuales hacen más fácil y comprensible el trabajo de desarrollo de procesos. Un proceso, por ser una serie de pasos necesarios para realizar una tarea, es representado generalmente por diagramas de flujo que por lógica utiliza símbolos los cuales representan acciones, operaciones, actividades o instrucciones que deben ejecutarse forma secuencial dentro de cada una de las etapas de un proceso o flujo.

Para el estudio y análisis de sistemas se utilizan dos tipos de simbología normalizada:

-Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME).

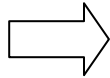
Esta institución normalizó el uso de símbolos para la diagramación de procesos de producción:



Operación: representa una acción o actividad por lo general implica cambio a un documento o subproducto.



Inspección: representa verificación o revisión de documento, producto o subproducto.



Transporte: traslado de documentos, producto, subproducto o persona de un lugar a otro.



Demora: representa retraso, espera o suspensión de una operación.



Archivo: acción de guardar o almacenar un documento, material, producto o subproducto.

-Equipo Comercial Internacional (IBM).

Esta simbología está clasificada en tres grupos que totalizan 21 símbolos principalmente para análisis de sistemas SIG.

i. Básicos.

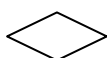
ii. Programación.

iii. Sistemas.

La simbología de básicos (IBM) es:



Documento: representa formatos, documentos, reportes, listados, facturas, recibos, cheques, etc..



Decisión: procedimiento que tiene alternativas u opciones.



Conector: se usa para cambiar o conectar un procedimiento fuera de página o área (conexión remota).



Inicio o fin: es el inicio o fin de un procedimiento.



Operación o procedimiento manual: la realiza el operador sin el uso de equipo o máquina.



Operación o procedimiento mecanizado: la realiza el operador con el uso de máquina o equipo.



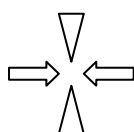
Conector de flujo: se usa para cambiar o conectar un flujo fuera de página o área (conexión remota).



Archivo.



Extracción de archivo.



Flujo direccional: indica la dirección que sigue un procedimiento y se ubica entre cada dos símbolos.

1.20 Técnicas auxiliares para el mejoramiento administrativo.

Para que los estudios de mejoramiento administrativo y organizacional, se lleven a cabo con la mayor eficiencia posible en cada una de las etapas; desde la formulación del diagnóstico hasta la implementación de la propuesta de solución, es necesario que las diferentes herramientas se apoyen en instrumentos auxiliares de análisis; y luego de éstas, recurrir en última instancia a la aplicación de técnicas específicas para concluir el estudio. /16

1.20.1 Instrumentos de análisis.

ORGANIZACIONALES: administración por objetivos, análisis de sistemas, análisis de estructura, árbol de decisiones, auditoría administrativa, “benchmarking”, reingeniería organizacional, etc..

16. Organización de empresas, análisis, diseño y estructura. Enrique Franklin. McGraw Hill 1998. 340 pág. México.

CUANTITATIVAS: análisis de series de tiempo, correlación, muestreo, teorías de colas, programación lineal, teoría de los grafos, teoría de las decisiones y teoría de los juegos.

1.20.2 Técnicas específicas.

REDISEÑO DE ORGANIGRAMAS: Son los elementos más idóneos para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva, la composición de una organización.

El rediseño o diseño de organigramas es útil porque proporciona una imagen formal de la empresa, es una fuente constante de información para el público usuario y una base fuerte para estudios organizacionales. Entre los diferentes tipos de organigramas tenemos:

- i. Organigrama general.
- ii. Organigrama específico.
- iii. Integral.
- iv. Funcional.
- v. De puestos, plazas y unidades.
- vi. Vertical.
- vii. Horizontal.
- viii. Mixto.

ix. De bloques.

DISTRIBUCIÓN EN PLANTA (U OFICINAS): esta técnica es también conocida como distribución del espacio físico, y consiste en la disposición física y geográfica de los puestos y áreas de trabajo, sus componentes y materiales.

Esta técnica tiene como objetivo, el incremento de la eficiencia de las actividades y tareas que componen los procesos administrativos y productivos; en un afán de facilitar el flujo de información y documentos reduciendo así; tiempo y costos para llevarlas a cabo.

Para orientar las acciones de distribución de espacio en forma congruente, se requiere tomar en cuenta criterios tales como:

- i. Integración total: de personas, equipo, máquinas y materiales.
- ii. Mínima distancia recorrida: de documentos, objetos, formularios o formatos, materiales y piezas para la realización de una tarea u operación.
- iii. Circulación: en áreas y unidades de forma secuencial y coherente con los procesos.
- iv. Flexibilidad: Para realizar ajustes, readaptaciones y retroalimentaciones con el mínimo costo.

GRAFICACIÓN DE PROCESOS (DIAGRAMACIÓN): ésta técnica consiste en representar gráficamente, movimientos, relaciones hechos y situaciones que suceden en un proceso para clarificar la interrelación de las unidades administrativas.

Para las organizaciones, es útil porque les facilita el seguimiento de las operaciones a través de diagramas de flujo plasmados en cuadros y formatos, para descomponer procesos complejos y poder comprender mejor la dinámica organizacional y simplificación del trabajo.

Tipos de diagramas de flujo:

- i. Secuenciales: curso-grama sinóptico de procesos, curso-grama analítico y diagrama bimanual.
- ii. De tiempo: diagrama de actividades múltiples y simograma (therbligs).
- iii. De movimiento: diagrama de recorrido, diagrama de hilos, ciclograma, cronociclograma y gráfico de trayectoria.

INSTALACIÓN DE REDES DE INFORMACIÓN GERENCIAL: un sistema computacional hace más fácil la integración de una base de

datos, cuando ya se tiene diseñado “un mapeo”. Un mapeo consiste en la representación gráfica de procesos ya mejorados o elaborados mediante un análisis de sistemas, y una técnica de análisis organizacional. Ejemplos: uso del diseño auxiliado por computadora (CAD), manufactura integrada asistida por computadora (ICAM), definición internacional de los E:U: (IDEF) y redes locales con sistemas de información que contienen automatizada, estudios de procesos y otros proyectos.

ESTUDIOS DE MÉTODOS:

- I. Toma de tiempos: es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida. Ejemplos: muestreo del trabajo, estudio de tiempos con cronómetro, tiempos predeterminados y datos tipo.
- II. Análisis de movimientos: es el análisis de los diversos movimientos del cuerpo humano al efectuar un trabajo, con el objeto de eliminar movimientos innecesarios. Ejemplos: principio de la economía de movimientos, diagrama hombre-máquina y estudio de micro-movimientos.

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2.1 Objetivos de la investigación.

2.1.1 Objetivo general.

Realizar un diagnóstico para verificar la problemática administrativa y la deficiencia organizativa, con el fin de conocer los procesos de trabajo en la Unidad Ecológica Salvadoreña UNES; que sirva de base para proponer el diseño de un manual de procedimientos.

2.1.2 Objetivos específicos.

2.1.2.1 Conocer más a fondo, por medio de una investigación documental, aquellos problemas administrativos que enfrenta la Unidad Ecológica Salvadoreña UNES.

2.1.2.2 Analizar la estructura organizativa de la UNES, para determinar cada uno de sus componentes y sus deficiencias.

2.1.2.3 Formular un diagnóstico de la situación actual de los procedimientos administrativos de la UNES.

2.1.2.4 Proponer conclusiones y recomendaciones, que ayuden a mejorar la problemática de la institución bajo estudio, y que sirvan

como base para el diseño de un manual de procedimientos administrativos.

2.2 Métodos de investigación.

Para poder llevar a cabo el presente estudio, se vio la necesidad de formular en forma lógica un proceso riguroso; que se siguió para la adquisición de la información necesaria. Esta metodología se inicia aplicando los tres métodos de investigación siguientes:

2.2.1 Observación directa.

Este método se convirtió en un proceso de conocimiento; pero preliminar, que permitió de entrada saber acerca de ciertos rasgos existentes del objeto de estudio. En éste caso, la situación administrativa y sus procesos de la institución que se analizó.

Se usó el método de observación directa con el fin de determinar las causas y efectos de la problemática a definir.

2.2.2 Método inductivo.

Este método consiste en la visualización de fenómenos particulares con el propósito de hacer conclusiones generales. Tal es el caso de la UNES, que cuenta con procedimientos de ciertos trabajos

administrativos y que fue necesario conocer, para poder llegar a plantear premisas generales. Siendo estas, útiles para la continuación de este o posteriores estudios de mejoramiento administrativo.

Debido a que la información contenida en el formato de los manuales administrativos, es una herramienta útil que presenta particularidades de cómo hacer un trabajo determinado; tales como, los procedimientos administrativos. Y a partir de éstos, podemos conocer generalidades y características sobre los métodos para realizar dicho trabajo.

2.2.3 Método deductivo.

Se adoptó también éste método, porque es útil para poder analizar un determinado fenómeno desde su situación genérica; tales como, estudios, auditorias, análisis de O y M, etc. hasta definir aspectos particulares como son los procesos, procedimientos, operaciones y otros detalles que sustenten un diseño.

2.3 Tipo de estudio.

Se realizó el tipo de estudio descriptivo, porque el presente trabajo es de carácter documental; y porque se aplicaron técnicas específicas para

recopilación de información, tales como, la observación, la entrevista y el cuestionario, necesarias para la comprobación de las causas y efectos de la problemática que se está estudiando. Además, estas sirvieron como base para definir los requerimientos, diseño e implementación del manual de procesos para la UNES.

2.4 Población y muestra.

2.4.1 Población.

La población que se seleccionó para el estudio de campo, es todo el personal del área administrativa y operativa de la Unidad Ecológica Salvadoreña UNES.

2.4.2 Delimitación de la población.

La población que se estudió en la investigación de campo, está delimitada al personal del área administrativa, operativa y técnica de la UNES, conformada por 30 personas.

2.4.3 Muestra.

En la presente investigación de campo, no se determinó muestra, no se realizó selección de tipo de muestra, no se calculó muestra, ni hubo un proceso de selección de muestra; debido a que se realizó un censo de la población.

2.5 Recopilación de la información.

Para lograr alcanzar los objetivos establecidos al inicio del presente trabajo, fue necesario reunir los diferentes tipos de información orientados a la recolección de datos relacionados con las etapas; tanto del marco teórico, como para la investigación de campo.

Esta fase, la investigación de campo, vital para el estudio total a realizar fue orientado a establecer la relación entre las variables que rigen la problemática planteada; con los resultados que arrojaron las fuentes y las técnicas aplicadas para recolectar la información

La encuesta-cuestionario, la principal técnica que se utilizó, fue dirigida al personal del área administrativa de la UNES, en formato diseñado para tal efecto. Además, se intentó pasarles el cuestionario en una forma clara y bien estructurada para facilitar al encuestado la resolución de éste.

2.5.1 Fuentes.

SECUNDARIAS: se utilizaron textos, revistas, diccionarios, tesis, separatas y datos estadísticos. Estos insumos fueron de mucha importancia para el desarrollo del capítulo I. El marco teórico conceptual; donde se establecieron generalidades, historia, antecedentes, teoría y otros tópicos propios de éste trabajo.

PRIMARIAS: se pudo acceder a información oral y escrita a través del uso de la observación directa, la entrevista y la combinación encuesta-cuestionario y formatos elaborados. Las anteriores fuentes de información fueron de suma importancia para el capítulo II, la investigación de campo, porque fue necesario analizar los procesos existentes, sus relaciones con las variables y las características determinadas por los pronósticos de la problemática planteada.

Se realizaron una serie de entrevistas con la persona encargada del programa de fortalecimiento y desarrollo institucional, que es la persona idónea y conocedora del área administrativa de la UNES; con el objetivo de tener un panorama más amplio y más cercano a la realidad.

2.5.2 Técnicas.

EL CUESTIONARIO: ésta técnica se utilizó durante la investigación de campo; porque éste nos permitió conocer en forma sistemática y resumida, la información veraz y de primera mano proveniente del trabajador. Éste es quien realiza los procedimientos y las operaciones administrativas de los distintos puestos, áreas y niveles de trabajo de la UNES. (ver anexo # 7)

LA ENTREVISTA: se realizaron entrevistas con el fin de conocer a las personas que realizan las funciones, y para obtener en forma real y descriptiva la información sobre los procesos de trabajo y otros datos que pudieron haber pasado por alto en el cuestionario. Ésta técnica fue útil, tanto para el marco teórico conceptual; como para la investigación de campo. (ver guía de entrevista anexo # 9).

2.6 Delimitaciones y alcances de la investigación.

La institución donde se realizó el estudio de campo es la Unidad Ecológica Salvadoreña UNES; y está ubicada en la ciudad de San Salvador, departamento de San Salvador. Esta institución se encuentra en la Residencial Jardines de San Antonio Abad, Avenida Los Bambúes # 24.

La investigación de campo propiamente dicha se realizó específicamente en el área administrativa de la UNES, y se llevó un tiempo de dos meses, Julio-Agosto 2002.

La investigación de campo se centró en la indagación de problemas administrativos y procesos de trabajo, dentro del marco de la teoría “análisis de procedimientos”. Este fue la base para el diseño de un manual de procedimientos que se propondrá, el cual es el fin del presente estudio,

herramienta administrativa que está inmersa en los sistemas administrativos y estos a su vez pertenecen a la teoría general de sistemas.

2.6.1 Justificación de la investigación.

La Unidad Ecológica Salvadoreña UNES, es una institución cuyos procesos administrativos se desarrollan con un índice significativo de deficiencia; por lo que se realizó un análisis causa-efecto y se concluyó con un diagnóstico que presenta la situación actual, y que es regida por los factores siguientes:

- Cruce de funciones.
- Sobrecarga de trabajo.
- Procedimientos administrativos no están completamente definidos.

Los anteriores factores que influyen en el funcionamiento de la institución bajo estudio, traen como consecuencia que ese funcionamiento se realice de una manera poco óptima provocando lo siguiente:

- Proyectos sin su seguimiento adecuado.
- Cumplimiento incompleto con los plazos de los proyectos.
- Reprobación por parte de las instituciones colaboradoras y calificadoras.
- Baja capacidad técnico-administrativa.

- Disponibilidad o poco personal.
- Recorte o suspensión del financiamiento por parte de las instituciones colaboradoras y calificadoras.
- Operaciones poco efectivas.
- Centralización administrativa.

2.6.2 Beneficios a obtener con el estudio.

La proposición de un diseño de un manual de procedimientos se originó del análisis causa-efecto, las variables de éste análisis construyeron la hipótesis que determina el fenómeno que se estudió (ver cuadro causa-efecto anexo # 10). Con la investigación de campo se logró hacer la comprobación de la hipótesis (análisis e interpretación de los resultados); por lo tanto, se determinó que los beneficios que se obtendrán con el estudio serán:

- Se incrementará la eficiencia de las operaciones y la eficacia administrativa de la UNES.
- Se maximizará la utilización de los recursos físicos, materiales, humanos y financieros con que cuenta la UNES.
- La UNES aumentará su competitividad y credibilidad, en relación con otras ONG's.
- El documento final presentado será de utilidad académica en el campo de la administración e ingeniería, como una retroalimentación

de los conocimientos y como una guía de consulta dentro y fuera de la UNES.

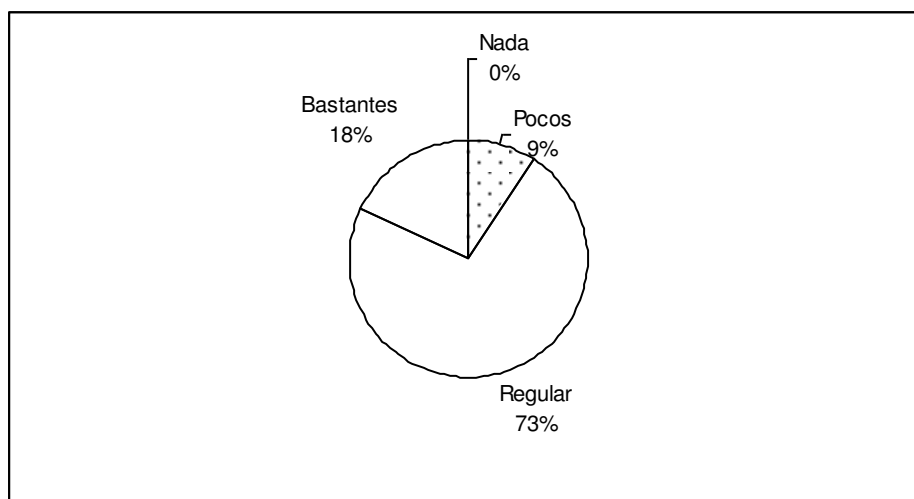
- El documento final servirá de base para otros estudios de mejoramiento administrativo posteriores, dentro y fuera de la UNES.

2.7 Análisis e interpretación de los resultados.

De acuerdo a la encuesta realizada en la U.N.E.S a una población de 30 personas los resultados fueron los siguientes:

VARIABLE: Información.

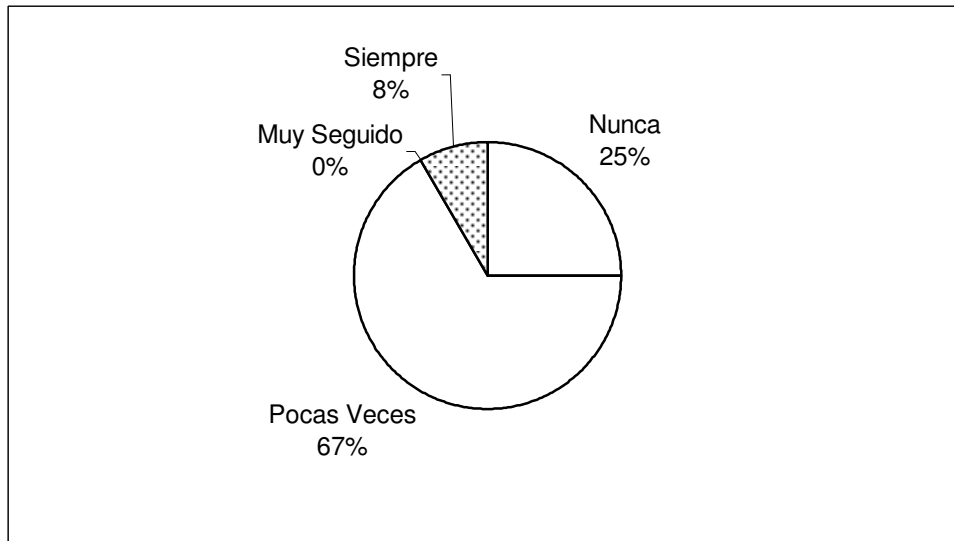
- 1) ¿Qué tantos controles utiliza usted en el desarrollo de las actividades en su puesto de trabajo?



Conclusión: el

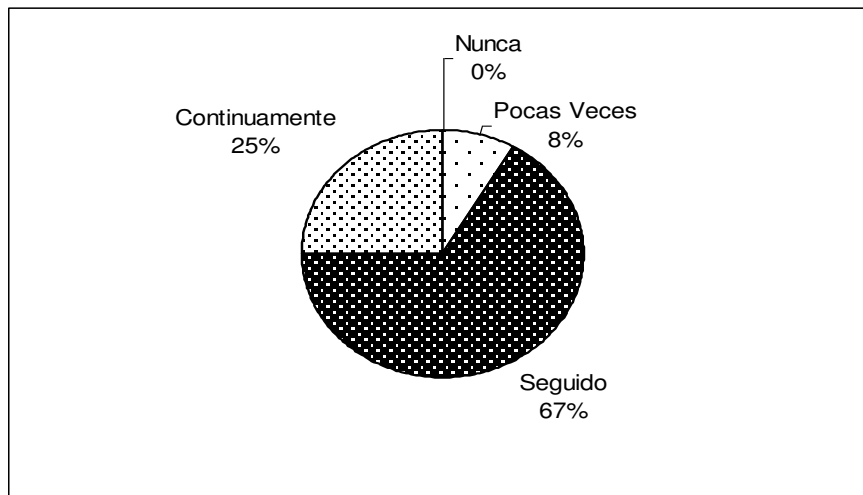
73% de la población encuestada utiliza controles en forma regular por lo tanto es necesario aumentar los controles y verificar su utilización.

- 2) ¿Con qué frecuencia pierde usted el control cuando desarrolla los procedimientos de su trabajo?



Conclusión: El 67% de los empleados encuestados pierde en algunas ocasiones el control de las funciones y el 18% lo pierde muy seguido, por lo tanto es necesario definir los procedimientos.

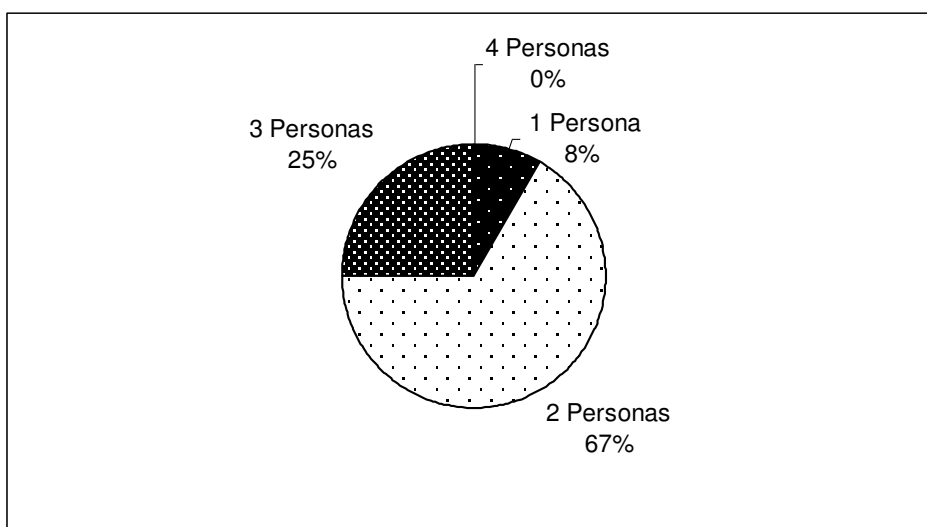
- 3) ¿Con qué frecuencia reporta usted a su jefe inmediato superior en lo referente a las actividades que se realizan en su trabajo?



Conclusión: La respuesta nos revela que el 67% de población ocupa los reportes seguido mientras que el 8% casi nunca hace reportes, por lo tanto es necesario aumentar la frecuencia.

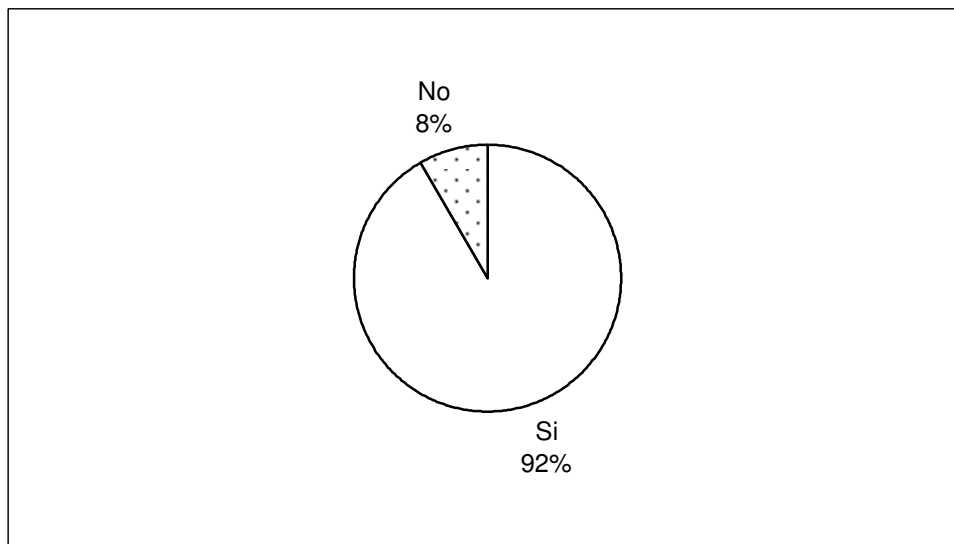
VARIABLE: Estructura organizativa.

4) ¿De cuántas personas recibe usted órdenes durante la ejecución de su trabajo?



Conclusión: Esta pregunta nos refleja que en un 92% existe dualidad de mando, por lo tanto es necesario mejorar la estructura organizativa.

5) ¿Conoce usted la estructura organizativa de la institución donde trabaja?



Conclusión: El 92% de la población encuestada expreso si conoce la estructura organizativa pero expresaron no comprenderla por su complejidad.

6) ¿Detalle cuales son los formatos que usted utiliza en la realización de su trabajo?.

- Solicitud de Combustible
- Solicitud de Alimentación.
- Solicitud de Transporte.

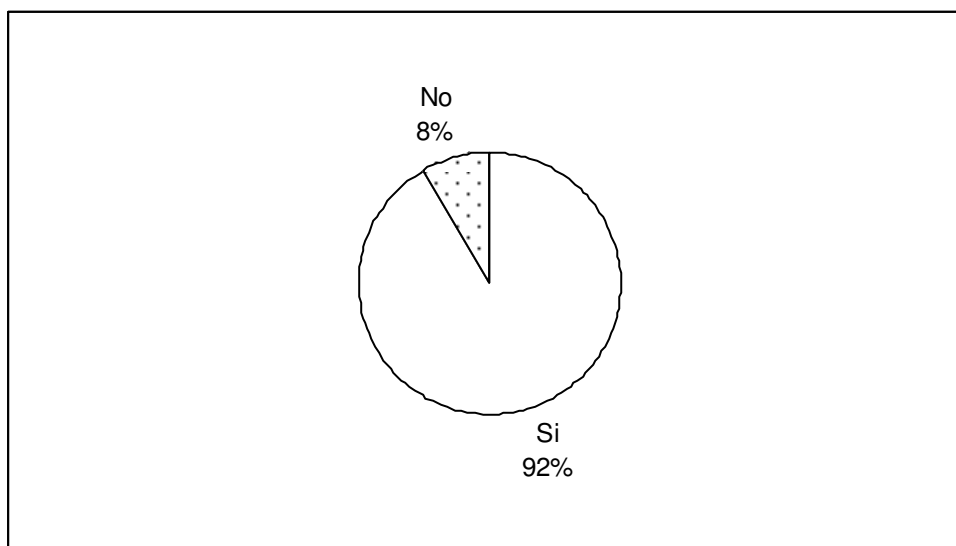
- Vale de Caja Chica.
- Solicitud de Papelería
- Solicitud de Fotocopias
- Solicitud de CDOC.
- Informes
- Solicitud de Financiamiento.
- Formulario de Partidas.
- Balances.
- Cheques.
- Plan de Operación.
- Registros de consulta.
- Clasificación de Fotografía.
- Bitácoras.
- Formato para proyectos.
- Programa Semanal.
- Cronograma de Trabajo.
- Formularios de Renta.

Conclusión: La mayoría utiliza formatos, pero algunos de los formatos no están definidos,

7) ¿Conoce usted en forma clara los pasos que se toman para la ejecución de su trabajo? .

En esta pregunta el 100% de la población encuestada contesto que Si conoce los pasos para la ejecución de su trabajo pero no están documentados.

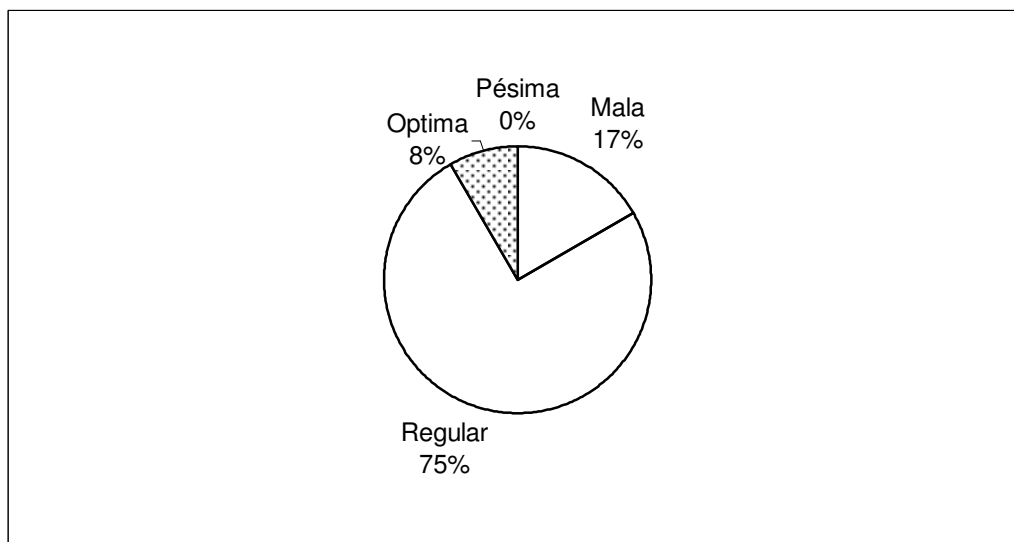
8) ¿Considera usted que se puede mejorar la estructura organizativa de la institución?



Conclusión: la mayoría contestó que sí se puede cambiar la estructura organizativa pero que no sabía cómo hacerlo, nosotros recomendamos la reestructuración de la parte organizativa.

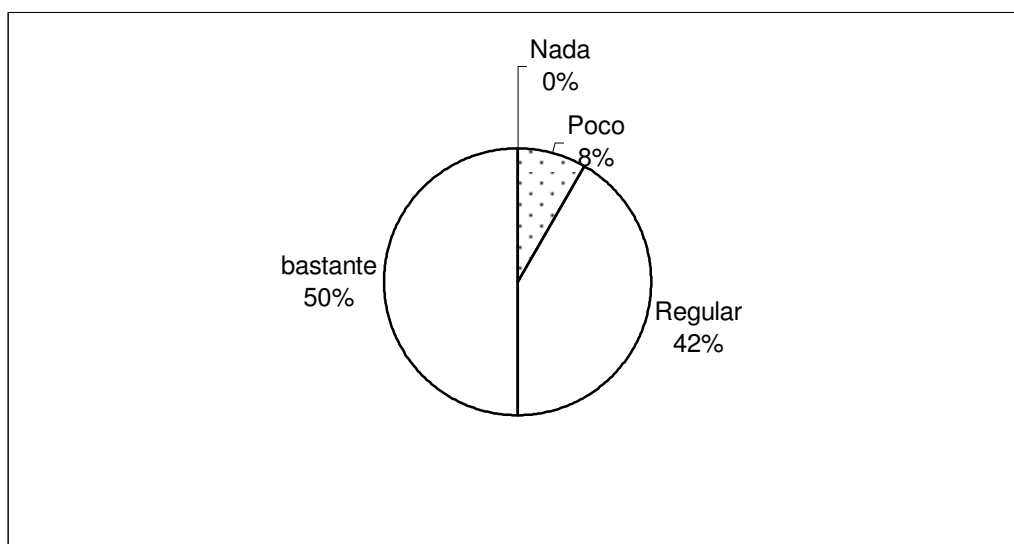
VARIABLE: Recursos materiales y físicos (uso de documentación).

9) ¿Cómo considera usted la distribución del espacio físico o la infraestructura del lugar donde desarrolla su trabajo?



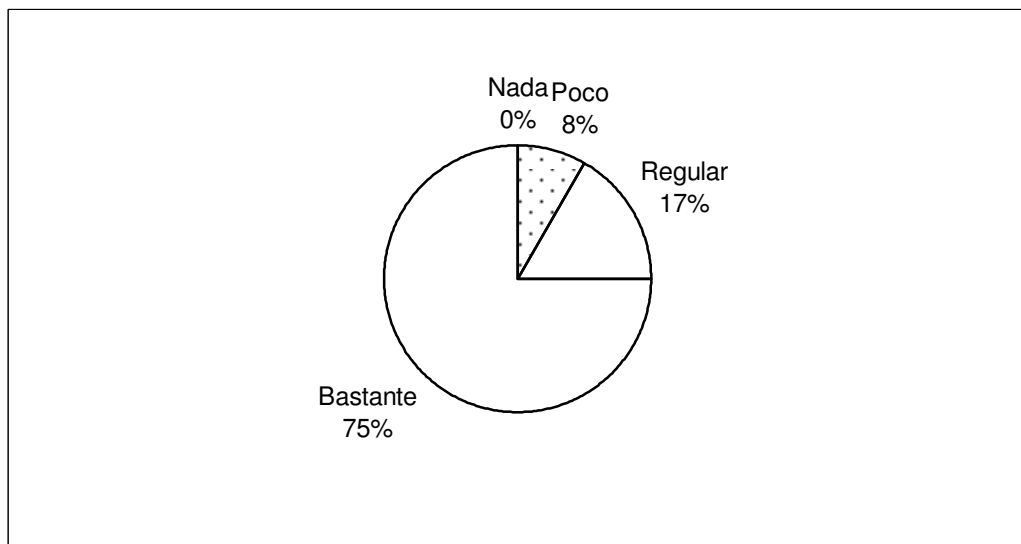
Conclusión: La distribución física no es la adecuada, es necesario mejorar la distribución en planta para mejorar la emisión y recibo de la documentación

10) ¿Cuánto considera importante contar con el mobiliario, equipo de oficina y cómputo para el desarrollo de sus actividades?



Conclusion: el 50% de los empleados consideran necesario contar con el equipo adecuado para el manejo de la informacion.

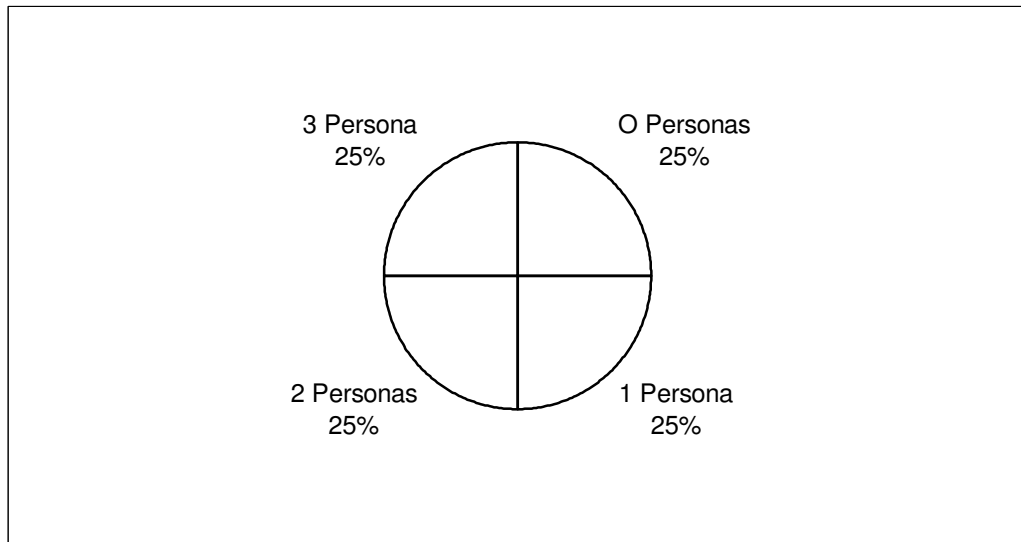
11) ¿Qué cantidad de documentos usa usted en la ejecución de su trabajo?



Conclusión: El 75% de la población si utiliza algún tipo de formato, es necesario normalizar los formatos.

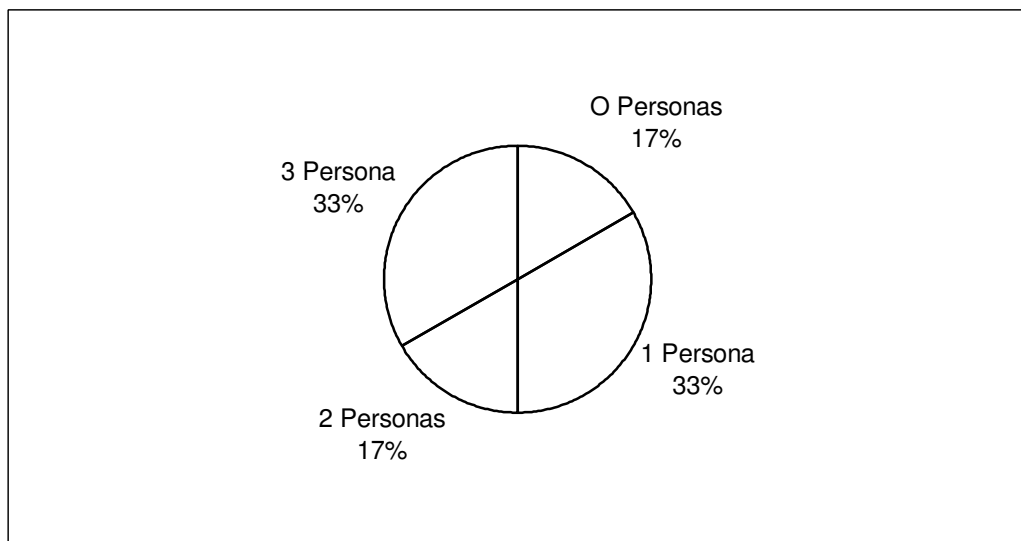
VARIABLE: Recurso Humano.

12) ¿Cuántas personas realizan las mismas funciones que usted?



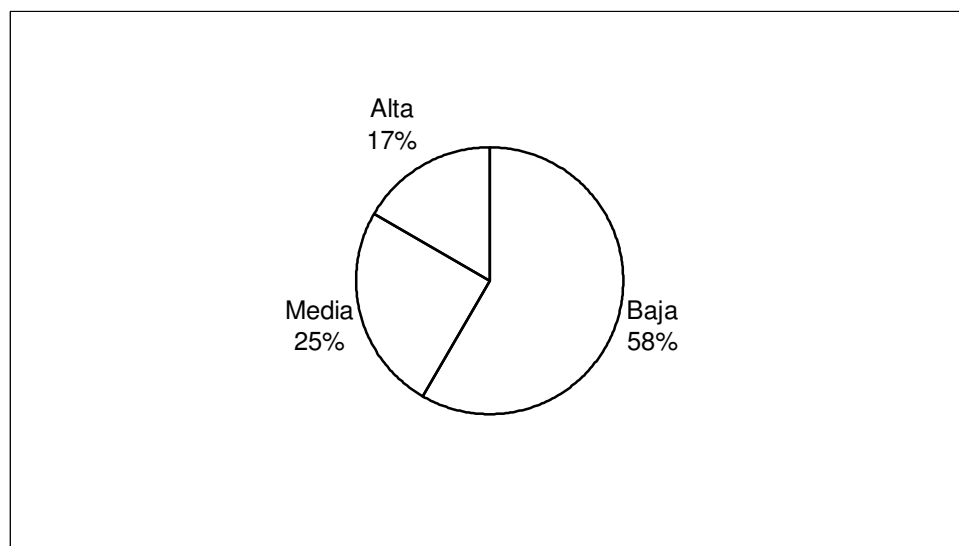
Conclusión: como se muestra en la gráfica el 75% de los puestos de trabajo cuentan con mas de una persona ejecutando las mismas funciones.

13) ¿Cuántas personas cree usted que deberían realizar sus mismas funciones?



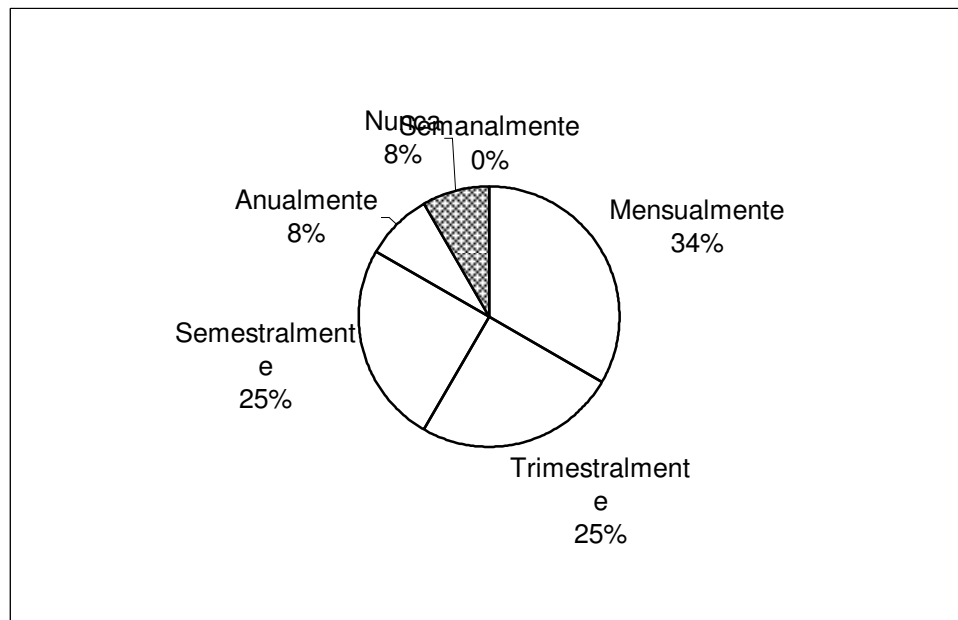
Conclusión: El 73% de la población considera que es necesario contar con mas empleados para poder lograr los objetivos.

14) ¿Con qué frecuencia se da la rotación de empleados en la empresa?



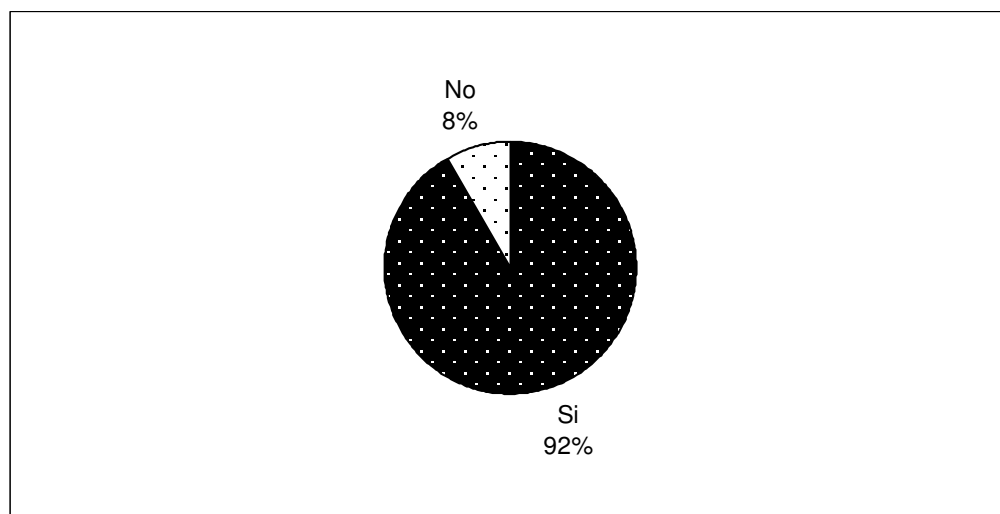
Conclusión: La gráfica nos muestra un alto índice de rotación de empleados, lo cual no permite una especialización en la ejecución de las funciones.

15) ¿Con qué frecuencia recibe usted capacitación?



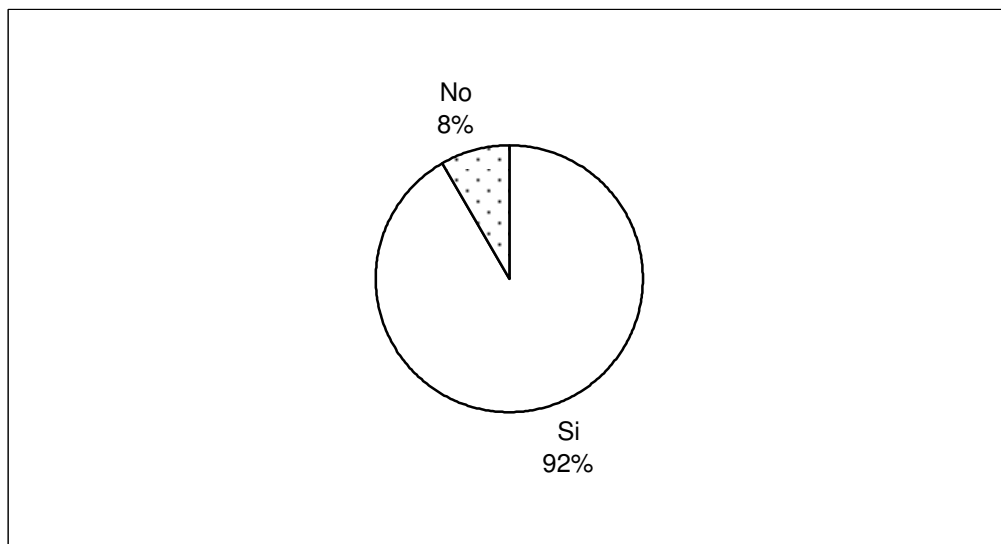
Conclusión: La gráfica nos muestra que no existe periodos establecidos de capacitación.

16) ¿Tiene usted bien claro las actividades que realiza en su puesto de



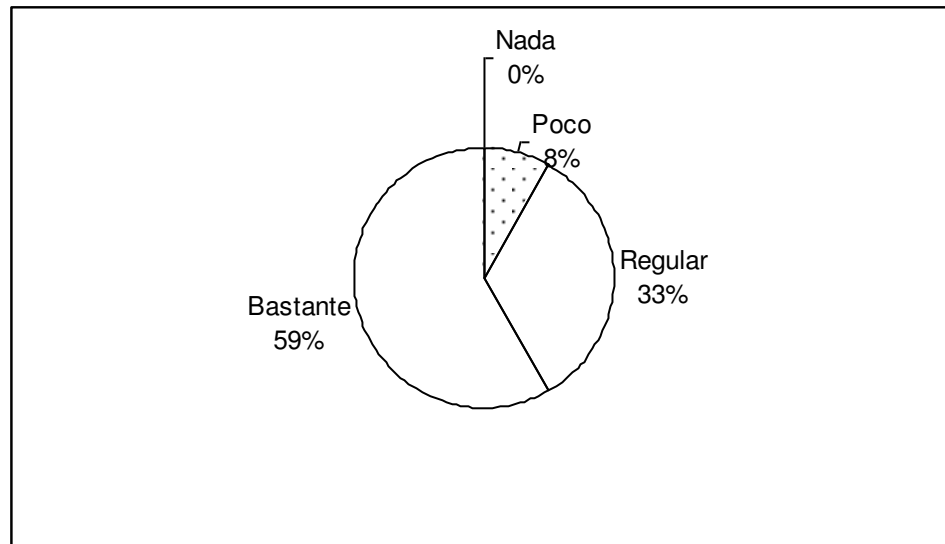
Conclusión: el 92% de la población conoce las actividades de su trabajo pero no están documentadas, es necesario documentar.

17) ¿Considera que el trabajo está equitativamente distribuido en su área de trabajo.



Conclusión: El 92% de la población considera que no existe sobrecarga de trabajo.

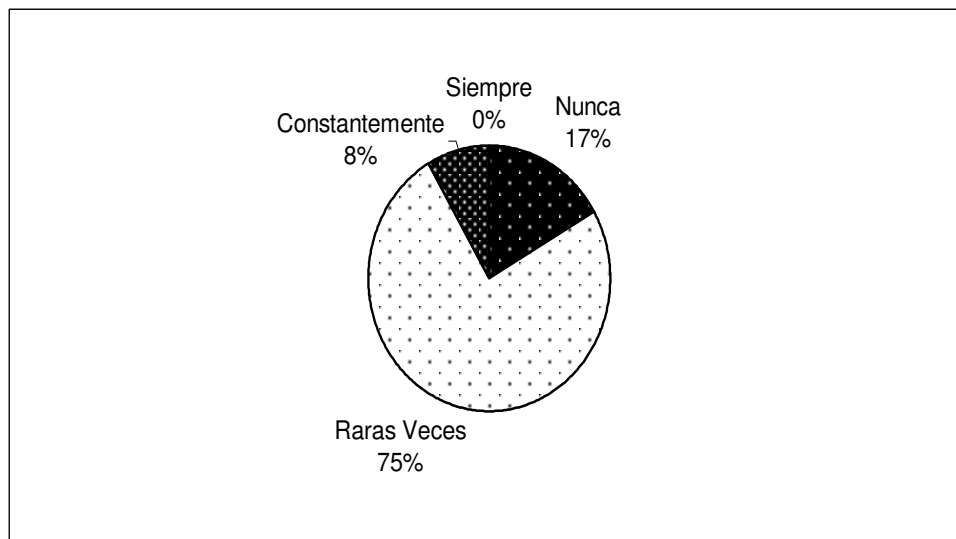
18) ¿Cuánto se considera usted satisfecho en su puesto de trabajo?



Conclusión: la insatisfacción representa un 41% de la población encuestada lo cual influye bastante en la fluidez de la información.

VARIABLE: Recursos (Finanzas).

19) ¿Con qué frecuencia se atrasa la información por la falta de financiamiento y capital?



Conclusión: El atraso de la información no es afectada por el flujo de capital.

2.7.1 Diagnóstico.

De acuerdo a la información recolectada en el área administrativa de la UNES la cual esta delimitada por las variable que influyen la problemática en estudio se puede observar un atraso de la información por no tener definidos los paso para cada uno de los procedimientos que se realizan.

En cuanto a las preguntas que involucraban la recolección de la información se observa que existen formatos de recolección de información pero mucha de la información todavía fluye en forma oral, así como también los controles no están tomando la importancia necesaria para ayudar a hacer mas confiable la información.

La mayoría de la población conoce la estructura organizativa aunque algunos expresaron no entenderla, uno de los problemas mas significativos que afectan esta variable para que ayude al flujo de la información es la dualidad de mando que genera confusión en los empleados y menos eficiencia en la realización de los procedimientos.

La complejidad de la estructura organizativa también genera cruce de funciones entra mandos administrativos que muchas veces se ven involucrados en las mismas operaciones.

La distribución física entre departamentos no contribuye a la fluidez de la información ni a la interrelación entre los mismos.

La falta de personal en algunas áreas genera retrasos en la información así como también la rotación de personal la cual obliga a capacitar nuevo personal y no permitir la especialización y estabilidad laboral.

En la encuesta no se observa que la falta de capital obstaculice la información pero si afecta en forma general a toda la institución.

2.7.2 Situación actual.

La UNES es una empresa dedicada a preservar el medio ambiente sus principales actividades están orientadas a la elaboración de proyectos con fondos de ayuda internacional. Por lo tanto, para sistematizar esos procesos de conducción institucional que en conjunción; personal técnico, operativo y administrativo deberán conocerlos, empoderarlos y aplicarlos a la vida cotidiana.

Para lograr dicha sistematización y poder alcanzar los objetivos planteados se aplicó la metodología de análisis de procedimientos (ver capítulo 1, teorías relacionadas) y basados en los resultados de la investigación de campo y documental en el área administrativa de la

UNES, se definió las área específicas donde se debe mejorar la eficiencia y eficacia de todos los trabajos y esfuerzos encaminados así como sus controles.

2.7.3 Hallazgos de la investigación.

En base a los resultados obtenidos en la investigación de campo y el planteamiento de la situación actual, a continuación se lista en forma prioritaria una síntesis de los aspectos encontrados:

- a) No existe un documento que le detalle al trabajador los pasos que deben seguirse en la ejecución de las labores, a pesar de que los conoce.
- b) Si bien existen algunos formatos y documentos, estos no están diseñados en una forma adecuada para la recolección de la información y dejando por fuera los controles administrativos; o simplemente no se usan.
- c) Los procedimientos existentes se conocen en forma verbal.
- d) La estructura organizativa es compleja, lo que produce dualidad de mando y cruce de funciones.
- e) La distribución física no es la idónea.
- f) La institución estudiada carece de manuales administrativos, por lo tanto las capacitaciones no cumplen con su cometido en el campo de trabajo.

- g) Existe una alta rotación de empleados.

2.8 Criterio de análisis de los procedimientos.

- a) Funciones de cada área y unidad.
- b) Responsabilidades de cada empleado.
- c) Actividades realizadas.
- d) Determinar puntos fuertes y débiles.
- e) Delegación de autoridad.
- f) Fortalecer los aspectos positivos y desechar los negativos.

2.8.1 Factores críticos a analizar en cada procedimiento.

- a) Objetivo del procedimiento.
- b) Responsabilidad de cada empleado.
- c) Unidades o áreas involucradas y su recorrido.
- d) Tiempo de ejecución.
- e) Condiciones laborales.
- f) Inicio y fin de cada proceso.

RESUMEN DE LA INVESTIGACION

VARIABLE	RESUMEN DE LA VARIABLE	ALTERNATIVAS
Información	se están utilizando los formatos, pero no se usan los controles en forma adecuada	Es necesario documentar los formatos ya que muchos de los procesos se realizan en forma oral
Estructura Organizativa	La estructura organizativa permite la dualidad de mando y el cruce de funciones.	Es necesario reestructurar la organización y hacerla mas eficiente mediante el mejoramiento y definición de los procedimientos.
Recursos Materiales y Físicos	La distribución física no es la adecuada y existe pocos materiales, mobiliario y equipo.	Es necesario el diseño de una distribución en planta para mejorar el flujo de información y la interpelación entre departamentos.
Recurso Humano	La falta personal hacer mas fluida las operaciones, existe una alta rotación de empleados.	Es necesario implementar un plan de capacitación y un diseño de un manual de puestos.
Recursos Financieros	El flujo de la información se ve poco influenciada por la falta recursos financieros	Es necesario implementar un manual de procedimientos financieros.

Entre los aspectos mas importantes a considerar esta la mejora del flujo de la información en todas las áreas en cuestión, documentando Los procedimientos, generando los formatos de recolección de la información y estableciendo los controles.

CAPITULO III

PROPUESTA DE SOLUCION:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA
UNIDAD ECOLOGICA SALVADOREÑA U.N.E.S..**

UNIDAD ECOLÓGICA SALVADOREÑA
U.N.E.S.
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

MANUAL

DE

PROCEDIMIENTOS

ADMINISTRATIVOS

Diseñador: Guillermo Antonio Guillén, Eric Rogelio Sandoval y Eduardo Ascencio Lopez. Universidad Tecnológica de El Salvador UTEC.			
Fecha de diseño: 2002	Aprobado por:	Firma de aprobación:	
Última fecha de revisión:	Revisado por:	Área:	Aprobación:

ÍNDICE

Introducción.....	97
Objetivos del manual.....	98
Ámbito del manual.....	99
Recomendaciones para el uso del manual.....	99
Mantenimiento y actualización.....	100
Procedimientos administrativos de la UNES.....	101
➤ Procedimiento 001 Elaboración del plan estratégico.....	101
➤ Procedimiento 002 Elaboración del plan operativo.....	105
➤ Procedimiento 003 Monitoreo y seguimiento del plan operativo.....	108
➤ Procedimiento 004 Formulación del presupuesto institucional.....	114
➤ Procedimiento 005 Elaboración del plan anual de compras.....	120
➤ Procedimiento 006 Ejecución de procesos de compra.....	123
➤ Procedimiento 007 Adquisición de bienes y servicio por libre gestión (cotizaciones).....	128
➤ Procedimiento 008 Adquisición de bienes y servicio por contratación directa.....	137
➤ Procedimiento 009 Adquisición de bienes y servicios por licitación privada nacional.....	143

- Procedimiento 010 Adquisición de bienes y servicios
por licitación publica nacional e internacional.....152
- Procedimiento 012 Elaboración de informes narrativos y
financieros de los diferentes programas y proyectos en
ejecución por la UNES.....165
- Procedimiento 013 Formación y capacitación de las
instituciones bases y miembros de la UNES.....170
- Procedimiento 014 Ingreso de documentos
al CEDOC-UNES.....173
- Procedimiento 015 Préstamos internos de
documentos, libros y/o videos del CEDOC-UNES.....176
- Procedimiento 016 Préstamos externos de
documentos, libros y/o videos del CEDOC-UNES.....179
- Procedimiento 017 Contratación de personal técnico,
administrativo y de campo para la UNES.....182
- Procedimiento 020 Asignación y mantenimiento
de vehículos.....185
- Procedimiento 021 Administración y control de inventarios.....189
- Procedimiento 022 Manejo de fondos de caja chica.....195
- Procedimiento 023 Pago de bienes y servicios por
medio de cheques o notas de transferencias bancarias.....200
- Procedimiento 024 Conciliaciones bancarias. 203

Plan de implementación.....	206
Costos de diseño.....	208
Cronograma de implementación.....	210

3.1 Introducción.

Toda organización necesita de manuales y documentos, que son instrumentos administrativos para orientar al empleado en la ejecución de su trabajo e informar al público sobre el funcionamiento interno. El presente manual de procedimientos administrativos de la UNES, contiene en forma detallada los procedimientos más importantes.

El propósito del manual es de orientar a los empleados de la UNES y miembros afines, como hacer más eficiente los procesos administrativos y operativos; logrando determinar ordenada y secuencialmente las operaciones que realizan y las unidades que intervienen para mejorar los servicios y funcionamiento de la UNES.

El hecho de tener un documento de éste tipo, proporciona la oportunidad al empleado de mejorar el desempeño de sus labores y como resultado, obtener un mejor servicio dentro y fuera de la institución. Por tanto; se elimina la fuga de responsabilidad, porque se oficializa en forma escrita y documentada.

El manual contiene los procedimientos del área administrativa ya mejorados, lo que implica que son los procesos de trabajo detallados por los empleados de la UNES; los cuales se deben analizar, estudiar su viabilidad e

implementarlos; y que pueden cambiar o mejorar en un futuro según las necesidades de la UNES.

3.2 Objetivos del manual.

3.2.1 Objetivo general.

Contribuir a la mejora administrativa de los recursos con que cuenta UNES, los servicios que presta y las operaciones que ejecuta.

3.2.2 Objetivos específicos.

- a) Detallar en forma ordenada y secuencial, las operaciones que se ejecutan en cada unidad que forma parte del área administrativa de la UNES.
- b) Normalizar métodos de trabajo, que se efectúan en diferentes unidades del área administrativa de la UNES.
- c) Servir de fuente de consulta, para los empleados y personas afines a la UNES sobre los procesos que allí se realizan.
- d) Servir de herramienta solucionadora de problemas administrativos, para directivos y jefes de la UNES.
- e) Proporcionar un bosquejo de las actividades administrativas, con el fin de alcanzar los objetivos en menor tiempo.
- f) Determinar controles, para mejoras a efectuar en futuros estudios administrativos, capacitaciones e inducción de personal.

3.3 Ámbito del manual.

El ámbito de aplicación del presente manual de procedimientos se delimita al área administrativa de la Unidad Ecológica Salvadoreña UNES, lo que implica alguna información relacionada con aspectos operativos y de actividades puramente de oficina; que al mejorarlos contribuyan a dar apoyo al quehacer administrativo y mejorar la estructura organizativa.

3.4 Recomendaciones para el uso del manual.

- a) Aprovisionamiento del manual: se debe proporcionar una copia del manual a cada encargado de área o unida.
- b) Facilitar a cada empleado acceso al manual para poder informarse de cada procedimiento en su área.
- c) Todo empleado nuevo deberá proporcionársele un manual para su debida inducción.
- d) Es responsabilidad de los jefes de área y encargados, explicar y despejar dudas sobre la información, uso, mantenimiento y actualización que tiene el manual.

3.5 Mantenimiento y actualización.

- a) El manual debe ser revisado cada año por la junta directiva, el director y el encargado administrativo.

- b) Si existe la necesidad de hacer cambios en alguna parte del manual, estos se realizarán por la junta directiva y el director, a solicitud del encargado del área o unidad.
- c) Los empleados pueden sugerir mejoras o cambios en el manual, solicitándolo a la junta directiva por medio de su jefe inmediato superior.

3.6 Procedimientos administrativos de la U.N.E.S..

Procedimiento: elaboración del plan estratégico.	001
Unidad o área: coordinación ejecutiva.	
Objetivo: Tener una planificación que integre la visión, misión, políticas y estrategias institucionales, que permita la formulación, gestión y ejecución de los programas de proyectos a corto y mediano plazo.	

Documentos: visión, misión, convenios, indicadores,

Políticas: La planeación estratégica será para tres años como mínimo a través del plan operativo, y lo elaborará la junta directiva, coordinación de programas y proyectos. Se coordinará con personal especializado de instituciones miembros y su aprobación corresponderá a la asamblea general.

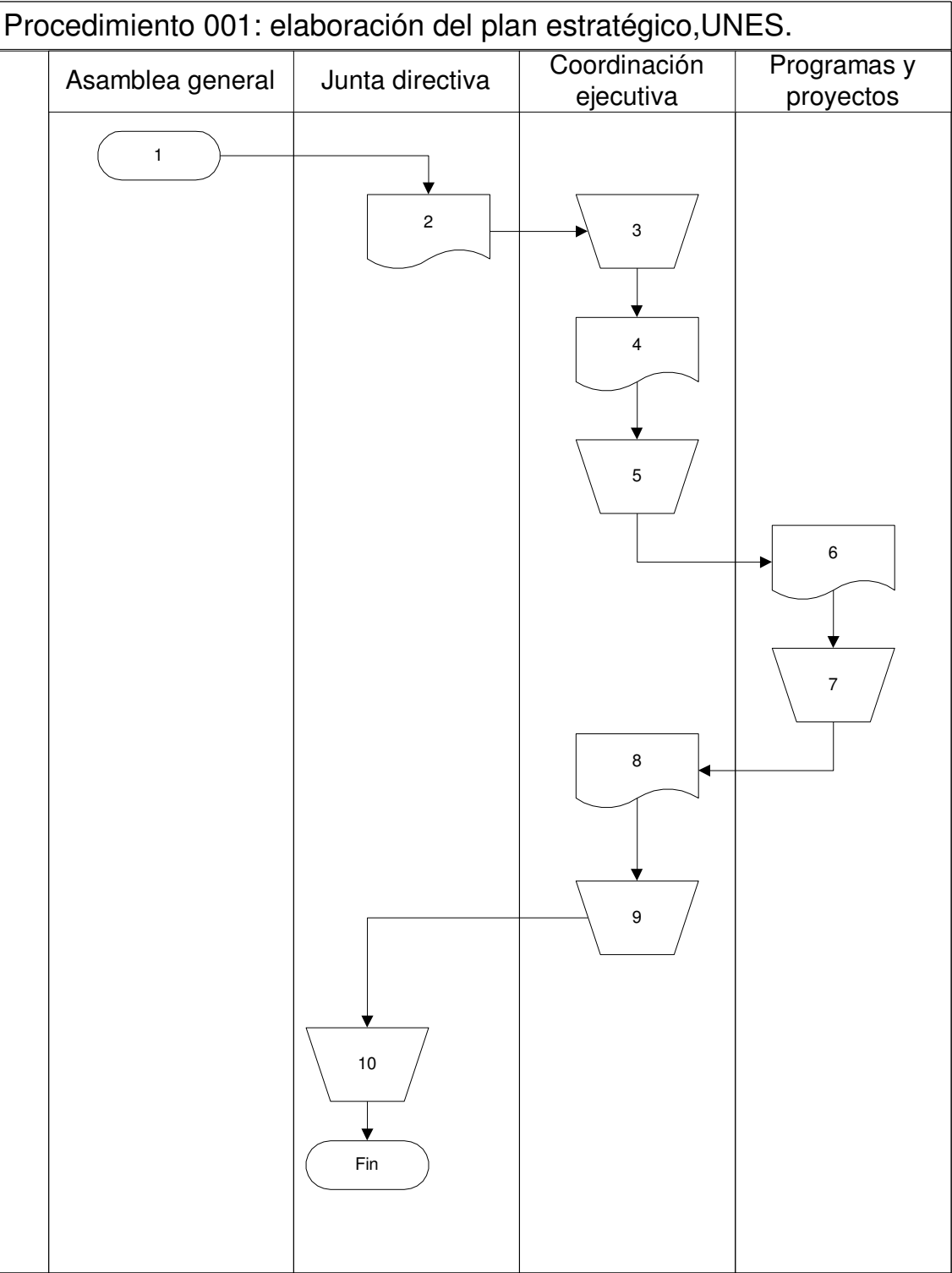
Considerará como ejes programáticos: de género y medio ambiente, de gestión y política ambiental, de fortalecimiento y desarrollo institucional, gestión municipal ambiental.

Procedimiento:

1. Asamblea general emite lineamientos para la formulación de la planeación estratégica, las remite a la junta directiva para su sistematización.
2. Junta directiva recibe lineamientos, estudia y convoca a la coordinación ejecutiva para trabajar la formulación de la planeación estratégica.

3. La coordinación ejecutiva recibe documento sistematizado sobre lineamientos dictados por la asamblea general de la UNES.
4. Coordinación ejecutiva junta con la coordinación de programas y proyectos recopilan convenios suscritos, proyectos, planes estratégicos anteriores, métodos, instrumentos para la formulación de la planeación estratégica.
5. Coordinación ejecutiva, coordinación de programas y proyectos, coordinadores de programas y equipos técnicos de instituciones miembros formulan planeación estratégica de la UNES, tomando como marco referencial el documento de lineamientos institucionales emanado por la asamblea general por el período determinado.
6. Coordinación de programas y proyectos consolida los resultados.
7. Coordinación de programas y proyectos somete a visto bueno de la coordinación ejecutiva.
8. Coordinación ejecutiva somete a aprobación de junta directiva la propuesta de la planeación estratégica. Si existe observaciones se vuelve a la coordinación ejecutiva para efectuar los ajustes correspondientes.
9. Coordinación ejecutiva divulga internamente a través de coordinación de programas y proyectos.
10. La presidencia divulga la planeación estratégica a través de los medios de comunicación.

11. Junta directiva por medio de una comisión convoca a las agencias de cooperación externa para dar a conocer sus planes de trabajo con el objetivo de generar espacios de gestión financiera y técnica.



Procedimiento: elaboración del plan operativo.	002
Unidad o área: coordinación de programas y proyectos.	
Objetivo: Contar con un documento que registre los objetivos institucionales.	

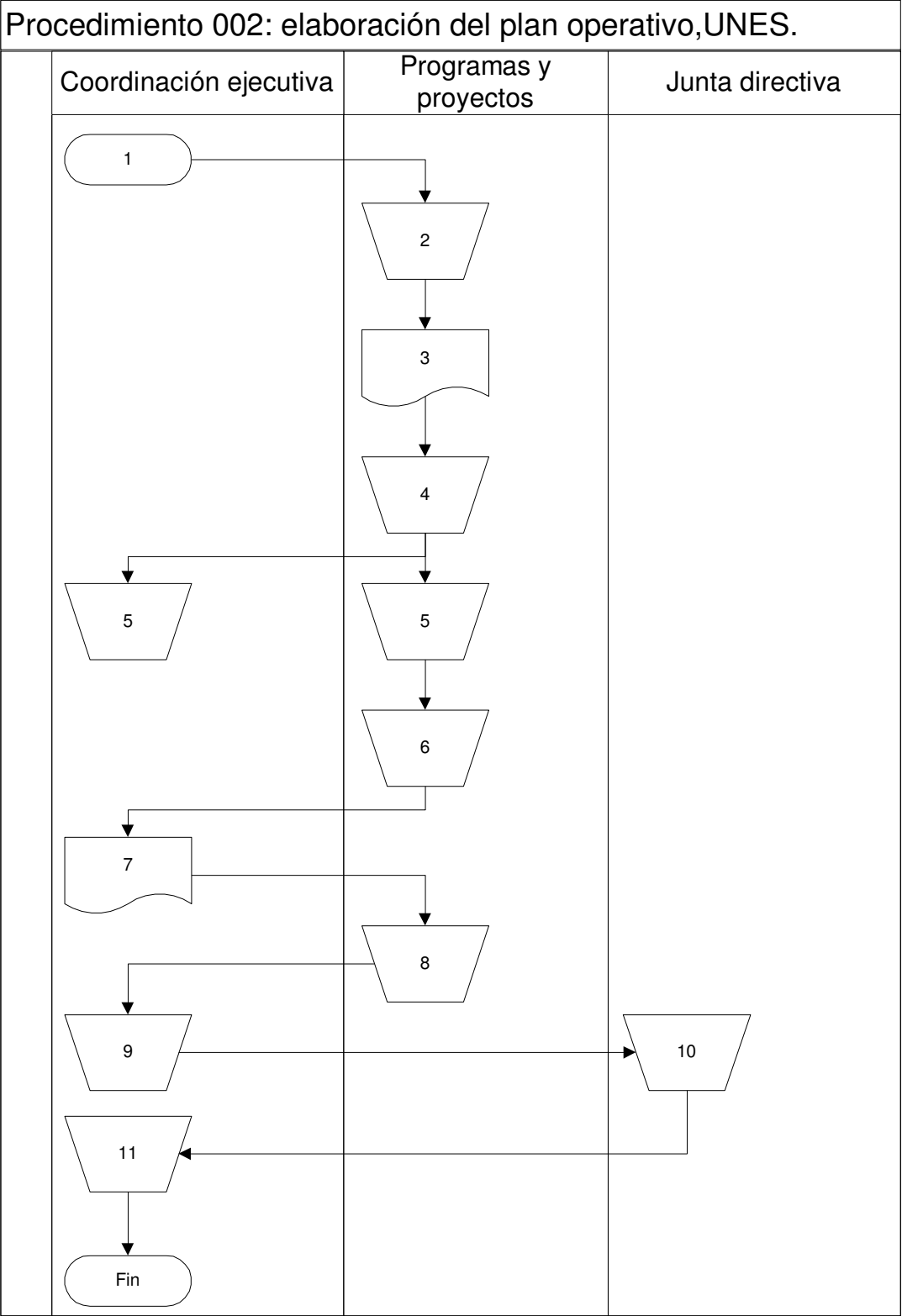
Documentos: Planeación, objetivos, políticas, indicadores, programas, convenios, monitoreo y seguimiento.

Políticas: La convocatoria y sistematización será una responsabilidad directa de la coordinación de programas y proyectos, y coordinadores de programas. Coordinación de programas y proyectos coordinará con instituciones miembros en las áreas que requieran acompañamiento técnico especializado. El PO servirá de base para objetivos, indicadores, evaluación y será revisado trimestralmente. Además será un instrumento para medir desempeño y será aprobado por la junta directiva y coordinación ejecutiva.

Procedimiento:

1. La coordinación ejecutiva emite lineamientos para la elaboración del PO.
2. La coordinación de programas y proyectos recibe lineamientos, analiza y estudia para preparar las metodologías indicadas,
3. La coordinación de programas y proyectos prepara seminario taller para dar a conocer los mecanismos para la formulación del PO.

4. La coordinación de programas y proyectos convoca a seminario taller a técnicos especializados de instituciones miembros para conocer y capacitar sobre lineamientos e instrumentos a utilizar en la elaboración del PO.
5. La coordinación de programas y proyectos junto a la coordinación ejecutiva formulan el PO institucional.
6. Estas áreas sistematizan el PO institucional y remiten a coordinación ejecutiva para aprobación y visto bueno.
7. La coordinación ejecutiva analiza y efectúa ajustes y se remite a coordinación de programas y proyectos para su corrección.
8. Después de ajustes se remite a la coordinación ejecutiva para presentar a la junta directiva para su aprobación.
9. La coordinación ejecutiva recibe el PO y convoca a junta directiva para estudio y aprobación del mismo.
10. Junta directiva aprueba el PO institucional y remite a coordinación ejecutiva para su puesta en marcha.
11. El PO aprobado se remite a coordinación de programas y proyectos para dar a conocer a los coordinadores de programas.
12. La coordinación de programas y proyectos recibe PO aprobado y da a conocer a coordinadores de programas e inician ejecución conforme a lo planificado.



Procedimiento: monitoreo y seguimiento del plan operativo.	003
Unidad o área: coordinación de programas y proyectos.	
Objetivo: contar con metodologías y herramientas que permita controlar los avances y logros de programas y proyectos.	

Documentos: plan, proyectos, convenios, formatos y reportes.

Políticas: la coordinación de programas y proyectos será la responsable del monitoreo y seguimiento de los objetivos e indicadores de resultados, será responsable de elaborar los informes técnicos y seguimiento físico y financiero a partir de los insumos proporcionados, será la instancia responsable del cumplimiento y la verificación del plan de monitoreo y seguimiento y deberá emitir informe de monitoreo y seguimiento para dar a conocer a coordinación ejecutiva y junta directiva.

También será la instancia para capacitar junto a la coordinación ejecutiva, en los métodos e instrumentos a utilizar, el monitoreo y seguimiento se realizará por medio de equipos de trabajo mixto entre el personal institucional e instituciones miembros.

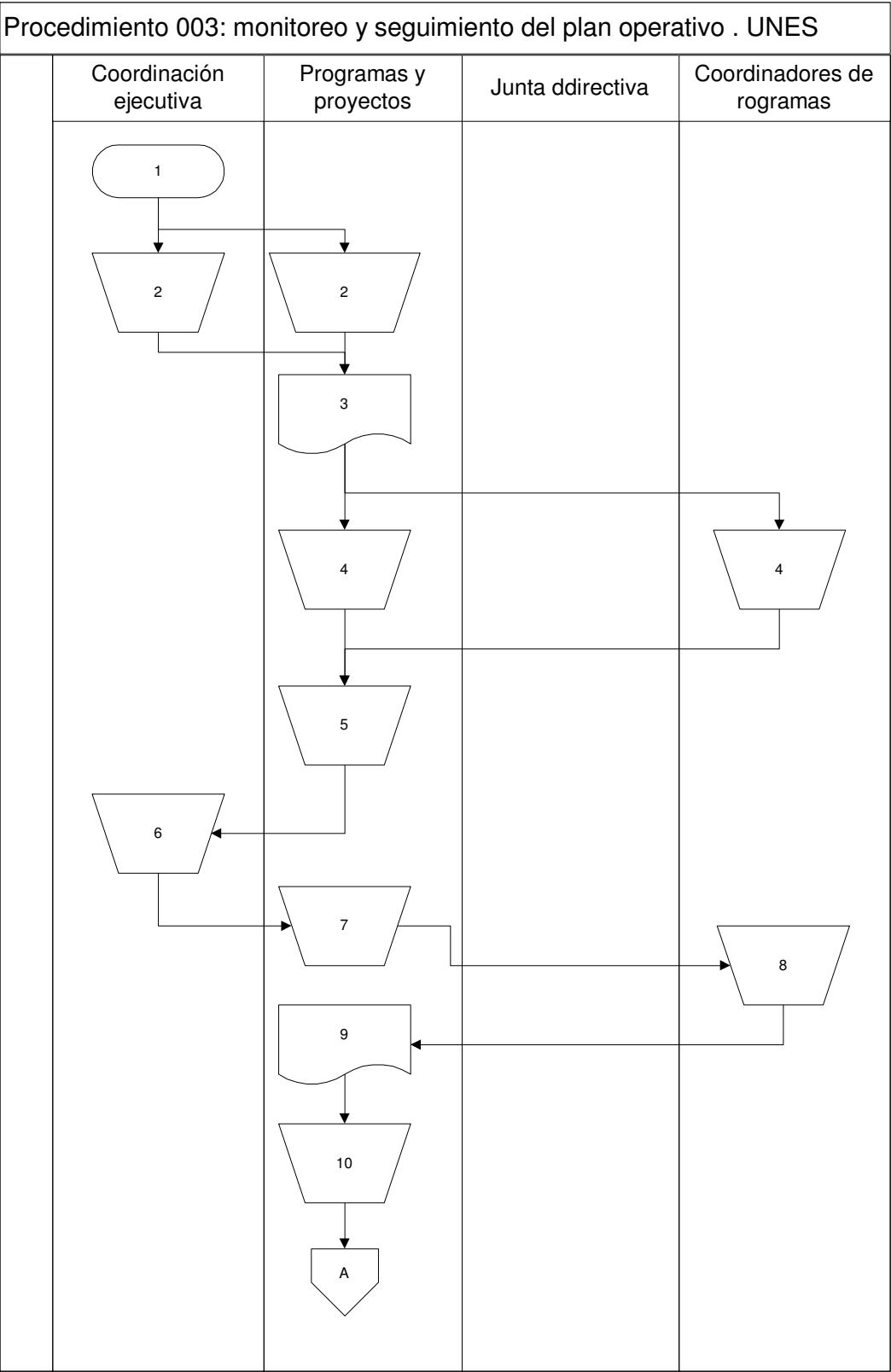
La coordinación ejecutiva será responsable de dar conocer los avances físicos y financieros conforme a objetivos y será la que determine las medidas correctivas para garantizar el cumplimiento del PO.

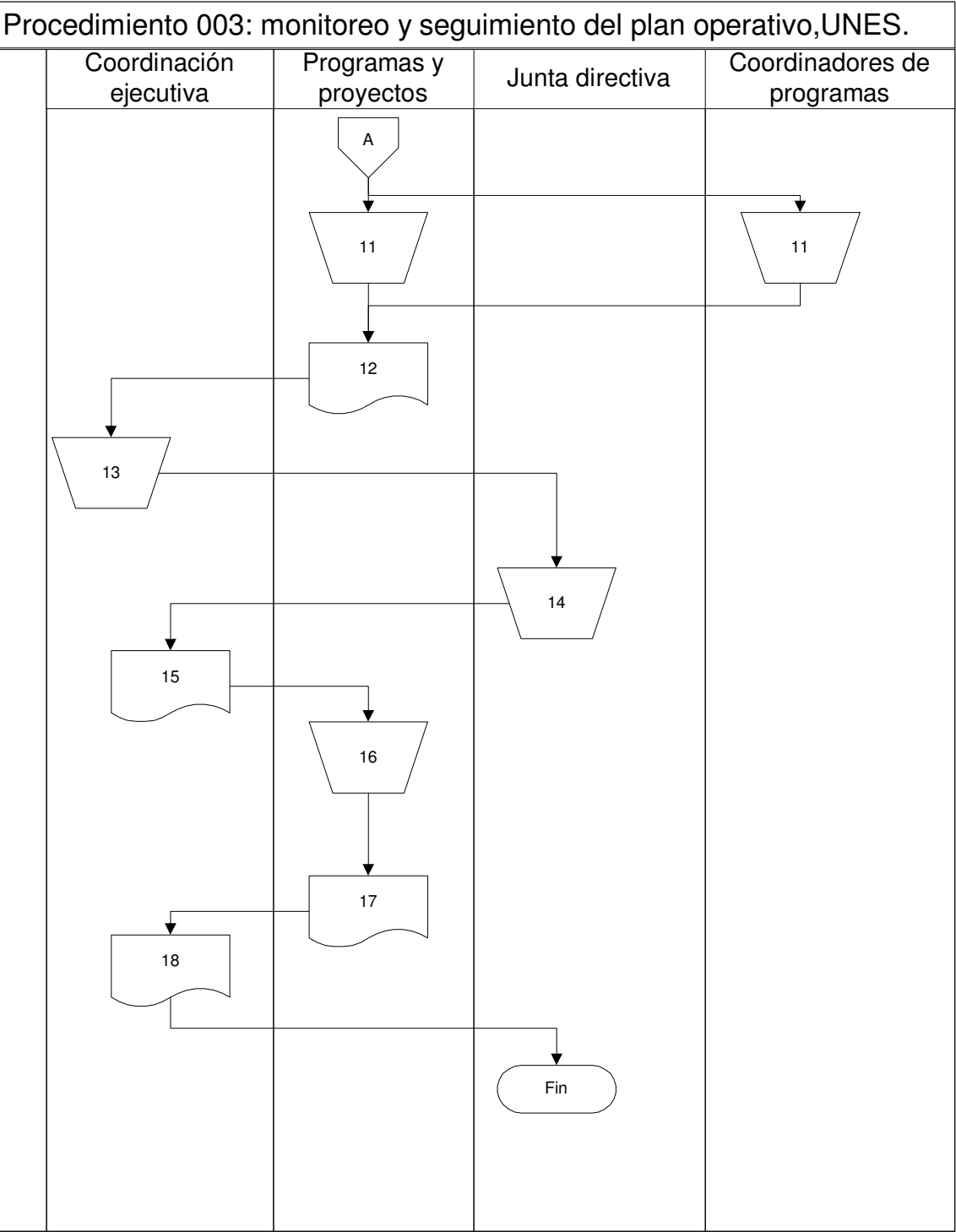
Procedimiento:

1. La coordinación ejecutiva convoca a la coordinación de programas y proyectos para discutir y aprobar los métodos y lineamientos generales para los pasos de monitoreo y seguimiento del PO institucional.
2. Coordinación ejecutiva y coordinación de programas y proyectos determinan lineamientos y métodos de monitoreo y seguimiento a implantar a nivel institucional y preparan seminario taller.
3. La Coordinación de programas y proyectos convoca a los coordinadores de programas a un seminario taller para dar a conocer los lineamientos, metodologías e instrumentos institucionales y específicos demandados por las agencias y organismos de cooperación externa, para que se efectúe planificadamente los monitoreos y seguimiento de los objetivos e indicadores de resultados del PO institucional; así cómo se deberá elaborar los informes técnicos de avances parciales y finales del PO.
4. Una vez efectuada la capacitación la coordinación de programas y proyectos y coordinadores de programas planifican el monitoreo y seguimiento del PO, puntualizando los tiempos en que se realizarán.
5. La coordinación de programas y proyectos evalúa y sistematiza el plan de monitoreo y seguimiento y lo remite a la coordinación ejecutiva para su aprobación.

6. La coordinación ejecutiva, recibe, analiza y aprueba plan de monitoreo y seguimiento del PO. Luego lo remite a la junta directiva para su conocimiento y a la coordinación de programas y proyectos para su ejecución.
7. La coordinación de programas y proyectos recibe plan de monitoreo y seguimiento aprobado e inicia ejecución.
8. Los coordinadores de programas ejecutan el plan de monitoreo y seguimiento incorporando los comités mixtos con técnicos de las instituciones miembros de la UNES.
9. Los coordinadores de programas elaboran informes parciales de monitoreo y seguimiento de los objetivos e indicadores de resultados del PO institucional, y los remite a la coordinación de programas y proyectos
10. La coordinación de programas y proyectos recibe, analiza los informes parciales de monitoreo y seguimiento del PO institucional. Además cruza y verifica la información recibida con los informes y visitas de campo efectuadas directas de la coordinación de programas y proyectos, cuantificando y cualificando el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos e indicadores definidos en los PO y solicitando la información sobre las causas de atraso en los casos donde se identifiquen los incumplimientos.
11. La coordinación de programas y proyectos junto con el equipo de coordinadores de programa, buscarán las soluciones o medidas correctivas para solventar los atrasos en el cumplimiento de los objetivos e indicadores de resultados de los diferentes PO.

12. La coordinación de programas y proyectos consolida el informe físico y financiero parciales y finales, enviándolos a la coordinación ejecutiva para su conocimiento y definición de ajustes en los lineamientos de trabajo.
13. La coordinación ejecutiva recibe, estudia y analiza y transfiere a la Junta directiva para su aprobación.
14. La junta directiva recibe, analiza y aprueba el cumplimiento parcial de los objetivos e indicadores de resultados del PO remite a la coordinación ejecutiva con sus observaciones.
15. La coordinación ejecutiva recibe cumplimiento parcial del PO aprobado por la junta directiva de la UNES y lo remite a la coordinación de programas y proyectos para archivar.
16. La coordinación de programas y proyectos recibe y archiva.
17. La coordinación de programas y proyectos con base en todos los reportes de avance físico y financiero de objetivos e indicadores parciales, prepara los diferentes informes requeridos por los agencias donantes y cooperación externa y remite a la coordinación ejecutiva.
18. La coordinación ejecutiva recibe informe final de cumplimiento del PO y los informes finales de los proyectos en forma específica por donante. remite a junta directiva para su aprobación y por despachar la información a las agencias donantes y cooperación externa.
19. Junta Directiva recibe informe y aprueba envío de informes a las instituciones cooperantes.





Procedimiento: formulación de presupuesto institucional.	004
Unidad o área: coordinación de programa y proyectos.	
Objetivo: Tener una herramienta que permita organizar y planificar el recurso financiero de los programas y proyectos y actividades de la UNES	

Documentos: lineamientos, metodologías, convenios, presupuestos y plan operativo.

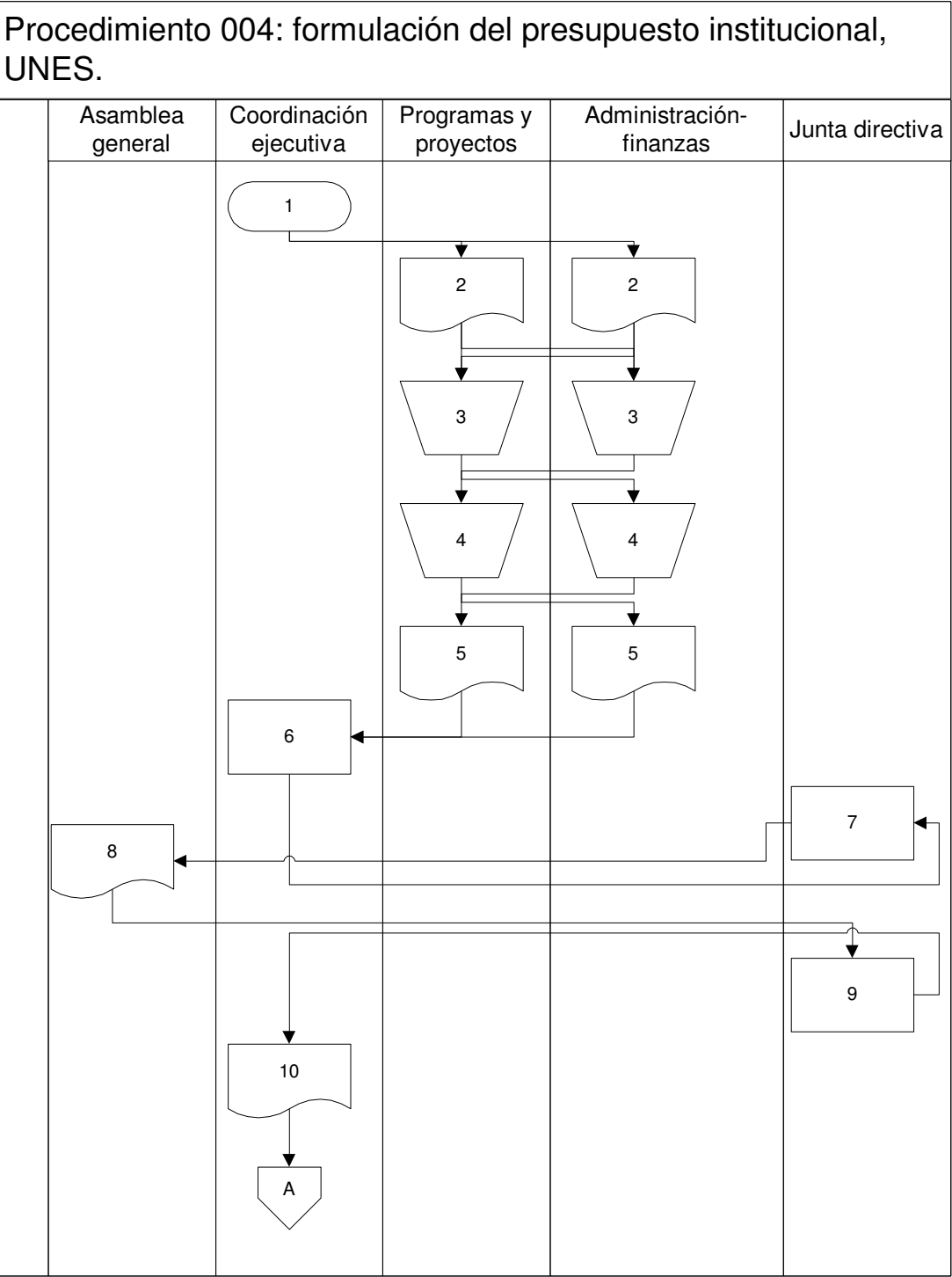
Políticas: los lineamientos para la elaboración y ejecución del presupuesto en general emanan de la junta directiva, enmarcados en los convenios suscritos y los gastos de operación administrativos generales, la responsabilidad de elaborar el presupuesto es de la junta directiva a través de la coordinación ejecutiva y la aprobación del presupuesto es responsabilidad de la asamblea general, la ejecución es responsabilidad de la coordinación de programas y proyectos y el control de la ejecución del presupuesto corresponde a la coordinación de administración y finanzas junto con el coordinador ejecutivo. El seguimiento, monitoreo y evaluación de la ejecución le corresponde a la coordinación de programas y proyectos y la liquidación anual a administración y finanzas.

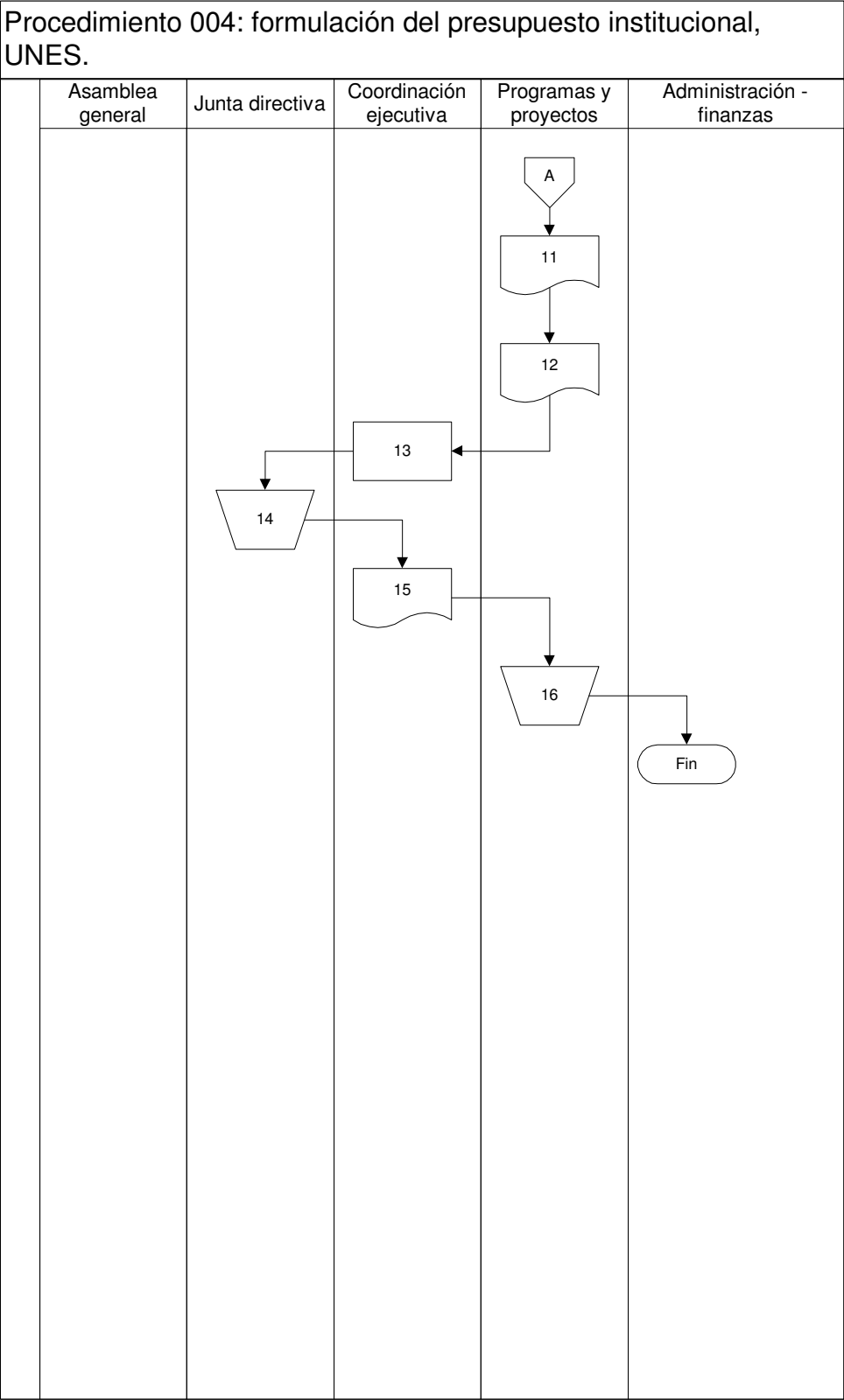
Procedimiento:

1. La coordinación ejecutiva recibe de la junta directiva de la UNES los lineamientos para la formulación y ejecución presupuestaria para el año, los estudia y analiza y los da a conocer a la coordinación de programas y proyectos y a la coordinación de administración - finanzas, para la formulación del presupuesto institucional.
2. La coordinación de programas y proyectos y la coordinación de administración - finanzas reciben lineamientos presupuestarios, analizan y estudian para preparar seminario taller de formulación del presupuesto institucional anual.
3. La coordinación de programas y proyectos junto con la coordinación de administración - finanzas preparan seminario taller para la formulación del presupuesto institucional anual. se prepara metodologías de presupuesto, requerimientos específicos de los donantes, instrumentos para el vaciado presupuestario.
4. La coordinación de programas y proyectos ejecuta seminario taller con la coordinación de administración - finanzas para la formulación y elaboración del presupuesto institucional anual, enmarcado en el plan operativo anual - PO; el cual incluye programa de ingresos y gastos de funcionamiento e inversión institucional.

5. La coordinación de programas y proyectos y la coordinación de administración - finanzas, consolidan el presupuesto institucional anual, para efectos de revisión y autorización de la coordinación ejecutiva.
6. La coordinación ejecutiva revisa, ajusta y somete a aprobación de la junta directiva para ser presentada a la asamblea general, para su ratificación anual.
7. La junta directiva analiza el presupuesto institucional anual y convoca a asamblea general para su aprobación.
8. La asamblea general recibe, aprueba y devuelve a la junta directiva para efectuar ajustes y correcciones emanada por la Asamblea.
9. La junta directiva recibe, analiza los acuerdos para realizar ajustes. Transfiere a la coordinación ejecutiva para trabajar las observaciones presupuestarias a nivel de detalles por proyecto del PO.
10. La coordinación ejecutiva recibe presupuesto institucional anual aprobado con las observaciones señaladas por la Asamblea; y envía a la coordinación de programas y proyectos para que se trabajen observaciones y ajustes en cada uno de los proyectos del PO, a ejecutar en el año.
11. La coordinación de programas y proyectos recibe el presupuesto institucional anual aprobado y propuesta de ajustes y junto a coordinadores de programas y la coordinación de administración - finanzas trabajan el presupuesto institucional anual final.

12. La coordinación de programas y proyectos remite presupuesto institucional anual a la coordinación ejecutiva para su visto bueno y aprobación final por la junta directiva.
13. La coordinación ejecutiva recibe, analiza y convoca a la junta directiva para su conocimiento final.
14. la Junta directiva recibe y da visto bueno al presupuesto institucional anual final y remite a la coordinación ejecutiva para su puesta en marcha.
15. La coordinación ejecutiva recibe y transfiere a la Coordinación de programas y proyectos y a la coordinación de administración - finanzas el presupuesto institucional anual final para su ejecución.
16. La coordinación de programas y proyectos convoca a la coordinación de administración - finanzas, coordinadores de programas, comunicación y CEDOC para dar inicio a la ejecución anual.
17. La coordinación de administración – finanzas, alimenta la base de datos elaborando partida inicial correspondiente al Control Presupuestario Institucional.





Procedimiento: elaboración del plan anual de compras.	005
Unidad o área: coordinación de programas y proyectos, coordinación de administración-finanzas, coordinadores de programas y jefes de proyectos.	
Objetivo: contar con una herramienta que registre los pasos necesarios para adquisición de bienes y servicio.	

Documentos: plan operativo, presupuesto, programación, políticas de inventario, contratos, órdenes de compra, requisición, quedan y especificaciones técnicas para la adquisición de bienes y servicios.

Políticas: La junta directiva es la instancia que aprueba el plan anual de compra de la UNES, la coordinación de programas y proyectos será el responsable de elaborar el plan de compras junto con la administración - finanzas; y ésta es la responsable de ejecutar el plan de compras y debe contener: fuente de financiamiento, programa o proyecto, meta o actividad, presupuesto estimado programación de adquisiciones, especificaciones técnicas y términos de referencias.

Procedimiento:

1. La coordinación de programas y proyectos, elabora junto a los coordinadores de programas, jefes de proyectos y coordinación de administración - finanzas el plan de compras anuales de la UNES y se deben incluir las especificaciones

técnicas y los términos de referencias elaborado por los distintos programas y proyectos.

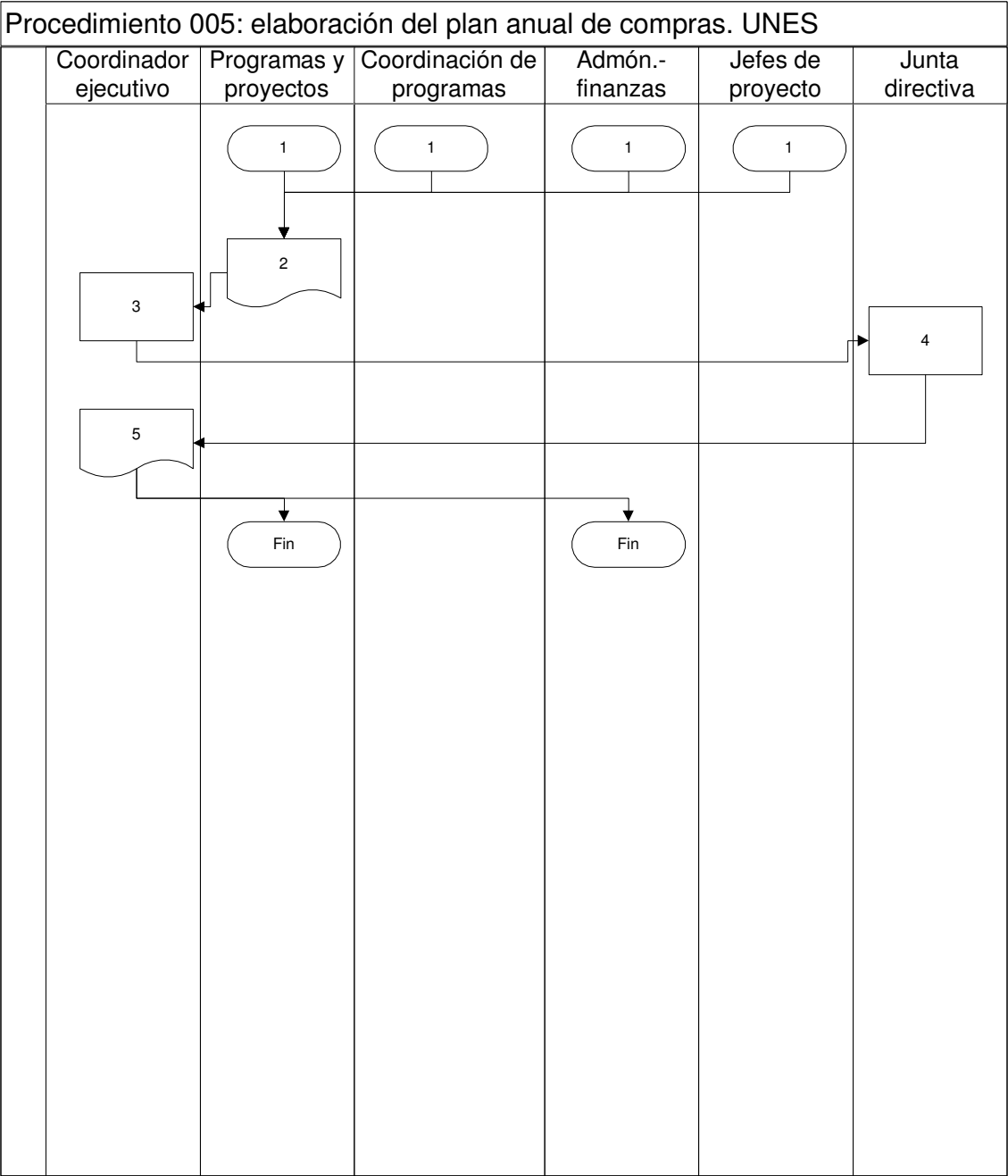
2. La coordinación de programas y proyectos envía a coordinador ejecutivo el plan de compras anuales para su aprobación.

3. El coordinador ejecutivo recibe, analiza y envía a la junta directiva para aprobación del plan de compras.

4. La junta directiva recibe, analiza y aprueba el plan anual de compras y remite a coordinador ejecutivo.

5. El coordinador ejecutivo recibe el plan anual de compras aprobado y remite a la coordinación de programas y proyectos y a coordinación de administración - finanzas para efectuar ajustes y para su puesta en marcha.

6. Con el plan de compras aprobado, la coordinación de programas y proyectos, y la coordinación de administración - finanzas lo da a conocer a los coordinadores de programas y a jefaturas de proyectos específicos de la UNES.



Procedimiento: ejecución de procesos de compra.	006
Unidad o área: coordinación de administración y finanzas.	
Objetivo: contar con una herramienta que permita ejecutar los pasos establecidos en el plan de compras con el fin de sistematizar su ejecución.	

Documentos: plan operativo, presupuesto, plan de compras anual, términos de referencias y especificaciones técnicas, programa de adquisiciones, políticas de inventarios, contratos, ordenes de compra requisiciones y quedan.

Políticas: todo proceso de adquisición se iniciará con una requisición generada por cualquier instancia de la UNES. Previo a la aceptación de compromiso con el proveedor es necesario contar con una cotización orden de compra o contrato y la coordinación de programas y proyectos junto con administracion-finanzas deberán revisar el presupuesto anual y la adquisición de bienes y servicios deberá realizarse con la debida transparencia y responsabilidad por parte de la administración y finanzas y los organismos involucrados, la contratación de bienes y servicios deberá adjudicarse a las empresas bajo condiciones competitivas. Todo formulario que se utiliza para la adquisición de recursos materiales y financieros debe ser numerado así cuando un formulario deba ser sustituido por otro éste debe ser archivado para mantener un control de la secuencia numérica de los formularios.

La adquisición de bienes y la contratación de servicios no podrán hacerse los cambios que afecte lo establecido en los documentos contractuales, si existe prórroga en la entrega de bienes y servicios deberá ser autorizado por coordinación de programas y proyectos previa justificación de la coordinación de administración - finanzas y que el tiempo solicitado sea razonable.

Además es responsabilidad de la coordinación de programas y proyectos y la coordinación de administración - finanzas mantener un banco de proveedores de bienes y servicios nacionales y extranjeros y debe actualizarse continuamente o ampliarse según requerimientos de compras.

Sobre la evaluación de ofertas y adjudicaciones se hará únicamente a empresas legalmente constituidas y el compromiso de compra se plasmará en orden de compra o contrato. Cuando la adjudicación se haga a través de la firma de un contrato previo a su firma se requerirá de la empresa adjudicada la presentación de los siguientes documentos: escritura de constitución, poder de la administración especial general, documento de identidad del representante legal de la empresa, NIT de la empresa, registro de IVA de la empresa, garantía de fiel cumplimiento y demás documentos establecidos en las bases de licitación.

Cuando la UNES haga uso de suministro de bienes y servicios durante el año que dura su ejercicio económico, podrán ejecutarse contratos de carácter permanente con el propósito de hacer más eficiente la ejecución de compra evitando repetición del mismo bien/servicio durante el año.

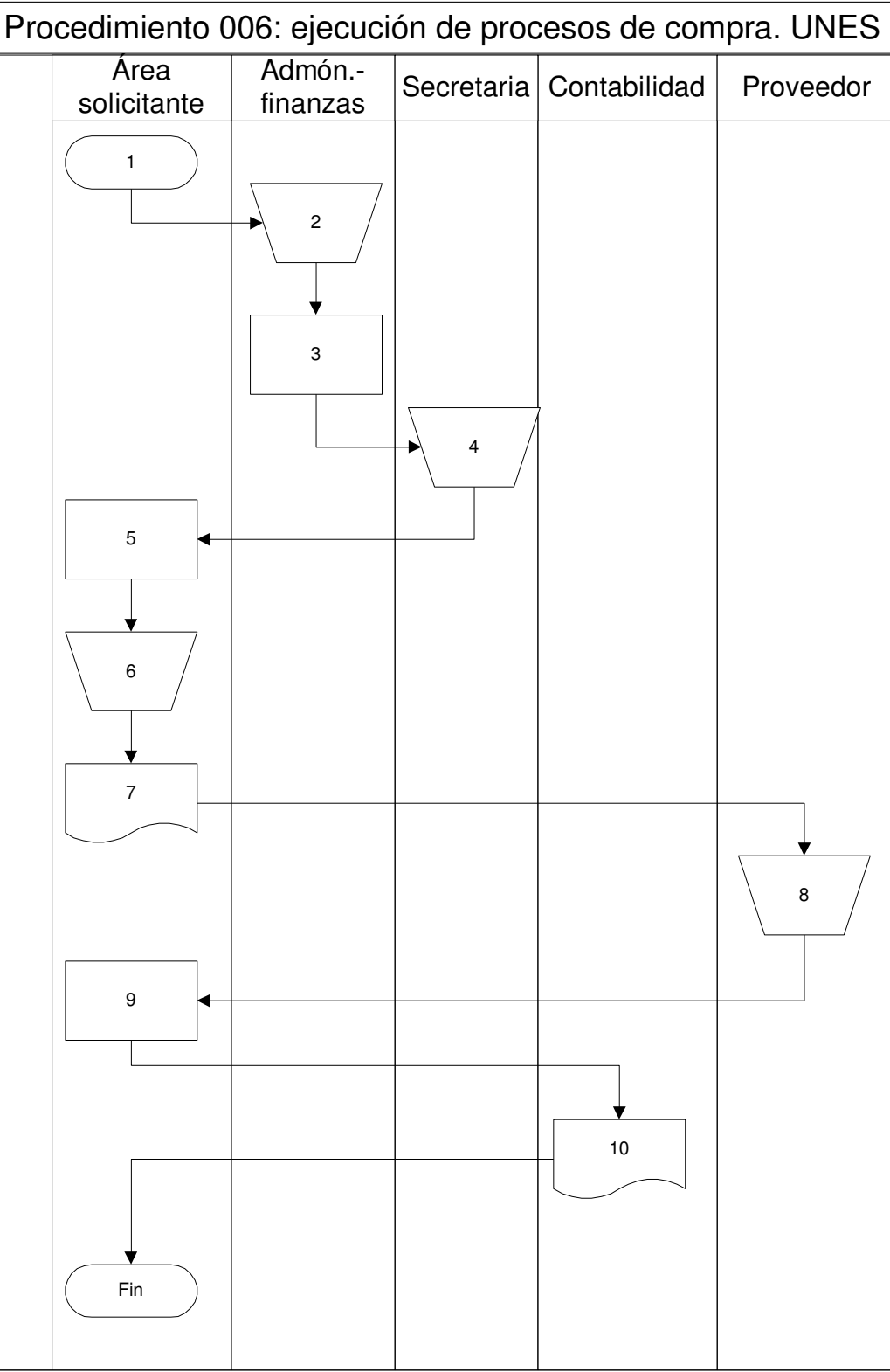
El contrato de bienes y servicios de carácter permanente consiste en suscribirlos con proveedores de bienes y servicios hasta por un monto determinado, recibiendo los suministros conforme las necesidades de la institución por medio de entregas parciales y no de una sola vez y se elaborará una requisición al proveedor detallando cantidades y plazos y formas de entrega y se tramita el pago conforme se halla establecido en contrato respectivo (mensual, por entregas, etc.).

Al final de cada ejercicio económico, deberán liquidarse los contratos permanentes ajustándolos al valor de los suministros recibidos en el año.

Procedimiento:

1. El solicitante presenta solicitud de una adquisición de bien o servicio a la unidad de administración y finanzas.
2. La unidad de administración y finanzas revisa que la requisición benga firmada por el jefe de la unidad que requiere el bien o servicio.
3. Administración y finanzas verifica que el bien no se encuentre en bodega.
4. La secretaria solicita tres ofertas de diferentes oferentes.
5. Administración y finanzas verifica con contabilidad si existe dinero para hacer la compra.
6. Administración y finanzas solicita la autorización al coordinador ejecutivo que apruebe la compra.
7. Administración y finanzas envía la orden de compra al proveedor.

8. El proveedor realiza el servicio o entrega el bien junto con la factura.
9. Administración y finanzas revisa el bien o la finalización del servicio a satisfacción del área que lo solicito.
10. Contabilidad entrega queda al proveedor.
11. Se emite cheque vaucher y se cambia por el quedan anteriormente entregado.



Procedimiento: adquisición de bienes y servicios por libre gestión (cotizaciones).	007
Unidad o área: coordinación de administración y finanzas.	
Objetivo: contar con un mecanismo de adquisición eficiente de bienes y servicios.	

Documentos: plan anual, presupuesto, plan de compras, términos de referencia y especificaciones técnicas, requisiciones, inventarios, resolución de cotizaciones, quedan y cheques voucher.

Políticas: por libre gestión y cotizaciones se entenderá al proceso de obtención de cotizaciones de diversos proveedores (al menos tres) o según financiador, y serán aprobadas por el coordinador ejecutivo y la coordinación de programas y proyectos. La invitación a la participación deberá hacerse el mismo día para fomentar la competencia y claridad; además, la recepción y contestación de consultas deberá tener un tiempo establecido.

Procedimiento:

1. La coordinación de programas y proyectos y la coordinación de administración - finanzas revisan el plan de compras anual e identifica los procesos de adquisición por libre gestión; las jerarquiza de acuerdo a plan de compras trimestral.

2. La coordinación de administración - finanzas verifica existencia de bienes en bodega; si hay existencias informa a la instancia solicitante para que reajuste su requisición. La coordinación de administración – finanzas se prepara para iniciar proceso de compra por libre gestión, modalidad cotización.
3. La coordinación de administración - finanzas recibe requisición de bienes y servicios provenientes de los diferentes programas y proyectos, así como del resto de las instancias administrativas y de dirección de la UNES.
4. La coordinación de administración - finanzas, revisa que las requisiciones vengan autorizadas por la coordinación de programas y proyectos y la firma del(la) técnico(a) que solicita. Revisa descripción del bien ó servicio a adquirir, su cantidad, precios estimados en presupuesto, tiempo, lugar y forma de recepción del bien ó servicio.
5. La coordinación de administración - finanzas elabora invitación dirigida a los proveedores que se encuentran en el banco de proveedores de la institución, verificando que la invitación tenga incluidas todas las especificaciones técnicas.
6. La coordinación de administración - finanzas entrega las invitaciones firmadas al proveedor de bienes o servicios, las cuales son entregadas previa anotación en la “hoja de distribución de invitación”, la cual contiene: nombre de la empresa, nombre y firma de la persona que recibe la invitación, número de teléfono y fecha de recepción.

7. Las empresas invitadas en caso que sea necesario presentaran por escrito a la coordinación de administración - finanzas ampliación o aclaración de dudas sobre la información contenida en el documento de licitación.
8. La coordinación de administración - finanzas en caso necesario responde a las consultas realizadas por los participantes y prepara addenda, caso contrario solicita colaboración de la unidad técnica respectiva para que elabore respuesta.
9. La coordinación de administración - finanzas prepara addenda y la distribuye entre los participantes mediante el formato “hoja de entrega de addenda”.
10. La coordinación de administración - finanzas recibe las ofertas registrando en “hoja de recepción de ofertas”, el nombre de la empresa, nombre de la persona que presenta la oferta, firma, teléfono, fax y la fecha en que la entrega.
11. El coordinador ejecutivo y la coordinación de programas y proyectos realizan el proceso de evaluación tomando como base las especificaciones técnicas, los términos de referencia conforme a los establecidos en los documentos de compra.
12. El coordinador ejecutivo y coordinación de programas y proyectos elaboran minuta anexa a documentación dando a conocer su aprobación, consultando al departamento de administración – finanzas, firmándolo.

13. La coordinación de administración - finanzas envía resolución de adjudicación a las empresas seleccionadas y a las empresas participantes que no fueron seleccionadas.

14. La coordinación de administración - finanzas identifica en el sistema de información de presupuesto de la UNES el registro de asignación presupuestaria para efectos de emisión de cheque vaucher, la orden de compra o contrato según aplique.

15. La coordinación de administración - finanzas identifica en el sistema de información de presupuesto de la UNES el registro de asignación presupuestaria para efectos de emisión de cheque vaucher, la orden de compra o contrato según aplique.

16. En caso de que **NO** hubiere asignación presupuestaria, la coordinación de administración - finanzas notifica al coordinador ejecutivo y coordinación de programas y proyectos para la asignación de recursos presupuestarios adicionales, (revisar reprogramación de plan de acción, y ejecución presupuestaria, quedando a la espera de notificación para continuar proceso).

17. Cuando existe asignación presupuestaria de recursos la coordinación de administración - finanzas elabora la programación de pagos, se genera el cheque vaucher, y se pasa a firma del coordinador ejecutivo y de miembros de la junta directiva que poseen firma.

18. La coordinación de administración - finanzas distribuye orden de inicio de la siguiente forma: proveedor, instancia solicitante y expediente del proceso.

19. La empresa seleccionada procede a proporcionar el bien o servicio.

Recepción de bienes:

20. La coordinación de administración - finanzas por medio de la secretaria recibe el suministro de bienes de conformidad a los documentos contractuales previamente legalizados y emite la “acta de recepción de bienes” mediante la cual da fe de haber recibido a satisfacción los bienes, de acuerdo a cheque vaucher / requisición.

21. La coordinación de administración - finanzas recibe del suministrante factura, debidamente firmada y sella.

22. La coordinación de administración - finanzas, efectúa registros contables en el sistema de computarizado de la UNES.

23. La coordinación de administración - finanzas distribuye el bien recibido al programa y/o proyecto demandante.

Recepción de Servicios:

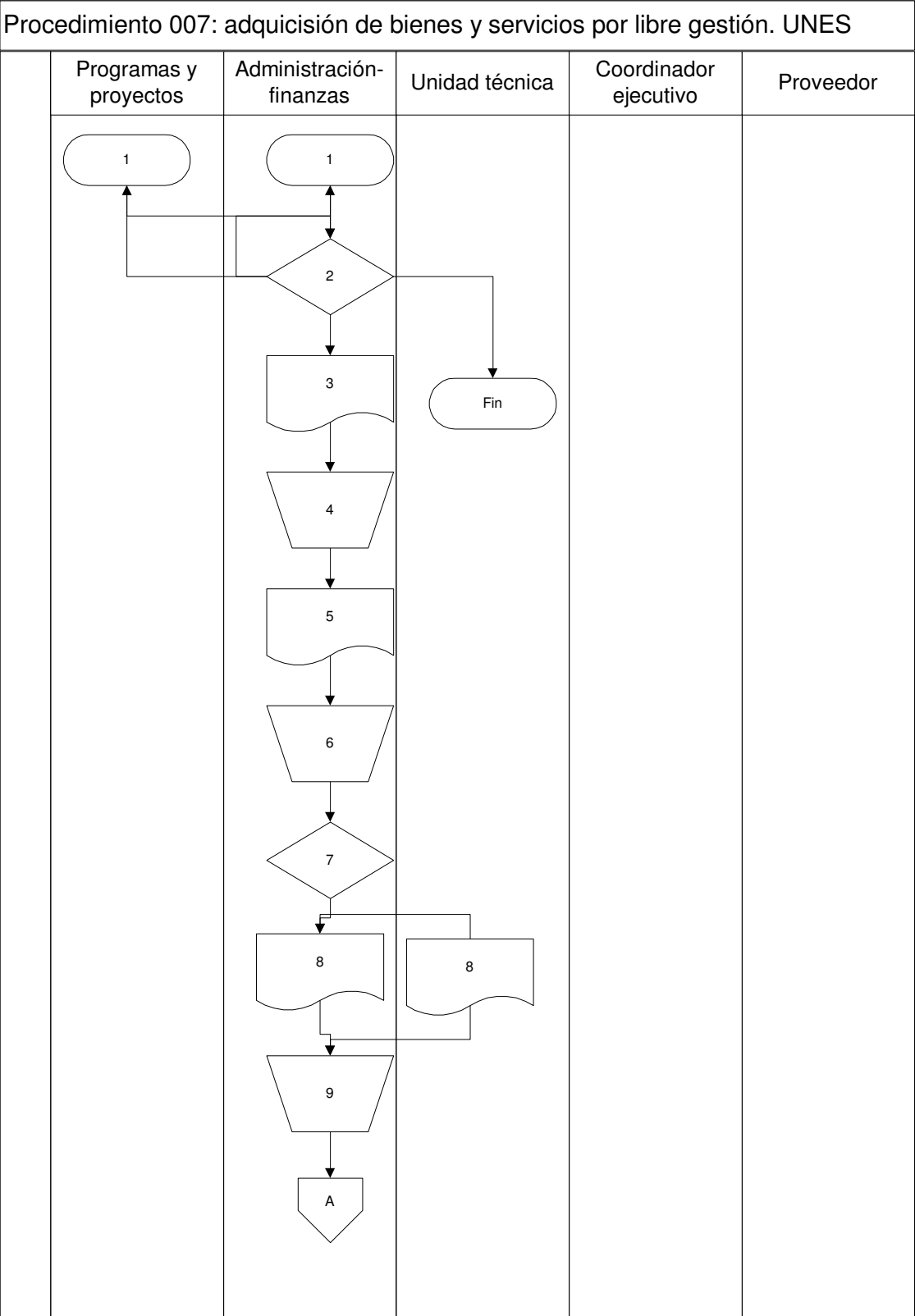
24. El suministrante de servicios, al haber cumplido con lo establecido en los documentos contractuales, emite informe de prestación de sus servicios y entrega a la coordinación de administración - finanzas, para efectos de recepción de la prestación del servicio.

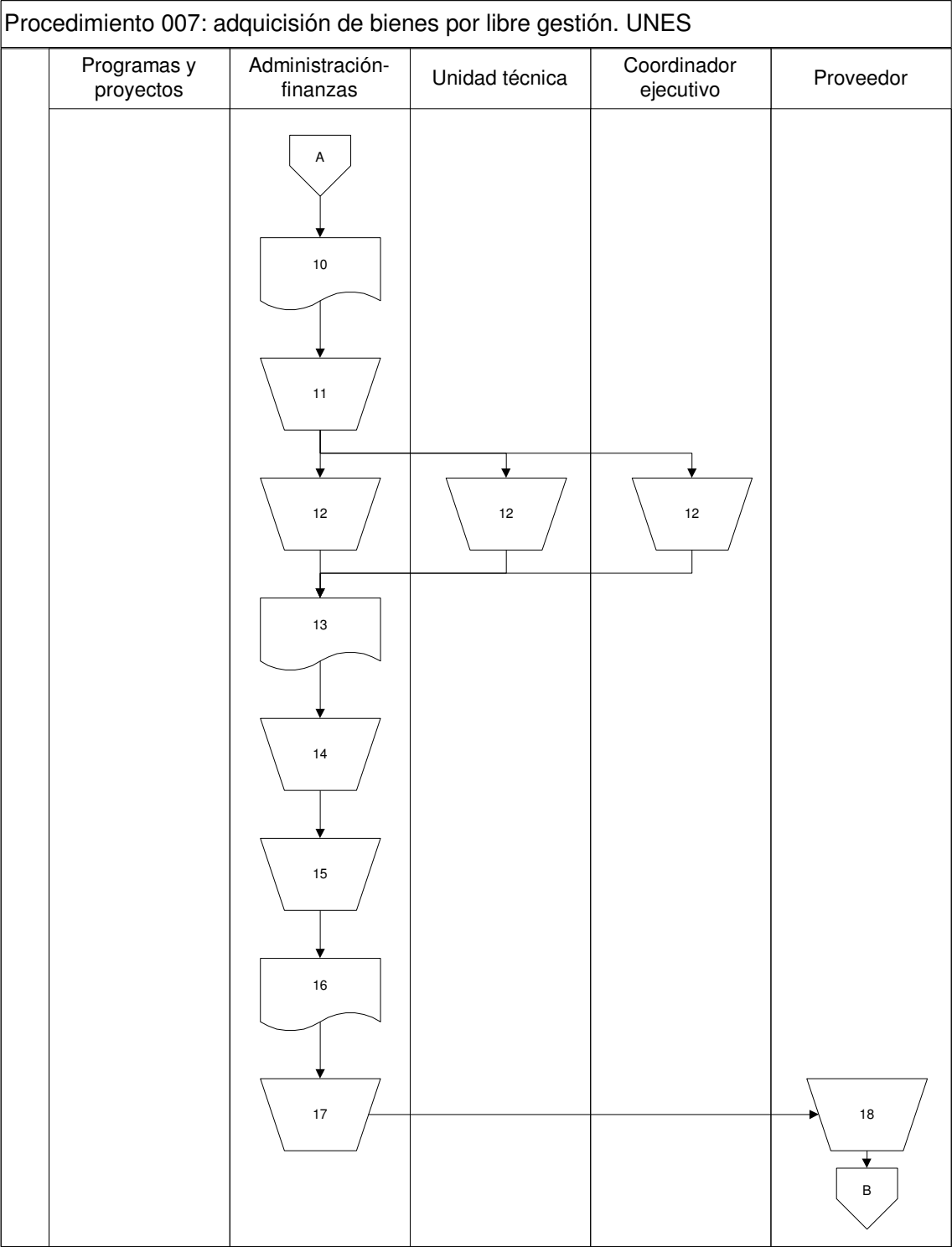
25. La coordinación de administración - finanzas con base al informe de prestación de servicios debidamente aprobado por la unidad técnica, emite el

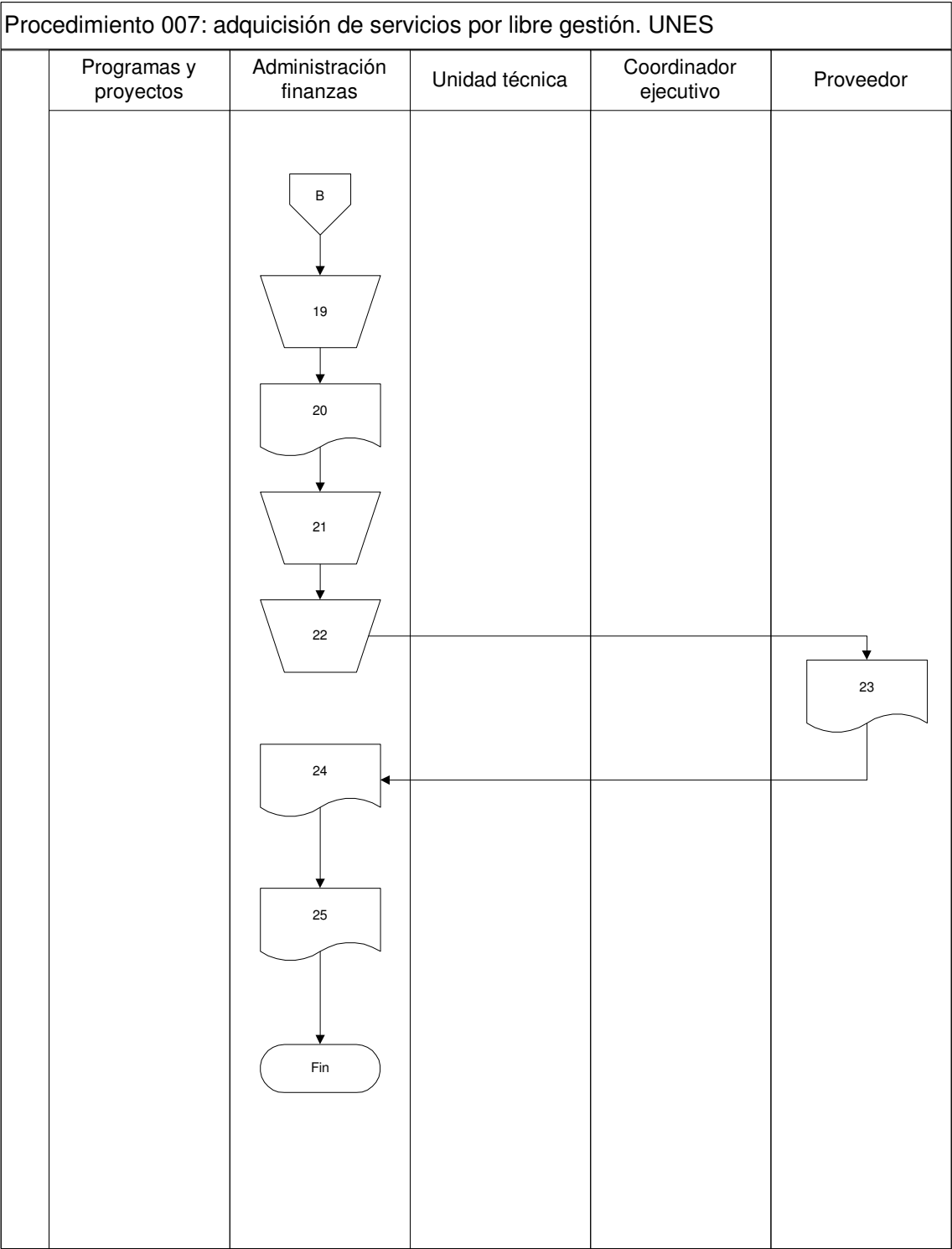
“acta de recepción de servicios” la entrega al proveedor para firma y gestiona firma del programa y/o proyecto solicitante en concepto de recibido.

26. La coordinación de administración - finanzas recibe del suministrante factura, debidamente firmada y sella.

27. La coordinación de administración - finanzas, efectúa registros contables en el sistema de computarizado de la UNES.







Procedimiento: adquisición de bienes y servicios por contratación directa.	008
Unidad o área: coordinación de administración y finanzas.	
Objetivo: contar con un método de adquisición de bienes y servicios por medio de invitación a proveedores únicos y especiales.	

Documentos: PO, presupuesto, plan de compras, términos de referencia y especificaciones técnicas, adquisiciones e inventarios.

Políticas: se entenderá por contratación directa al proceso de adquirir bienes y servicios de un solo proveedor y sin competencia y exista una sola oferta; además. La unidad solicitante del servicio justificará el porqué de un sólo oferente incluyendo los datos del mismo. Toda contratación directa será respaldada por un acta de aprobación por la coordinación de administración y finanzas y respetar las normas, términos y especificaciones durante todo el proceso.

Procedimiento:

1. La coordinación de administración - finanzas revisa el plan anual de compras e identifica los procesos por contratación directa.

2. La coordinación de administración - finanzas revisa las especificaciones técnicas y/o términos de referencia del proceso identificado, así como la debida justificación del proceso proporcionada por la unidad técnica solicitante; si identifica incongruencia o falta de información contacta a la unidad técnica respectiva para que se evacuen dudas o complete la información.
3. La unidad técnica reformula o amplía las especificaciones técnicas/términos de referencia según requerimiento de la Coordinación de Administración - Finanzas.
4. La coordinación de administración - finanzas verifica existencia de bienes en bodega.
5. La coordinación de administración - finanzas elabora requisición de bienes y servicios, para iniciar el proceso de adquisición, digita y anexa al expediente.
6. La coordinación de administración - finanzas elabora invitación dirigida al proveedor al que se solicitara el suministro de bienes y/o servicios, verificando que la invitación tenga incluidas todas las especificaciones técnicas. Este paso puede realizarse vía telefónica.
7. La coordinación de administración - finanzas elabora invitación dirigida al proveedor al que se solicitara el suministro de bienes y/o servicios, verificando que la invitación tenga incluidas todas las especificaciones técnicas. Este paso puede realizarse vía telefónica.

8. La coordinación de administración - finanzas prepara solicitud dirigida al coordinador ejecutivo para obtener autorización de compra directa de bienes o servicios.
9. Con base a la oferta de bienes o servicios presentada por oferente único, la coordinación de administración - finanzas emite y envía resolución de adjudicación a la empresa seleccionada.
10. La coordinación de administración - finanzas identifica en el sistema de información de UNES el registro de asignación presupuestaria para efectos de emisión del cheque vaucher.
11. En caso de que no hubiere asignación presupuestaria, la coordinación de administración - finanzas notifica al coordinador ejecutivo y a la coordinación de programas y proyectos para la asignación de recursos presupuestarios adicionales. (revisar reprogramación de plan de acción, y ejecución presupuestaria, quedando a la espera de notificación para continuar proceso).
12. Cuando existe asignación presupuestaria de recursos la coordinación de administración - finanzas elabora la programación de pagos, se elabora cheque vaucher y se pasa a firma del coordinador ejecutivo y del miembro de la junta directiva que tiene firma.
13. La empresa seleccionada procede a proporcionar el bien o servicio.

Recepción de bienes:

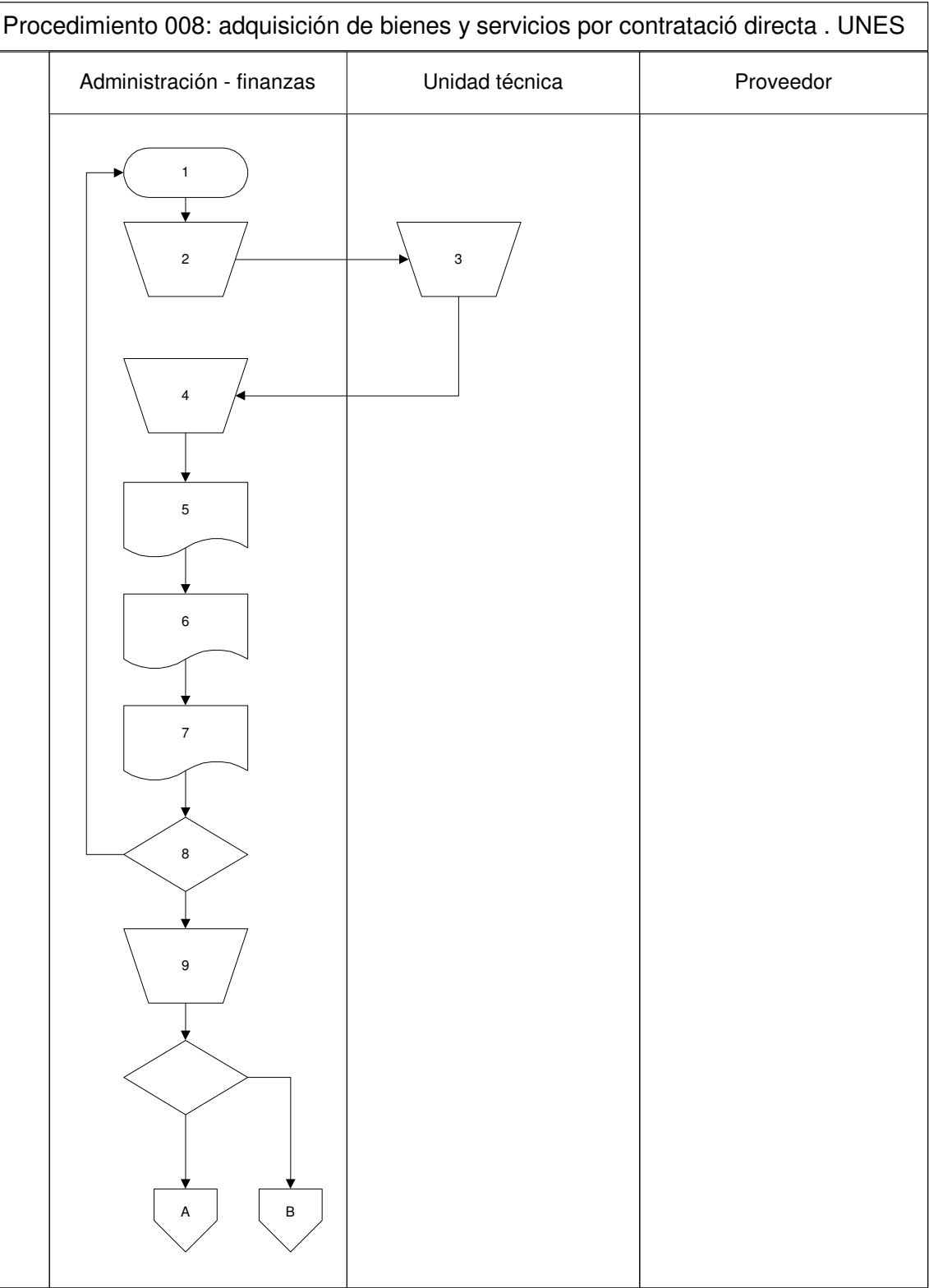
14. La coordinación de administración - finanzas recibe el suministro de bienes de conformidad a los documentos contractuales previamente legalizados. recepciona factura de consumidor final, debidamente sellada y firmada por la empresa proveedora.

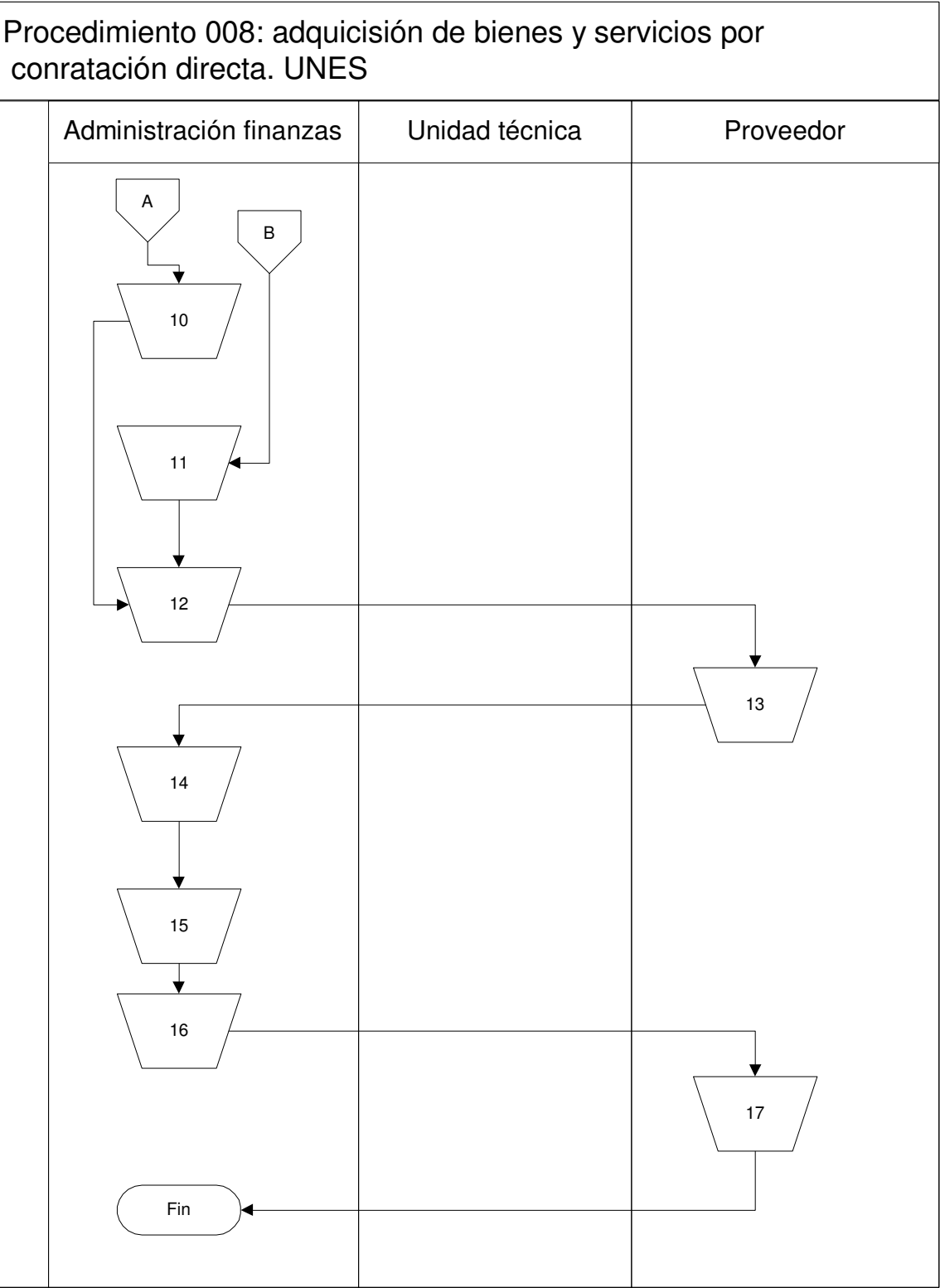
15. La coordinación de administración - finanzas entrega cheque vaucher, en donde el suministrante firma de recibido cerrando el proceso de compra.

Recepción de Servicios:

16. El suministrante de servicios, al haber cumplido con lo establecido en los documentos contractuales, emite informe de prestación de sus servicios y entrega a la coordinación de administración - finanzas.

17. La coordinación de administración - finanzas recibe y firma de aceptado la calidad del servicio. Entrega cheque vaucher y proveedor firma de recibido. Simultáneamente el proveedor del servicio entrega factura firmada y sellada.





Procedimiento: adquisición de bienes y servicios por licitación privada nacional.	009
Unidad o área: coordinación de administración y finanzas.	
Objetivo: contar con un mecanismo de adquisición eficiente y transparente de todos los subprocesos de licitación.	

Documentos: PO, presupuesto, bases de licitación, términos de referencia y especificaciones técnicas, programa de adquisiciones, inventarios, órdenes de compra y contrato, acta de recepción y quedan.

Políticas: se utilizará éste método de licitación cuando los montos del servicio sean de 15,000 a 50,000 colones , y cuando se verifique que las desventajas de la licitación pública se vean contrarrestadas por la carga administrativa y financiera que ella supone. La coordinación de administración y finanzas deberá respetar todo el proceso de ejecución, normas y disposiciones de la UNES.

Procedimiento:

1. La coordinación de administración - finanzas revisa el plan anual de compras e identifica los procesos por licitación privada nacional.
2. La coordinación de administración - finanzas revisa las especificaciones técnicas y/o términos de referencia del proceso identificado, así como la debida justificación del proceso proporcionada por la unidad técnica solicitante; si

identifica incongruencia o falta de información contacta a la unidad técnica respectiva para que evacue dudas o complete la información.

3. La unidad técnica reformula o amplía las especificaciones técnicas/términos de referencia según requerimiento de la coordinación de administración – finanzas.

4. La coordinación de administración - finanzas verifica existencia de bienes en bodega.

5. La coordinación de administración - finanzas elabora requisición de bienes y servicios en el sistema de información de Unidad Ecológica Salvadoreña - UNES, para iniciar el proceso de adquisición, la imprime y anexa al expediente.

6. La coordinación de administración - finanzas elabora invitación dirigida al proveedor al que se solicitara el suministro de bienes y/o servicios, verificando que la invitación tenga incluidas todas las especificaciones técnicas.

7. La coordinación de administración - finanzas prepara bases de licitación y aviso de licitación conforme al formato a utilizar según la fuente de financiamiento.

8. La coordinación de administración - finanzas prepara bases de licitación y aviso de licitación conforme al formato a utilizar según la fuente de financiamiento.

9. La coordinación de administración - finanzas somete a aprobación de la coordinación ejecutiva las bases de licitación y el aviso de licitación previo a su publicación.
10. La coordinación de administración - finanzas publica el aviso de licitación en dos de los periódicos de mayor circulación del país.
11. Los oferentes retiran bases de licitación, previa presentación de carta que contiene los datos generales de la empresa (nombre de la empresa, nombre y firma del representante legal, teléfono, fax y fecha) firmando la hoja de entrega de bases de licitación.
12. Si existiere dudas sobre los documentos de licitación, los oferentes solicitaran por escrito aclaraciones a las bases de licitación.
13. La coordinación de administración - finanzas en consulta con la unidad técnica emite addenda a las bases de licitación y las distribuye a todos los participantes.
14. La coordinación de administración - finanzas recibe las ofertas de los oferentes en sobre cerrado el día y hora señalados en las bases de licitación, registrando a las empresas en la “hoja de recepción de ofertas” que contiene nombre de la empresa, nombre y firma del representante legal, teléfono, fax y fecha.
15. El comité de evaluación realiza el proceso de evaluación tomando como base las bases de licitación, especificaciones técnicas, los términos de referencia para efectos de emitir informe de recomendación de adjudicación.

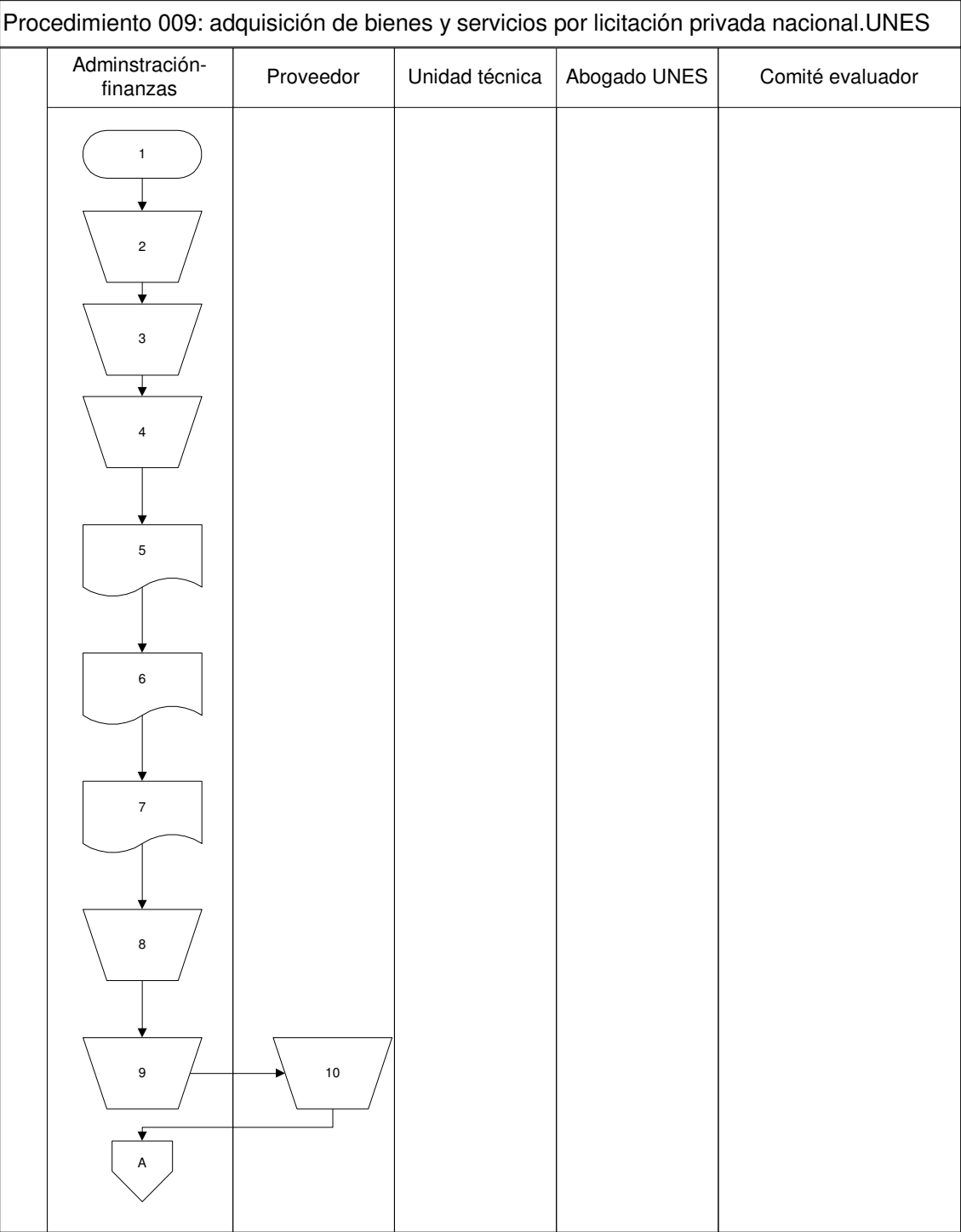
16. El comité de evaluación elabora informe de recomendación de adjudicación de ofertas y lo firman para efectos de someter a aprobación de la junta directiva de la UNES.

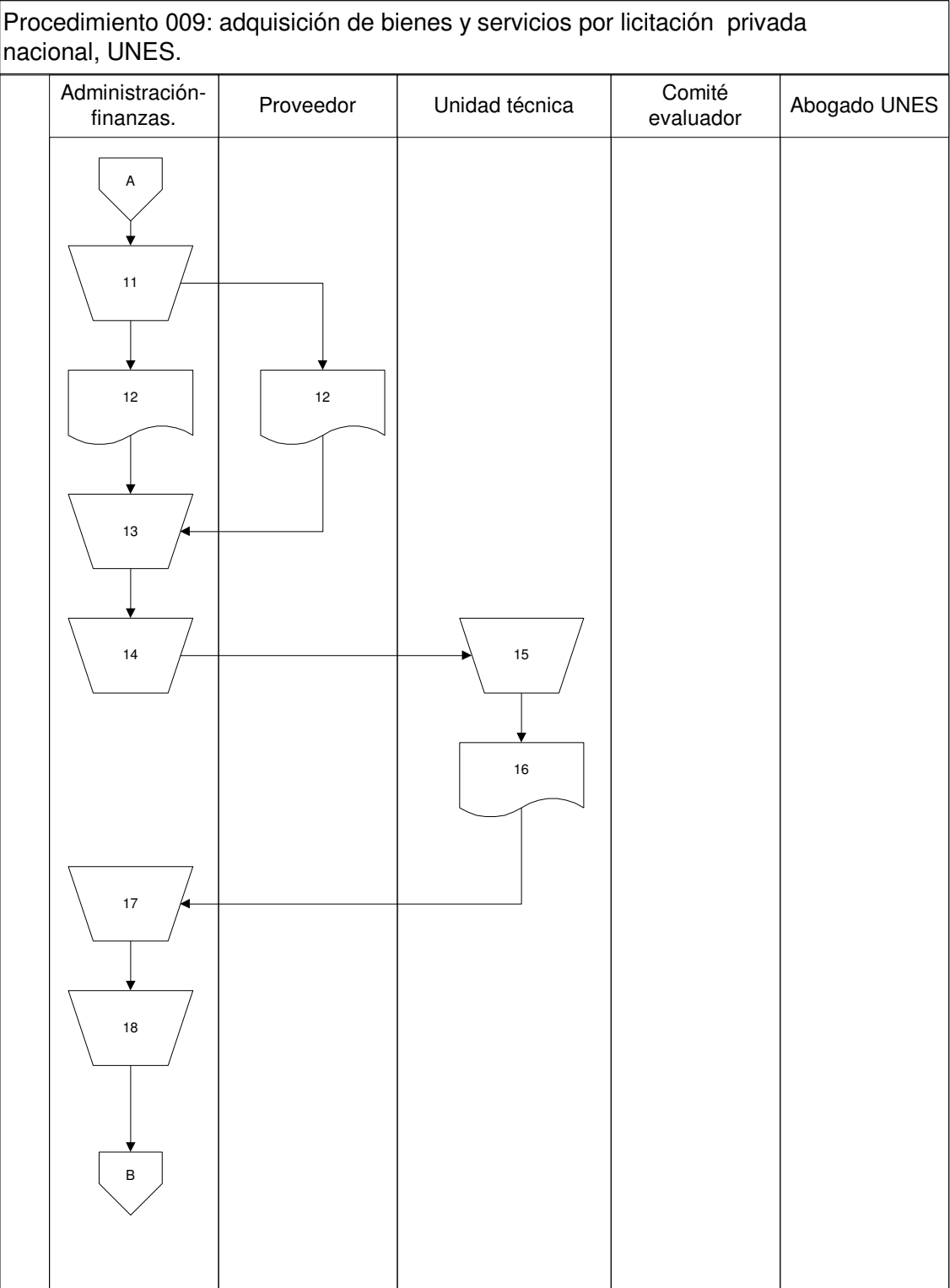
17. Con base a la aprobación respectiva, la coordinación de administración - finanzas emite y envía resolución de adjudicación a firma de la coordinación ejecutiva.

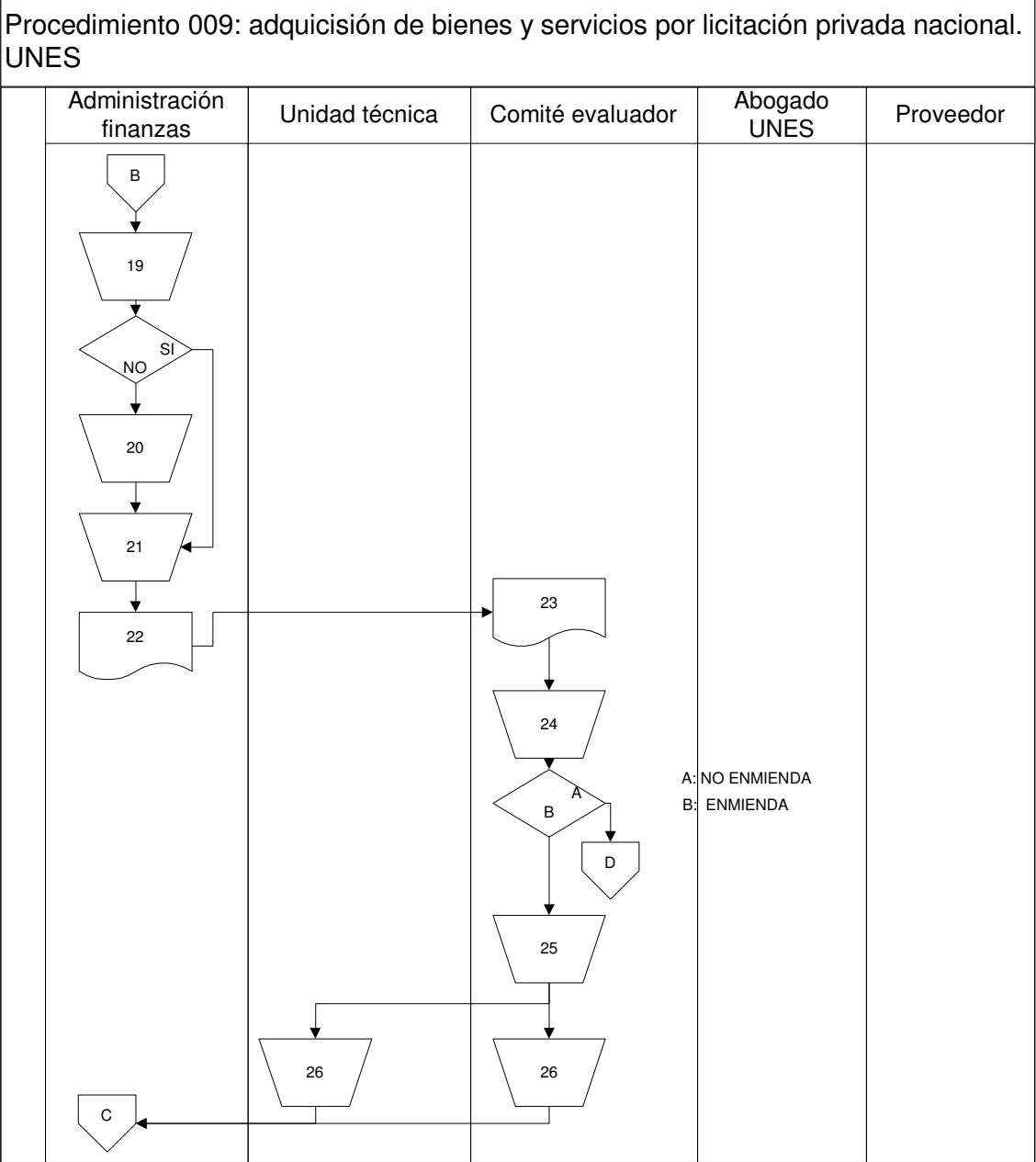
18. La coordinación de administración - finanzas comunica la resolución de adjudicación a la empresa ganadora así como al resto de las empresas participantes en la Licitación previa firma en control de hoja de distribución de resolución de adjudicación.

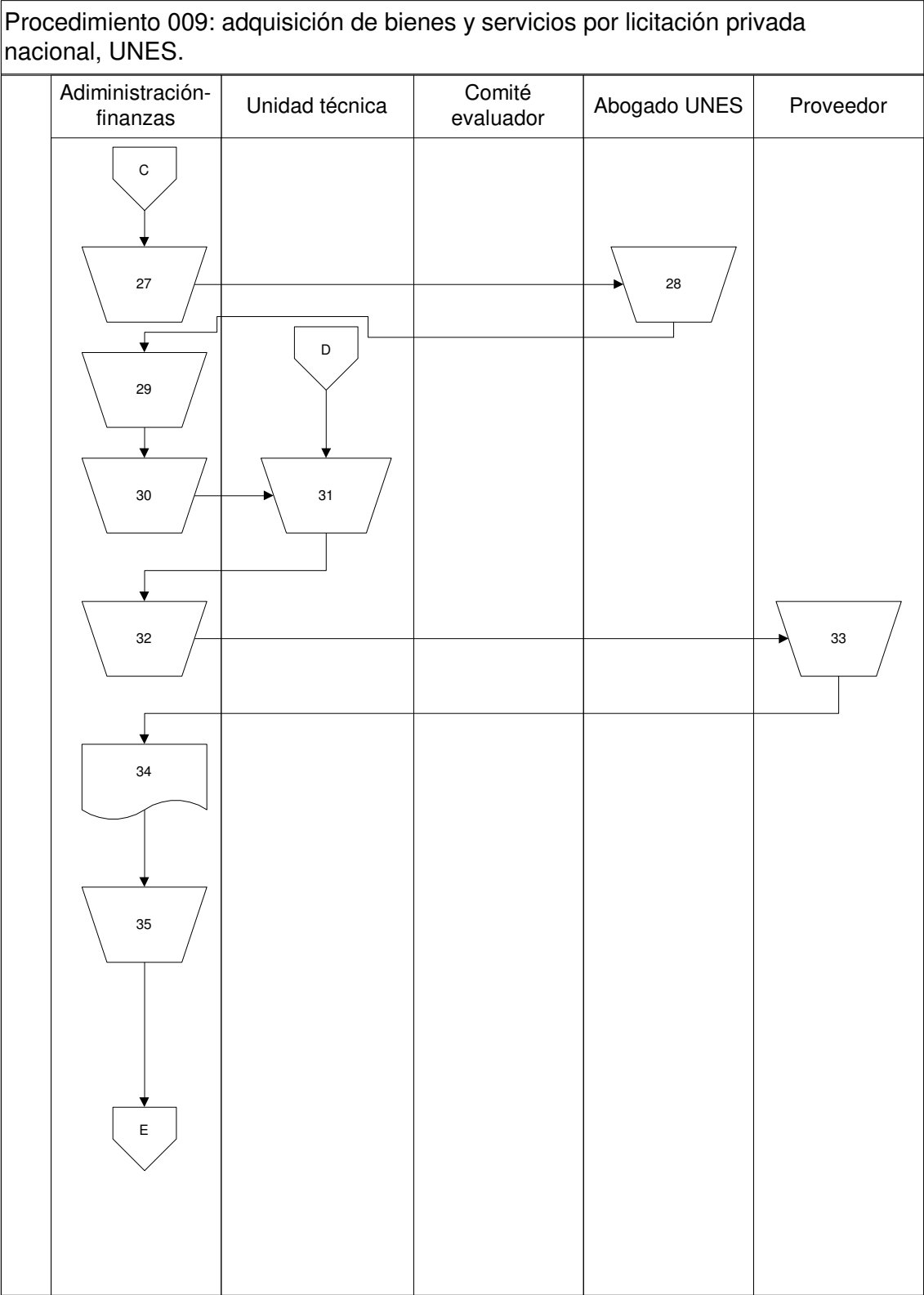
19. La coordinación de administración - finanzas identifica en el sistema de información de la UNES el registro de asignación presupuestaria para efectos de emisión del contrato.

20. En caso de que no hubiere asignación presupuestaria, la coordinación de administración - finanzas notifica a la coordinación ejecutiva y a coordinación de programas y proyectos para que se gestione con la junta directiva la asignación de recursos presupuestarios adicionales. (revisar reprogramación de plan de acción, y ejecución presupuestaria, quedando a la espera de notificación para continuar proceso).









Procedimiento 009: adquisición de bienes y servicios por licitación privada nacional. UNES					
	Administración finanzas	Proveedor	Unidad técnica	Comité evaluador	Abogado UNES
	<pre>graph TD; E{{E}} --> 36[/36/]; 36 --> 37[/37/]; 37 --> Fin([Fin]);</pre>				

Procedimiento: adquisición de bienes y servicios por licitación pública nacional e internacional.	010
Unidad o área: coordinación de administración y finanzas.	
Objetivo: contar con un método de adquisición de garantice la competencia y eficiencia de los subprocesos de licitación de más de 50,000 colones.	

Documentos: PO, presupuesto, bases de licitación, términos de referencia y especificaciones técnicas, programa de licitación, política de inventario, órdenes de compra y contrato, acta de recepción de bienes y servicios.

Políticas: se empleará éste método cuando los montos de los bienes o servicios sean mayores a los 50,000 colones, y deberá orientarse a proporcionar a los participantes, notificación oportuna y de acuerdo a las necesidades de la UNES.

Procedimiento:

1. La coordinación de administración - finanzas revisa el plan anual de compras e identifica los procesos por licitación pública nacional e internacional.
2. La coordinación de administración - finanzas revisa las especificaciones técnicas y/o términos de referencia del proceso identificado, así como la debida justificación del proceso proporcionada por la unidad técnica solicitante; si

identifica incongruencia o falta de información contacta a la unidad técnica respectiva para que se evacue dudas o complete la información.

3. La unidad técnica (programa y/o proyecto) reformula o amplía las especificaciones técnicas / términos de referencia según requerimiento de la coordinación de administración - finanzas.

4. La coordinación de administración - finanzas verifica existencia de bienes en bodega.

5. La coordinación de administración - finanzas elabora requisición de bienes y servicios en el sistema de información de UNES, para iniciar el proceso de adquisición, la imprime y anexa al expediente.

6. La coordinación de administración - finanzas prepara bases de licitación y aviso de licitación conforme al formato a utilizar según la fuente de financiamiento incorporando las especificaciones técnicas o términos de referencia.

7. La coordinación de administración - finanzas somete a aprobación de la junta directiva por medio de la coordinación ejecutiva las bases de licitación y el aviso de licitación previo a su publicación.

8. La coordinación de administración - finanzas publica el aviso de licitación en dos de los periódicos de mayor circulación del país y en aquellos medios de comunicación establecidos por las agencias donantes.

9. Los oferentes retiran bases de licitación, previa presentación de carta que contiene los datos generales de la empresa (nombre de la empresa, nombre y firma del representante legal, teléfono, fax y fecha) firmando la hoja de entrega de bases de licitación.

10. Si existiere dudas sobre los documentos de licitación, los oferentes solicitaran por escrito aclaraciones a las bases de licitación.

11. La coordinación de administración - finanzas en consulta con la unidad técnica (programa y/o proyecto) emite addenda a las bases de licitación y las distribuye a todos los participantes.

12. La coordinación de administración - finanzas recibe las ofertas de los oferentes en sobre cerrado el día y hora señalados en las bases de licitación, registrando a las empresas en la “hoja de recepción de ofertas” que contiene nombre de la empresa, nombre y firma del representante legal, teléfono, fax y fecha.

13. La coordinación de administración - finanzas en acto público, proceden a la apertura de ofertas, especificando: nombre de la empresa, monto total, valor de la garantía de oferta (si explicare) e institución emisora, ofertas alternativas, en el formulario v “acta de apertura”, procediendo posteriormente la coordinación de administración - finanzas a obtener firmas del representante legal de empresas participantes, representantes de UNES, etc. entregando copia de las actas firmadas.

14. El comité de evaluación realiza el proceso de evaluación tomando como base las bases de licitación, especificaciones técnicas, los términos de referencia para efectos de emitir informe de recomendación de adjudicación.
15. En caso de que aplique, la coordinación de administración - finanzas enviará a través de la coordinación ejecutiva solicitud de aprobación a la agencia donante.
16. El comité de evaluación elabora informe de recomendación de adjudicación de ofertas y lo firman para efectos de someter a aprobación de la junta directiva de la UNES.
17. Con base a la aprobación respectiva, la coordinación de administración - finanzas emite y envía resolución de adjudicación a firma de la coordinación ejecutiva.
18. La coordinación de administración - finanzas comunica la resolución de adjudicación a la empresa ganadora así como al resto de las empresas participantes en la licitación previa firma en control de hoja de distribución de resolución de adjudicación.
19. La coordinación de administración - finanzas identifica en el sistema de información de la UNES el registro de asignación presupuestaria para efectos de emisión del contrato.
20. En caso de que no hubiere asignación presupuestaria, la coordinación de administración - finanzas notifica a la coordinación ejecutiva y a coordinación de programas y proyectos para que se gestione con la junta directiva la asignación

de recursos presupuestarios adicionales. (revisar reprogramación de plan de acción, y ejecución presupuestaria, quedando a la espera de notificación para continuar proceso.

21. Cuando existe asignación presupuestaria de recursos la coordinación de administración - finanzas elabora la programación de pagos, se genera el contrato”, orden de inicio y se pasa a firma a la coordinación ejecutiva para efectos de autorización y firma; obteniéndose la firma del proveedor de bienes o servicios.

22. La coordinación de administración - finanzas distribuye el contrato y orden de inicio, de la siguiente forma: proveedor, secretaria, unidad técnica solicitante, asesor jurídico de la UNES y expediente del proceso.

23. El proveedor ganador, presenta la garantía de fiel cumplimiento dentro de los diez días posteriores después de recibir el contrato legalizado.

24. La empresa seleccionada procede a proporcionar el bien o servicio.

Caso que hubiere necesidad de enmendar el contrato:

25. La empresa adjudicada solicita por escrito a la coordinación de administración - finanzas enmienda al contrato quien a su vez las traslada a la unidad técnica o al comité de evaluación / adjudicación para opinión.

26. Con la opinión de la unidad técnica, comité de evaluación / adjudicación se remite a la coordinación ejecutiva y junta directiva de la UNES para efectos de aprobación y firma.

27. La coordinación de administración - finanzas genera la enmienda al contrato y la envía al asesor jurídico de la UNES para modifique el contrato original.
28. El abogado de la UNES modifica contrato original y obtiene firma del apoderado legal de la institución. Remite a la coordinación de administración - finanzas para gestionar firma con la empresa suministrante del bien / servicio.
29. La coordinación de administración - finanzas registra en el sistema de información para asignación de recursos financieros, (revisar de ejecución y reprogramación de ejecución presupuestaria) y la envía al proveedor para efectos de firma.
30. La modificación al contrato legalizada, la coordinación de administración – finanzas distribuye copias al proveedor, unidad técnica solicitante del servicio, junta directiva, asesor jurídico de la UNES y expediente del proceso.

Recepción de bienes:

31. La secretaria junto a la unidad técnica solicitante (programa ó proyecto) recibe el suministro de bienes de conformidad a los documentos contractuales previamente legalizados y emite el “acta de recepción de bienes” mediante la cual da fe de haber recibido a satisfacción los bienes, de acuerdo a contrato.
32. La coordinación de administración - finanzas recibe del suministrante factura, contrato y acta de recepción de bienes emitido por la unidad técnica solicitante del bien (programa y/o proyecto).

Recepción de Servicios:

33. El suministrante de servicios, al haber cumplido con lo establecido en los documentos contractuales, emite informe de prestación de sus servicios y entrega a la unidad técnica (programa y/o proyectos) para efectos de recepción de la prestación del servicio.

34. La coordinación de administración - finanzas con base al informe de prestación de servicios debidamente aprobado por la unidad técnica, emite el “acta de recepción de servicios” la entrega al proveedor para firma y gestiona firma de la unidad técnica en concepto de recibido.

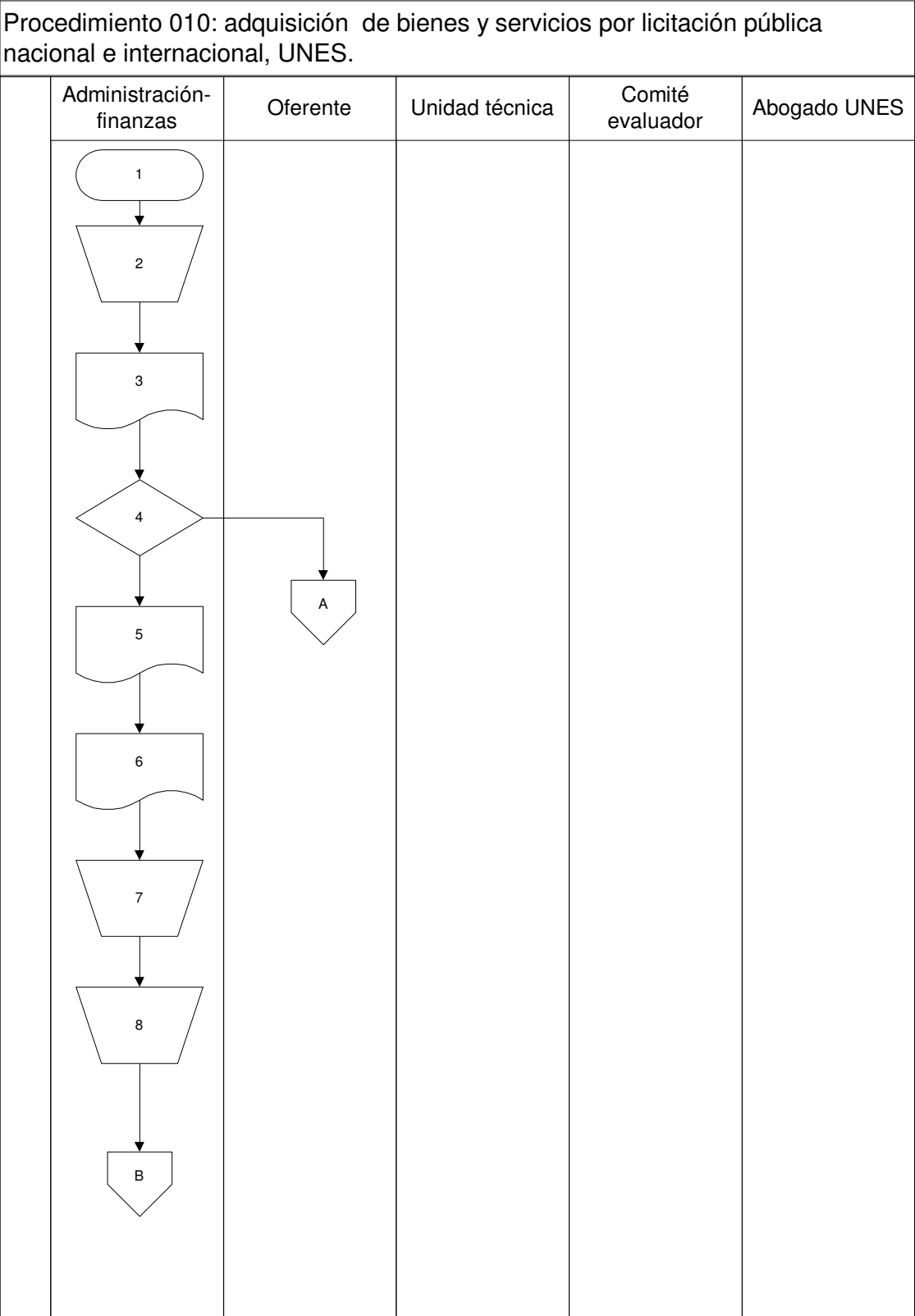
En ambos casos:

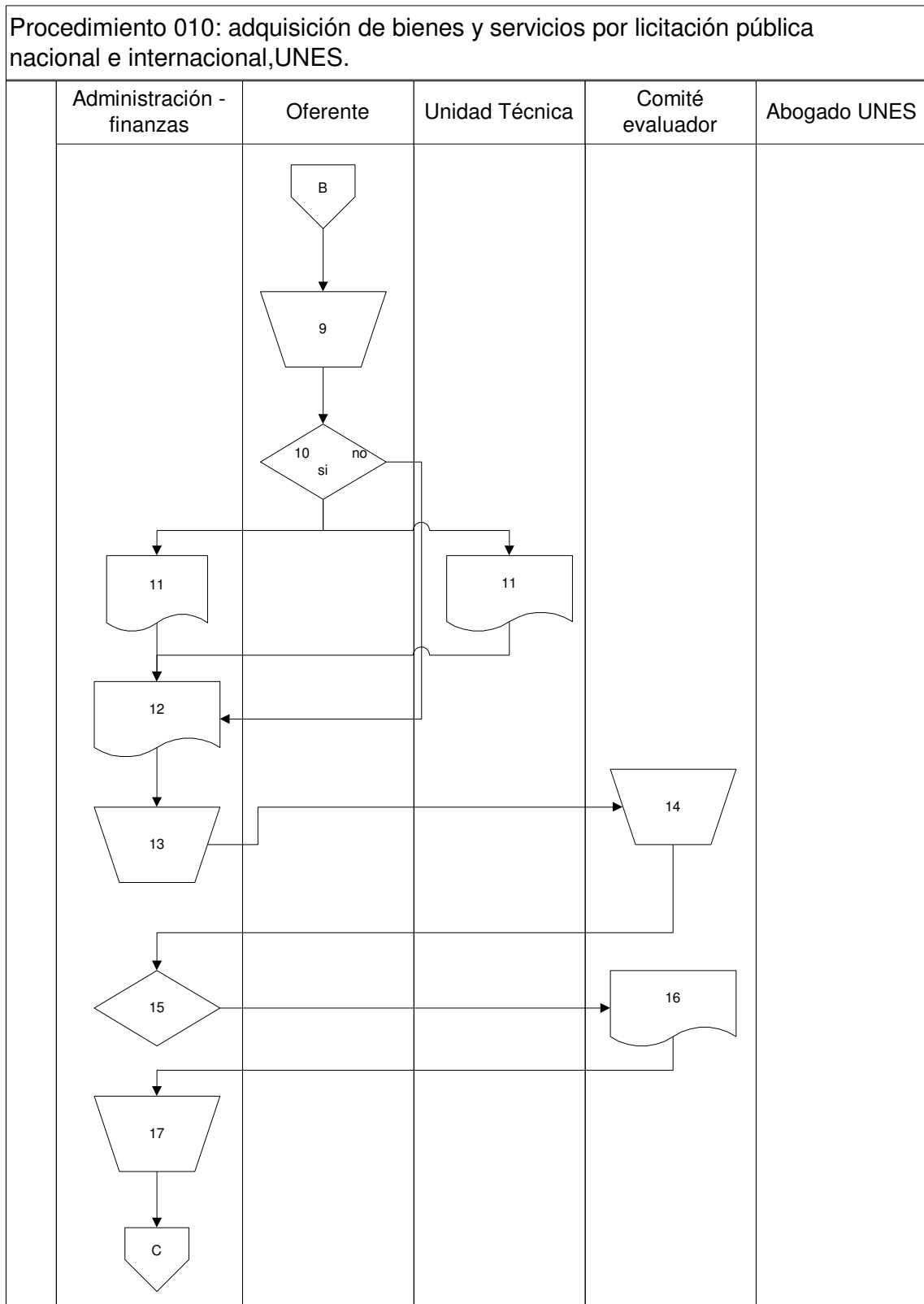
35. La coordinación de administración - finanzas recibe del proveedor de bienes y/o servicios factura, contrato y acta de recepción del bien o servicio debidamente firmada y sellada.

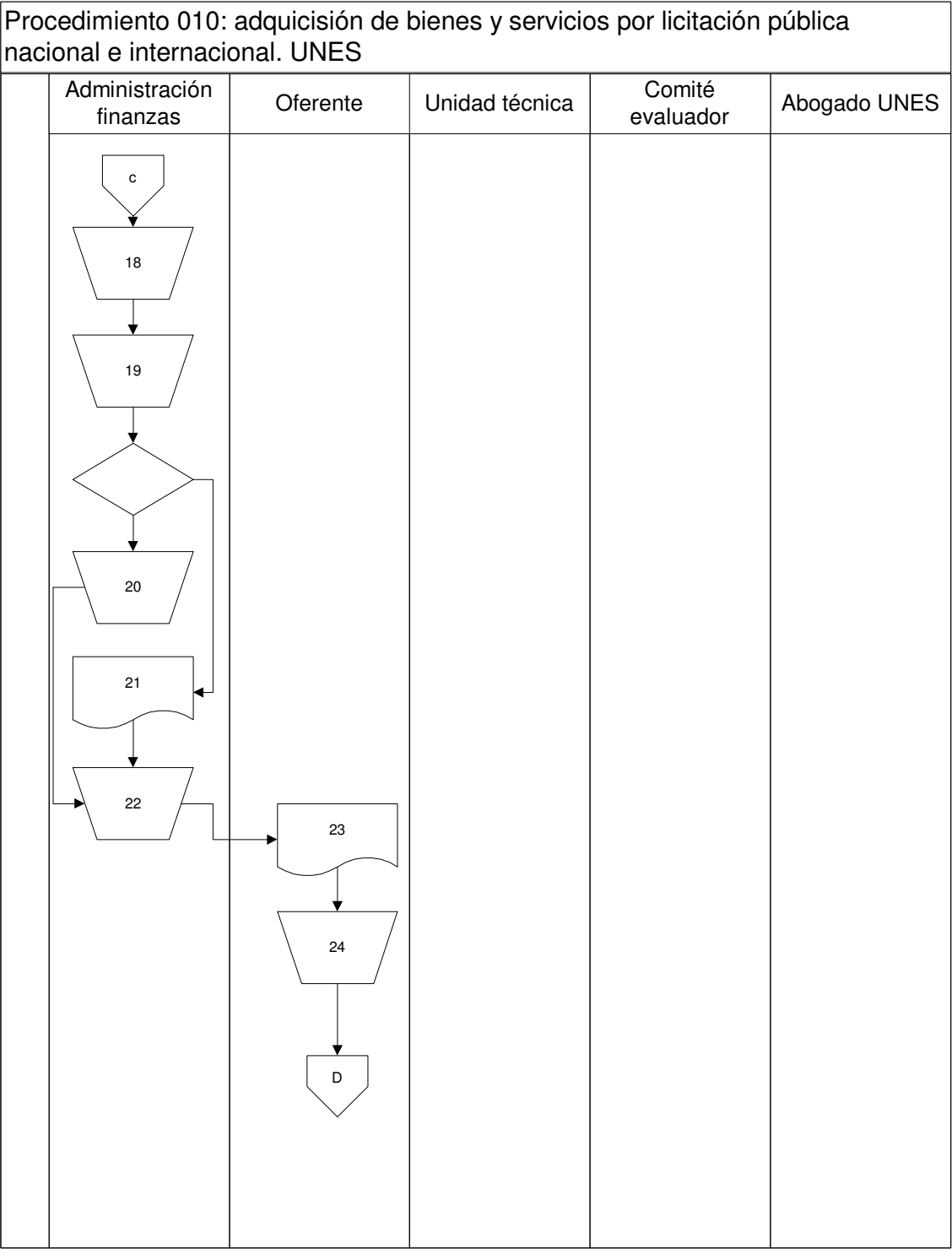
36. La coordinación de administración - finanzas emite en el sistema de información el “quedan” para lo cual ingresa el numero del acta de recepción de bienes y/o servicios, número de factura y monto.

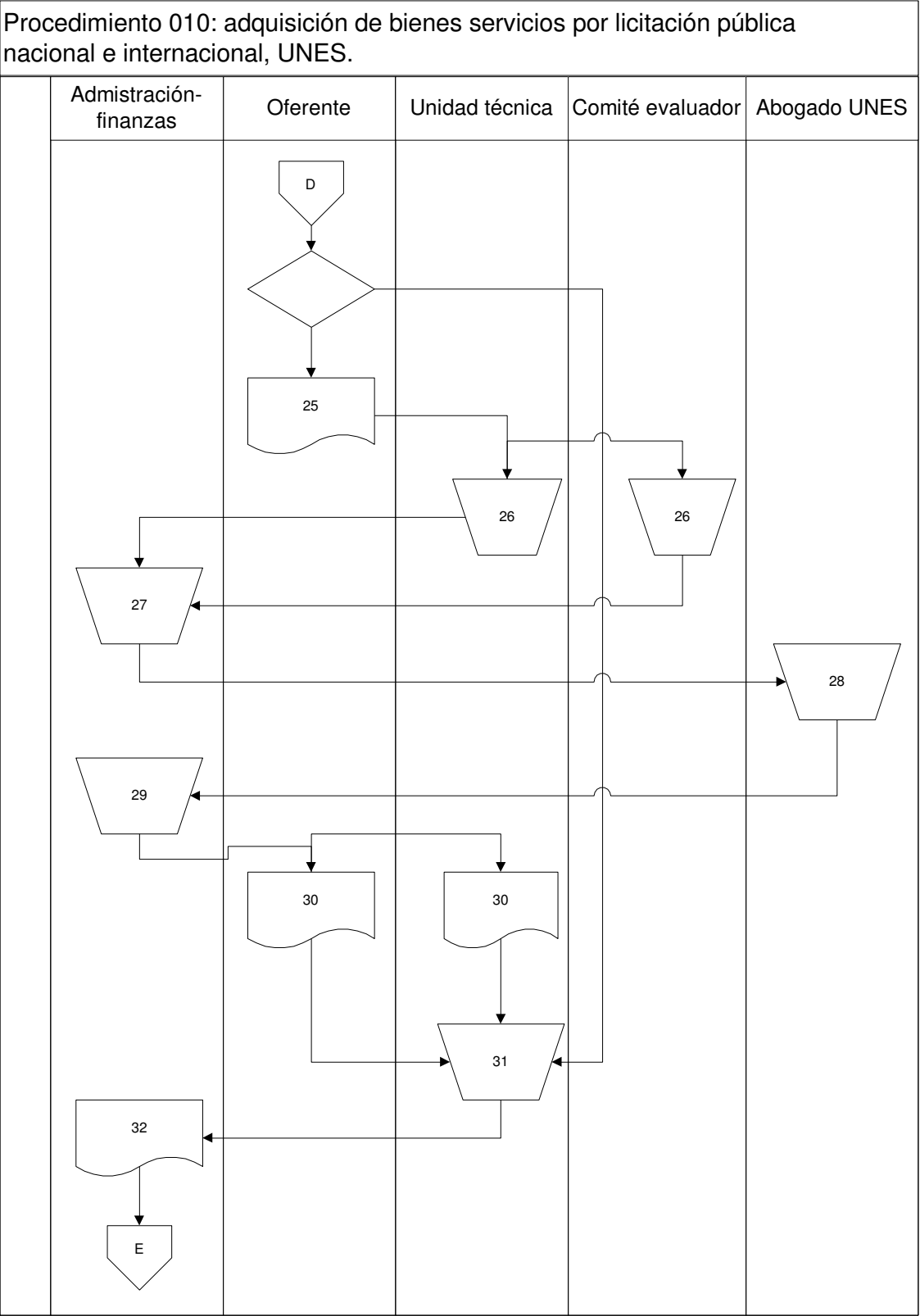
37. La coordinación de administración - finanzas traslada expediente de compra a la contabilidad de la UNES para efectos de tramite de pago. El expediente de compra debe contener la siguiente información: contrato, factura, quedan, acta de recepción de bienes y/o servicios.

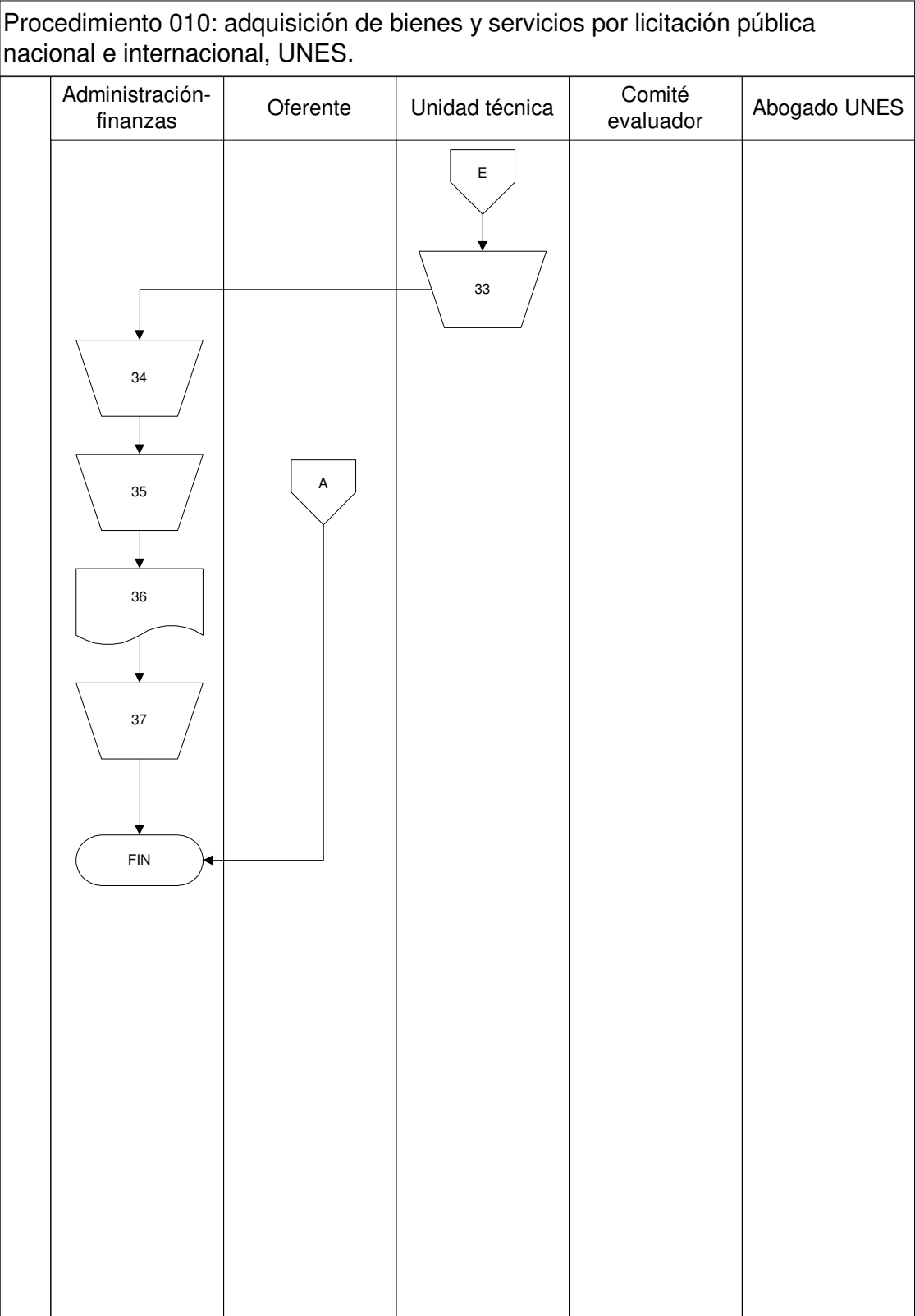
38. Si existen pagos parciales, la coordinación de administración - finanzas tramita los sucesivos pagos trasladando a la Contabilidad las actas de recepción parcial de bienes o servicios, facturas, enmiendas al contrato, etc..











Procedimiento: elaboración de informes narrativos y financieros de los diferentes programas y proyectos en ejecución por la UNES.	012
Unidad o área: Coordinación de programas y proyectos y coordinador de programa.	
Objetivo: elaborar en forma ordenada informes narrativos para contar con instrumentos para sistematizar los objetivos e indicadores de resultados.	

Documentos: PO; presupuesto, instrumentos de monitoreo y seguimiento.

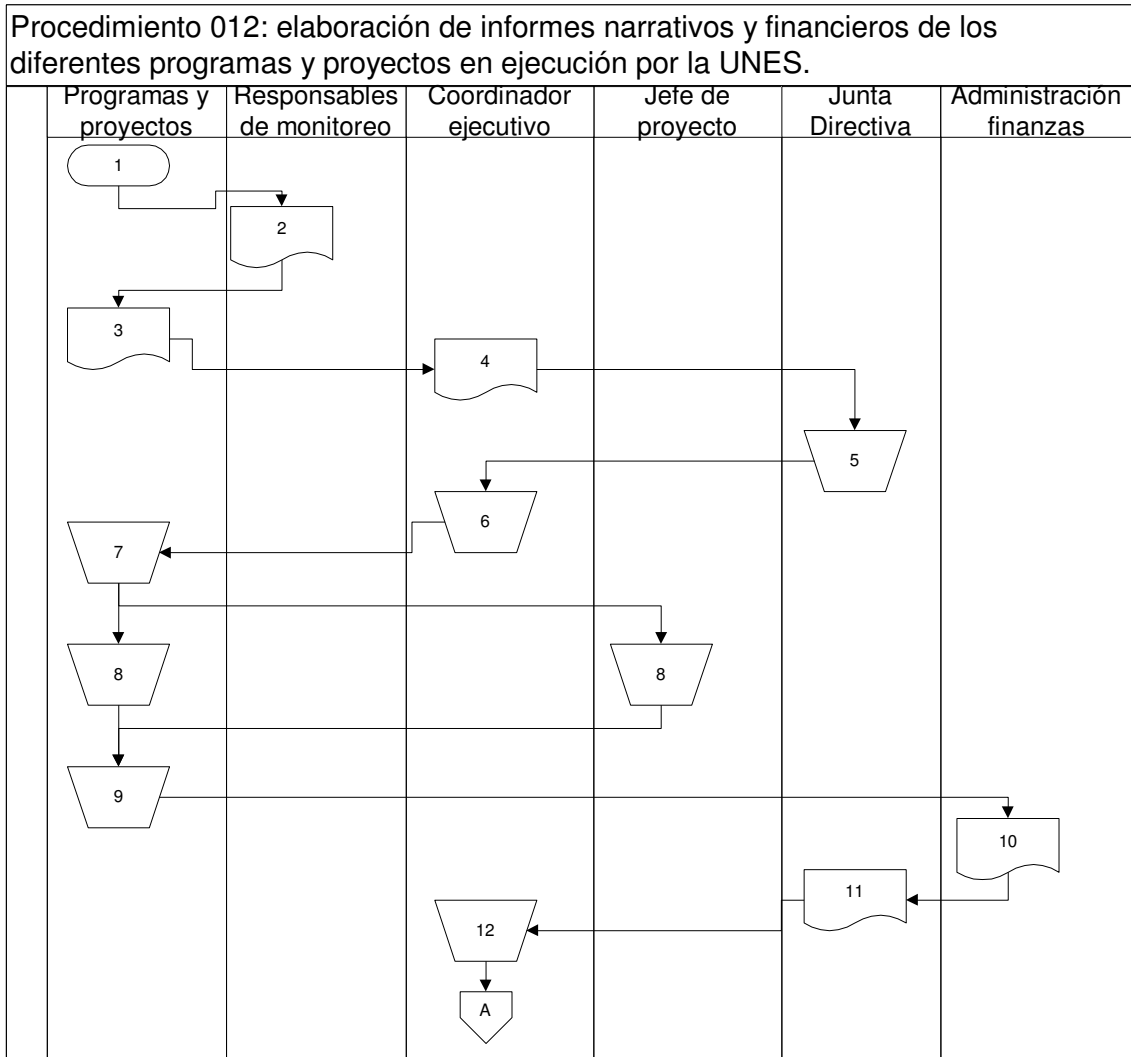
Políticas: todo informe deberá estar dentro del marco de tiempo y definiciones suscritos entre cooperantes y UNES; los responsables de elaborarlos serán la coordinación de programas y proyectos, y la coordinación administración-finanzas y aprobados por la junta directiva. Las correcciones a los informes será responsabilidad del coordinador ejecutivo y coordinación de programas y proyectos. La junta directiva nombrará a la auditoria externa y el coordinador ejecutivo contratará los servicios del auditor externo en caso necesario.

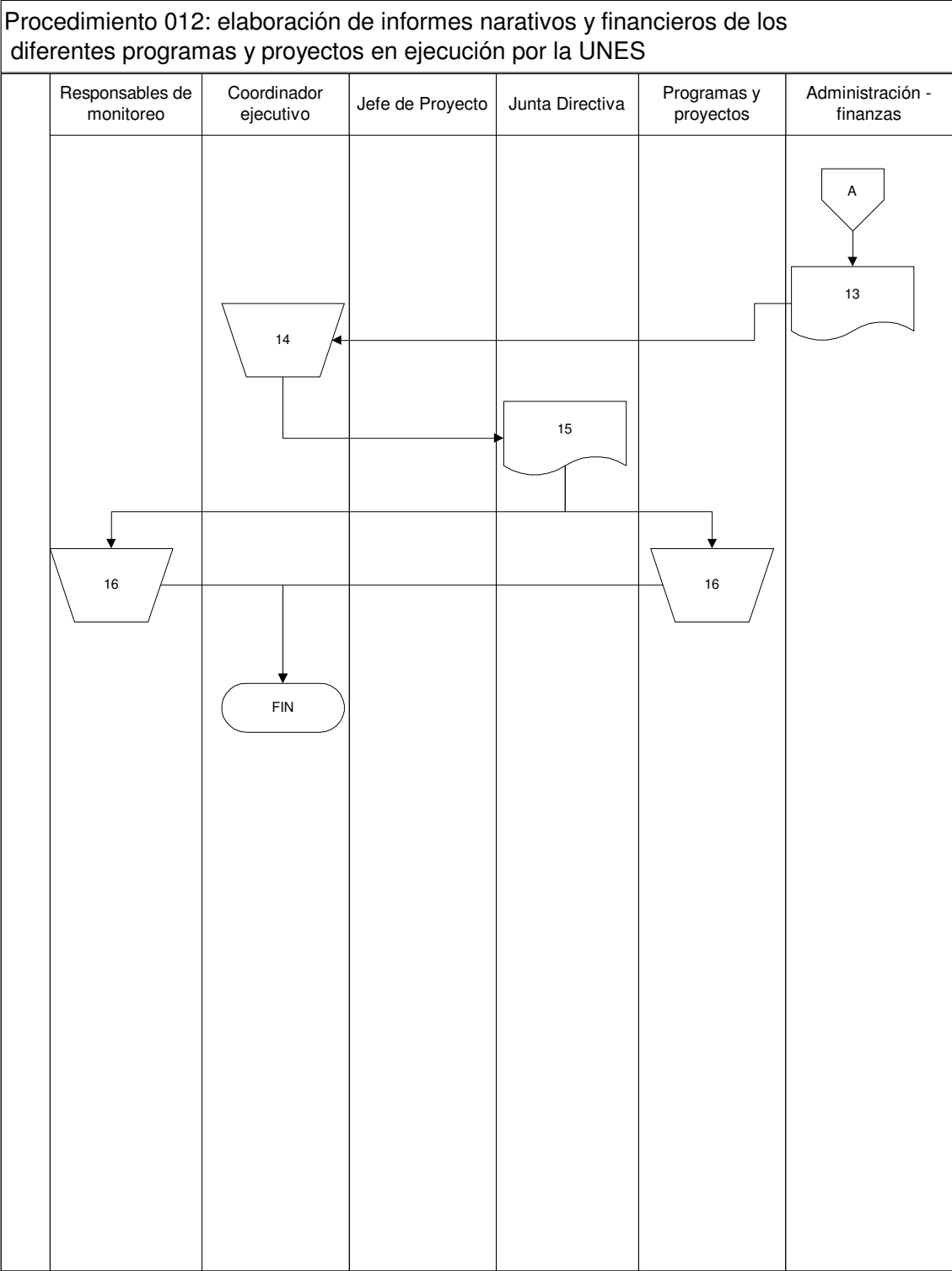
Procedimiento:

1. La coordinación de programas y proyectos sobre la base del plan operativo anual institucional, calendariza los períodos de monitoreo y seguimientos de los objetivos e indicadores de resultados de los diferentes programas y proyectos.

2. Los responsables del proceso de monitoreo y seguimiento institucional efectúan su trabajo, sistematizando los avances del logro de los objetivos e indicadores de resultados de los programas y proyectos. Remiten informes a la coordinación de programas y proyectos para sistematización global.
3. coordinación de programas y proyectos sistematiza y presenta al coordinador ejecutivo el primer documento de avance de los objetivos e indicadores de resultado de los programas y proyectos de la UNES.
4. El coordinador ejecutivo recibe y analiza y transfiere a la junta directiva para su conocimiento.
5. Junta directiva recibe, analiza y aprueba avances de los programas y proyectos. Remite a la coordinador ejecutivo.
6. Coordinador ejecutivo recibe y transfiere a la coordinación de programas y proyectos para archivar y continuar con el proceso de monitoreo y seguimiento.
7. Coordinación de programas y proyectos recibe, archiva y continua con el proceso de monitoreo y seguimiento.
8. Coordinador de programa y jefe de proyecto continúan con la ejecución del PO, y con el calendario de monitoreo y seguimiento y fechas de entrega de informes narrativos parciales y finales.
9. La coordinación de programas y proyectos al finalizar el programa y/o proyecto, convoca reunión con la coordinación de administración - finanzas para presentación de informe financiero final.

10. Coordinación de administración - finanzas presenta informe financiero final al coordinador ejecutivo y a la coordinación de programas y proyectos. Ambos convocan a la junta directiva para su aprobación.
11. Junta directiva recibe, analiza y aprueba. Define firma auditoria para elabore examen del ejercicio contable y financiero de los proyectos.
12. Coordinador ejecutivo contrata firma auditora y proporciona toda la documentación.
13. Firma auditora realiza trabajo y remite a la coordinador ejecutivo para su conocimiento.
14. Coordinador ejecutivo convoca a junta directiva para dar a conocer resultados de auditoria.
15. Junta directiva, recibe dictamen auditel y aprueba el envío del mismo a la agencia donante.
16. Coordinador ejecutivo y coordinación de programas y proyectos envían dictamen a la agencia donante.
17. La UNES espera respuestas del informe narrativo y financiero de parte de las agencia donantes.
18. La UNES incorpora las observaciones de las agencia, tanto al informe narrativo, como al financiero.
19. La UNES archiva documentación una vez esté cerrado el proyecto.





Procedimiento: formación y capacitación de la instituciones bases y miembros de UNES.	013
Unidad o área: Coordinación de programa de fortalecimiento y desarrollo institucional.	
Objetivo: fortalecer a las instituciones afines para mejorar la incidencia y gestiones de la UNES.	

Documentos: programa de capacitación, material de apoyo, equipo, material bibliográfico y papelería.

Políticas: la capacitación será responsabilidad de la coordinación del programa de fortalecimiento y desarrollo institucional. Ésta se coordinará con comunidades y organizaciones miembros y no miembros de la UNES y siempre se incluirá los temas de género y medio ambiente. Además, el programa de fortalecimiento y desarrollo institucional trabajará junto con coordinación de programas y proyectos, coordinadores de programas y jefes de proyectos en todo el proceso de capacitación y formación.

Procedimiento:

1. La coordinación del programa de fortalecimiento y desarrollo institucional basándose en el PO institucional de la UNES, coordina con la coordinación de

programas y proyectos y coordinadores de programas los posibles involucramiento en la temas planificados en el año.

2. La coordinación del programa de fortalecimiento y desarrollo institucional coordina con las instituciones y organizaciones involucradas y beneficiadas del programa de formación y capacitación de la UNES.

3. Se prepara todos los contenidos, metodologías, equipo y material de apoyo, invitaciones, lugar del evento, programa, invitación de ponentes, otros.

4. Se convoca a participar, adjuntando el programa y materiales de apoyo.

5. Se preparan las condiciones físicas, logística y material del evento.

6. Se desarrolla el evento, conforme al programa y con el apoyo y coordinación de las instancias involucradas. Se garantiza la firma, nombre y procedencia institucional de los participantes para dar constancia social del evento.

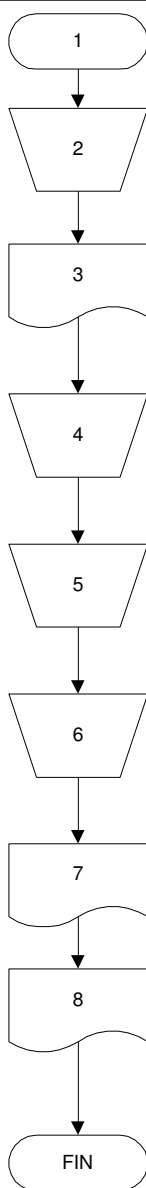
7. La coordinación del programa de fortalecimiento y desarrollo institucional prepara memoria del evento de formación y capacitación.

8. La UNES al final del año elabora resumen de memorias del programa de formación y capacitación de todos los eventos desarrollados.

9. La UNES remite a las instituciones participantes la memoria anual.

Procedimiento 013: formación y capacitación de las instituciones bases y miembros de la UNES

Fortalecimiento y desarrollo



Procedimiento: ingreso de documentos al CEDOC-UNES.	014
Unidad o área: coordinación del CEDOC-UNES y comunicaciones.	
Objetivo: ingresar todo documento al sistema de control de informática del CEDOC-UNES.	

Documentos: registro, ISIS, ficha de control, tarjeta de recordatorio, ficha de identificación, ficha de control de vídeos y asignación topográfica.

Políticas: todo documento que ingrese a la UNES deberá hacerse a través del responsable de CEDOC y será responsable de la atención al público, administrar, vender e intercambiar libros, vídeos y cámaras fotográficas; con otras instituciones. La coordinación del CEDOC será el responsable del cuidado y custodia de los documentos.

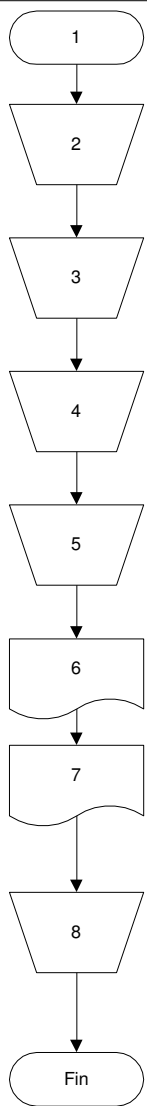
Procedimiento:

1. Instancias de la Unidad Ecológica Salvadoreña - UNES reciben diversos documentos y transfieren al Centro de Documentación CEDOC-UNES.
2. Centro de Documentación CEDOC-UNES recibe diversos documentos, libros, vídeos y se escribe el documento en el libro de acta de inventarios ó catálogo, registrando la procedencia del documento.

3. El Centro de Documentación CEDOC-UNES sella el documento, libro y vídeo definiendo que es propiedad de la Unidad Ecológica Salvadoreña - UNES.
4. El responsable del CEDOC clasifica para identificar materia y/o tema.
5. El responsable del CEDOC asigna código.
6. Se realiza el procesamiento físico que consiste en:
 - a) Elaboración de ficha de control.
 - b) Tarjeta de recordatorio.
 - c) Asignación de la asignatura topográfica.
7. Si el documento, libro y/o vídeo es de nuevo ingreso, se da a conocer a las diferentes instancia de la Unidad Ecológica Salvadoreña - UNES y a las instituciones miembros para futuras consultas.
8. Una vez se da a conocer el documento, libro y/o vídeo, se procede al registro a la base de datos del Centro de Documentación CEDOC-UNES.
9. Finalmente se procede a la colocación del documento, libnro y/o vídeo a los estantes, conforme al método que se tenga definido en el Centro de Documentación CEDOC-UNES.

Procedimiento 014: ingreso de documentos al centro de documentación
CEDOC- UNES.

CEDOC



Procedimiento: préstamos internos de documentos, libros y/o vídeos del CEDOC-UNES.	015
Unidad o área: Coordinación del CEDOC-UNES.	
Objetivo: Contar con procedimientos para préstamo interno de libros y documentos.	

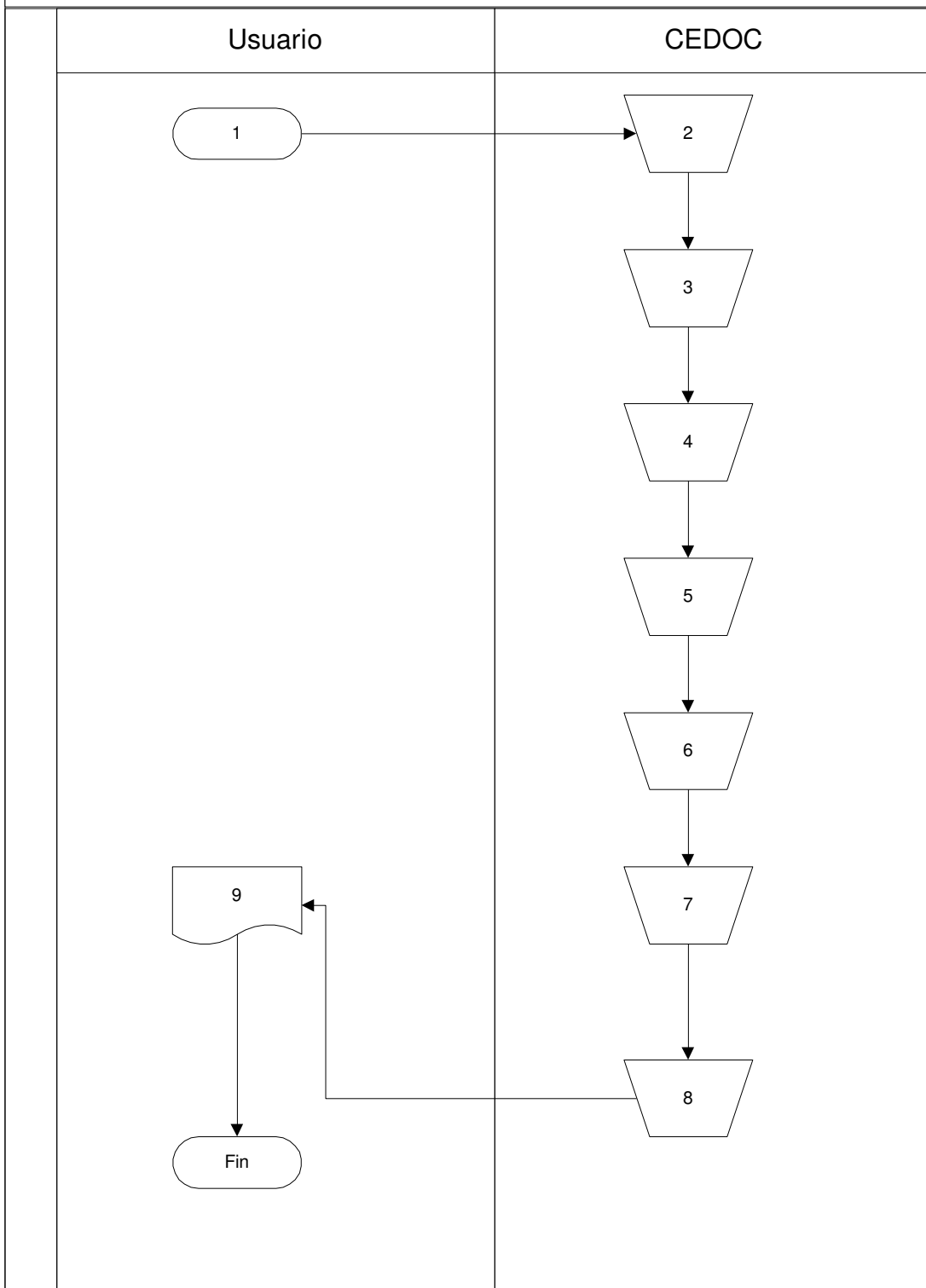
Documentos: los mismos que procedimiento 016 y “ficha de control de usuario interno”.

Políticas: las mismas que procedimiento 016.

Procedimiento:

1. Usuario interno solicita documento.
2. Se efectúa servicio.
3. Se efectúa búsqueda.
4. Se efectúa búsqueda electrónica.
5. Se anota usuario en ficha de control.
6. Se anota documento en ficha de identificación.
7. Se incorpora las fichas en orden alfabético en el respectivo fichero de usuario.
8. Se da seguimiento.

9. Entrega o devolución de documento, se descarga de tarjeta de control y se retorna ficha o tarjeta a documento y se retorna documento, libro o video a su lugar.

Procedimiento 015 : préstamos internos de documentos, UNES.

Procedimiento: préstamos externos de documentos, libros y/o videos del CEDOC-UNES.	016
Unidad o área: coordinación del CEDOC-UNES.	
Objetivo: contar con procedimientos para préstamo externo de documentos.	

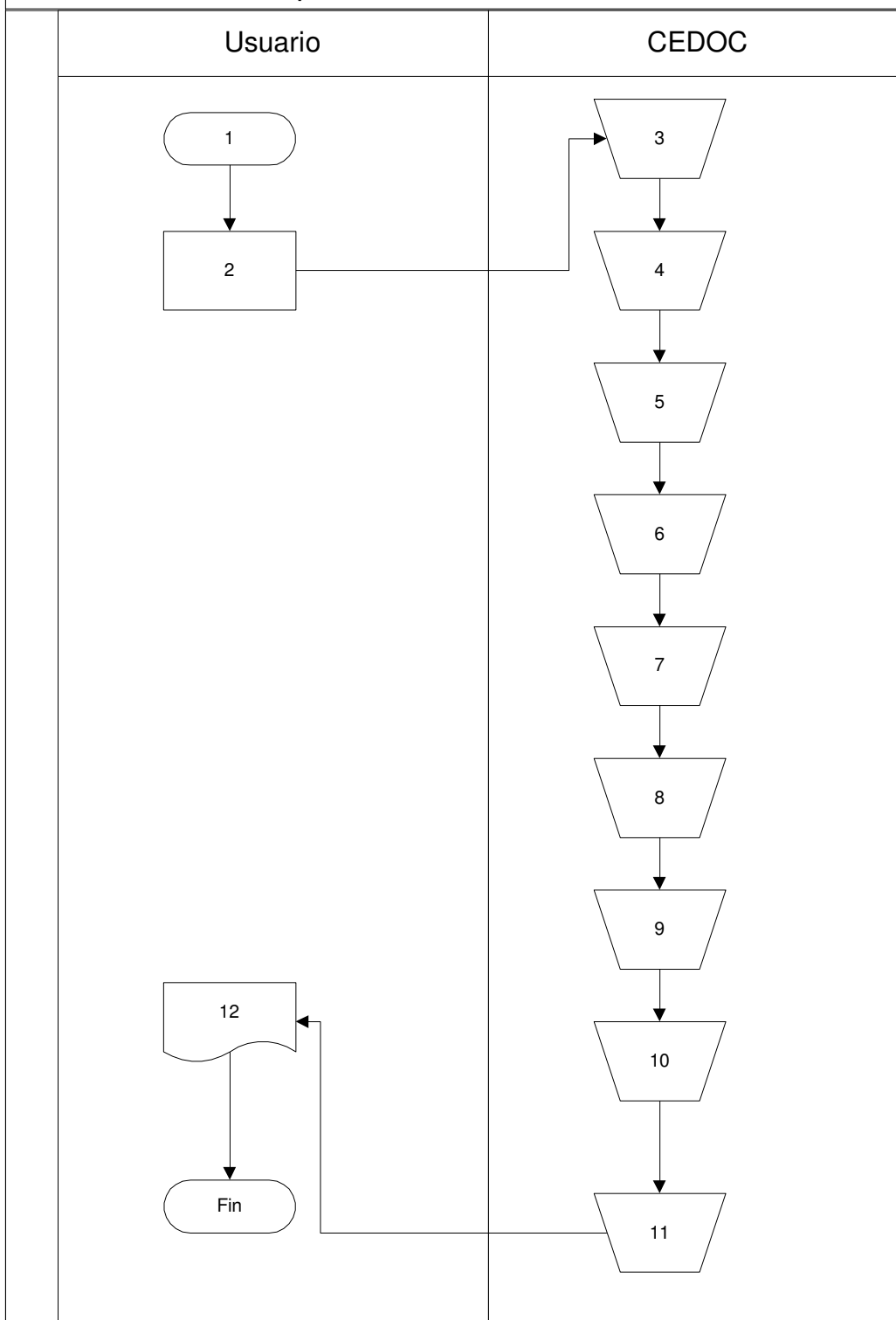
Documentos: registro manual, ficha de control de usuario, tarjeta de recordatorio, ficha de identificación del libro y de video.

Políticas: CEDOC-UNES será el responsable de la custodia, cuidado, atención al público, administración, venta, publicación e intercambio de documentos, libros, videos y otros. Todo personal de UNES y miembros afines deberán inscribirse en el formulario “registro de usuario externos”. CEDOC llenará una ficha de control de usuario por cada empleado o miembro afín.

Procedimiento:

1. Usuario externo solicita documento.
2. Usuario se identifica con documento personal.
3. Se efectúa servicio.
4. Se efectúa búsqueda.
5. Se realiza búsqueda electrónica.

6. Se anota documento en ficha de control.
7. Se realiza consulta por parte de usuario externo.
8. Entrega o devolución (termina consulta).
9. Usuario externo llena ficha de control de usuario.
10. Se descarga de tarjeta de control.
11. Se coloca ficha de identificación del documento prestado.
12. Se retorna documento a su lugar.

Procedimiento 016: préstamos externos de documento. UNES

Procedimiento: contratación de personal técnico, administrativo y de campo para la UNES.	017
Unidad o área: Coordinación ejecutiva y coordinación de administración y finanzas y coordinación de programas y proyectos.	
Objetivo: seleccionar al personal técnico y administrativo idóneo para la UNES.	

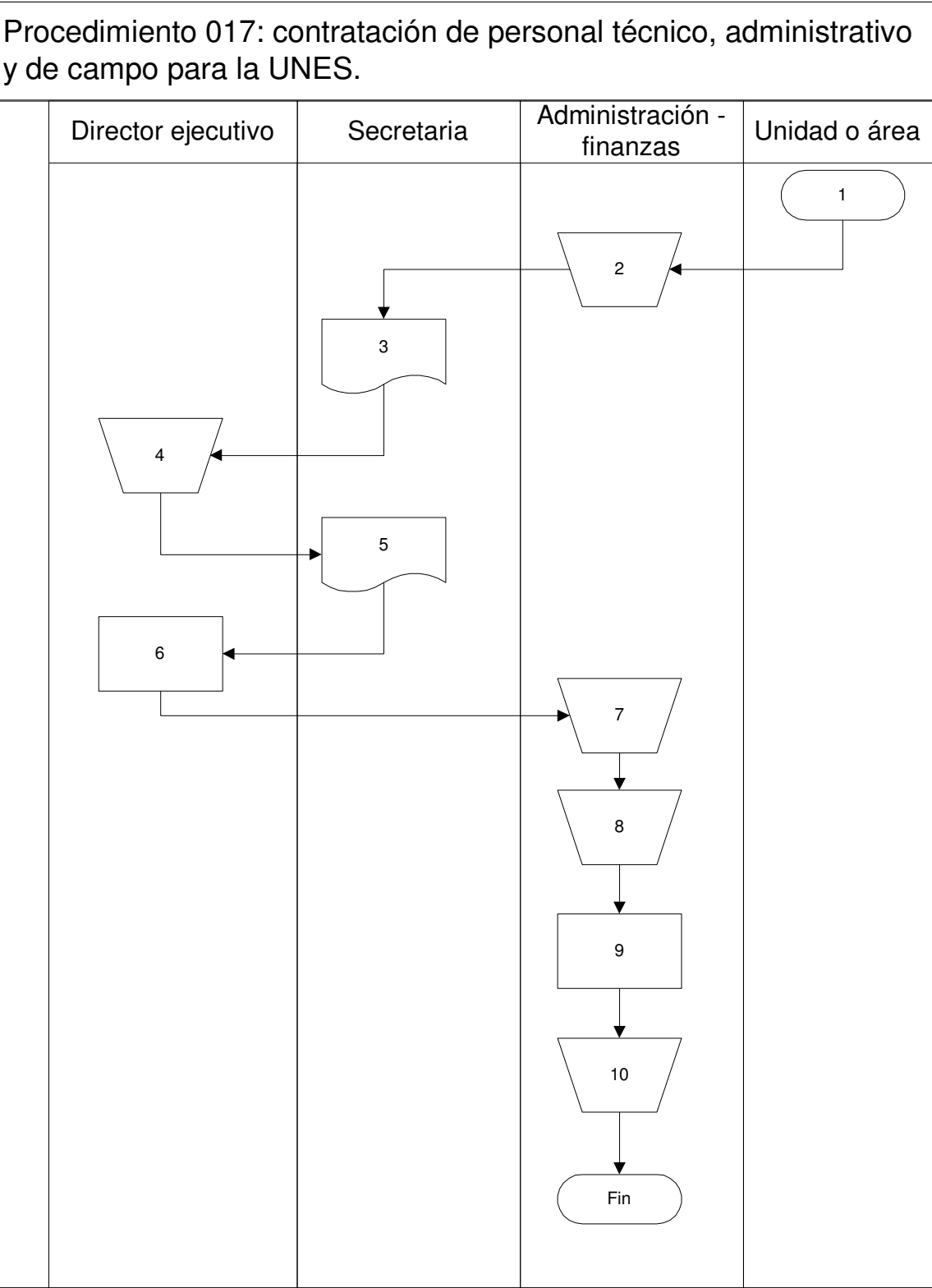
Documentos: solicitud de trabajo, PO, formularios de pruebas de conocimientos, psico-técnicas y habilidades; y material bibliográfico.

Políticas: la coordinación ejecutiva será la responsable de analizar y definir las necesidades de recurso humano para la UNES. El coordinador de administración y finanzas será la desarrollará el proceso formal de selección de personal. Cada coordinador de cada programa y proyectos se encargará de determinar la decisión de selección preliminar, para luego la selección y contratación final se realizará en conjunción de la coordinación ejecutiva y coordinación de administración finanzas.

Procedimiento:

1. Se apertura plaza de acuerdo a las necesidades y análisis técnico.
2. Se anuncia plaza interna y externamente.

3. Entrega de solicitudes por secretaria.
4. Entrevista inicial con director ejecutivo.
5. Recepción de solicitudes por secretaria, ésta las remite a director ejecutivo.
6. Director ejecutivo revisa solicitudes y las remite a coordinación de administración-finanzas.
7. Se realizan pruebas de empleo por parte de coordinación de administración-finanzas.
8. Entrevista final.
9. Presentación y revisión de documentos médicos.
10. Selección preliminar y período de prueba.
11. Selección final y contratación por parte de coordinadores de programas y proyectos.



Procedimiento: asignación y mantenimiento de vehículos.	020
Unidad o área: coordinación de administración-finanzas.	
Objetivo: Asignar y mantener en condiciones los vehículos de UNES.	

Documentos: requisición de salida, formato de servicio de transporte, requisición de mantenimiento, informe mensual de consumo de combustible y lubricantes, hoja de mantenimiento y tarjeta de control de vehículos.

Políticas: La coordinación administración-finanzas elaborará presupuesto de mantenimiento de vehículos y aditamentos en base a experiencia y planes; velará por el control general de los vehículos, proporcionará las especificaciones técnicas de mantenimiento a coordinación ejecutiva para aprobación, y comprará los servicios profesionales (ver proceso de compra), reportará cada mes los niveles de consumo de aditamentos por cada proyecto, éste reporte se enviará a contabilidad para el registro de gastos de aditamentos de los vehículos y llevará el control promedio de ese gasto. Coordinación ejecutiva y junta directiva deducirá responsabilidades en caso de daños o accidentes y autorizarán el préstamo de vehículos a otras instituciones.

Procedimiento:

- 1 La coordinación de administración-finanzas identifica kilometraje de flotilla, elabora plan de mantenimiento, llena hoja de mantenimiento por vehículo y lo envía a los programas y proyectos que tienen asignados vehículos. Elabora presupuesto, envía copia a coordinación de programas y proyectos, y a contabilidad para registro contable.
2. Este departamento junto a los programas y proyectos, coordinación ejecutiva y coordinación de programas y proyectos planifica los niveles de consumo por año, elabora presupuesto y se registra contablemente.
3. La coordinación de administración-finanzas elabora requisición para compra de combustible y lubricantes trimestral, se gestiona autorización de la junta directiva de UNES por medio del coordinador ejecutivo. Se remite a coordinación de administración-finanzas para efectuar la compra directa.
4. La coordinación de administración-finanzas registra ingreso de lubricantes y combustible.
5. La coordinación de administración-finanzas, solicita a la vigilancia y al responsable del vehículo efectuar revisiones mecánicas diarias y de los accesorios del vehículo. Se registra en hoja de control la revisión diaria para monitorear del mantenimiento.
6. Si se detecta fallas mecánicas o de accesorios, solicita autorización de requisición de repuestos a coordinación ejecutiva. Se transfiere requisición de repuestos a la coordinación de administración y finanzas para efectuar compra.

Se efectúa registro contable. Si se requiere servicio de taller, se solicita a coordinación de administración-finanzas gestione compra de servicios.

7. La coordinación de administración-finanzas informa a todas las instancias de la disponibilidad y buenas condiciones de los vehículos de UNES.

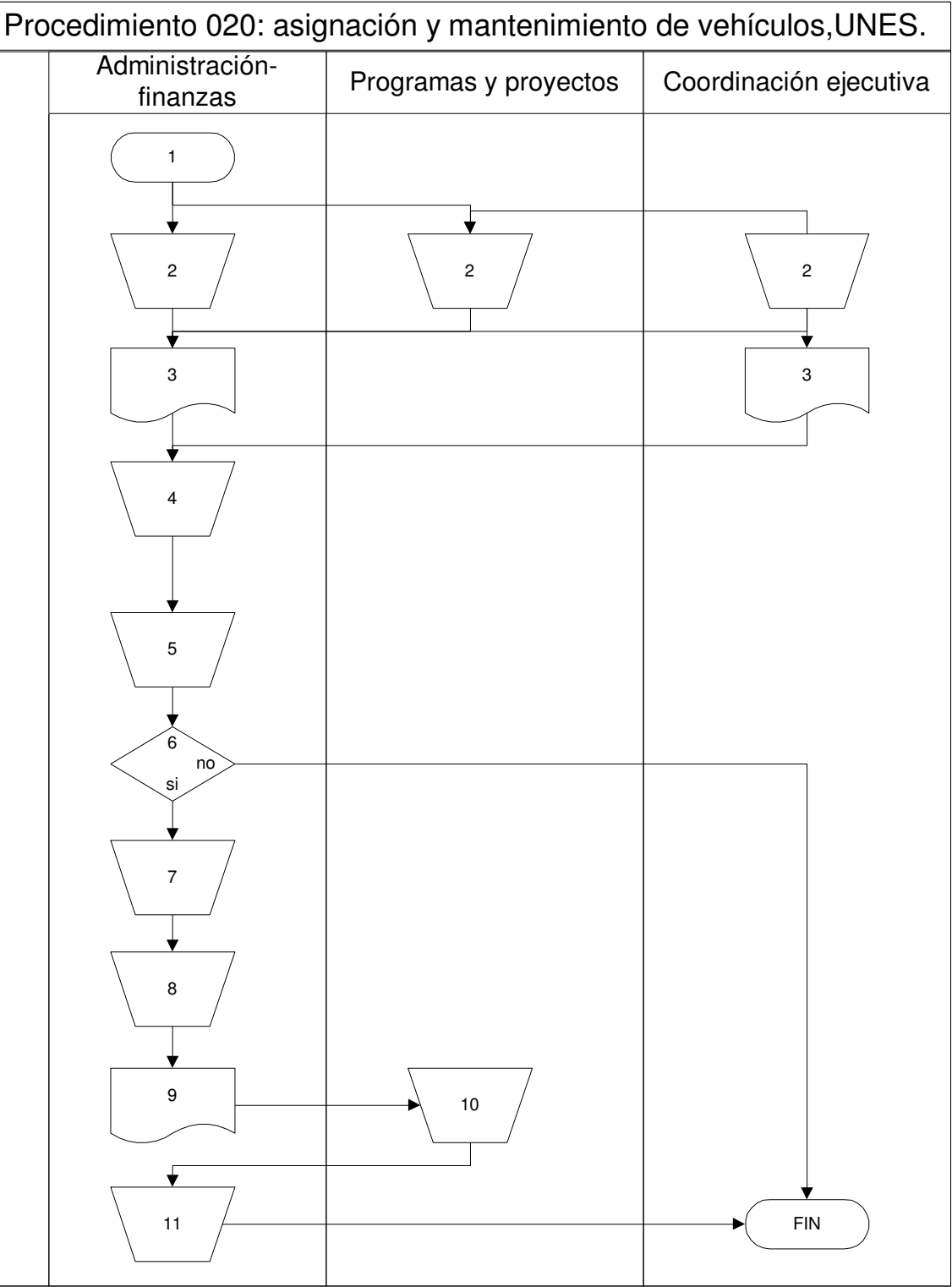
8. Instancias de UNES solicitan por medio de requisición de asignación de vehículo y combustible.

9. La coordinación de administración-finanzas recibe requisición, se analiza y se confronta con planes de salida por programa y proyecto; se autoriza y se asigna los insumos, accesorios y documentos. Se efectúa partida de gasto en registro interno para compilar los niveles de consumo mensual por cada proyecto, coordinación ejecutiva y coordinación de programas y proyectos.

10. Se entrega vehículo.

11. Una vez terminada tarea, responsable reporta a coordinación de administración-finanzas entregando accesorios, insumos y documentos. Se entrega registro de niveles de kilometraje para el control del mantenimiento.

12. La coordinación de administración-finanzas al final de cada mes elabora un informe de consumo de insumos y accesorios por cada programa o proyecto, coordinación ejecutiva y coordinación de programas y proyectos. Se transfiere a la coordinación para su visto bueno y se entrega a contabilidad para registro contable del gasto.



Procedimiento: administración y control de inventarios.	021
Unidad o área: coordinación de administración y finanzas.	
Objetivo: atender el pago de bienes y servicios adquiridos por UNES.	

Documentos: Cotizaciones, contratos, órdenes de compra, tarjetas de control de inventarios (entradas y salidas), solicitud de materiales y equipo y formulario transferencia de materiales y equipo.

Políticas: Coordinación administración-finanzas autorizara pedidos de papelería y otros activos, a través de secretaria autorizara la entrada y salida de materiales y equipo. Los coordinadores de programas y jefes de proyectos autorizaran solicitudes para materiales y equipo, y junto con el coordinador de programas y proyectos son responsables del traslado de material y equipo. Coordinación ejecutiva autorizara venta de material deteriorado y equipo depreciado previo informe técnico administrativo. Toda documentación para tratamiento de equipo y materiales se usara con numeración correlativa. UNES deberá suscribir pólizas de seguros contra daños o pérdidas de material y equipo. La coordinación ejecutiva determinará responsabilidades por pérdida o daño previo memorando de coordinación administración-finanzas y autorizara el préstamo de material y equipo a comunidades y grupos afines.

Procedimiento:

1. Coordinación administración-finanzas remite contratos, órdenes de compra que especifiquen cantidad, características de los bienes y precios; a la secretaria de la UNES para organizar sus controles y recepción de bienes.
2. Secretaria recibe documentación y archiva para utilizarlos en el momento que proveedores entregan los bienes.
3. Proveedor entrega bienes a secretaria para acopiar en bodega.
4. Secretaria con documentos enviados por coordinación administración-finanzas, verifica los bienes entregados; comparando precios, características, cantidades, calidad del bien. Levanta acta de recepción de bienes en original y copia.
5. Secretaria firma y sella de recibido, y proveedor entrega factura debidamente sellada y firmada por la empresa.
6. Secretaria lo envía a coordinación administración y finanzas para que lo autoricen el pago y le entreguen quedan, si es necesario.
7. Acopia materiales a estantes y hace los registros en tarjetas de control de inventario: entrada y salida.
8. Coordinadores de programas y/o proyectos, coordinación de programas y proyectos y coordinación ejecutiva elaboran solicitudes de bienes , y remiten a al secretaria para su entrega. Si es un préstamo de herramientas y equipo, interesados envían solicitud a la coordinación ejecutiva para su aprobación ; esta es remitida a la coordinación de administración-finanzas para el control de

la entrega y devolución. La autorización para el retiro de salida de herramientas y equipo de programas y proyectos es responsabilidad de coordinadores de programas y jefes de proyectos.

9. Secretaria recibe y codifica según catalogo de materiales, herramientas y equipos previamente definido.

10. Secretaria prepara utilizando el formulario de salida de bienes y entrega al solicitante.

11. Secretaria registra diariamente las entradas y salidas de bodega; ordena y los prepara para enviarlos a la coordinación de administración-finanzas.

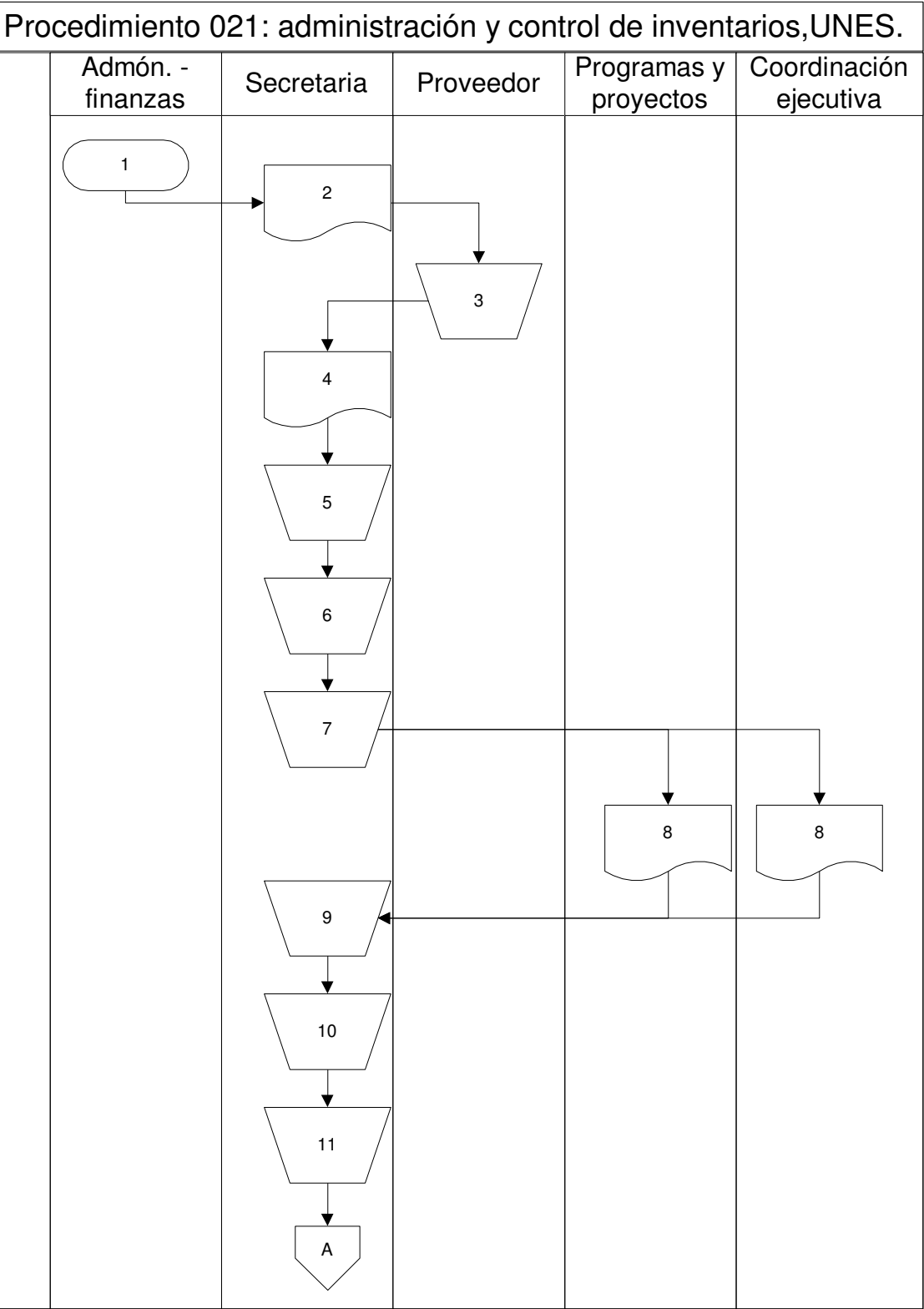
12. Coordinación administración-finanzas recibe documentos de control de inventario, analiza y se efectúa la digitación en el sistema contable de la UNES para su registro de gastos.

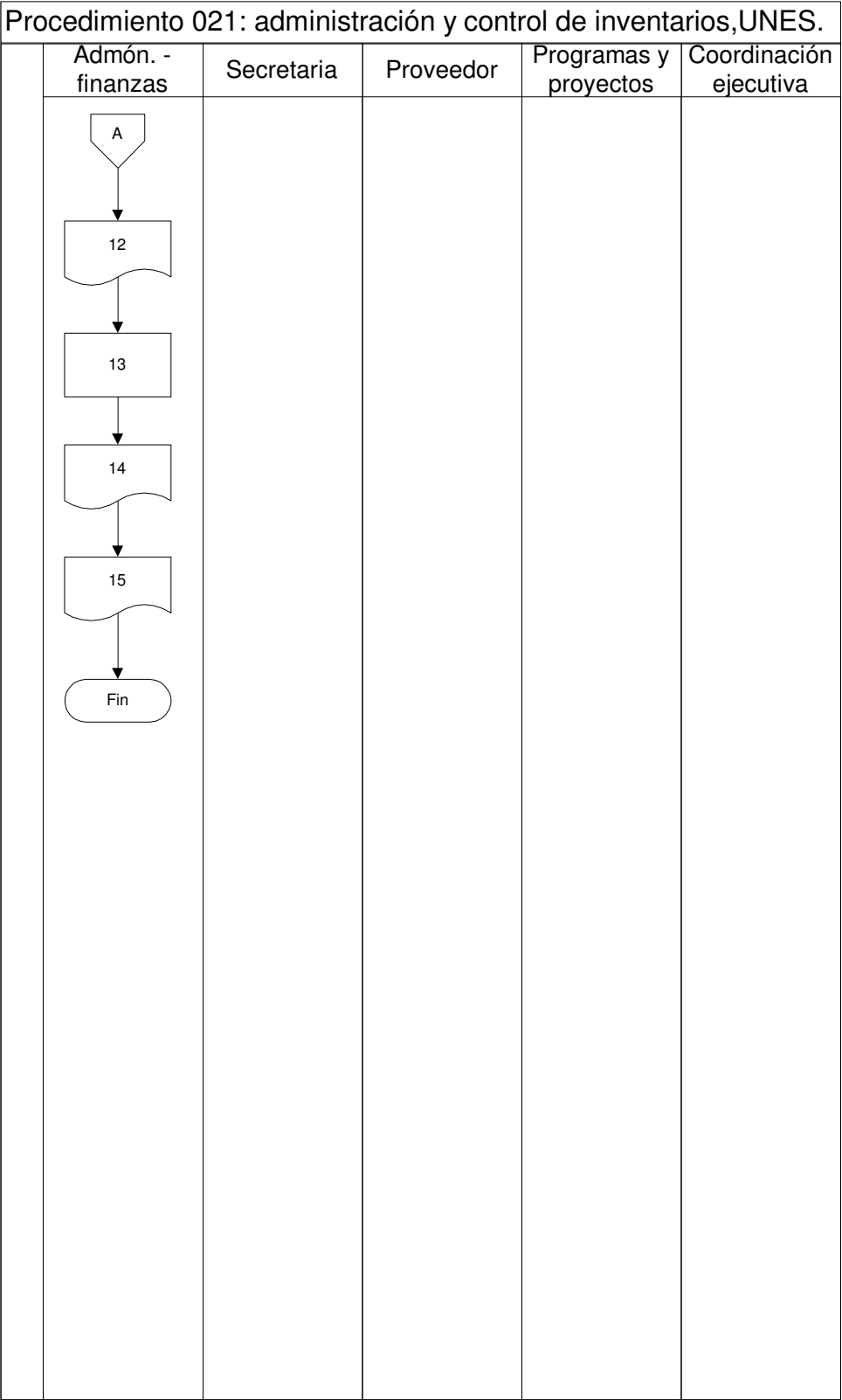
13 Coordinación administración-finanzas efectúa revisión general de entradas y salidas y emite informe se compara con las existencias físicas y kardex; si existieran diferencias efectúa correcciones en tarjetas; pero si la diferencia es una perdida de bienes la sección de inventarios elabora memorandum de descargo y comunica a contabilidad para que elabore partida de ajuste correspondiente.

14. Coordinación administración-finanzas recibe nota de descargo por perdida, elabora partida de ajuste en sistema.

15. Coordinación administración-finanzas una vez efectuados los ajustes en kardex y sistema contable, emite informe definitivo y distribuye copia a la

coordinación ejecutiva, coordinación de programas y proyectos, coordinadores de programas y jefes de proyectos para monitorear el consumo.





Procedimiento: manejo de fondos de caja chica.	022
Unidad o área: coordinación de administración-finanzas.	
Objetivo: atender las compras de bienes y servicios al contado.	

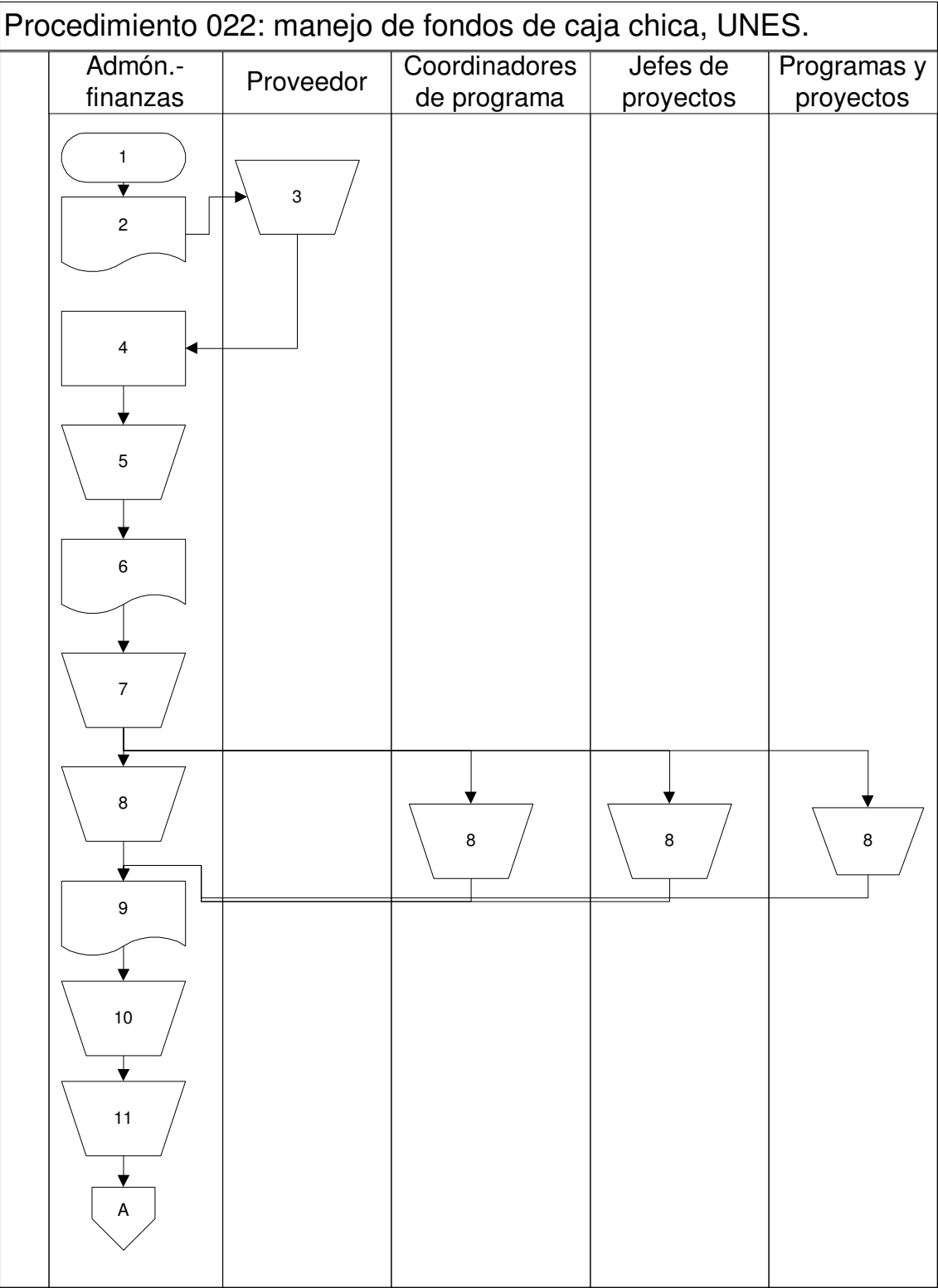
Documentos: Presupuesto institucional, solicitud de fondos, vales y liquidaciones de caja chica.

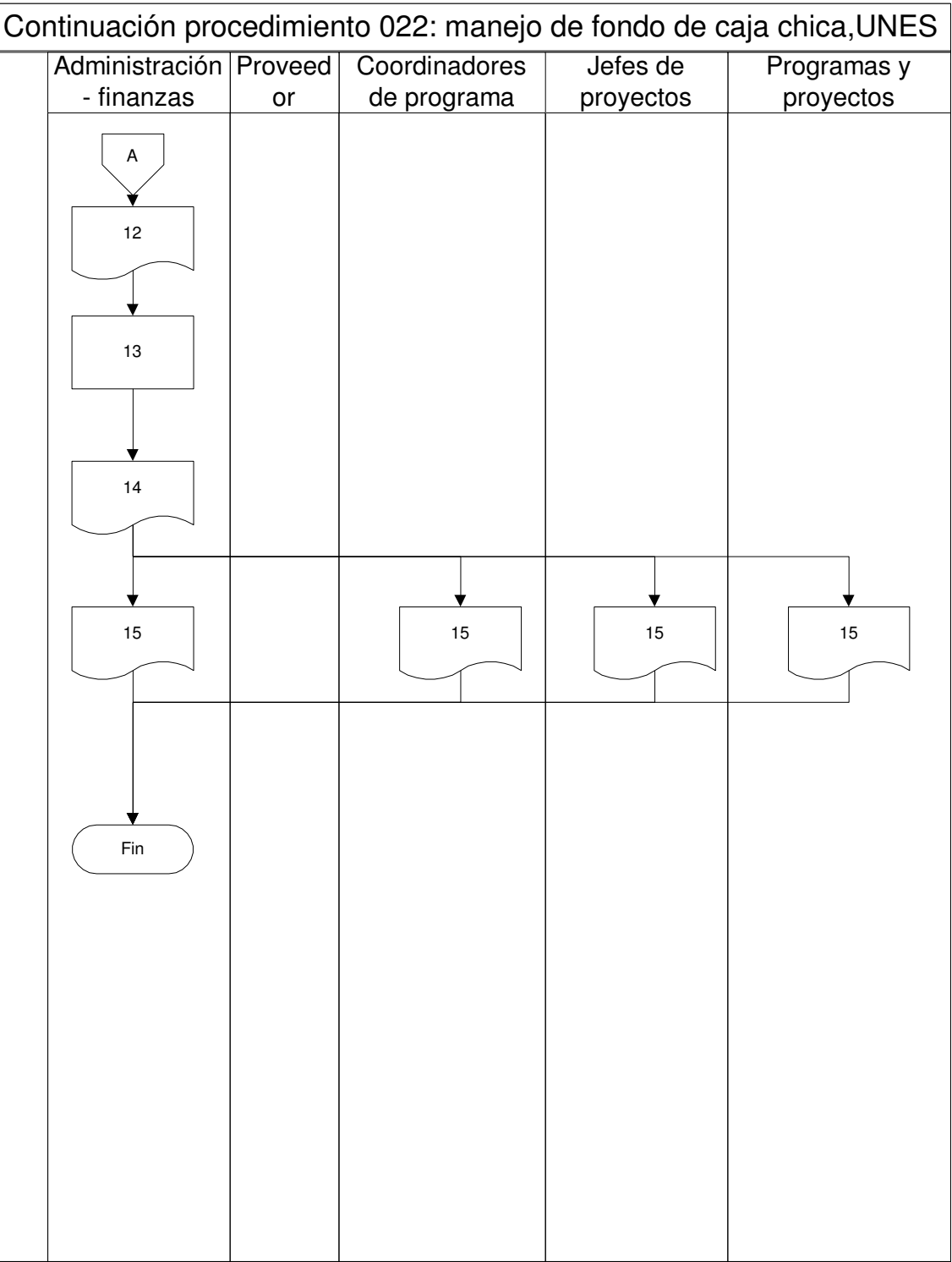
Políticas: Las cajas chicas las habilitarán en base a convenio entre UNES y agencias donantes. Cada caja chica definirá su monto, vigencia, rubro, monto máximo, instancias que autorizan y ejecutan dichos fondos sobre cláusulas contractuales. Toda compra y pago estará en el presupuesto de cada proyecto. El coordinador ejecutivo y la agencia de cooperación modificaran caja chica y montos máximos de cada compra y pago. Coordinación de administración-finanzas y secretaria administraran cajas chicas y liquidaciones para reembolsos. Coordinador ejecutivo y coordinación de programas y proyectos autorizaran los fondos de caja chica, y estos junto con coordinadores de programas, jefe de proyecto coordinación de CEDOC y comunicaciones solicitaran cajas chicas de los proyectos. Los encargados de fondos de caja chica solicitaran reembolso de fondos cuando haya invertido el 50% de los fondos asignados.

Procedimiento:

1. Coordinador ejecutivo, coordinación de programas y proyectos, coordinador de programa, jefe de proyecto, coordinación de CEDOC y comunicaciones elaboran solicitud de compras urgentes en Solicitud de fondos de caja chica que estén consideradas en el presupuesto. Remiten a administradores de caja chica de cada proyecto.
2. Administradores de caja chica, reciben solicitud, revisan que la compra esta enmarcada en el presupuesto de cada proyecto. Se gestiona autorización de solicitud con coordinador ejecutivo y/o coordinación de programas y proyectos.
3. Encargado de caja chica efectúa compra y entrega al solicitante firmándole factura de recibido de conformidad. Archiva factura y solicitud de compra del interesado.
4. Encargados de caja chica al tener gastado el 50%, elaboran liquidación de fondos en formato preestablecido, firman y sellan facturas y remiten a coordinador ejecutivo para su autorización.
5. El coordinador ejecutivo recibe, revisa, si esta de acuerdo autoriza, y devuelve a los encargados de fondos de caja chica.
6. Encargados de cajas chicas reciben y emiten a contabilidad para que se efectúe en sistema contable de UNES los registros correspondientes.
7. Contabilidad recibe, revisa y registra gasto en sistema de control presupuestario, emite cheque y vaucher y remite al coordinador ejecutivo para la autorización y firma.

8. Coordinador ejecutivo recibe cheque vaucher, revisa, autoriza, firma y remite a contabilidad para que se entregue cheques de reposición de fondos de cajas chicas a cada uno de los encargados.
9. Encargados de fondos de caja chica reciben cheque y reponen.





Procedimiento: pago de bienes y servicios por medio de cheques o notas de transferencias bancarias.	023
Unidad o área: coordinación de administración-finanzas.	
Objetivo: atender el pago de bienes y servicios adquiridos por UNES.	

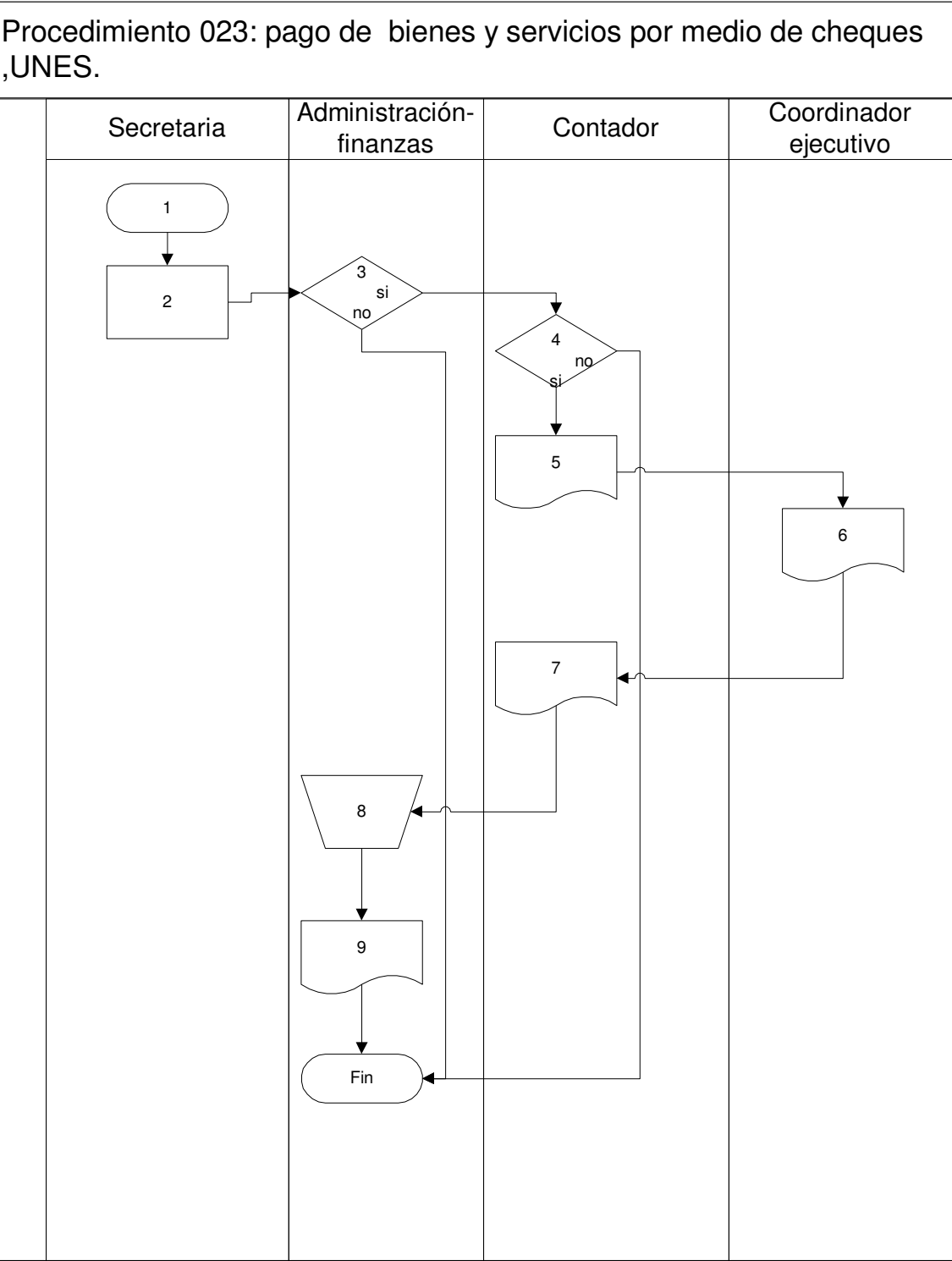
Documentos: expediente de compra, orden de compra, contrato, acta de recepción de bienes y servicios, facturas comerciales, quedan y cheque vaucher.

Políticas: La coordinación administración-finanzas ordenara los pagos. Contador firmara (1ª) cheques y notas de transferencias bancarias. 2ª firma por coordinador ejecutivo y presidente de UNES. El jefe de proyecto podrá también firmar la 2ª acompañando a la del presidente si es autorizado. Los cheques o notas de transferencias serán entregadas los miércoles. Administración-finanzas trasladará a contabilidad los documentos para integrar el archivo contable. Secretaria formulará actas de recepción de bienes y servicios y las firmará la empresa o persona natural oferente del servicio, además emitirá el quedan por recepción de facturas comerciales y otros documentos de pago.

Procedimiento:

1. Secretaria recibe facturas y otros documentos de pago, actas de recepción de bienes y servicios. Y entrega quedan.

2. Secretaria revisa y remite a coordinación de administración y finanzas.
3. Coordinación de administración-finanzas recibe y verifica disponibilidad presupuestaria, si hay disponibilidad registra en sistema de control presupuestario, firma y remite a contador.
4. Contador recibe, revisa y firma como ordenador de pago y digita partida contable en sistema e imprime cheque vaucher.
5. Contabilidad obtiene cheque vaucher o nota de transferencia bancaria, revisa y firma como pagadora y remite a coordinador ejecutivo para autorización y firma.
6. El coordinador ejecutivo recibe, analiza y firma, devuelve a contabilidad.
7. Contabilidad recibe cheque o nota de transferencia, revisa y remite cheque a secretaria para empresa o persona natural. Contabilidad remite nota de transferencia a banco y documentos a coordinación de administración-finanzas para archivo contable.
8. Empresa o persona natural se presenta a UNES y secretaria entrega cheque, firma de recibido. Ofertante entrega factura debidamente sellada y firmada. Remite a coordinación de administración-finanzas.
9. Coordinación de administración-finanzas recibe facturas y remesas de transferencia bancaria y alimenta sistema contable con documentación de soporte de la transacción.



Procedimiento: conciliaciones bancarias.	024
Unidad o área: Coordinación de administración-finanzas.	
Objetivo: verificar fondos y cheques en registro del sistema contable y que los saldos coincidan con los estados financieros.	

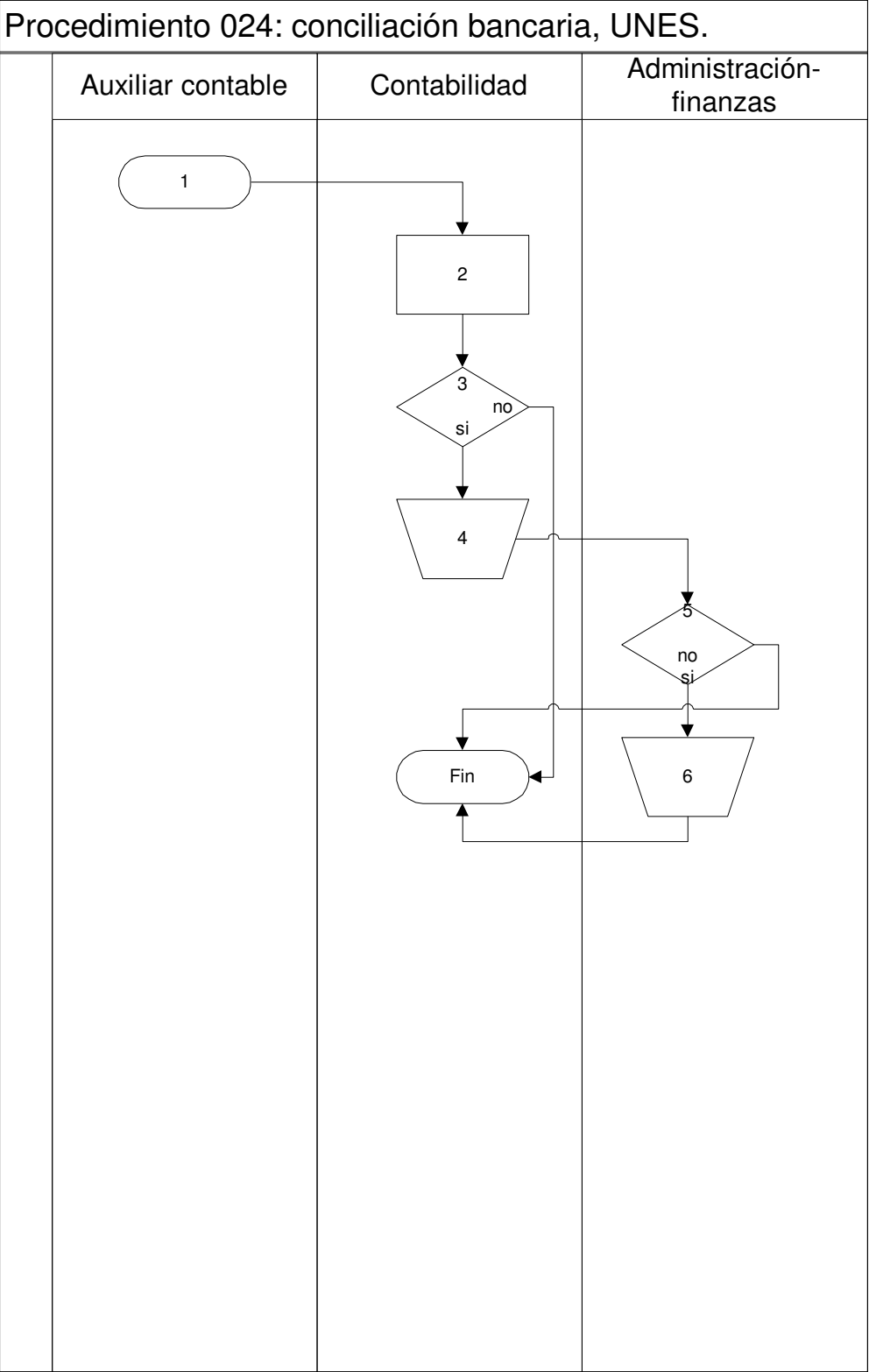
Documentos: Libro mayor, conciliaciones, remesas, notas y libro auxiliar.

Políticas: Coordinación administración y finanzas autorizará conciliaciones bancarias. Contabilidad efectuará conciliaciones cada 15 de mes, basándose en libro mayor y auxiliar y cuentas bancarias. Auxiliar contable responderá por disponibilidades financieras de UNES, obtendrá y administrará los estados bancarios, notas de abono, de cargo y de transferencia, trasladará a contabilidad notas de abono, de cargo, transferencias y estados bancarios

Procedimiento:

1. Auxiliar contable recibe notas de abono, de cargo, de transferencia, estados bancarios por cada cuenta corriente y archiva.
2. Contabilidad verifica archivo y tiene completos los documentos antes mencionados; analiza y obtiene libro mayor y auxiliar de bancos y conciliación bancaria del sistema.
3. Contabilidad efectúa conciliación bancaria, si hubiere diferencias investiga, obtiene documentos complementarios y efectúa ajustes contables.

4. Contabilidad emite conciliación bancaria ajustada, firma y remite a coordinación de administración-finanzas.
5. Coordinación de administración-finanzas recibe, analiza si todo está bien autorizado y devuelve a contabilidad.
6. Contabilidad recibe y archiva para efectos de rendición de cuentas y auditoría.



3.7 Plan de implementación.

3.7.1 Pasos a tomar.

- a) Aprobación del manual por parte de las autoridades de la Unidad Ecológica Salvadoreña UNES.
- b) Convocar a reuniones con los empleados de la UNES para exponer el plan (de implementación) y su aprobación.
- c) Diseñar boletines, separatas y otros, para informar las consecuencias y sostenibilidad del plan.
- d) Seleccionar al personal que se encargará de la implementación y seguimiento del manual.
- e) Convocar a las partes involucradas, a una reunión para hacer observaciones a los boletines y al manual.
- f) Prueba piloto: Durante su aplicación, se recopilará información para analizar los resultados de implementación; para luego utilizarlo como retroalimentación para el manual.
- g) Aprobar oficialmente su aplicación y realizar los ajustes necesarios por el cambio al nuevo sistema.

3.7.2 Recursos necesarios.

- a) Se debe formar e integrar un grupo que se encargará de monitorear la implementación del manual. Éste grupo estará formado por el jefe de cada unidad y una persona que estará a

cargo de la puesta en marcha del manual y asesor que ayudará al resto de empleados en la ejecución del manual. (9 jefes, 1 encargado y un asesor = 11 personas).

- b) El tiempo requerido, para la puesta en marcha del manual se recomienda de un tiempo de 2 meses.
- c) Método de aplicación: será el instantáneo, ya que éste es el más adecuado debido a que por el carácter y naturaleza de la UNES, su aplicación no es complicada y el área administrativa no implica gran cantidad de operaciones.
- d) Revisiones: se debe llevar un control periódico, como una forma de detectar fallas y corregir alguna deficiencia. Esto es de vital importancia, porque al realizar los ajustes se le da mayor dinamismo al desarrollo del manual, lo que traerá como consecuencia, la viabilidad y utilidad. Lo que evitará que el manual caiga en desuso y caducidad.

3.8 Costos de diseño.

INVESTIGACIÓN INICIAL:

**Papelería*

- Compra de bibliografía..... ¢1,250.00
- Documentos..... ¢500.00
- Gastos de fotocopia..... ¢300.00
- Gastos de impresión..... ¢1,200.00
- Varios..... ¢2,600.00

Subtotal A= ¢5,850.00

**Mano de obra*

- Salario de asesor..... ¢16,000.00
- Salario de auxiliar..... ¢8,000.00
- Salario de digitador... ¢2,800.00

Subtotal B= ¢26,800.00

**Gastos indirectos 20%(A+B)= ¢6,530.00*

Total 1: ¢39,180.00

IMPLEMENTACIÓN:

*Capacitación para personal de la UNES

- Papelería.....¢ 500 . 00

- Salario de asesor.....¢ 8 , 000 . 00

- Salario de auxiliar.....¢ 4 , 000 . 00

Subtotal C= ¢ 12,500.00

*Prueba piloto

- Control de resultados, retroalimentación y reajustes... ¢ 300 . 00

Subtotal D= ¢ 300 . 00

*Gastos indirectos 20%(C+D)= ¢ 2,560.00

Total 2: ¢ 15 , 360 . 00

Gran Total (1+2): ¢ 54,540.00

Conclusiones.

- a) Existe un alto índice de ineficiencia en los procedimientos administrativos y operativos que ejecuta actualmente la Unidad Ecológica Salvadoreña UNES, debido a que las actividades se realizan de una manera empírica, con pocos controles, formatos y documentos.
- b) Es necesario formalizar, normalizar y oficializar los procedimientos administrativos de la UNES.
- c) Es imperativo mejorar las operaciones administrativas y de la oficina central en general; por consiguiente, maximizar los recursos con que se cuenta.
- d) El personal técnico y operativo no conoce a cabalidad dónde se encuentra ubicado su puesto en la organización y la de otros; dentro de la estructura organizativa,

Recomendaciones.

- a) Para poder mejorar el funcionamiento general de la Unidad Ecológica Salvadoreña UNES, es necesario realizar posteriores estudios de mejoramiento administrativo; usando como instrumento el manual de procedimientos propuesto como base. A partir de éste, se recomienda a las autoridades de la UNES ahondar en otros ámbitos.
- b) Se necesita realizar un estudio de puestos y funciones, principalmente en las áreas especializadas, mediante una metodología adecuada para poder definir un perfil de éstas plazas. Y además, redefinir el perfil y las funciones operativas del personal de la junta directiva. Éstas dos áreas debido a que son las más críticas en un institución como la UNES.
- c) Se recomienda mejorar, implementar y dar a conocer a los empleados la estructura organizativa “híbrida” propuesta. Esto con el fin de mejorar los procesos de coordinación externas e internas en cada puesto. La coordinación es una de las funciones de importancia que realiza la UNES y es una de las características especiales que posee éste tipo de instituciones.
- d) El procedimiento 011 no se desarrolló su proceso ya que se requiere de un estudio especializado en el área de relaciones públicas.
- e) Los procedimiento 018 y 019 no se desarrollaron sus procesos ya que se requiere de un estudio especializado en el área de finanzas y un asesor laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Ceja Gómez, Guillermo. "Sistemas administrativos, análisis y diseño". McGraw Hill. México, D.F. 1998. Páginas 290.

Chase, Richard; Aquilano, Nicholas. "Dirección y administración de la producción y las operaciones". 6ª ed.. McGraw Hill. México, D.F..1994. páginas 1065.

Merino, Mario; Sorto José. "Diseño de un manual de procedimientos administrativos para los servicios externos municipales en la alcaldía de la ciudad de Soyapango". Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 2001. Páginas 225.

Campero, Gildardo; Vidal, Héctor. "Teoría general de sistemas y administración pública". 1ª ed.. EDUCA. San José, C.R. 1977. Páginas 522.

Mejía, Margarita; Pérez, Regina del Rosario. "Diseño de un manual de procedimientos administrativos-académicos para la Universidad Tecnológica de El Salvador". San Salvador, páginas 140.

Franklin, Enrique Benjamín. "Organización de empresas, análisis, diseño y estructura". Mc Graw Hill. México, D.F., 1998. páginas 340.

A N E X O S

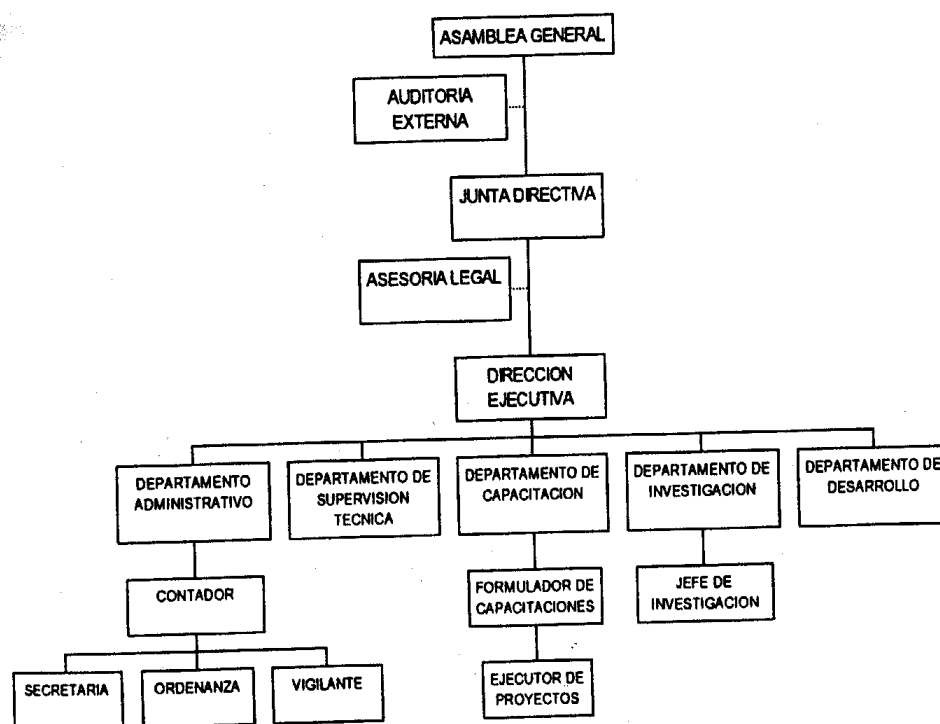
ANEXO # 1

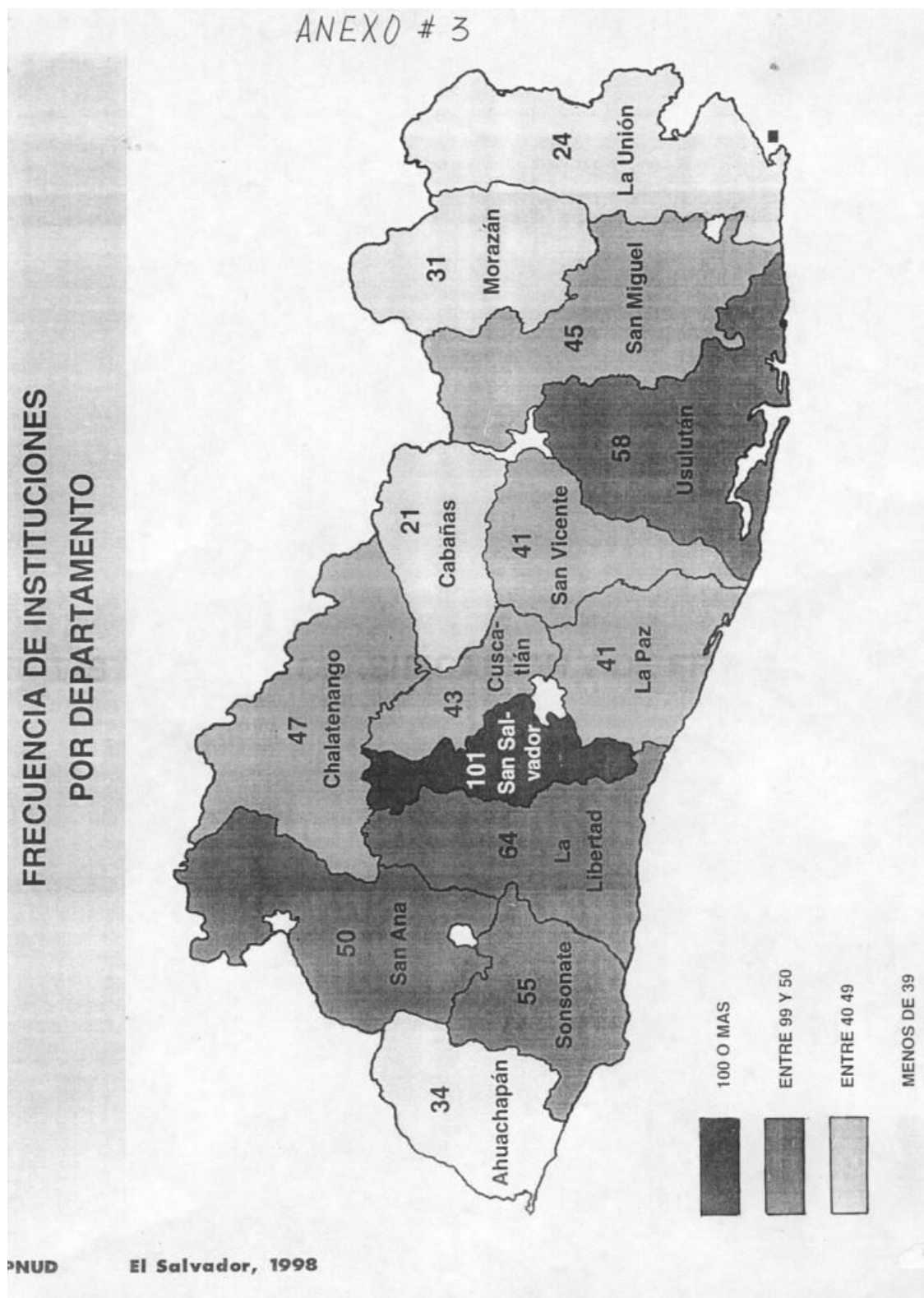
3. ÁREAS DE SERVICIO DE LAS ONG'S. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LAS ONG'S EN EL SALVADOR (RED ORGANIZACIONAL)

PRIMER PLANO	SEGUNDO PLANO	TERCER PLANO
Primer nivel: Para sus acciones dependen fundamentalmente de personal remunerado. El personal tiende a configurarse con base en especializaciones según los servicios que prestan. a) Instituciones de desarrollo, promoción humano y de salud. b) Instituciones de promoción del sector privado. c) Instituciones de prevención. d) Instituciones académicas y/o científicas. Segundo nivel: - El personal remunerado se circunscribe a aspectos administrativo básicos. - Canalizan trabajo de voluntariado para la realización de sus principales acciones: a) Culturales b) Filantrópicas y obras de beneficio social. c) Organizaciones de servicios de emergencia y de salvamento.	Primer nivel: En este nivel la configuración institucional esta orientada con mayor peso a la prestación de servicios. a) Medio ambiente b) Genero c) Derechos humanos Segundo nivel: Promoción de intereses comunitario-territoriales. Organizaciones generales por comunidades de territorios específicos donde progente toma la iniciativa, participa y promueve la organización local, articulándose posteriormente con sus homólogas en otros espacios territoriales. Aquí su configuración institucional esta orientada con mayor peso a la generación de movilización social a) Medio ambiente c) Genero d) Derechos humanos	Primer nivel: Promoción de intereses gremiales. A) Gremios de sectores propietarios. Organismos para la promoción y defensa de intereses económicos de sectores de propietarios de medios de producción, tanto de capital privado como social. B) Gremios de sectores trabajadores. Organizaciones para la defensa y promoción de intereses de sectores dedicados a un mismo trabajo o empleo sea este de carácter manual o intelectual. a) Asociaciones y colegios de profesionales y técnicos. b) Sindicatos y asociaciones de obreros y campesinos. C) Gremios de desempleados y despedidos.

ANEXO # 2

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA







ANEXO # 3 (CONTINUACIÓN)

INFORME DE FRECUENCIA POR ESPECIALIZACION TECNICA

ESPECIALIZACION TECNICA	FRECUENCIA
-------------------------	------------

Educación y Capacitación	37
Desarrollo Rural	22
Medio Ambiente	21
Salud	15
Desarrollo Organizacional	12
Género y Desarrollo	12
Desarrollo Empresarial	11
Emergencia/Ayuda Humanitaria	9
Investigación/Información/Formulación de Políticas	8
Desarrollo Comunitario	7
Arte y Cultura	5
Vivienda	5
Derechos / Asistencia a la Niñez	4
No posee	4
Desarrollo Local	4
Crédito	3
Asistencia / Información Jurídica	3
Derechos Humanos	2
Defensa del Consumidor	1
Desarrollo Agropecuario	1

Directorio de Organizaciones Privadas para El Desarrollo de El Salvador

ANEXO # 3 (CONTINUACIÓN)



INFORME DE FRECUENCIA POBLACION OBJETIVO PRIORITARIA

POBLACION OBJETIVO PRIORITARIA	FRECUENCIA
Población de Escasos Recursos	72
Población en General	31
Mujer	15
Población por Area Geografica/tema especifico	13
Mujer y Niño	12
Organizaciones Comunales	11
Micro y Pequeña Empresa	10
Joven	6
Organizaciones	6
Niño	4
Discapacitados	3
Profesionales	3
Cooperativas	2
Tercera Edad	1

Directorio de Organizaciones Privadas para El Desarrollo de El Salvador

ANEXO #3 (CONTINUACIÓN)



INFORME DE FRECUENCIA SUBPOBLACION OBJETIVO PRIORITARIA

SUBPOBLACION OBJETIVO PRIORITARIO	FRECUENCIA
Población en General	75
No Posee	30
Población de Escasos Recursos	19
Organizaciones Comunales	14
Población Rural	10
Juventud	9
Micro y Pequeños Empresarios	8
Comunidades de Base	8
Población Local	4
Mujer	3
Población Urbano - Marginal	3
Cooperativas	2
Trabajadores	2
Organizaciones Sociales	1
Niñez	1
Discapacitados	1

Directorio de Organizaciones Privadas para El Desarrollo de El Salvador

ANEXO # 3 (CONTINUACIÓN)



INFORME DE FRECUENCIA INSTITUCIONAL POR PROGRAMAS DE DESARROLLO

DESCRIPCION**FRECUENCIA**

Educación	111
Capacitación Técnica	99
Medio Ambiente	98
Salud	67
Microempresa	54
Fortalecimiento Organizacional	53
Organización Comunal	50
Créditos	48
Agropecuario	46
Investigación e Información	46
Promoción de Concertación / Dialogo	44
Capacitación Administrativa	43
Saneamiento Ambiental	38
Asistencia Humanitaria	36
Asistencia e Investigación Social	35
Juventud	35
Infraestructura	32
Atención Materno Infantil	30
Desarrollo Municipal	29
Desarrollo Democrático	29
Género	28
Vivienda	23
Formación Profesional	23
Comunicación	20
Producción Artesanal	18
Atención a la Niñez	14
Ampliación y Fortalecimiento Gremial	13
Nutrición	13
Arte y Cultura	10
Educación Cívica	8
Cultura de Paz	7
Derechos Humanos	4

Directorio de Organizaciones Privadas para El Desarrollo de El Salvador

ANEXO 4

Organizaciones miembros de la Unidad Ecológica Salvadoreña UNES.

ACODI: Asociación Coordinadora de Desarrollo Integral “El Imposible”.

ADEMUZA: Asociación de Desarrollo Municipal de Atiquizaya “Zunca-Ahuijuyo”.

ADIPRON: Asociación de Desarrollo Integral con Productos Naturales.

AMAR: Asociación del Medio Ambiente de Sonsonate.

AMATE: Asociación Ambientalista Amate, Chalchuapa.

ASIMEI: Asociación Salvadoreña de Ingenieros Mecánicos, Electricistas e industriales.

ASINQUI: Asociación Salvadoreña de Ingenieros Químicos.

ASODESMA: Asociación de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente.

BIOLOGAS: Asociación de Biólogas.

CODITO: Coordinadora para el Desarrollo Integral de Tonacatepeque.

CORAMS: Centro de Orientación Radial para la Mujer Salvadoreña.

CRD: Coordinadora para la Reconstrucción y el desarrollo.

CREDHO: Coordinadora para la Reconstrucción Espiritual y Económica del Hombre.

CIUDADANÍA Y DESARROLLO.

FUDECIT-ITAMA: Fundación de Desarrollo Comunal Integral-Tecnológico.

FUNDACIÓN TAZUMAL.

FUSALCA: Fundación Salvadoreña de Comunicación Ambiental.

anexo 4 (continuación).

GRECOPALOMERA: Grupo Ecológico La Palomera.

IMU: Instituto de Investigación, Capacitación y Desarrollo de la mujer.

INTERCOMUNAL: Inter-comunal del Sur de Ahuachapán.

ORMUSA: Organización de Mujeres Salvadoreñas.

PNS: Programa de Nutrición y Soya.

SAENA: Sociedad de Agrónomos Egresados de la ENA.

SIADES: Sociedad de Ingenieros Agrónomos de El Salvador.

OIKOS: Asociación OIKOS Solidaridad.

UAE: Universidad Albert Einstein.

UEES: Universidad Evangélica de El Salvador.

UES-EBUES: Escuela de Biología-Universidad de El Salvador.

ULS: Universidad Luterana Salvadoreña.

UTLA: Universidad Técnica Latinoamericana.

XIPE-TOTEC: Asociación de Desarrollo de Chalchuapa.

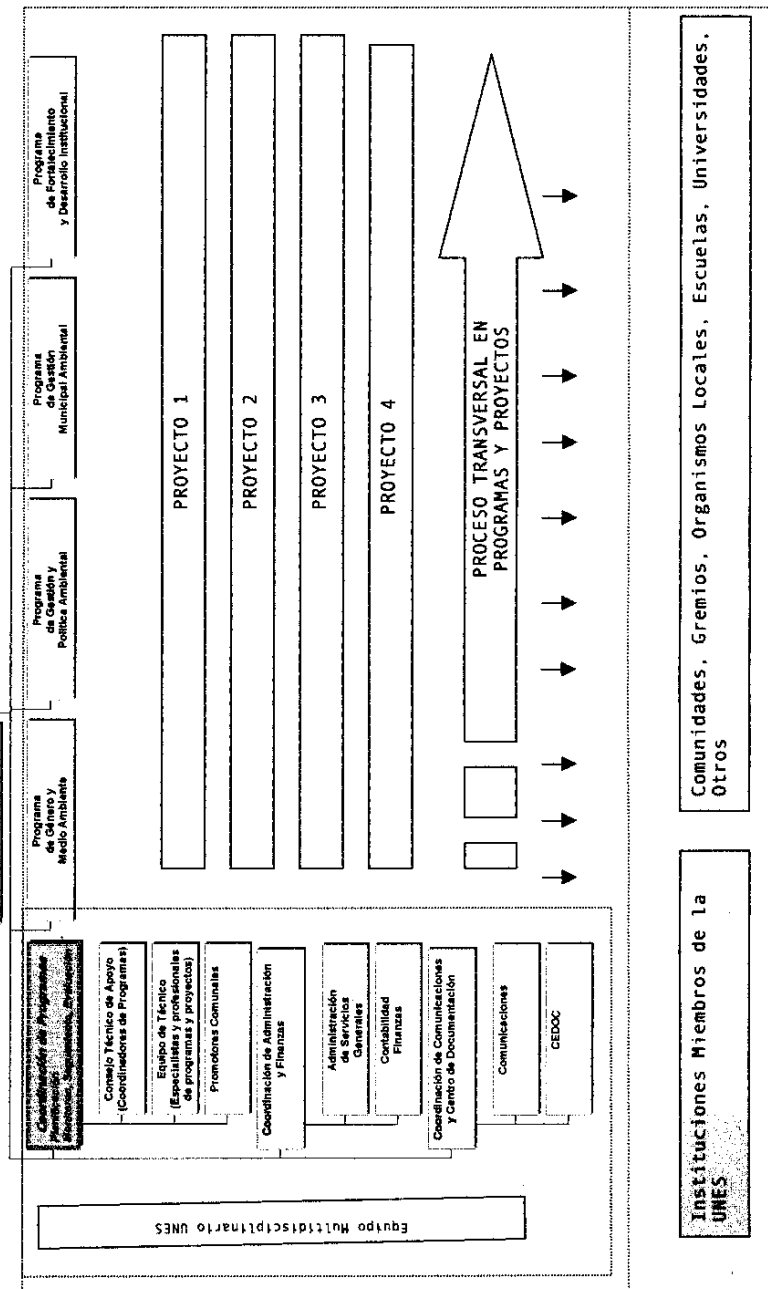
ANEXO 5

Área de influencia geográfica (UNES).

San Salvador, SS.	Atiquizaya, AH.
Apopa, SS.	San Francisco Gotera, MO.
Chalchuapa, SA.	San José Guayabal, CU.
Colón, LL.	San Luis La Herradura, LP.
Nahuizalco, SO.	Tacuba, AH.
San Luis Talpa, LP.	La Reina, CH.
Nueva Concepción, CH.	San Ignacio, CH.
La Laguna, CH.	Ciudad Arce, LL.
San Francisco Menéndez, AH.	
Perquín, MO.	
Soyapango, SS.	
Tonacatepeque, SS.	
San Miguel, SM.	
Antiguo Cuscatlán, LL.	
Acajutla, SO.	
San Antonio del Monte, SO.	
La Unión, UN.	
Ilopango, SS.	
Guazapa,SS.	

ANEXO # 6

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HÍBRIDA Unidad Ecológica Salvadoreña - UNES Año 2000



ANEXO # 7

CUESTIONARIO

INDICACIONES: el presente cuestionario es parte de la investigación y estudio de campo que se realiza, cuyo objetivo principal es elaborar un diagnóstico de la situación administrativa actual de la UNES. Tiene un carácter puramente de tipo educativo-académico, y no pretende de ninguna manera influenciar de forma negativa a las partes involucradas. Ni obtener otro tipo de beneficio que no sean las antes descritas.

El propósito fundamental de éste cuestionario es recopilar la información básica, sobre los diferentes procedimientos realizados en cada nivel del área administrativa de la UNES.

El desarrollo del siguiente cuestionario toma poco tiempo y no se requiere el nombre de la persona, por lo que se solicita a cada uno de los individuos encuestados; que conteste con cuidado las preguntas, prestando su colaboración en cuanto a la objetividad y veracidad de las respuestas. Además, es confidencial y si tiene alguna pregunta puede hacerla a su encuestador.

NIVEL:_____.

ÁREA:_____.

CARGO:_____.

VARIABLE: Información.

- 1) Qué tantos controles utiliza usted en el desarrollo de las actividades en su puesto de trabajo?
 - a) Nada. c) Regular
 - b) Pocos. d) Bastante
- 2) Con qué frecuencia pierde usted el control cuando desarrolla los procedimientos de su trabajo?
 - a) Nunca. b) Muy seguido
 - b) Raras veces. c) Siempre.
- 3) Con qué frecuencia reporta usted a su jefe inmediato superior en lo referente a las actividades que se realizan en su trabajo?
 - a) Nunca.
 - b) Pocas veces.
 - c) Seguido.
 - d) Continuamente.

VARIABLE: Estructura organizativa.

- 1) De cuántas personas recibe usted órdenes durante la ejecución de su trabajo?
 - a) 1. c) 3
 - b) 2. d) 4
- 2) Conoce usted la estructura organizativa de la institución donde trabaja?

SI _____ NO _____

- 3) Qué cantidad de formatos utiliza usted en la realización de su trabajo y detalle cuáles son? _____.
- 4) Conoce usted en forma clara los pasos que se toman para la ejecución de su trabajo? SI _____ NO _____.
- 5) Considera usted que se puede mejorar la estructura organizativa de la institución? SI _____, De qué manera? _____.
NO _____.

VARIABLE: Recursos materiales y físicos (uso de documentación).

- 1) Cómo considera usted la distribución del espacio físico o la infraestructura del lugar donde desarrolla su trabajo?
- a) Pésima.
 - b) Mala.
 - c) Regular.
 - d) Óptima.
- 2) Cuánto mobiliario, equipo de oficina y cómputo usa usted en el desarrollo de sus actividades?
- a) Nada.
 - b) Poco.
 - c) Regular.
 - d) Bastante.

3) Qué cantidad de documentos usa usted en la ejecución de su trabajo?

- a) Nada.
- b) Poco.
- c) Regular.
- d) Bastante.

Detalle cantidad:_____.

VARIABLE: Recurso Humano.

1) Cuántas personas realizan las mismas funciones que usted?

- a. 0. b.1. c.2. d.3

2) Cuántas personas cree usted que deberían realizar sus mismas funciones?

- a. 0. b.1.
- c. 2. d. 3

3) Con qué frecuencia se da la rotación de empleados en la empresa?

- a. Baja.
- b. Media.
- c. Alta

4) Con qué frecuencia recibe usted capacitación?

- a. Semanalmente.
- b. Mensualmente.
- c. Trimestralmente.
- d. Semestralmente.

e. Anualmente.

f. Nunca.

5) Tiene usted bien claro las actividades que realiza en su puesto de trabajo? Si: _____ No _____

6) Considera que el trabajo está equitativamente distribuido en su área de trabajo? Si: _____ No: _____

7) Cuánto se considera usted satisfecho en su puesto de trabajo?

a. Nada.

b. Poco.

c. Regular.

d. Bastante.

VARIABLE: Recursos (Finanzas).

8) Con qué frecuencia se atrasa la información por la falta de financiamiento y capital?

a. Nunca.

b. Raras Veces.

c. Constantemente.

d. Siempre.

ANEXO # 8

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Objetivo principal:

Elaborar un diagnóstico de la situación administrativa actual de la UNES.

Esta operacionalización pretende la comprobación de la hipótesis, la cual es la base del diagnóstico y éste la sustentación de la propuesta.

✓ Información.

DEFINICIÓN: Grupo de datos relacionados que describen una operación.

OBJETIVO: Verificar los controles administrativos, datos, reportes, archivos, formatos y documentos para definir el nivel de eficiencia de los flujos de la información.

✓ Estructura organizativa.

DEFINICIÓN: Conjunto de elementos o componentes que forman un organización.

OBJETIVO: Establecer la forma de funcionamiento y el nivel de eficacia con la que la estructura opera, y conocer las relaciones entre niveles y áreas de la institución bajo estudio.

✓ Recursos materiales y físicos.

DEFINICIÓN: Medios que sirven para almacenar información, trasladar datos y dar a conocer reportes, operaciones y actividades.

OBJETIVO: Determinar el tipo y cantidad de documentos, y la eficacia del manejo de la emisión y recepción de estos; influenciado por la infraestructura, espacio físico, equipo y materiales.

✓ Recursos humanos.

DEFINICIÓN: Conjunto y disponibilidad de personal en una organización.

OBJETIVO: Verificar quién ejecuta la operación en las diferentes actividades y áreas de trabajo y así como también la capacidad, eficiencia y eficacia del personal.

✓ Recursos financieros.

DEFINICIÓN: Recursos económicos y actividades de flujo de capital.

OBJETIVO: Definir de qué manera afecta la fluidez de capital al flujo de información y uso de documentos.

Cada una de las variables cuenta con una serie de preguntas donde cada una de ellas cuenta con un objetivo a conseguir a continuación se detallan los objetivos de cada una de las preguntas.

Información:

Pregunta 1:

Determinar la cantidad de controles que se utilizan en el puesto de trabajo para el manejo de la información.

Pregunta 2:

Conocer la frecuencia en la pérdida de los controles de las funciones en los diferentes puestos de trabajo.

Pregunta 3:

Conocer la frecuencia de los reportes que se realizan con relación al manejo de la información, dentro de las actividades cotidianas en los puestos de trabajo.

Estructura organizativa.

Pregunta 1:

Definir el número de personas que interviene en la delegación de autoridad y responsabilidad.

Pregunta 2:

Conocer si los empleados conocen a cabalidad la situación organizacional de la institución donde laboran.

Pregunta 3:

Definir la cantidad y tipo de documentación utilizada.

Pregunta 4:

Determinar si el empleado conoce la secuencia lógica de las operaciones.

Pregunta 5:

Determinar el nivel de eficiencia y el conocimiento de la estructura organizativa de la institución por parte de los empleados.

Recursos materiales y físicos.

Pregunta 1:

Determinar la influencia que tiene la distribución física en la emisión y recibo de documentos

Pregunta 2:

Determinar la cantidad del equipo de oficina necesario para el manejo de la información.

Pregunta 3:

Definir qué cantidad de formularios, formatos utiliza en la ejecución de sus actividades.

Recurso humano.

Pregunta 1:

Verificar cuántas personas realizan las mismas funciones.

Pregunta 2:

Verificar si la información es deficiente por falta de personal.

Pregunta 3:

Conocer qué tanto afecta la rotación de personal al atraso de la información.

Pregunta 4:

Conocer con qué frecuencia se capacita al personal en el desarrollo de sus funciones administrativas.

Pregunta 5:

Verificar qué tanto conoce el personal de sus actividades, y junto con la pregunta 5 de la variable “estructura organizativa”; verificar el grado de credibilidad del encuestado.

Pregunta 6:

Conocer si existe atraso en la información por mala distribución de la carga de trabajo.

Pregunta 7:

Conocer si la fluidez de la información está siendo afectada por la insatisfacción en el trabajo.

Recursos Económicos.

Pregunta 1:

Conocer con qué frecuencia el atraso de la información se debe a la falta de capital.

ANEXO # 9

GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo del cuestionario:

Obtener la información pertinente y completa acerca de la problemática de la administración y organización de la UNES. Y sus procedimientos administrativos con el fin de operacionalizar las variables (ver cuestionario) y comprobar la hipótesis (problema que impera).

Hipótesis: De que manera se pueden reducir las causas que originan las deficiencias administrativas en el funcionamiento institucional (área administrativa) de la UNES (ver cuadro causa-efecto). Por lo tanto, el tipo de preguntas que se realizan en el cuestionario tienden a recabar información de los empleados de la UNES, en aspectos referidos a procesos de trabajos administrativos, de oficina, operaciones y estructura administrativa.

Población a medir en el cuestionario:

La población que se medirá en cuestionario está formada por una variedad de perfiles entre los que se cuentan: desde bachilleres hasta profesionales con título universitario, así como también técnicos especializados.

Tipos de preguntas:

El cuestionario consta de una combinación de preguntas “cerradas”, junto con algunas preguntas “ abiertas “. Las preguntas cerradas están compuestas por:

- a) Preguntas dicotómicas o aquellas cuyas respuestas es Sí ò No.
- b) Preguntas opción múltiple son aquellas parecidas a las preguntas “a escala” pero sin calificación y el contestador puede responder entre opciones de mayor a menor sobre un tópico en específico.

Preguntas claves a realizar:

- ✓Cuál cree usted que es el objetivo del procedimiento?
- ✓Cuál es su responsabilidad en el procedimiento?
- ✓Cuales son y cuales cree usted que deberían ser las áreas involucradas.
- ✓Puede usted cuantificar el tiempo del procedimiento?
- ✓Indique cual es el inicio y fin de cada procedimiento?.

ANEXO # 10

CUADRO CAUSA-EFECTO

TEMA: DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD ECOLÓGICA SALVADOREÑA UNES.

EFFECTO	CAUSAS	PRONOSTICOS	CONTROL DE LOS PRONOSTICOS
DEFICIENCIA EN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	ESCASOS RECURSOS MATERIALES Y FISICOS	ATRASO EN EL RECIBO Y EMISIÓN DE DOCUMENTACIÓN	1- CONTROL DE INVENTARIO.
	INFORMACIÓN DEFICIENTE	RETRASO DE LA INFORMACIÓN	2- DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.
	ESCASES DE RECURSO HUMANO	*ROTACIÓN DE EMPLEADOS *EXCESIVA CARGA DE TRABAJO *EMPLEADOS INSATISFECHOS	3- ANÁLISIS DE PUESTOS.
	ESCASOS RECURSOS FINANCIEROS	*CIERRE DE LA INSTITUCIÓN *PROYECTOS INCOMPLETOS	4- PROGRAMA DE GESTION DE DONACIONES.
	DEFICIENCIA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	*CRUCE DE FUNCIONES *DUALIDAD DE MANDO	5- DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ORGANIZACIONAL

ANEXO #11

DOCUMENTOS A UTILIZAR.

Documento: Reporte por proyecto.

Este documento debe contener:

- Nombre del proyecto.
- Numero de asignación del proyecto.
- Fecha de elaboración.
- Descripción de lo acontecido.
- Observaciones.
- Firma del que lo elabora.
- Firma del que lo recibe.

Documento: Contrato.

Este documento debe contener:

- Nombre del proyecto.
- Numero de asignación del proyecto.
- Fecha de elaboración.
- Descripción del trabajo a realizar.
- Disposiciones legales.
- Firma del que lo elabora.
- Firma del representante legal de empresa ofertante.

Documento: Orden de Compra.

Este documento debe contener:

- Nombre del proyecto.
- Numero de asignación del proyecto.
- Fecha de elaboración.
- Nombre de la empresa suministrante.
- Dirección de la empresa suministrante.
- Contacto en la empresa suministrante.
- Forma de pago.
- Numero correlativo por articulo
- Descripción de los diferentes productos.
- Precios unitarios.
- Precios parciales y totales.
- Firma de quien requiere el producto.
- Firma del contador general.

Documento: Requisición.

Este documento debe contener:

- Numero correlativo de hoja.
- Nombre del proyecto.
- Numero de asignación del proyecto.
- Fecha de elaboración.

- Nombre de la persona que lo elabora.
- Numero correlativo de producto.
- Unidad.
- Cantidad.
- Descripción de lo solicitado.
- Observaciones.

- Firma de quien requiere el producto.
- Firma de quien recibe la hoja.

Documento: Quedan.

Este documento debe contener:

- Numero correlativo.
- Fecha de emisión.
- Nombre del proveedor.
- Espacio para la cantidad en números del monto total.
- Espacio para la cantidad en letras del monto total.
- Descripción de las facturas.
- Fecha y hora de pago.
- Firma del contabilidad.

Documento: Especificaciones técnicas y términos de referencia.

Este documento debe contener:

- Nombre del proyecto.
- Numero de asignación del proyecto.
- Fecha de elaboración.
- Fecha de entrega de las ofertas.
- Descripción del la licitacion.
- Descripción de las bases legales a regirse para la licitacion.
- Descripción de la documentación legal a representar por el suministrante.
- Descripción de la oferta tecnica.
- Formulario de oferta.
- Tiempo de entrega obra.
- Forma de pago.
- Validez de la oferta.
- Garantías.
- Exclusiones.

Documento: Acta de recepción.

Este documento debe contener:

- Nombre del proyecto.
- Numero de asignación del proyecto.
- Lugar y fecha de elaboración.

- Descripción del trabajo realizado o producto suministrado.
- Garantías.
- Exclusiones.
- Nombre y firma quien entrega.
- Nombre y firma quien recibe.

Documento: Ficha de control CEDOC.

Este documento debe contener:

- Fecha de entrada.
- Nombre del donante.
- Nombre del documento.
- Tipo de literatura.
- Numero de asignación de la literatura.
- Lugar de asignación de la literatura.

Documento: Ficha de recordatorio CEDOC.

Este documento debe contener:

- Fecha de préstamo.
- Nombre del solicitante.
- Numero de identidad personal.
- Tipo de documento.
- Tiempo del préstamo.

- Firma de la persona que solicita.

Documento: Ficha de control de usuario interno.

Este documento debe contener:

- Fecha de préstamo.
- Nombre del solicitante.
- Numero de identidad personal.
- Tipo de documento.
- Tiempo del préstamo.
- Firma de la persona que solicita.

Documento: Requisición de salida.

Este documento debe contener:

- Fecha de solicitud.
- Nombre de la unidad solicitante
- Nombre del solicitante.
- Motivo de salida.
- Firma del solicitante.
- Firma de aprobación.

Documento: Vale de combustible.

Este documento debe contener:

- Cantidad solicitada.
- Proyecto (nombre, rubro y código).
- Vehículo (numero de placa y tipo de combustible).
- Firma de autorizado.
- Fecha de solicitud.
- Nombre del solicitante.
- Firma del solicitante.
- Lugar de destino.
- Trabajo a realizar.

Documento: Requisición de mantenimiento.

Este documento debe contener:

- Unidad que solicita.
- Persona que solicita.
- Fecha.
- Vehículo (placas, modelo y numero de identificación)
- Descripción de la reparación a realizar.
- Observaciones.
- Firma del solicitante.
- Firma de aprobado.

Documento: Solicitud de fondo de caja chica.

Este documento debe contener:

- Cantidad solicitada en números.
- Cantidad solicitada en letras.
- Nombre del que recibe.
- Concepto.
- Fecha de solicitud.
- Firma del solicitante.
- Nombre de quien autoriza.
- Firma de autorizado.

Glosario técnico.

Administrar: **regir o gobernar una organización o sistema.**

Autoridad: derechos inherentes de una persona referente a su posición administrativa para dar órdenes y para que los demás las acaten.

Análisis: es el proceso de determinar las causas y efectos de problemas, su interpretación y empleo de información para mejorar el sistema.

Asociación: conjunto de individuos que tienen intereses en común.

Addenda: documento donde se responde las inquietudes efectuadas por los oferentes en las diferentes licitaciones.

Fundación: creación de un establecimiento (donado o legado) que tiene interés colectivo.

Capacitación: formación, acción y efecto de capacitar o enseñar.

Centralización: es la tendencia a restringir o exceder la delegación de autoridad y la toma de decisiones en un estructura organizativa que se caracteriza por concentrar la autoridad casi siempre en los niveles altos o cerca de ellos.

Coordinación: es la armonía de las tareas realizadas por los entes que se relacionan entre sí dentro de un sistema.

Control: es la identificación de lo positivo o negativo de un fenómeno o función de un sistema o subsistema, lo cual permite la comprobación de lo planificado.

Dato: noción, información o antecedente que forma el conocimiento sobre un fenómeno.

Delegación: consiste en asignar los deberes, derechos y funciones de un fenómeno o función a los individuos de los escalones inferiores de la estructura organizativa de un empresa u organización con el propósito de descentralizar la administración de ésta.

Demora: retardarse una acción (ver apartado 4.6 del capítulo I).

Desarrollo: efecto o acción de crecer o cambiar de un ente.

Diseño: es el proceso de planificar, reemplazar, mejorar y complementar el sistema existente de una organización.

Diagnóstico: es el proceso mediante el cual se estudian las causas y efectos de un problema.

Ecosistema: sistema constituido por los seres vivos existentes en un lugar determinado y su medio ambiente que le es propio.

Ecología: estudio y disciplina que se encarga del análisis de los fenómenos que suceden en el medio ambiente o el hábitat donde se desarrollan los seres vivos.

Eficiencia: es el logro de metas con la menor utilización de recursos en comparación con un parámetro preestablecido.

Eficacia: es el logro de metas con los efectos y detalles deseados en su totalidad.

Estrategia: es determinar los objetivos a largo plazo y adoptar los cursos de acción necesarios por parte de los directores de un organismo.

Estructura: es la noción abstracta que representa los niveles jerárquicos y las relaciones entre los componentes de una organización.

Filantropía: amor o entrega por el prójimo.

Inspección: revisión o estudio de un fenómeno o cosa (ver apartado 4.6 del capítulo I).

Investigación: búsqueda e indagación para formar nuevas técnicas y conocimientos de temas determinados.

Método: modo de hacer algo en forma ordenada y bajo ciertos principios.

Manuales: herramientas administrativas diseñadas y ordenadas técnicamente con el fin de contener procesos, funciones y controles de un proceso de planeación y proyección de un análisis de sistemas.

Minuta: documento resultante del análisis, estudio o desarrollo de un problema.

ONG: siglas que significan organización no-gubernamental (ver apartado 1.5 del capítulo I).

Operación: acción o actividad (ver apartado 4.6 del capítulo I).

Organización: es la relación en conjunto de varios componentes de un sistema en forma eficiente bajo condiciones adecuadas para alcanzar la meta propuesta.

Proceso: serie o cadena de tareas y acciones que suceden guardando una secuencia lógica.

Proyecto: plan, intención o diseño de hacer algo.

Requerimiento: es el estudio para determinar como opera un sistema y donde debe mejorarse.

Sistema: conjunto de elementos que interactúan entre sí para conseguir una meta propuesta.

Teoría: conocimiento especulativo puramente racional dentro de un conjunto de reglas y leyes organizadas sistemáticamente que sirven de base a una ciencia o técnica y que explica un orden de hechos.

Transporte: llevar o trasladar una persona o cosa de un lugar a otro (ver apartado 4.6 del capítulo I).