



VICERRECTORÍA ACADÉMICA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD
EN COMPUTACIÓN



TEMA:
“Manual de Procedimientos Internos para la Gerencia de Desarrollo y
Proyectos del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)”

Trabajo de Graduación presentado por:

Norma Elizabeth Ascencio Ascencio

Daysi Callejas Rosales

Sandra Verónica Guerrero de Cruz

Para optar al Grado de:
LICENCIADO EN: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN
COMPUTACIÓN

Noviembre, 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCÉL
RECTOR

ING. LORENA DUQUE DE RODRÍQUEZ
VICERRECTORA ACADÉMICA

JURADO EXAMINADOR

LIC. SAMUEL ERNESTO LINARES

PRESIDENTE

LIC. ARACELY PÉREZ DE HERNÁNDEZ

PRIMER VOCAL

ING. REBECA GANUZA AGUIRRE

SEGUNDO VOCAL

Noviembre, 2003

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO: Por darme la vida, sabiduría y la perseverancia necesaria para alcanzar una de mis metas más importantes de mi vida.

A mi Querida Madre: Por su amor y haber tenido la confianza y seguridad en mi, ya que ha sido un apoyo permanente e incondicional en cada momento de mi vida.

A mi Abuelita Andrea (Q. D. D. G): Aunque ya no esta con nosotros, pero agradezco que siempre me guió desde mis primeros pasos por el buen camino y me brindo incondicionalmente todo su amor.

A mi Tía Irma: Por su dedicación cuido y amor desde pequeña.

A mí Adorada Hija: A quién amo tanto y por todos los momentos que le pertenecían y no le dedique, por que ella es el ser que me inspiro a salir adelante.

A mi Amado Esposo: Por todo el apoyo, amor y dedicación que me brindó en todo momento y por ser la persona a quien amo con todo mi corazón.

A mis Compañeras de Tesis: Por todos los momentos buenos y malos que pasamos juntas.

Sandra Verónica Guerrero de Cruz.-

AGRADECIMIENTOS

Primeramente al ser que siempre está conmigo, como un padre incondicional que nunca falla, que es Dios Todopoderoso, ya que me ha premiado con el regalo más grande que es la “Vida” y a través de la cual he logrado una de mis metas.

A mi Madre: A quien dedico totalmente este mérito, por haber tenido la seguridad y la confianza en mí y a la vez ha sido un apoyo incondicional en cada momento de mi vida, siempre estuvieron presentes sus oraciones que en los diferentes momentos me sustentaron.

A mi Hermano: Por su paciencia y comprensión que en todo ese tiempo, no tuvimos la debida comunicación.

A mis Abuelos: Por su apoyo espiritual y emocional, que me animaron a seguir adelante y me dieron el deseo de superarme.

A mis Compañeras de Trabajo de Graduación: Por aceptarme en su grupo y confiar en mí como una amiga y compañera de trabajo, para lograr nuestra meta en común.

Norma Elizabeth Ascencio.-

AGRADECIMIENTOS

Primeramente:

A Dios Todopoderoso: Por prestarme vida, salud y sabiduría, para poder culminar mi carrera, quien ha estado siempre conmigo y me ha llevado de su mano bendita.

A mis Padres: Por su apoyo espiritual, emocional, económico y por darme fuerza y valor para continuar adelante.

A mis Hermanos: Porque siempre han estado conmigo cuando los he necesitado.

A mis Compañeras de Trabajo de Graduación: Por ayudarme a lograr nuestra meta y por contar con su apoyo en todo momento.

A mi Asesor de Tesis: Por haberme guiado en la elaboración de este trabajo.

Daysi Callejas Rosales.-

INDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN.....	I
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	
1. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	
1.1 situación Problemática.....	1
1.1.1 Organigrama de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos.	3
1.2 Enunciado del Problema.....	4
1.3 Delimitaciones y Alcances de la Investigación	
1.3.1 Delimitaciones.....	4
1.3.2 Alcances.....	5
1.4 Justificación de la Investigación.....	5
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1 Objetivo General.....	6
2.2 Objetivos Específicos.....	7
3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE REFERENCIA	
3.1 Antecedentes del ISDEM.....	7
3.2 Aspectos Generales de Manuales.....	10
3.2.1 Objetivos de los Manuales Administrativos.....	11
3.2.2 Ventajas de los Manuales Administrativos.....	12
3.2.3 Limitaciones de los Manuales Administrativos.....	12

3.3 Clasificación de Manuales Administrativos.....	13
3.4 Manual de Procedimientos.....	18
3.4.1 Objetivos y políticas.....	19
3.4.2 Contenido del Manual de Procedimientos.....	20
3.5 Diagrama de Flujos	
3.5.1 Generalidades de Diagrama.....	20
3.5.2 Clasificación de Diagramas de flujo.....	21
3.5.3 Tipos de Diagramación.....	22
3.5.4 Reglas Generales para elaboración de Diagramas.....	28
3.5.5 Requisitos para diagramar.....	28
4. MARCO LEGAL.....	29
CAPÍTULO II	
INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA LA ELABORACIÓN DE UN	
MANUAL DE PROCEDIMIENTO INTERNOS DE LA GERENCIA	
DE DESARROLLO Y PROYECTOS DEL ISDEM	
1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Método y Tipo de Investigación.....	31
1.1.1 Método de Investigación.....	31
1.1.2 Tipo de investigación.....	32
1.2 Técnicas e Instrumentos de Investigación	
1.2.1 Fuentes de Recolección de Datos.....	32
1.2.1.1 Primarias.....	32
1.2.1.2 Secundarias.....	33
1.2.2 Técnicas.....	33

1.2.3 Instrumentos.....	33
2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	
2.1 Unidades de Análisis.....	34
3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	
3.1 Cuestionario dirigido al Personal.....	35
3.2 Entrevista dirigida a los Jefes de los Departamentos.....	45
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	
4.1 Análisis de los Resultados del Cuestionario.....	48
4.2 Análisis de los Resultados de la Entrevista.....	51
5. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
CAPÍTULO III	
ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS PARA LA GERENCIA DE DESARROLLO Y PROYECTOS DEL ISDEM.	
a) Introducción.....	54
b) Objetivos.....	55
c) Lineamientos Generales.....	56
1. GERENCIA DE DESARROLLO Y PROYECTOS	
1.1 Organización.....	57
1.2 Identificación de Procesos.....	57
1.3 Descripción de Procedimientos y Formulación de Diagramas de Flujo.....	58

2. DEPARTAMENTO DE PROYECTOS MUNICIPALES	
2.1 Organización.....	64
2.2 Identificación de Procesos.....	64
2.3 Descripción de Procedimientos y Formulación de Diagramas de Flujo.....	65
3. DEPARTAMENTO PROYECTO MAQUINARIA CONSTRUCTIVA	
3.1 Organización.....	93
3.2 Identificación de Procesos.....	93
3.3 Descripción de Procedimientos y Formulación de Diagramas de Flujo.....	94
4. DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE SERVICIOS.	
4.1 Organización.....	123
4.2 Identificación de Procesos.....	123
4.3 Descripción de Procedimientos y Formulación de Diagramas de Flujo.....	124
GLOSARIO.....	139
CONCLUSIONES.....	143
RECOMENDACIONES.....	144
BIBLIOGRAFÍA.....	145
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las instituciones enfrentan problemas de carácter administrativo, tal es el caso de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos del ISDEM, donde necesitan poner en práctica una de las herramientas administrativas (Manual de Procedimientos Internos), para disminuir los problemas actuales y evitar otros en el futuro.

Considerando las necesidades que atraviesa la Gerencia de Desarrollo y Proyectos del ISDEM, la facultad de Ciencia y Tecnología, a través del grupo de investigación pretende colaborar con la Institución, mediante la elaboración del Manual de Procedimientos Internos.

El Presente documento contiene en forma detallada, los diferentes capítulos que integra el Manual de Procedimientos Internos.

La distribución del trabajo de investigación desarrollado, inicia con el capítulo uno, denominado Marco Teórico de Referencia, en donde se exponen los antecedentes problemáticos de la Institución, para poder conocer la situación actual, así como sus objetivos, también se describe la base teórica para poder realizar la investigación del trabajo de grado.

Ya teniendo la base teórica como herramienta se procede a desarrollar el capítulo dos, denominado Investigación de Campo para la Elaboración del Manual de Procedimientos Internos de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos del ISDEM, el cual consta de: Metodología de investigación, determinación del Universo, presentación de resultados y análisis de los resultados de la investigación de campo. Finalmente se obtiene un tercer capítulo, denominado Elaboración de un Manual de Procedimientos Internos para la Gerencia de Desarrollo y Proyectos del ISDEM, en el cual se identifican los procesos, se describen los procedimientos y se formulan los diagramas de procedimientos de los tres departamentos de la Gerencia.

Se elaboró un glosario de términos, para una mejor comprensión, además se muestran las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que tienen documentación que contribuye al enriquecimiento y que se puede utilizar de ejemplo para ayudar a tener una mejor idea del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

1. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

A partir de mayo del año 2002 en el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), surgió la necesidad de hacer cambios en la estructura organizacional, creando así la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, en la cual se integran tres departamentos, que anteriormente se constituían como Unidades Staff dependientes de la Gerencia General, los cuales son:

- Proyectos Municipales
- Promoción y Desarrollo de Servicios
- Proyecto Maquinaria Constructiva(PROMACO)

Debido a que no existía una Gerencia que se encargara de realizar los procesos necesarios para formular, promocionar y gestionar a los proyectos a implementar, fue por lo que se creó la Gerencia de Desarrollo y Proyectos. Los

proyectos emanados por esta Gerencia serán ejecutados por las otras unidades de la Estructura Organizativa Institucional, principalmente por:

- Centro Regional de Capacitación y Asistencia Técnica Oriente
- Centro Regional de Capacitación y Asistencia Técnica Paracentral
- Centro Regional de Capacitación y Asistencia Técnica Central
- Centro Regional de Capacitación y Asistencia Técnica Occidental.

Estas Oficinas Regionales tienen acceso a las 262 alcaldías del país.

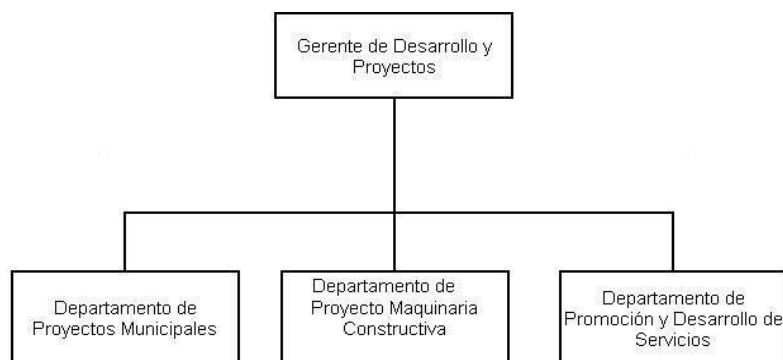
En el mes de junio del mismo año empezó a funcionar la Gerencia; sin embargo el enfoque de la nueva Gerencia y la asignación de funciones específicas hace necesario un Manual de Procedimientos Internos que le facilite, oriente y ordene el trabajo que se está desarrollando en los diferentes departamentos, la Gerencia se encuentra en una etapa que se trabaja sin patrón o reglamento a seguir.

A sí mismo, el personal que labora en los departamentos de la Gerencia no está seguro de que exista o no un Manual de Procedimientos Internos y si lo hubiera sería información obsoleta que no beneficiaría a la Gerencia en las funciones actuales.

De acuerdo a lo antes mencionado es importante tomar en cuenta que la Gerencia de Desarrollo y Proyectos se encuentra en la siguiente situación:

- Mala coordinación en los procesos de cada uno de los departamentos, es decir que los procesos se están desarrollando sin ningún orden y secuencia para la realización específica del departamento.
- Falta de un instrumento inductivo y normativo; debido a que los procesos se encuentran definidos pero no existe un documento por escrito que detalle el orden para su realización.
- Una inadecuada utilización de formularios para determinados procesos del departamento de Proyecto Maquinaria Constructiva; debido a que hay procesos en los que se utilizan varios formularios los cuales deben de estar bien identificados.

1.1.1 Organigrama de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos



1.2 Enunciado del Problema

La Gerencia de Desarrollo y Proyectos del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), necesita un Manual de Procedimientos Internos, el cual le ayudará a ordenar los procesos ordinarios que realizan los tres departamentos de la Gerencia, los cuales son:

- Proyectos Municipales
- Promoción y Desarrollo de Servicios
- Proyecto Maquinaria Constructiva

1.3 Delimitaciones y Alcances de la Investigación

1.3.1 Delimitaciones

1) Delimitación Espacial

El proyecto se realiza en los tres departamentos que forman la Gerencia de Desarrollo y Proyectos del ISDEM, ubicado en la 4ª calle pte. entre 41 y 43 Av. Sur N° 2223 (Col. Flor Blanca San Salvador).

2) Delimitación Temporal

Para la elaboración de este trabajo es necesario 10 meses, período comprendido desde el 17 de agosto del año 2002 al 14 de junio del año 2003.

1.3.2 Alcances

La finalización del proyecto es la elaboración del Manual de Procedimientos Internos, para la Gerencia de Desarrollo y Proyectos que está formada por tres departamentos:

- Proyectos Municipales
- Promoción y Desarrollo de Servicios
- Proyecto Maquinaria Constructiva

Cada departamento contendrá:

- Identificación de Procesos
- Descripción de Procedimientos
- Formulación de Diagramas de Procedimientos

Este se entregará al ISDEM como una alternativa de solución a los problemas anteriormente mencionados.

1.4 Justificación de la Investigación

Se realizó una visita a la Institución en donde se tuvo una entrevista con la Gerente de Recursos Humanos, la cual nos informó sobre la necesidad que existe en la Gerencia de Desarrollo y Proyectos de tener un Manual de Procedimientos Internos, por lo que se decidió, elaborar un Manual de Procedimientos Internos de manera que se convierta en un instrumento

inductivo y normativo, para que el personal encargado de ejecutar las distintas tareas operativas dispongan de una herramienta técnica de consulta y orientación, que norme la realización de las tareas operativas que realiza la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, sus departamentos y secciones.

Con este Manual de Procedimientos Internos se propone ayudar en el orden de actividades, describiendo el orden secuencial de los procesos que contienen estas actividades, para evitar dualidades, dudas, negligencias o renuncia a asumir las responsabilidades de intervenir en los procesos Institucionales.

Así mismo contribuirá a mejorar la eficiencia y eficacia Institucional, ordenando los distintos procesos ordinarios de trabajo, determinando los actores que intervienen, definiendo la participación y niveles de responsabilidad de cada uno de ellos.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General

Elaborar un Manual de Procedimientos Internos para ordenar el trabajo a desarrollar en la Gerencia de Desarrollo y Proyectos del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar la información necesaria correspondiente a manuales, procesos operativos y diagramas de flujo para elaborar el Manual de procedimientos Internos.
- Investigar la situación actual de la forma que realizan los procesos y procedimientos de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos.
- Elaborar un Manual de Procedimientos Internos para ordenar los distintos procesos que se realizan en la Gerencia de Desarrollo y Proyectos.

3. Marco Teórico y Conceptual de Referencia

3.1 Antecedentes del ISDEM

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal fue creado como una entidad autónoma descentralizada de derecho público, especializada en el campo de la administración municipal, la cual tiene personería jurídica y plena capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.

El ISDEM fue creado mediante decreto legislativo número 616, publicado en el Diario Oficial # 52, tomo 294, el 17 de marzo de 1987.

También se caracteriza como una Institución Técnica Tradicional de apoyo a los diferentes municipios así como la responsable de promover la creación de condiciones favorables para el progreso económico y bienestar social de los habitantes del país; a partir del desarrollo social y económico de los municipios, en beneficio de sus comunidades, por medio de asistencia técnica y capacitaciones.

El 13 de diciembre de 1988 comenzó a funcionar dedicándose en un principio al manejo de los fondos de las Alcaldías siendo actualmente su objetivo básico al proporcionar Asistencia Técnica administrativa, financiera, jurídica y de planificación para capacitar municipalidades que permita la descentralización administrativa para el mejor cumplimiento de sus funciones y sus atribuciones.

MISIÓN:

Posicionarnos en la mente de los salvadoreños como líderes en el fortalecimientos de los municipios y pioneros en el desarrollo de procesos de modernización y descentralización hacia los gobiernos locales contribuyendo con el desarrollo económico y social de El Salvador y el progreso de sus habitantes.

VISIÓN:

Fortalecer permanentemente y proveer a las municipalidades de los recursos técnicos y financieros necesarios para que estas como entidades auto gestoras promuevan el digno desarrollo y participación activa de las comunidades, en armonía con los planes y programas definidos por el gobierno nacional.

VALORES:

Los valores que se consideran fundamentales hoy en día para cumplir con la filosofía y estrategia de la Institución son:

- Compromiso
- Confiabilidad
- Creatividad
- Claridad
- Calidad

CULTURA ORGANIZACIONAL

El ISDEM es una Institución que actúa de manera imparcial brindando servicio de calidad a las municipalidades, fortaleciendo la democracia a través de la participación ciudadana, promoviendo el uso racional de los recursos y del medio ambiente en las municipalidades, orientándolas hacia el desarrollo social sostenible.

El Instituto cuenta con una serie de recursos humanos, materiales, financieros y técnicos con los cuales se pretende trabajar por la progresiva descentralización administrativa hacia los gobiernos locales.

SERVICIOS ESTRATÉGICOS DEL ISDEM

Dentro de los diferentes servicios que ofrece el ISDEM se identificaron cinco servicios estratégicos orientados a satisfacer las necesidades principales de las alcaldías de las cuales se detallan a continuación:

- Capacitación.
- Asistencia Técnica.
- Créditos(Asistencia Financiera).
- Transferencia del FODES (Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los municipios).
- Especies Municipales.

3.2 Aspectos Generales de Manuales Administrativos.¹

El estudio de la Ciencia Administrativa ha posibilitado el desarrollo de un gran número de herramientas que ayudan en el logro de una efectiva sistematización, tanto en la aplicación teórica, como en la fase operativa.

¹ www.frrg.utn.edu.ar/I12/ManualesAd.ppt

De estas herramientas, una de las más importantes son los manuales porque ofrecen una serie de información que permiten una correcta orientación a los empleados de las empresas.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, política, sistemas, procedimientos, entre otros.), Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

3.2.1 Objetivos de los Manuales Administrativos

- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.

- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

3.2.2 Ventajas de los Manuales Administrativos

- Facilitan la fijación de estándares y la normalización de actividades haciéndolos más eficaces.
- Evita los conflictos entre unidades y personas al dejar por escrito establecidas la versión oficial de la organización.
- Herramientas útiles en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- Incentivan la moral del empleado, ya que al ubicar su participación en el manual le permite ver cómo contribuye a la obtención del producto total.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que definen con precisión cual son los actos delegados.

3.2.3 Limitaciones de los Manuales Administrativos

- Si los manuales no han sido debidamente elaborados producen inconvenientes en el normal desenvolvimiento de las operaciones.
- El costo de elaboración y revisión puede ser alto.
- Son pocos flexibles y si no se actualizan pierden vigencia con rapidez.
- Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

3.3 Clasificación de Manuales Administrativos

Se presentan dos tipos de manuales de aplicación en las organizaciones empresariales:

Por su contenido:

- Manual de Organización.²

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos.

² Franklin, Enrique B. y Gómez Ceja, G., Organización y Métodos, Un enfoque competitivo. Pág. 167

Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

➤ Manual de Políticas.

También llamado de normas, “ Un manual de políticas pone por escrito las políticas de una empresa”³. Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

“Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan. Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales”⁴.

➤ Manual de Procedimientos.

También llamado manuales de operación, de prácticas, estándar, de instrucción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

³ George A. Terry, Franklin, Enrique B, Op. Cit. Pág. 167

⁴ Hendrick, James G, Idem.

“ El manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito.”⁵

Describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

➤ Manual de Propósito Múltiple.⁶

Ya se ha visto que un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos, reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

⁵ Graham Kellog, Franklin, Enrique B. Op. Cit. Pág. 168

⁶ Idem.

Por su función:

- Manual del Especialista.⁷

Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

- Manual del Empleado.⁸

También llamados manuales de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual de empleo. Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, pueden elaborarse destinados a tres clases de usuarios:

- Para personal en general, que es el caso de los manuales del empleado de reglas y reglamentos de oficina, y que usualmente dan a conocer las políticas y algunas veces procedimientos sobre:

- a) Prestaciones para el empleado

- b) Uso de servicios

- c) Otros aspectos del reglamento de trabajo

⁷ www.frrg.utn.edu.ar/II2/ManualesAd.ppt

⁸ Franklin, Enrique B. y Gómez Ceja, G. Op.Cit. Pág.169

d) Otros temas de interés general

- Para los supervisores, y en este caso tienden a comunicar las actividades y políticas de la administración sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados.
- Para el personal del departamento o unidad de personal, en cuyo caso podrán ser manual de organización del departamento, de políticas y de procedimientos específicos a cargo del departamento, como de reclutamiento y selección del personal, análisis y evaluación de puestos, calificación de méritos, entre otros.
- Manual de Ventas.⁹

Instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas, tal como:

a) Descripción de productos y/o servicios

b) Estructura del equipo de trabajo

c) Análisis ambiental

d) División territorial

e) Medición del trabajo

⁹ Franklin, Enrique B., Organización de Empresas, Pág. 150

➤ Manual de Finanzas.¹⁰

Las responsabilidades de contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

3.4 Manual de Procedimientos¹¹

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control, tienen que preparar los procedimientos integrales, los cuales son la base para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, creando medidas de seguridad, control,

¹⁰ Idem

¹¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>

autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El Manual de Procedimientos, constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la secuencia de operaciones concatenadas entre sí, se incorporan en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización, lo que propicia la disminución de fallas, omisiones y el incremento de la productividad.

Este manual es la expresión analítica y gráfica de los procedimientos administrativos a través de las cuales se canaliza la actividad operativa de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos.

Los Manuales de procedimientos, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficina y de fábrica. También pueden referirse:

- A tareas y trabajo individuales, por ejemplo, cómo operar una máquina de contabilidad.
- A prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.

- A prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimiento comerciales, de producción, financieras, entre otros.

3.4.1 Objetivos y políticas del Manual de Procedimientos.

- El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad, para complementar los controles de organización.
- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, definiendo todas las posibles áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro, documentos contables, diseñado para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

3.4.2 Contenido del manual de procedimientos

- Nombre y código del procedimiento.
- Alcance
- Organización: Estructura micro y macro de la entidad.

➤ Descripción del procedimiento

- a) Descripción de la operación y sus participantes
- b) Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento

3.5 Diagrama de Flujos¹²

3.5.1 Generalidades de Diagramas

La elaboración de diagramas no es la única responsabilidad de la función de sistemas, sino la parte integral de la actividad de casi todas las técnicas profesionales, el recurso en el que puede confiarse para simplificar y presentar con claridad los miles de contextos diferentes.

Los Diagramas de Flujo se utilizan para ilustrar el flujo de trabajo entre las diferentes personas o unidades que intervienen a través de la interconexión de símbolos y líneas de flujo.

¹² Franklin, Enrique B. y Gómez Ceja, G. Op. Cit. Pág. 182

3.5.2 Clasificación de Diagramas de Flujo¹³

Pueden clasificarse los empleos básicos de los diagramas que solos o combinados son la razón fundamental de los numerosos tipos de diagramas que existen en:

- Diagramas de operaciones, para representar el flujo de operaciones.
- Diagramas arquitectónicos, para representar un bosquejo de terrenos físicos.
- Diagrama de las relaciones del personal para indicar las jerarquías de autoridad, responsabilidad y función.
- Diagramas estadísticos, para resumir las relaciones numéricas y cronológicas.
- Diagramas de flujo, se refieren básicamente al flujo de operaciones e incluyen gráficas que se relacionan con el manejo de formas.

Los diagramas de flujo son los más importantes y los que se emplean con mayor amplitud en el curso de los sistemas, son la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

3.5.3 Tipos de Diagramación¹⁴

➤ Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME)

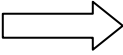
Ha desarrollado símbolos, los cuales, a pesar de su amplia aceptación en áreas de producción, en el trabajo de diagramación administrativa su empleo es

¹³ Franklin, Enrique B. y Gómez Ceja, G. Op. Cit. Pág. 284

¹⁴ Elaboración de Manuales Administrativos para la Alcaldía Municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente, Pág. 26- 34

escaso, ya que se considera que su alcance limita los requerimientos de esta materia.

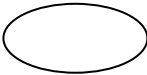
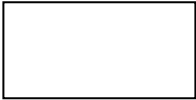
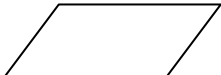
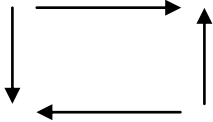
Simbología de la Norma ASME para elaborar diagramas de flujo.

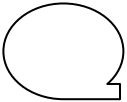
Símbolos	Función
	OPERACIÓN: Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	INSPECCIÓN: Verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	DESPLAZAMIENTO O TRANSPORTE: Empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	DEPOSITO PROVISIONAL O ESPERA: Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	ALMACENAMIENTO PERMANENTE: Indica el depósito de un documento.

➤ **Instituto Nacional Americano de Estandarización (ANSI)**

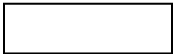
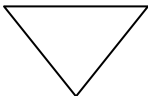
Ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se han adoptado algunos símbolos para diagramación de flujo administrativos.

Símbolos de la Norma ANSI para elaborar diagramas de flujo.
(Procesamiento electrónico de datos)

Símbolos principales	Función
	TERMINAL: Representa el comienzo “inicio” o el final del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	OPERACIÓN: Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Cualquier tipo de introducción o salida de datos.
	Representa el flujo secuencial de la lógica del proceso, conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	CONECTOR: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo, con otra parte lejana del mismo.

Símbolos principales	Función
	CONECTOR DE PÁGINA, representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	DOCUMENTO: Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	ARCHIVO: representa un archivo común y corriente de oficina.
	Almacenamiento en Base de Datos.
	OPERACIÓN CON TECLADO: Representa una operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	CINTA MAGNÉTICA: Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.

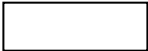
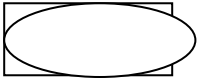
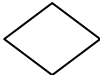
Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo
(Diagramación Administrativa)

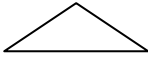
Símbolo	Función
	INICIO: Indica el principio o el fin del flujo.
	ACTIVIDAD: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	DOCUMENTO: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	ARCHIVO: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	CONECTOR: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo, con otra parte lejana del mismo.
	CONECTOR DE PÁGINA: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.

➤ **Organización Internacional para Estandarización (ISO)**

Ha elaborado una simbología para apoyar el aseguramiento de la calidad a consumidores y clientes de acuerdo con la norma del grupo ISO- 9000

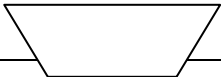
Símbolos de la norma ISO-9000 para elaborar diagramas de flujo

Símbolo	Función
	OPERACIONES: Fases del proceso, método o procedimiento.
	INSPECCION Y MEDICIÓN: Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	OPERACIÓN E INSPECCION: Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	TRANSPORTACIÓN: Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	DEMORA: Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	DECISIÓN: Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	ENTRADA DE BIENES: Productos o material que ingresan al proceso.

	ALMACENAMIENTO: Depósito y/o resguardo de información o productos.
---	--

➤ Instituto Alemán de Estandarización (DIN)

Ha desarrollado una simbología para la norma del proceso de información que es similar a la norma internacional ISO- 5807

Símbolo	Función
	DATOS: Elementos que se generan y se alimentan en el procedimiento.
	DOCUMENTO: Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	PROCESO: Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	DECISIÓN: Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más opciones.
	OPERACIONES MANUALES: Constituye de una operación o

	actividad en forma específicamente manual.
--	---

3.5.4 Reglas Generales para Elaboración de Diagramas¹⁵

- La información para identificar cada diagrama debe ser la siguiente:
 - Nombre del proceso
 - Nombre del departamento o los departamentos involucrados
 - Numero de personas o puestos involucrados
 - Número de pasos.
- Identificar cada columna con el nombre de la persona o puestos que realiza cada uno de los pasos.
- Representar las formas o documentos, mediante rectángulos proporcionales a las formas o documentos representados.
- Cada forma debe representarse siempre por un rectángulo de las mismas dimensiones.

3.5.5 Requisitos para Diagramar¹⁶

Es necesario que todo diagrama reúna las siguientes características:

- SINTETICA

¹⁵ Franklin, Enrique B. y Gómez Ceja, G. Op. Cit. Pág. 290

¹⁶ Ibidem, Pág. 305

La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas de preferencia en una sola.

➤ **SIMBOLIZADA**

La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas u confusas en su interpretación.

➤ **DE FORMA VISIBLE A UN SISTEMA O UN PROCESO**

Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o procesos sin necesidad de leer notas extensas.

4. Marco Legal

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal esta regido por:

LEY ORGANICA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM).

Según el ART. 1¹⁷ Se crea el INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL, como entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal y que en el texto de la presente ley podrá denominarse “El INSTITUTO” o “ ISDEM”.

¹⁷ Ley orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, Pág. 2

El Instituto Tendrá personalidad jurídica y plena capacidad para ejercer derechos, contraer obligaciones e intervenir en juicios, también tendrá patrimonio propio y gozará de autonomía en la administración de sus bienes, operaciones y servicios, lo mismo que en el desempeño de las funciones y actividades que legalmente le corresponden.

Según el ART. 2¹⁸ El Instituto tendrá como objeto básico proporcionar asistencia técnica administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

Según el ART. 4¹⁹ Para cumplir con sus fines, el Instituto desarrollará las funciones y atribuciones siguientes:

I) Asistencia Técnica Administrativa:

- a) Recomendar a las Municipalidades, técnicas administrativas como. La organización Interna Administrativa, Sistemas de Recaudación, Contabilidad, Auditoria y Administración Financiera, elaboración de Tarifas y Presupuestos Municipales, tanto generales como especiales y Programación, elaboraciones de presupuesto, financiamiento, construcción de obras y servicios públicos Municipales.

¹⁸ Ley orgánica ,Op. Cit. Pág. 3

¹⁹ Idem.

II) Asistencia Financiera:

- a) Conceder a las Municipalidades préstamos supervisados a corto, mediano y largo plazo, para: financiar estudios, comprar equipos y realización de obras de servicios municipales.

III) Asistencia de Planificación:

- a) Colaborar en la coordinación u orientación de las políticas municipales de planificación para el desarrollo urbano y rural.

Según el ART. 5²⁰ El ISDEM podrá prestar a las municipalidades cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de éstas.

²⁰ Ley Orgánica, Op. Cit. Pág. 6

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE LA GERENCIA DE DESARROLLO Y PROYECTOS DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.

1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Método y Tipo de Investigación

1.1.1 Método de Investigación

Para realizar la investigación se utilizó el método: No experimental de diseño Transeccional, debido a que la investigación se llevó a cabo sin manipular ni hacer variar los fenómenos observados los cuales fueron descritos tal y como se dan en un contexto natural.

1.1.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación a desarrollar es Descriptivo, pues lo que se pretende con la investigación es describir aquellos aspectos más importantes, característicos y particulares de los procesos y procedimientos que forman

parte del Manual de Procedimientos Internos de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos.

1.2 Técnicas e Instrumentos de Investigación

1.2.1 Fuentes de Recolección de Datos

1.2.1.1 Primarias

Las fuentes de investigación primarias son las personas que laboran en la Gerencia de Desarrollo y Proyectos formada por tres departamentos, los cuales son:

- Proyectos Municipales
- Promoción y Desarrollo de Servicios
- Proyecto Maquinaria Constructiva(PROMACO)

1.2.1.2 Secundarias

Es toda la Bibliografía relacionada con la investigación:

- LIBROS
- TESIS
- SITIOS WEB DE INTERNET
- MANUALES EXISTENTES.

1.2.2 Técnicas

Para la obtención de la información se utilizaron las siguientes técnicas:

- ENCUESTA: La cual consistió en investigar la opinión dominante de la materia, a través de preguntas realizadas a un segmento de población previamente determinado.
- ENTREVISTA: Se tuvo contacto directo con el Jefe de la Gerencia y los Jefes de cada departamento.
- OBSERVACIÓN DIRECTA: Se visitó a los tres departamentos, para verificar si la información que nos han proporcionado es la correcta.

1.2.3 Instrumentos

- Como instrumento de la encuesta se diseñó un cuestionario, el cual se estructuró con preguntas abiertas y cerradas dirigido a todos los empleados que forman parte de los tres departamentos.
- Como instrumento de la entrevista se obtuvo información, a través de una guía de entrevista de la siguiente forma:

Se realizó una entrevista directamente con el jefe de la Gerencia y los jefes de cada departamento que la forman.

2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

2.1 Unidades de Análisis

La Investigación se realizó en el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), en la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, por lo tanto el universo está constituido por:

GERENCIA	NÚMERO DE PERSONAS
Departamento de Proyectos Municipales.	9
Departamento de Promoción y Desarrollo de Servicios.	3
Departamento de Proyecto Maquinaria Constructiva.	6
TOTAL	18

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Cuestionario Dirigido al Personal

OBJETIVO: Recopilar la información de los empleados de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, así como de los departamentos que la forman, acerca de los procesos y procedimientos que desempeñan en sus labores.

Pregunta # 1

Objetivo:

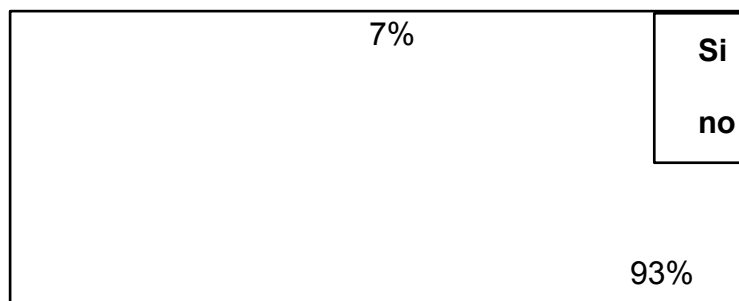
Saber que tan claro tienen sus procesos al momento de ejecutarlos.

¿ Tiene usted definidos los procesos que desempeña en su puesto?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es negativa explique ¿por qué?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje(%)
Sí	14	93%
No	1	7%
Total	15	100



Interpretación:

En la encuesta que se realizó en los departamentos que pertenecen a la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, se obtuvieron los siguientes resultados: La mayoría de las personas respondieron que si tienen definidos los procesos en el momento de realizar sus labores y un porcentaje menor respondió que no los tiene definidos, esto se debe a las diferentes operaciones que realizan.

Pregunta # 2

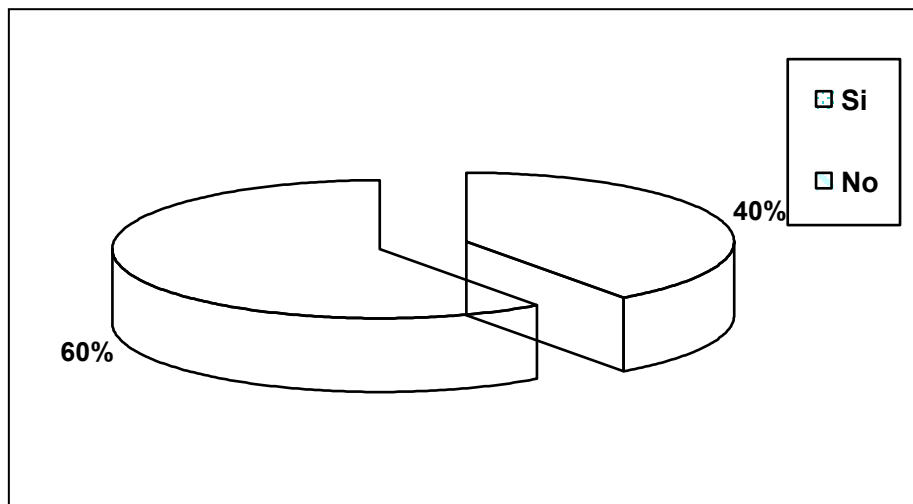
Objetivo:

Saber si tienen algún material de apoyo que le ayude al momento de realizar sus operaciones.

¿ Tiene usted algún material de apoyo que le ayude en el desempeño de sus tareas?

Si ☐ No ☐

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje(%)
Sí	6	40%
No	9	60%
Total	15	100%



Interpretación:

El resultado de esta pregunta refleja que del 100% de las personas encuestadas, el 40% respondió que sí tienen material de apoyo como matriz y guías que les ayuda al momento de realizar sus operaciones y el 60% restante respondió que no tienen ningún material de apoyo, para realizar sus labores, ya que no poseen matrices, guías y mucho menos un Manual de Procedimientos

Internos que les facilite su trabajo, lo cual refleja que es importante que exista dicho Manual para ayudar a los empleados a realizar mejor el trabajo, ya que la mayoría no posee material de apoyo para realizarlo.

Pregunta # 3

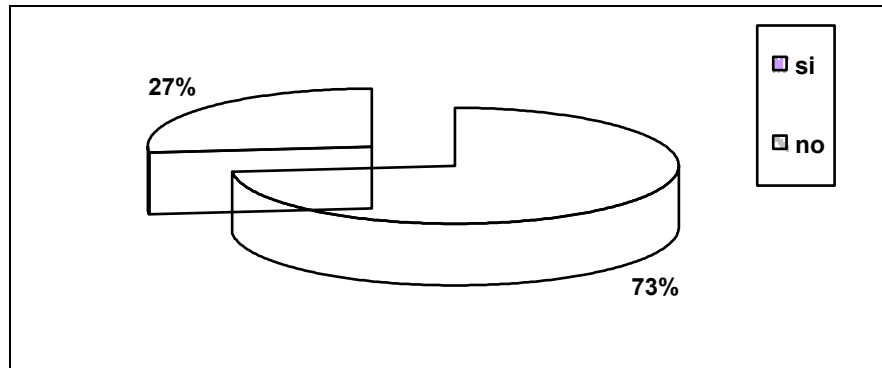
Objetivo:

Saber si tienen formularios que les ayude a ejecutar los procedimientos.

¿Tiene algún tipo de formulario para registrar cada procedimiento que realiza?

Si ☐ No ☐

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	73%
No	4	27%
Total	15	100%



Interpretación:

Los formularios son parte importante de los procedimientos al momento de realizar los procesos, por lo que la mayoría de las personas de los tres departamentos, respondieron que tienen formularios para registrar sus procedimientos y algunas veces para dar fin a un proceso. Pero sin embargo existen personas que no los tienen, porque hay procesos que no requieren de algún formulario para llevarlo a cabo.

Pregunta # 4

Objetivo:

Analizar los diferentes tipos de formularios que utilizan.

¿ Si su respuesta anterior es afirmativa, mencione los tipos de formularios que utiliza?

Análisis:

Los formularios que utiliza la mayoría de las personas que labora en los tres departamentos de la Gerencia son diferentes, no existiendo ninguno en común, debido a que cada proceso tiene establecido su formulario.

Pregunta # 5

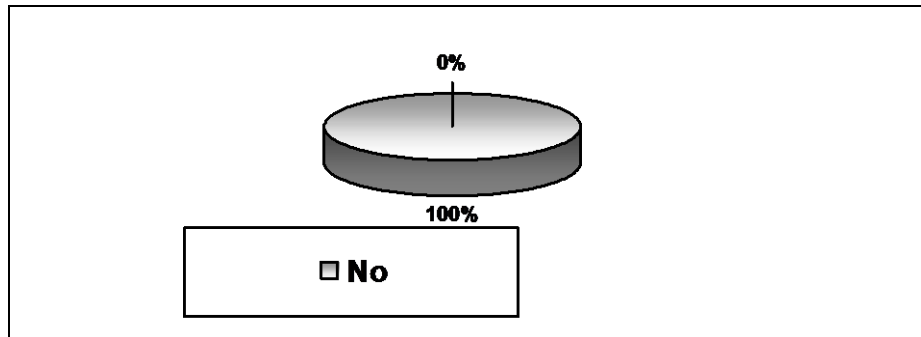
Objetivo:

Saber si existe algún formulario, que para el personal, no son importantes al momento de realizar sus procesos.

¿ Considera algunos de estos formularios innecesarios?

Sí ☐ No ☐

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	11	100%
Total	11	100%



Interpretación:

El personal que utiliza los diferentes formularios considera que todos son importantes, para el mejor desempeño de sus labores, debido a que les ayuda a tener un mejor orden y les facilita el trabajo.

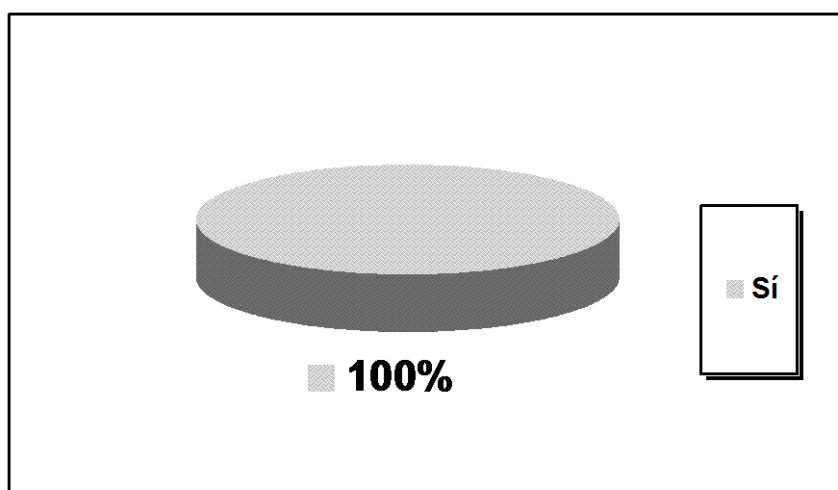
Pregunta # 6

Objetivo:

Determinar si los empleados consideran que la elaboración del Manual de Procedimientos les ayudará en el desempeño de sus labores.

¿Considera necesario un Manual de Procedimientos Internos para un mejor desempeño de sus labores? Sí ☐ No ☐

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje(%)
Sí	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%



Interpretación:

En los resultados de esta pregunta todas las personas de los tres departamentos, consideran importante que se elabore un Manual de Procedimientos Internos, para un mejor desempeño de sus labores, ya que al tener un Manual brindarán un mejor servicio a las Municipalidades y a la vez quedarán por escrito todos los procesos, procedimientos y responsables de cada uno de los procedimientos que realizan.

Pregunta # 7

Objetivo:

Analizar ventajas que el personal considere importantes con la elaboración del Manual de Procedimientos Internos.

¿ Qué ventajas se tendrá con la elaboración de dicho Manual?

Análisis:

Pregunta #8	Respuesta
¿Qué ventajas se tendrá con la Elaboración de dicho Manual?	Se tendrá una mayor rapidez al momento de realizar las operaciones
	Se tendrá un documento guía sobre los procesos a desarrollar
	Se describirán paso a paso los procedimientos, que se desarrollan en cada uno de los departamentos.

Pregunta # 8

Objetivo:

Investigar los procesos que se están realizando en los tres departamentos de la Gerencia de desarrollo y Proyectos para luego describir los procedimientos.

¿ Mencione los procesos que actualmente realizan en su departamento?

Análisis:

Departamento	Procesos
Proyectos Municipales	Formulación de perfiles y prefactibilidad de proyectos
	gestión de líneas de financiamiento
	Otorgamientos de créditos a través de líneas de financiamiento y recursos propios.
	Control financiero de los proyectos en ejecución, entre otros.
Proyecto Maquinaria Constructiva	Firma de convenio y contrato.
	Supervisión de maquinaria y equipo en el campo.
	Pago de planilla a operadores en proyecto.
	Préstamo de herramientas y equipo menor.
	Reparación de Maquinaria, entre otros.
Promoción y Desarrollo de	Formulan proyectos de asistencia técnica y capacitaciones.
	Sensibilización, viabilización y gestión de financiamiento de los proyectos.

Servicios	Integran los recursos que van a utilizar.
	Formulan los instrumentos de negociación.
	Entrega para la ejecución, monitoreo y seguimiento.

3.2 Entrevista dirigida a los Jefes de los tres departamentos de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos.

Objetivo:

Reunir información actual de los tres departamentos de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, que permita analizar ciertos aspectos que serán importantes para la elaboración del Manual de Procedimientos Internos

Pregunta # 1

¿ Considera Usted importante que exista un Manual de Procedimientos Internos en la Gerencia?

Comentario:

En la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, el que exista un Manual de Procedimientos Internos es muy importante, porque va ayudar a definir todos los procesos y procedimientos de cada departamento, lo cual va facilitar un mejor desempeño de sus labores, y a la vez se estará identificando los responsables de cada procedimiento.

Pregunta # 2

¿Cuál será el comportamiento por parte de los empleados al existir un Manual de Procedimientos Internos al momento de realizar sus actividades?

Comentario:

El comportamiento de los empleados al tener un Manual de Procedimientos Internos y que lo apliquen correctamente, sigan el procedimiento paso a paso los resultados serán más rápidos, debido a que se tendrá una mejor claridad en los procesos.

Pregunta # 3

¿Qué beneficios considera que puede proporcionar a la Institución el Manual de Procedimientos Internos?

Comentario:

Con el Manual de Procedimientos Internos se tendrán beneficios, para cada uno de los departamentos, estos serán: Mayor rapidez al realizar las operaciones, todas las tareas estarán debidamente ordenadas, se tendrá una visión clara hacia donde va la Institución, con este documento quedará establecido por escrito el responsable de cada procedimiento.

Pregunta # 4

¿ Considera usted que existirán algunas desventajas al implementar el Manual?

Comentario:

Con un Manual de Procedimientos Internos nuevo en la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, se tendrá alguna desventaja si los empleados no los cumplen totalmente y no respeten los procedimientos paso a paso, omitiendo algún paso para terminar el proceso rápidamente, debido a que no están adaptados a tener un Manual de Procedimientos Internos que les sirva de guía.

Pregunta # 5

¿ Cuáles son los problemas más frecuentes de los procesos actuales al no poseer un Manual de Procedimientos Internos?

Comentario:

Para todos los empleados, si existen problemas porque no tienen una base o un apoyo para realizar los procesos más rápidamente. Así mismo al no poseer un Manual de Procedimientos Internos y no se sabe a donde va la Institución, no puede ser eficiente en sus labores.

Pregunta # 6

¿ Considera usted que un Manual de Procedimientos Internos contribuirá a una mejor coordinación de actividades de la Gerencia?

Comentario:

Al existir un Manual de Procedimientos Internos se contribuirá a una mejor coordinación de los procesos y procedimientos de cada uno de los departamentos. A demás vincula a todos los actores y a medida que todos ellos estén vinculados y exista una comunicación eficiente el trabajo mejorará.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

4.1 Análisis de los Resultados del Cuestionario

De acuerdo al estudio de campo realizado en los tres departamentos de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos del ISDEM, se determinó que en el departamento de Proyectos Municipales realizan sus labores basados en once procesos, los cuales benefician a las diferentes municipalidades del país en sus distintos proyectos.

Los procesos que se desarrollan en este departamento son: Elaboración de perfiles de proyectos, formulación de prefactibilidad de proyectos, gestión de financiamiento de proyectos a través de sistema financiero, gestión de financiamiento de proyectos con recursos propios, gestión de líneas de financiamiento, otorgamiento de créditos con líneas de financiamiento y recursos propios: línea BCIE(Banco Central de Integración Económica); dividida en las fases de licitación, ejecución y liquidación, control financiero de los proyectos en ejecución, Administración, registro y control de las líneas de financiamiento, control físico de los proyectos.

En el departamento de Proyecto Maquinaria Constructiva, donde su fin principal es colaborar con las municipalidades del país, a través de sus diferentes tipos

de maquinaria y personal, parte importante para los proyectos de las municipalidades, realizan las actividades a través de once procesos, los cuales son: Firma de convenio y/o contrato, ampliaciones de convenio y/o contrato, programación de la movilización de maquinaria con rastra, supervisión de maquinaria y equipo en campo, pago de planilla a operadores en proyecto, cobro en efectivo y facturación de proyecto, descuentos FODES a municipalidades, reparación de maquinaria con mecánicos de ISDEM, reparación de maquinaria y/o equipo menor, liquidación de proyectos, Préstamo de herramientas y equipo menor.

El tercer departamento, Promoción y Desarrollo de Servicios, desarrolla siete procesos, que van dirigidos siempre a colaborar con los proyectos de las municipalidades, así como a promocionar nuevos proyectos que son de gran beneficio para ellas. Estos procesos son: Formulación del proyecto de asistencia técnica y capacitación, sensibilización y viabilización del proyecto, gestión de financiamiento, integración de recursos y su descripción, formulación de instrumentos de negociación, promoción, entrega para la ejecución.

Después de haber mencionado, los procesos de los tres departamentos, se observó que existe una mala coordinación de los procesos, lo que indica que las Procedimientos no se realizan en el orden y secuencia adecuada, lo que conlleva a que los procesos no se desarrollen en forma estandarizada.

Así mismo se determinó que no poseen un instrumento inductivo y normativo ya que no tienen un Manual de Procedimientos Internos, que le proporcione información detallada, ordenada y estandarizada de los procesos y los responsables de los procedimientos, por lo que no tienen claridad al momento de realizarlos. Por otra parte algunas personas para llevar a cabo ciertos procedimientos utilizan varios tipos de formularios, los cuales no están bien identificados, por lo que no son utilizados adecuadamente.

Además con la investigación de campo se determinó que la mayoría de los empleados tienen definido sus procesos para realizar sus labores, a la vez consideran necesario un Manual de Procedimientos Internos para un mejor desempeño de sus tareas. Por otra parte ellos opinan que habrá una mayor rapidez al momento de realizar los procesos, facilitará una continuidad en el trabajo, mejorará el servicio a las municipalidades.

Una herramienta importante que les ayuda a realizar las operaciones a cierto número de personas, es la utilización de material de apoyo tales como matriz y guías.

Dentro de los tres departamentos existen diferentes tipos de formularios que les sirve para realizar sus actividades, por lo tanto todos son necesarios para la realización de sus labores.

Lo mencionado anteriormente nos lleva a proponer un Manual de Procedimientos Internos que ofrezca una serie de información que permita una correcta orientación a los empleados de los tres departamentos de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, que le detalle los procesos y procedimientos administrativos y los responsables de cada uno de ellos en el orden secuencial de su realización, lo cual ayudará a la disminución de fallas, omisiones y al incremento de la productividad de la Institución. Además servirá como un instrumento de orientación para los empleados nuevos que ingresan en los tres departamentos, sobre las actividades que realizan.

4.2 Análisis de los Resultados de la Entrevista

En la Entrevista que se realizó al jefe de la Gerencia y los jefes de los tres departamentos como son: Proyecto Maquinaria Constructiva; Promoción y Desarrollo de Servicios y Proyectos Municipales, cada uno de ellos respondió de forma clara y precisa.

Ellos consideran importante que exista un Manual de Procedimientos Internos, porque ayuda a definir procesos, procedimientos, identifica cada uno de los responsables, lo cual facilitará la continuidad del trabajo y una mejor claridad al momento de operar.

Así mismo piensan que al existir un Manual de Procedimientos Internos los empleados mejorarán el desempeño de su trabajo, por lo tanto los resultados se estarán dando más rápidamente. También mencionaron que algunas veces podría ser que el Manual no se aplique totalmente, pero de hecho se tratará de cumplir, aunque recalcaron que esto, no lo toman como una desventaja sino como un período nuevo de adaptación de los empleados. Lo que significa que puede darse un poco lento pero no difícil, en este sentido una vez estén estandarizados y bajo un mismo esquema trabajen todos, no habrá ningún problema y el trabajo mejorará.

Para concluir los jefes opinaron, que parte de su trabajo lo realizan con apoyo de los diferentes formularios, los cuales son de mucha ayuda, pero existe cierto personal que no tiene una guía ó formularios, por lo tanto, el trabajo se les hace un poco más difícil de desarrollarlo, por lo que es necesario que se elabore el Manual de Procedimientos Internos, el cual va a contribuir a un mejor orden en las tareas, con el fin de brindar cada día un mejor servicio a las diferentes municipalidades del país y a tener una visión clara hacia donde va la Institución.

5. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Anteriormente cuando no existía la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, los proyectos que van dirigidos a las diferentes municipalidades siempre se llevaban a cabo, con la diferencia que no se conocía quien y como realizan las actividades, motivo por el cual se hizo una reestructuración en la cual se creó la esta Gerencia formada con tres departamentos, con el fin de que cada departamento tenga sus funciones específicas para darle un mejor seguimiento a los proyectos.

Después de la reestructuración se observo que existe una mala coordinación de los procesos, lo que indica que los procesos no se realizan en el orden y secuencia adecuada.

Por otra parte algunas personas para llevar a cabo ciertos procedimientos utilizan varios tipos de formularios, los cuales no están bien identificados, lo que ocasiona que no los utilizan adecuadamente y si los utilizan existe una confusión al momento de realizar los procedimientos.

Lo anterior crea la necesidad de elaborar un Manual de Procedimientos Internos, en el cual quedará por escrito, de forma detallada y en orden secuencial los distintos procesos que se realizan en cada uno de los departamentos de la Gerencia, así como también los responsables de realizar los procedimientos de cada proceso con el fin de ordenar la realización de los mismos.

CAPÍTULO III

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS PARA LA GERENCIA DE DESARROLLO Y PROYECTOS DEL ISDEM.

a) INTRODUCCIÓN

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal es una entidad autónoma descentralizada de derecho público, especializada en el campo de la administración municipal, su objetivo básico es proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera, jurídica y de planificación para sus funciones y atribuciones.

El Instituto cuenta con una serie de recursos humanos, materiales, financieros y técnicos con los cuales se pretende trabajar por la progresiva descentralización administrativas hacia los gobiernos locales.

Dentro de los diferentes servicios que ofrece el ISDEM, orientados a satisfacer las necesidades principales de las alcaldías, los cuales se detallan a continuación:

- 1- Capacitación
- 2- Asistencia Técnica
- 3- Créditos
- 4- Transferencias de FODES
- 5- Especies Municipales

El trabajo que se presenta a continuación se realizó en la Gerencia de Desarrollo y Proyectos del Instituto en el cual se elaboró un Manual de Procedimientos Internos, este se crea para obtener una información detallada, ordenada y sistemática que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información de procedimientos de las distintas operaciones ó actividades que se realizan.

b) OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Definir claramente las funciones y responsabilidades de cada departamento.
- Incentivar la moral del empleado, ya que al ubicar su participación en el manual les permite ver como contribuyen a la obtención del producto total.
- Exponer con claridad las operaciones y cada uno de los procedimientos.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- Facilitar el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados

c) LINEAMIENTOS GENERALES

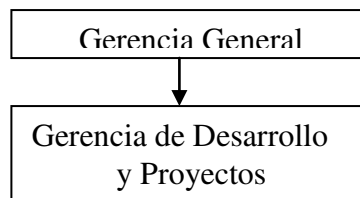
- El uso del manual está dirigido para todo el personal que trabaja en los tres departamentos de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos.
- La Actualización del manual se hará de acuerdo a los cambios que se den en cualquiera de los tres departamentos de la Gerencia.
- La persona(s) responsable de actualizarlo será asignada por la Gerente de Desarrollo y Proyectos.
- Las políticas de cada departamento, no se han incluido en este manual ya que el encargado de este proyecto en el ISDEM, no lo consideró necesario, debido que existe otro documento diferente de este en el cual están establecidas.

1. GERENCIA DE DESARROLLO Y PROYECTOS

Contenido

1. Organización
2. Identificación Procesos
3. Descripción de Procedimientos
4. Formulación de Diagramas de Procedimientos

ORGANIZACIÓN



PROCESO

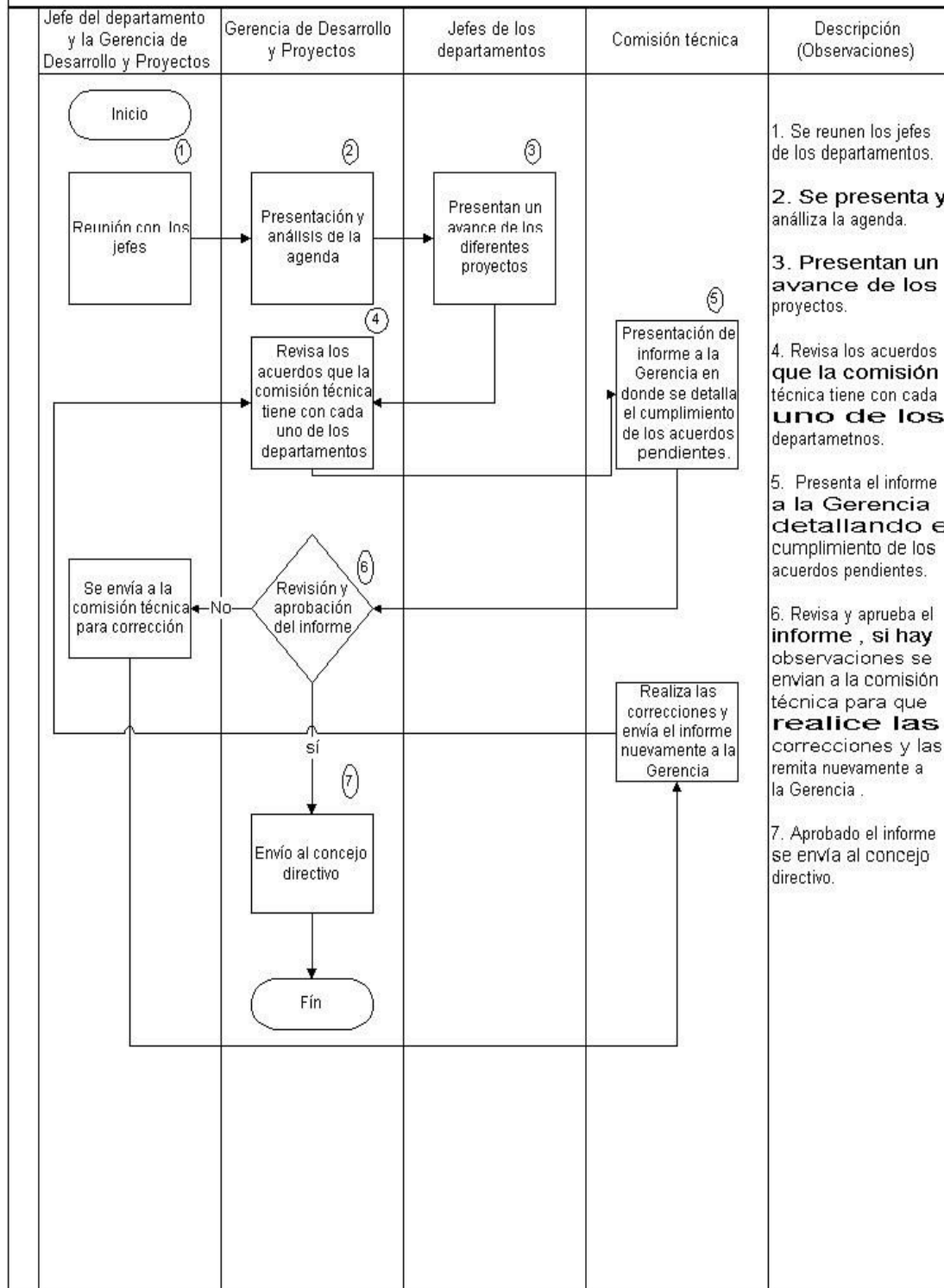
- Monitoreo de proyectos
- Gestión de aprobación de proyectos para presentarlos a fuentes cooperantes
- Identificación de nuevas fuentes cooperantes.

Gerencia Dirección:	Desarrollo y Proyectos Gerencia General	Cod. Proc.	G-1	Pág.	1 de 1
Proceso	Monitoreo de proyectos	Fecha de Elaboración:		13/04/03	

Alcance: Controlar los Avances de los proyectos

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Reunión con cada uno de los jefes de los departamentos.	Jefe del departamento y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos
2	Presentación y análisis de la agenda a desarrollar.	Gerencia de Desarrollo y Proyectos
3	Cada departamento presenta un avance de los diferentes proyectos	Jefe de los departamentos
4	Revisa los acuerdos que la comisión técnica tiene con cada uno de los departamentos	Gerencia de Desarrollo y Proyectos
5	Presentación de informe a la Gerencia en donde se detalla el cumplimiento de los acuerdos pendientes.	Comisión técnica
6	Revisión del informe para su aprobación	Gerencia de Desarrollo y Proyectos.
7	Aprobado el informe se envía al concejo directivo.	Gerencia de Desarrollo y Proyectos

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: MONITOREO DE PROYECTOS



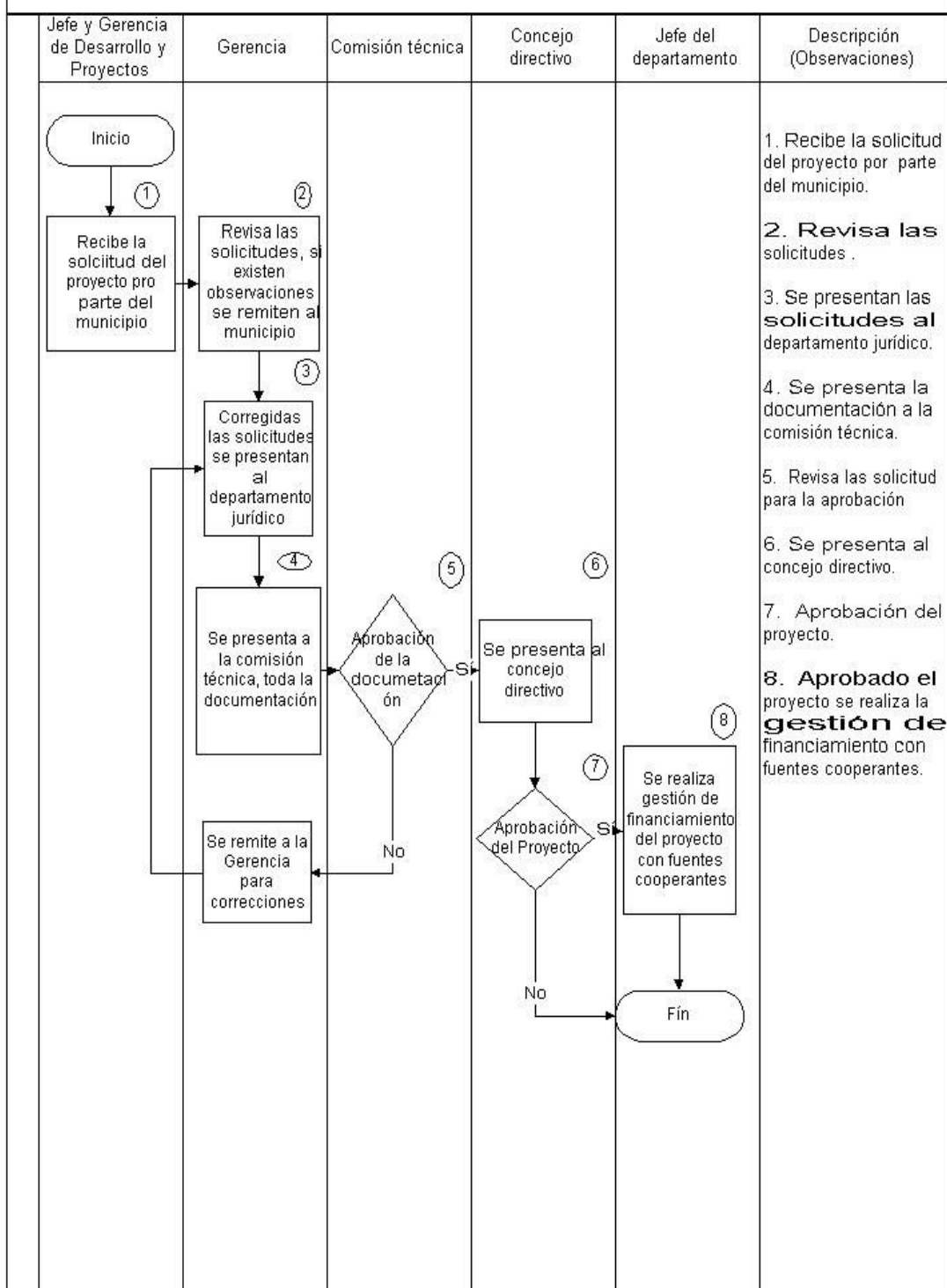
Gerencia Dirección:	Desarrollo y Proyectos Gerencia General	Cod. Proc.	G-2	Pág.	1 de 1
Proceso	Gestión de aprobación de proyectos para presentarlos a fuentes cooperantes	Fecha de Elaboración:		13/04/03	

Alcance: Apoyar la aprobación de proyectos para presentarlos a las fuentes cooperantes.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Recibe la solicitud del proyecto por parte del departamento	Jefe y Gerencia
2	Revisa las solicitudes, si existen observaciones se remiten al departamento par su corrección.	Gerencia
3	Presenta la documentación al departamento jurídico	Gerencia
4	Presenta a comisión técnica, toda la documentación del proyecto.	Gerencia
5	Revisión de la documentación para su aprobación	Comisión Técnica
6	Presenta la documentación del proyecto, ya aprobada al concejo directivo	Comisión Técnica
7	Aprobación del proyecto	Concejo Directivo
8	Remisión de la documentación del proyecto aprobado al departamento	Concejo Directivo
9	Gestión del financiamiento del proyecto con fuentes cooperantes.	Jefe del departamento

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL

NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE APROBACIÓN DE PROYECTOS PARA PRESENTARLOS A FUENTES COOPERANTES

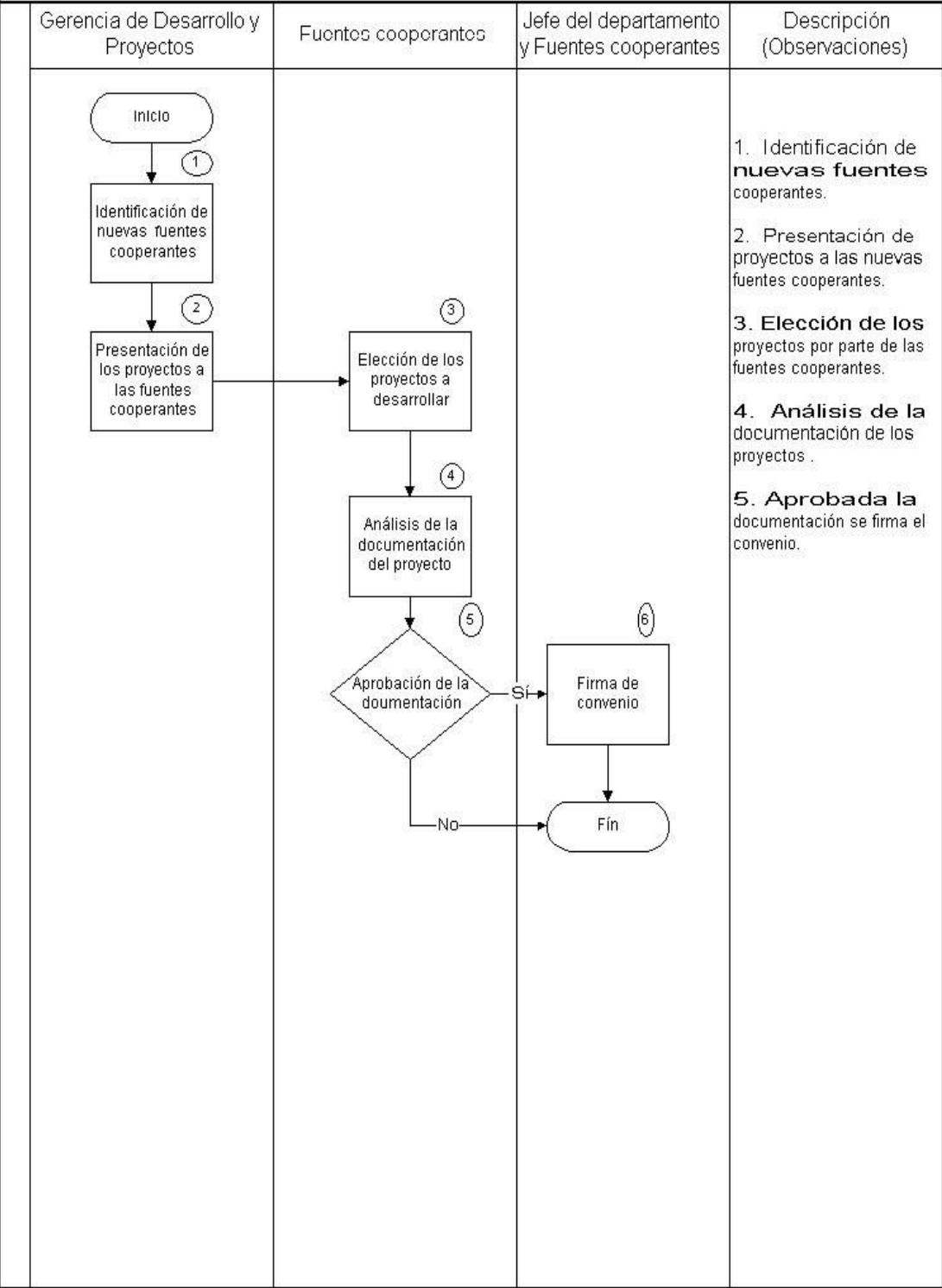


Gerencia Dirección:	Desarrollo y Proyectos Gerencia General	Cod. Proc.	G-3	Pág.	1 de 1
Proceso	Identificación de nuevas fuentes cooperantes	Fecha de Elaboración:		13/04/03	

Alcance: Negociar con nuevas fuentes cooperantes para el financiamiento de proyectos municipales

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Selección de nuevas fuentes cooperantes	Gerencia de Desarrollo y Proyectos
2	Presentación de proyectos a fuentes cooperantes seleccionadas	Gerencia de Desarrollo y Proyectos y jefe del departamento
3	Elección de los proyectos a desarrollar	Fuentes cooperantes
4	Análisis de la documentación del proyectos para su aprobación	Fuentes cooperantes
5	Firma de convenio	Jefe del departamento y fuentes cooperantes

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: IDENTIFICACIÓN DE NUEVAS FUENTES COOPERANTES

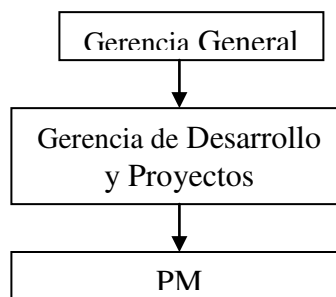


2. DEPARTAMENTO DE PROYECTOS MUNICIPALES

Contenido

1. Organización
2. Identificación de procesos
3. Descripción de procedimientos
4. Formulación de diagramas de procedimientos

ORGANIZACIÓN



PROCESOS

- Elaboración de perfiles de proyectos.
- Formulación de prefactibilidad de proyectos.
- Gestión de líneas de financiamiento.
- Gestión de financiamiento de proyectos a través de sistema financiero.
- Gestión de financiamiento de proyectos con recursos propios
- Otorgamiento de créditos con líneas de financiamiento y recursos propios.

Línea BCIE

Licitación y adjudicación

Ejecución del proyecto

Liquidación de proyectos.

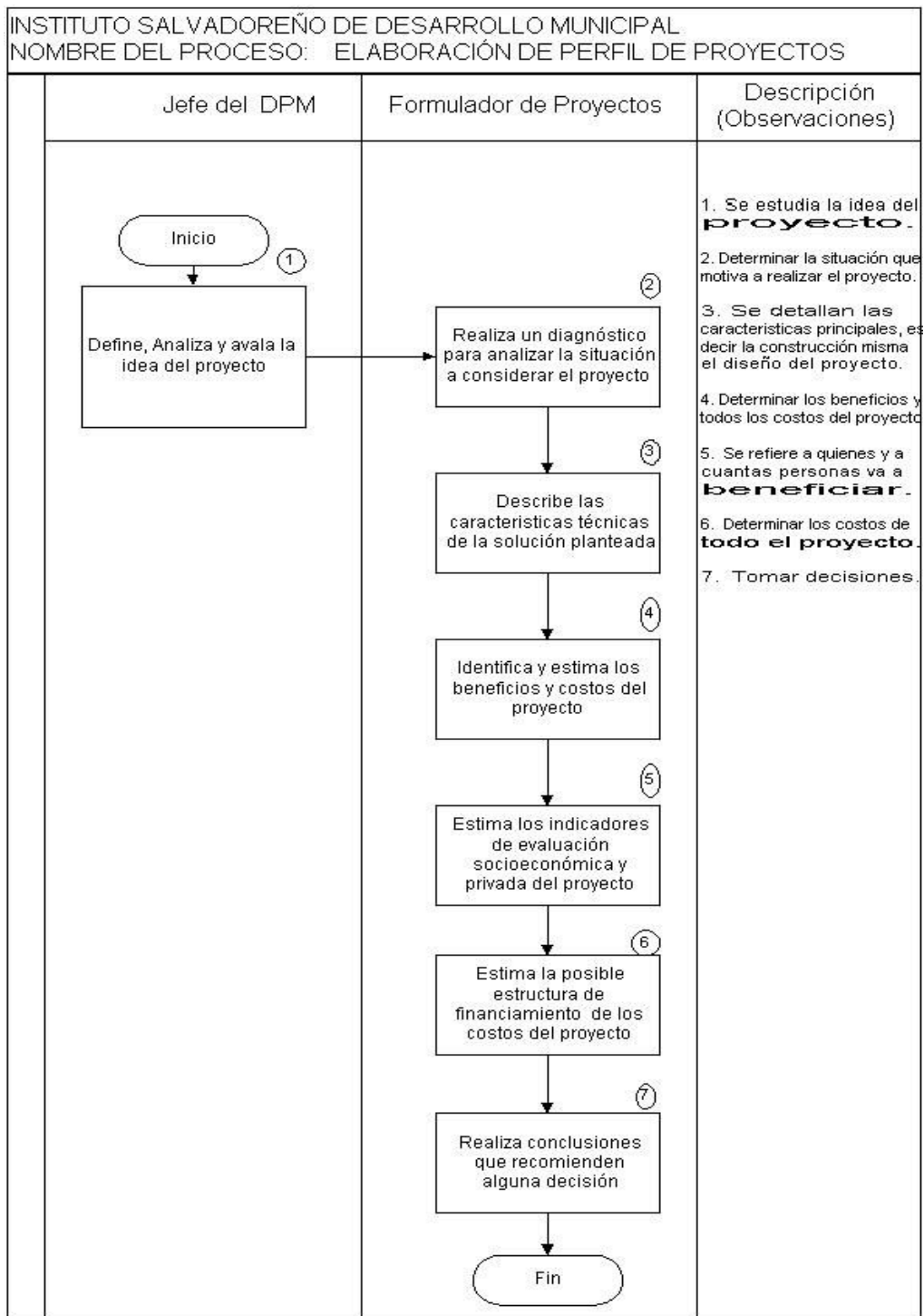
- Control financiero de los proyectos en ejecución.
- Administración, registro y control de las líneas de financiamiento.
- Control físico de los proyectos.

ISDEM	Descripción de Procedimientos
--------------	--------------------------------------

Departamento: Dirección:	Proyectos Municipales Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PM-1	Pág.	1 de 1
Proceso	Elaboración de Perfil de Proyecto	Fecha de Elaboración:		13/04/03	

Alcance: Definir los aspectos Generales del Proyecto.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Definir, analizar y avalar la idea del proyecto.	Jefe del departamento
2	Realizar un diagnóstico para analizar la situación que motiva a considerar el proyecto.	Formulador de proyectos
3	Describir las principales características técnicas de la solución planteada.	Formulador de proyectos
4	Identificar y estimar los beneficios y costos del proyecto.	Formulador de proyectos
5	Estimar los indicadores de evaluación socioeconómica y privada del proyecto.	Formulador de proyectos
6	Estimar la posible estructura de financiamiento de los costos del proyecto.	Formulador de proyectos
7	Realizar conclusiones que recomienden alguna decisión.	Formulador de Proyectos



— DPM: Departamento de Proyectos Municipales

Departamento: Dirección:	Proyectos Municipales Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PM-2	Pág.	1 de 2
Proceso	Formulación de Prefactibilidad de Proyectos	Fecha de Elaboración:		13/04/03	

Alcance: Realizar estudios para determinar si el proyecto es factible.

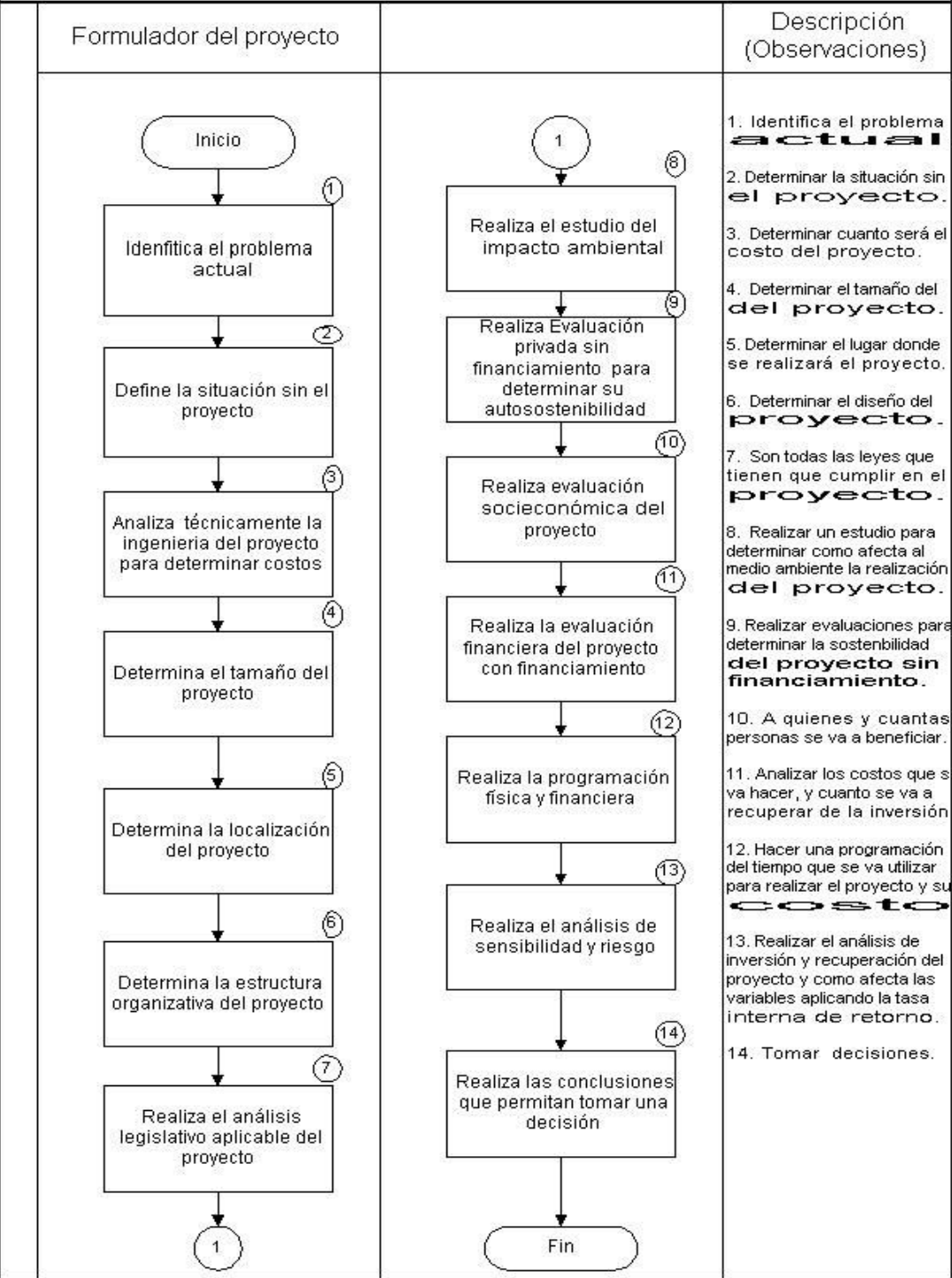
Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Identificar el problema actual.	Formulador de proyectos
2	Definir la situación sin el proyecto.	Formulador de proyectos
3	Analizar técnicamente la ingeniería del proyecto para determinar costos.	Formulador de proyectos
4	Determinar el tamaño del proyecto.	Formulador de proyectos
5	Determinar la localización del proyecto.	Formulador de proyectos
6	Determinar la estructura organizativa del proyecto.	Formulador de proyectos
7	Realizar el análisis legislativo aplicable al proyecto.	Formulador de proyectos
8	Realizar el análisis el estudio de impacto ambiental.	Formulador de proyectos
9	Realizar la evaluación privada sin financiamiento para determinar su autosostenibilidad.	Formulador de proyectos

Departamento: Dirección:	Proyectos Municipales Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PM-2	Pág.	2 De 2
Proceso	Formulación de Prefactibilidad de Proyectos	Fecha de Elaboración:			13/04/03

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
10	Realizar la evaluación socioeconómica del proyecto.	Formulador de proyectos
11	Realizar la evaluación financiera del proyecto con financiamiento.	Formulador de proyectos
12	Realizar la programación de la ejecución física y financiera.	Formulador de proyectos
13	Realizar el análisis de sensibilidad y/o riesgo.	Formulador de proyectos
14	Realizar las conclusiones que permitan tomar una decisión.	Formulador de proyectos

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL

NOMBRE DEL PROCESO : FORMULACIÓN DE PREFACTIBILIDAD DEL PROYECTO

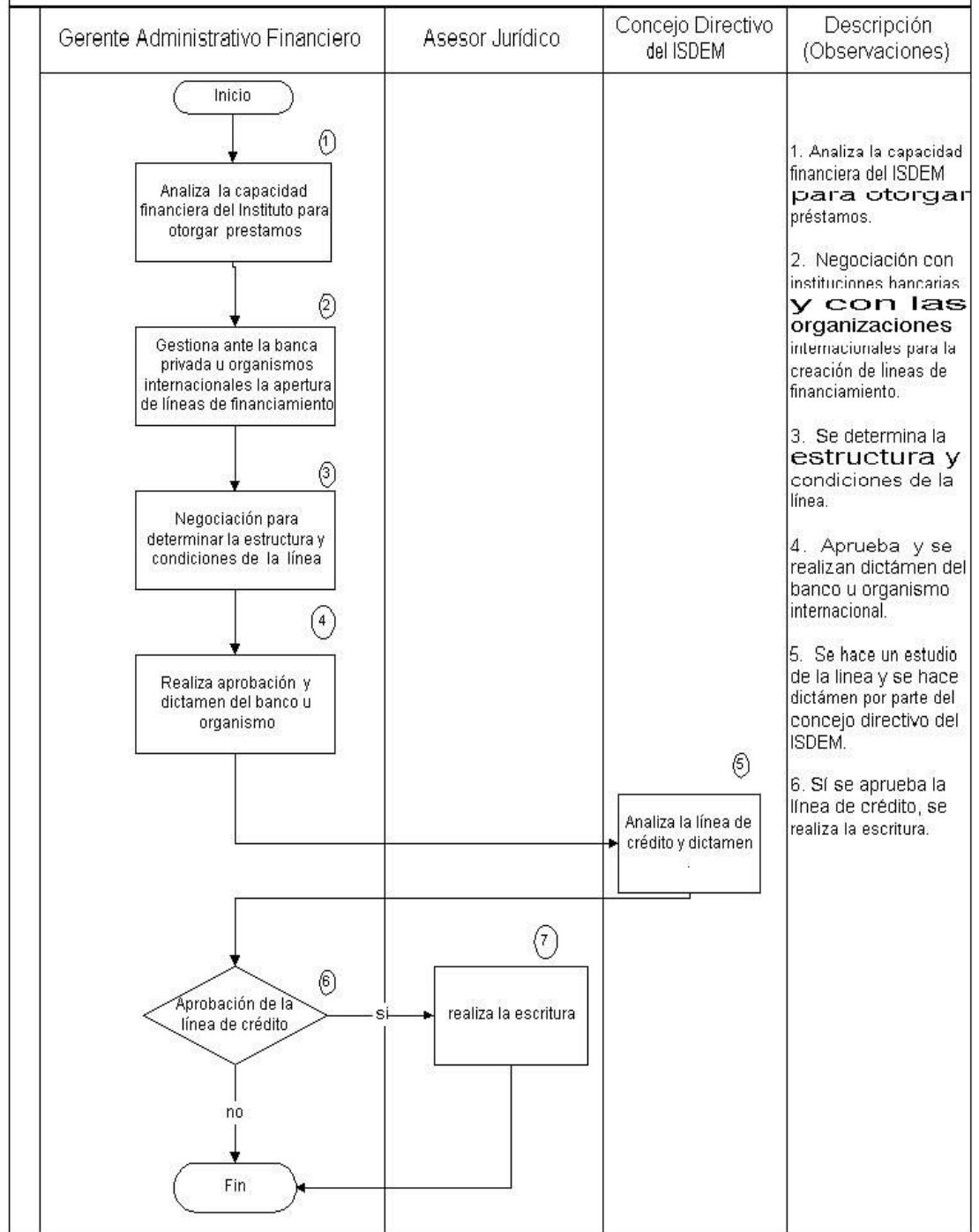


Departamento: Dirección:	Proyectos Municipales Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PM-3	Pág.	1 de 1
Proceso	Gestión de Líneas de Financiamiento	Fecha de Elaboración:		13/04/03	

Alcance: Analizar la capacidad financiera del ISDEM y negociar con Instituciones bancarias, líneas de financiamiento para otorgar prestamos a municipalidades.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Análisis de la capacidad financiera del Instituto para otorgar préstamos.	Gerente administrativo financiero
2	Negociación para determinar la estructura y condiciones de la línea.	Gerente administrativo financiero
3	Aprobación y dictamen del banco u organismo.	Gerente administrativo financiero
4	Análisis de la línea y dictamen por parte del Concejo Directivo de ISDEM.	Gerente administrativo financiero
5	Si es aprobado se procede a la escrituración.	Asesor jurídico

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE LINEAS DE FINANCIAMIENTO



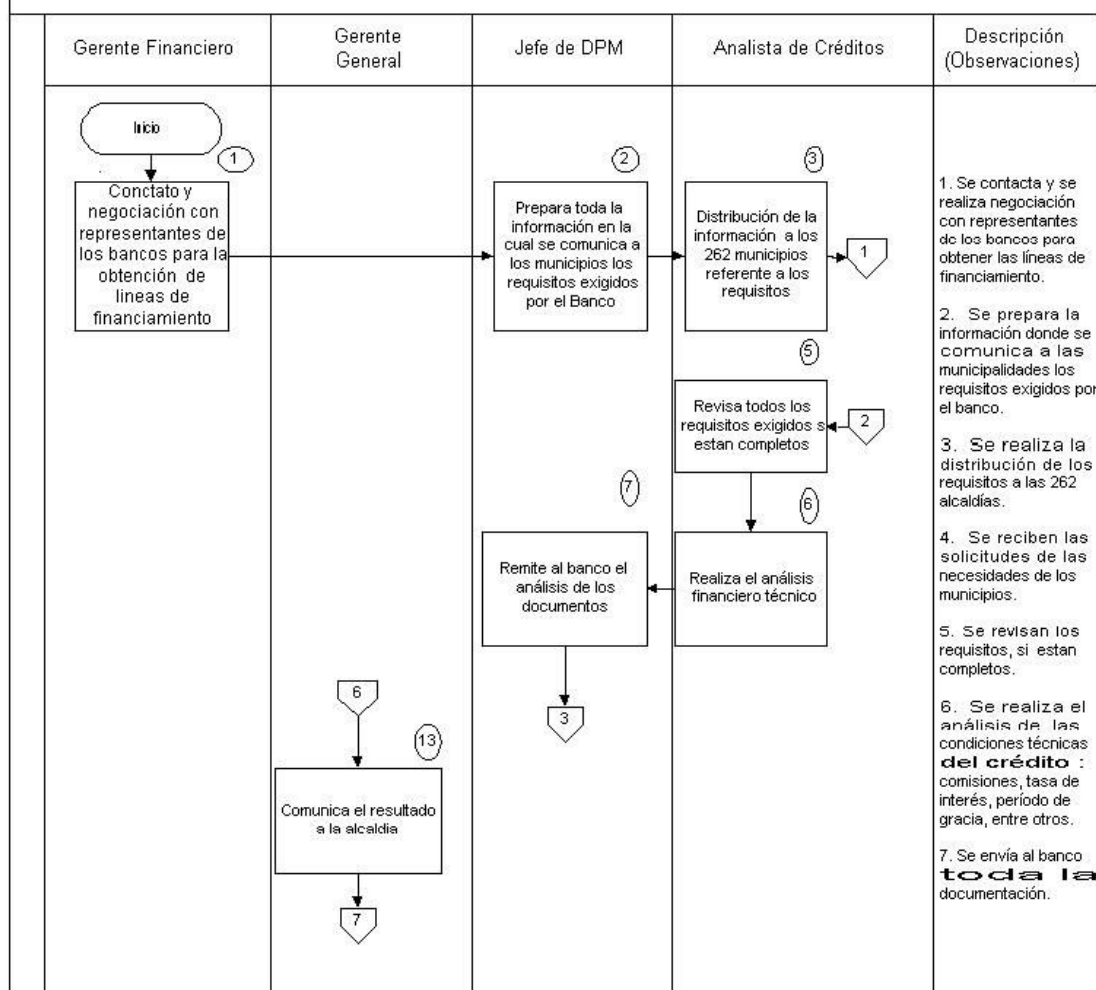
Departamento: Dirección:	Proyectos Municipales Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cód. Proc.	PM-4	Pág.	1 de 2
Proceso	Gestión de Líneas de Financiamiento a través del sistema financiero	Fecha de Elaboración:		13/04/03	

Alcance: Negociar con los representantes de los diferentes bancos del sistema financiero, prestamos para realizar los diferentes proyectos de las Municipalidades.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Contacto y negociación con representante de los bancos para la obtención de las líneas de financiamiento.	Gerente Financiero
2	Preparación de toda la información en la cual se comunica a los municipios los requisitos exigidos por el banco para el financiamiento.	Jefe del Departamento
3	Distribución de la información para los 262 municipios referente a los requisitos.	Analista de Créditos
4	Se reciben las solicitudes de las necesidades de los municipios.	Asesor Municipal
5	Revisión de todos los requisitos exigidos, si están completos.	Analista de Créditos
6	Se realiza el análisis financiero técnico.	Analista de Créditos
7	Remisión al banco.	Jefe del departamento
8	Análisis de la documentación recibida.	Banco

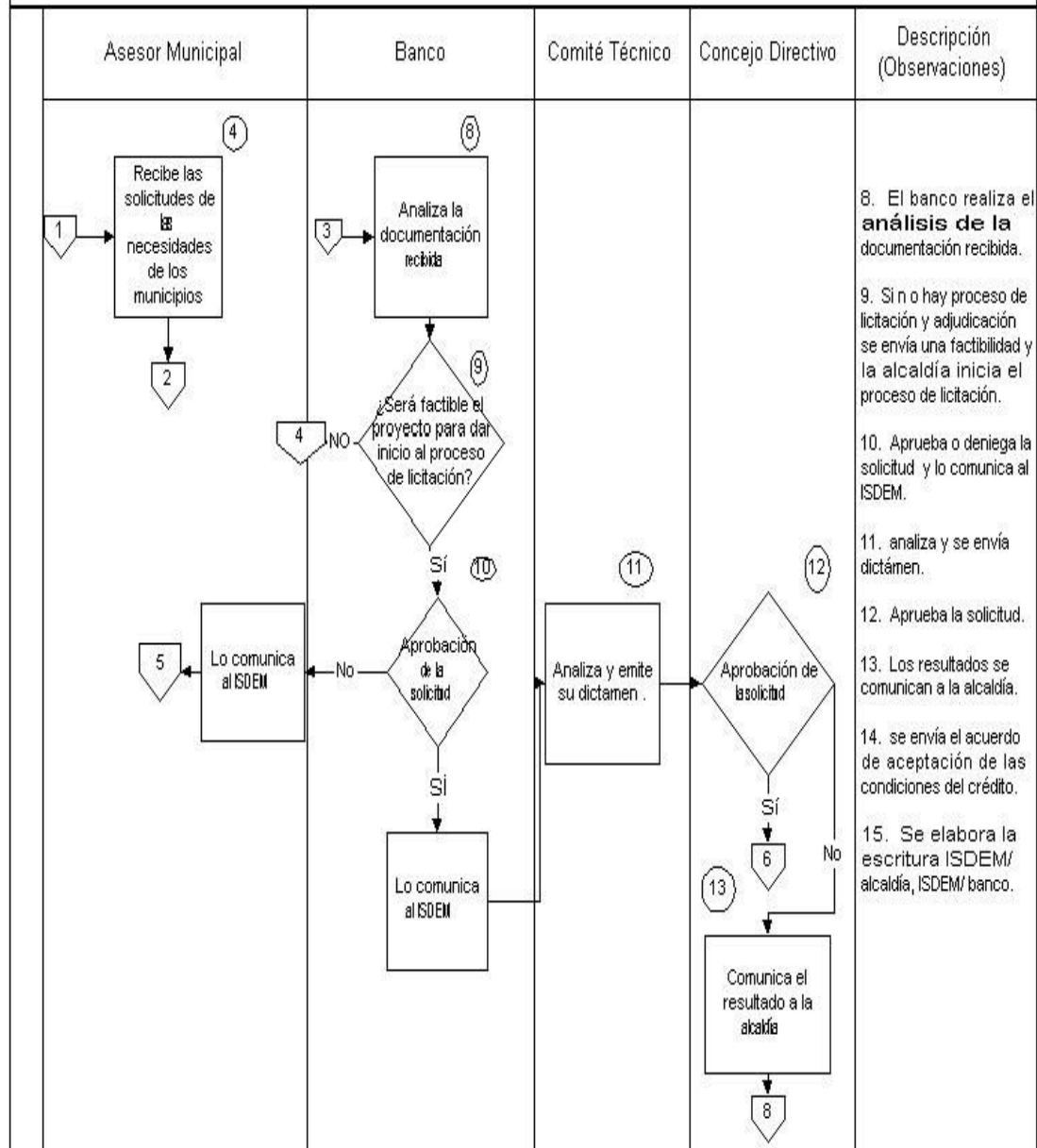
Departamento: Dirección:	Proyectos Municipales Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PM-4	Pág.	2 de 2
Proceso	Gestión de Líneas de Financiamiento a través del sistema financiero	Fecha de Elaboración:	13/04/03		
Actividad			Responsable de la Ejecución de la Actividad		
Paso	Descripción				
9	Inicia el proceso de licitación.		Alcaldía		
10	Aprueba o deniega la solicitud y lo comunica al ISDEM.		Banco		
11	Analiza y emite su dictamen.		Comité técnico del ISDEM		
12	Aprueba o deniega la solicitud.		Concejo directivo del ISDEM		
13	Se comunica el resultado a la alcaldía.		Gerente General		
14	Se emite el acuerdo de aceptación de las condiciones del crédito.		Concejo Municipal		
15	Se realiza la escrituración ISDEM/ alcaldía, ISDEM/ banco.		Asesor Jurídico		
16	Tesorería realiza el desembolso contra entrega de formulario 1-ISAM a favor de la Tesorería del Municipio.		Tesorero		
17	Se inicia el monitoreo físico y financiero.		Monitor ó Contador		

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS
A TRAVÉS DE SISTEMA FINANCIERO

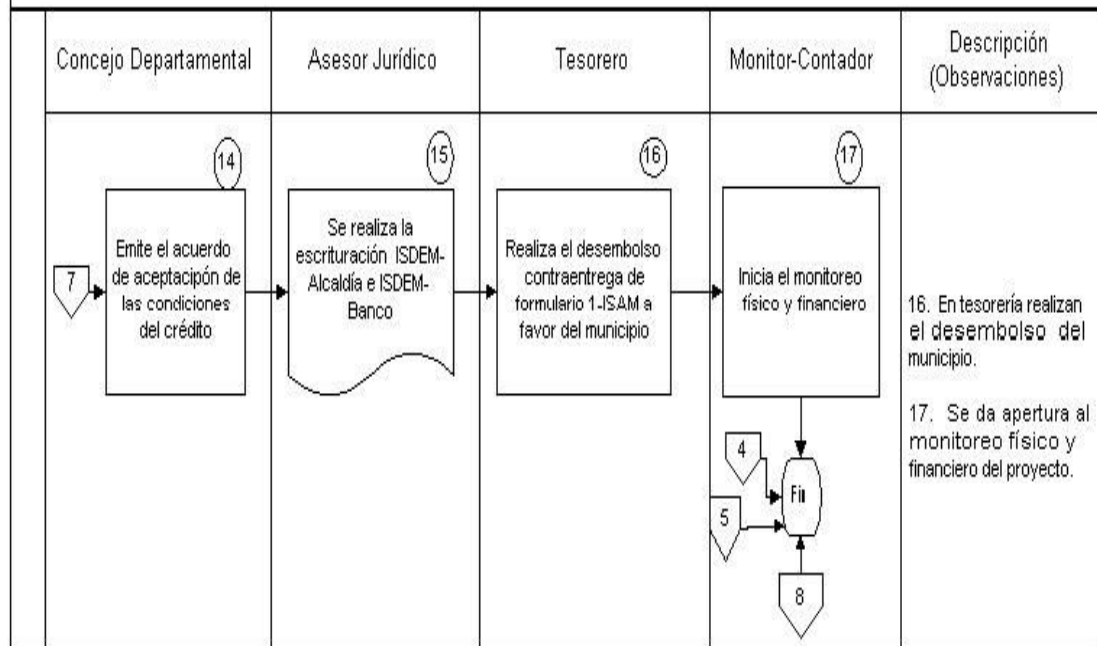


— DPM: Departamento de Proyectos Municipales

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO : GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS
A TRAVÉS DE SISTEMA FINANCIERO



INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO : GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS
A TRAVÉS DE SISTEMA FINANC.



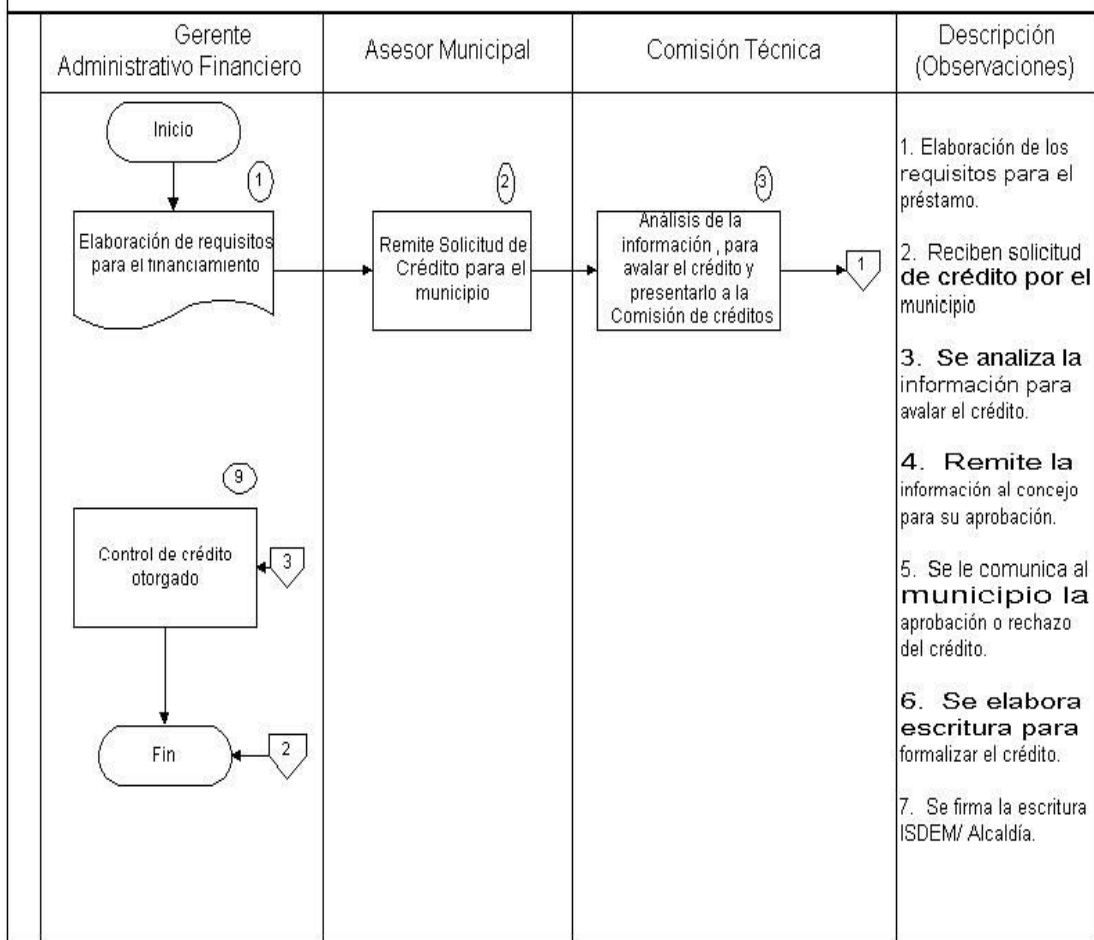
ISDEM: Instituto Salvadoreño
de Desarrollo Municipal

Departamento: Dirección:	Proyectos Municipales Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PM-5	Pág.	1 de 1
Proceso	Gestión de Líneas de Financiamiento con recursos propios	Fecha de Elaboración:		13/04/03	

Alcance: Analizar la información necesaria para el otorgamiento de préstamos a las municipalidades

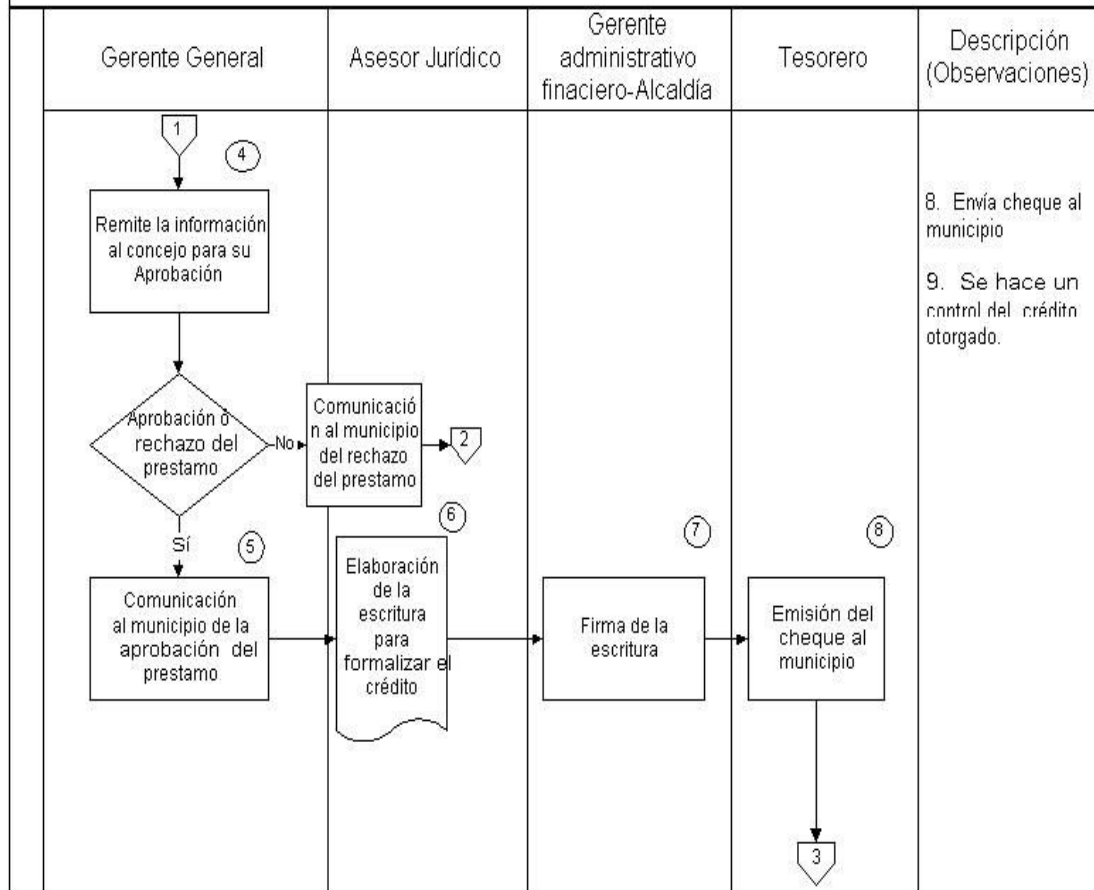
Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Elaboración de los requisitos para el financiamiento.	Gerente administrativo Financiero
2	Remisión de solicitud de crédito por el municipio.	Asesor municipal
3	Análisis de la información, para avalar el crédito y presentarlo a la comisión de créditos.	Comisión Técnica
4	Remisión de la información al consejo para su aprobación.	Gerente General
5	Comunicación al municipio de la aprobación o rechazo del préstamo.	Gerente General
6	Elaboración de la escritura para formalizar el crédito.	Asesor jurídico
7	Firma de la escritura ISDEM/ Alcaldía.	Gerente administrativo financiero-Alcaldía
8	Emisión del cheque al municipio.	Tesorero
9	Control del crédito otorgado.	Gerente administrativo financiero

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS
CON RECURSOS PROPIOS



DPM: Departamento de
Proyectos Municipales

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO : GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS
CON RECURSOS PROPIOS



Departamento: Dirección:	Proyectos Municipales Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PM-6	Pág.	1 de 1
Proceso	Otorgamiento de Créditos Línea BCIE (licitación)	Fecha de Elaboración:		13/04/03	

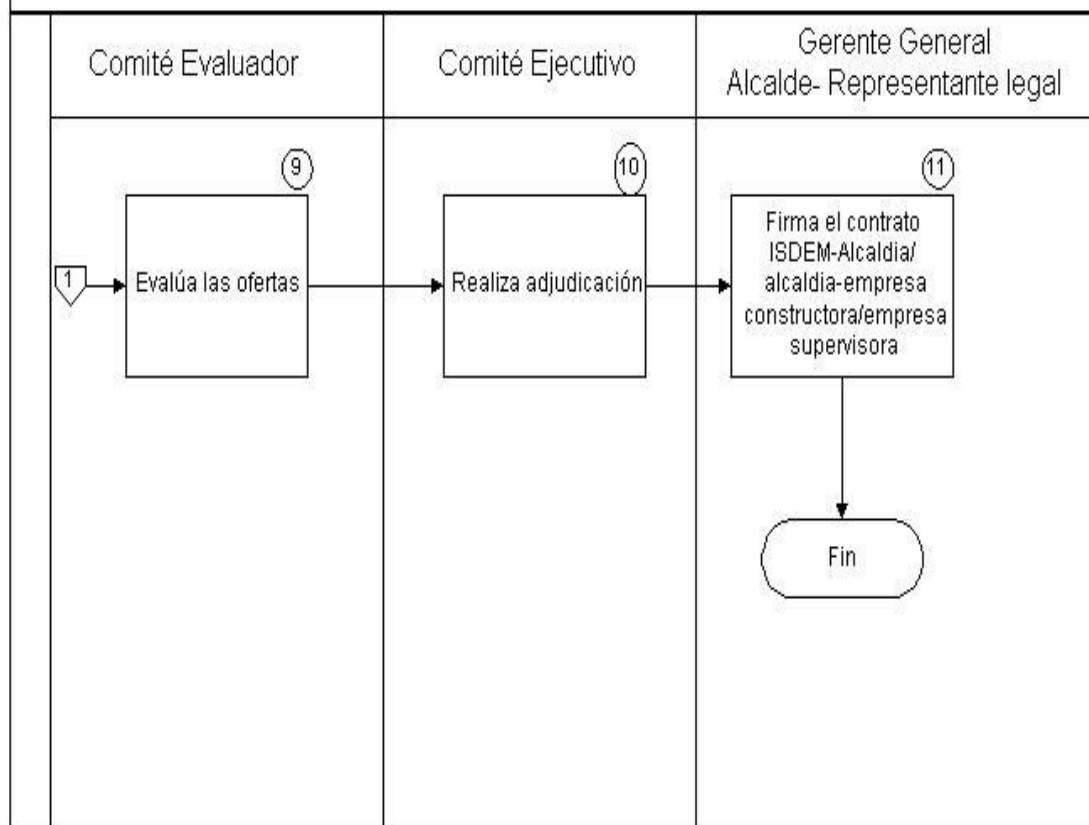
Alcance: Analizar todas las ofertas de las empresas constructoras interesadas en el proyecto y poder adjudicar.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Promoción de crédito a través de asesores municipales.	Asesor municipal
2	Recepción de análisis de la documentación requerida.	Analista de crédito
3	Elaboración del cartel y términos de licitación.	Monitor de proyectos
4	Publicación del aviso de licitación.	UACI municipio
5	Entrega de base de licitación.	UACI municipio
6	Emisión de adendas (si la hubiera).	Monitor de proyectos
7	Recepción de ofertas.	UACI municipio
8	Evaluación de ofertas.	Comité evaluador
9	Adjudicación.	Comité evaluador
10	Firma del contrato ISDEM/ Alcaldía, Alcaldía/ Empresa Constructora/ Empresa Supervisora.	Gerente General- Alcalde Alcalde- Representante legal

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: OTORGAMIENTOS DE CRÉDITOS DE LINEA BCIE
(LICITACIÓN)

Asesor municipal	Analista de Créditos	Monitor de proyectos	UACI-Municipio	Descripción (Observaciones)
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[Promoción de Créditos a través de Asesores municipales] 1 --> 2[Recepción y análisis de la documentación requerida] 2 --> 3[Elaboración del cartel y terminos de licitación] 3 --> 4[Publicación del aviso de licitación] 4 --> 5[Entrega de base de licitación] 5 --> 6{Corrección de base de licitación} 6 -- sí --> 7[Emisión de Adendas] 7 --> 8[Recepción de ofertas] 6 -- no --> 8 8 --> 9[Evaluación de ofertas] 9 --> 10[Adjudicación] 10 --> 11[Firma de contrato] </pre>				
				1. Se da a conocer las líneas de créditos a través de asesores municipales. 2. Se hace un estudio de la documentación requerida. 3. Elaboración del cartel y los términos de la licitación. 4. Publicación del aviso de licitación. 5. Se entrega la base de licitación. 7. envío de adendas si hay corrección en las bases de licitación. 8. Se reciben las ofertas. 9. Se evalúan las ofertas 10. Se realiza la adjudicación. 11. Firma de contrato.

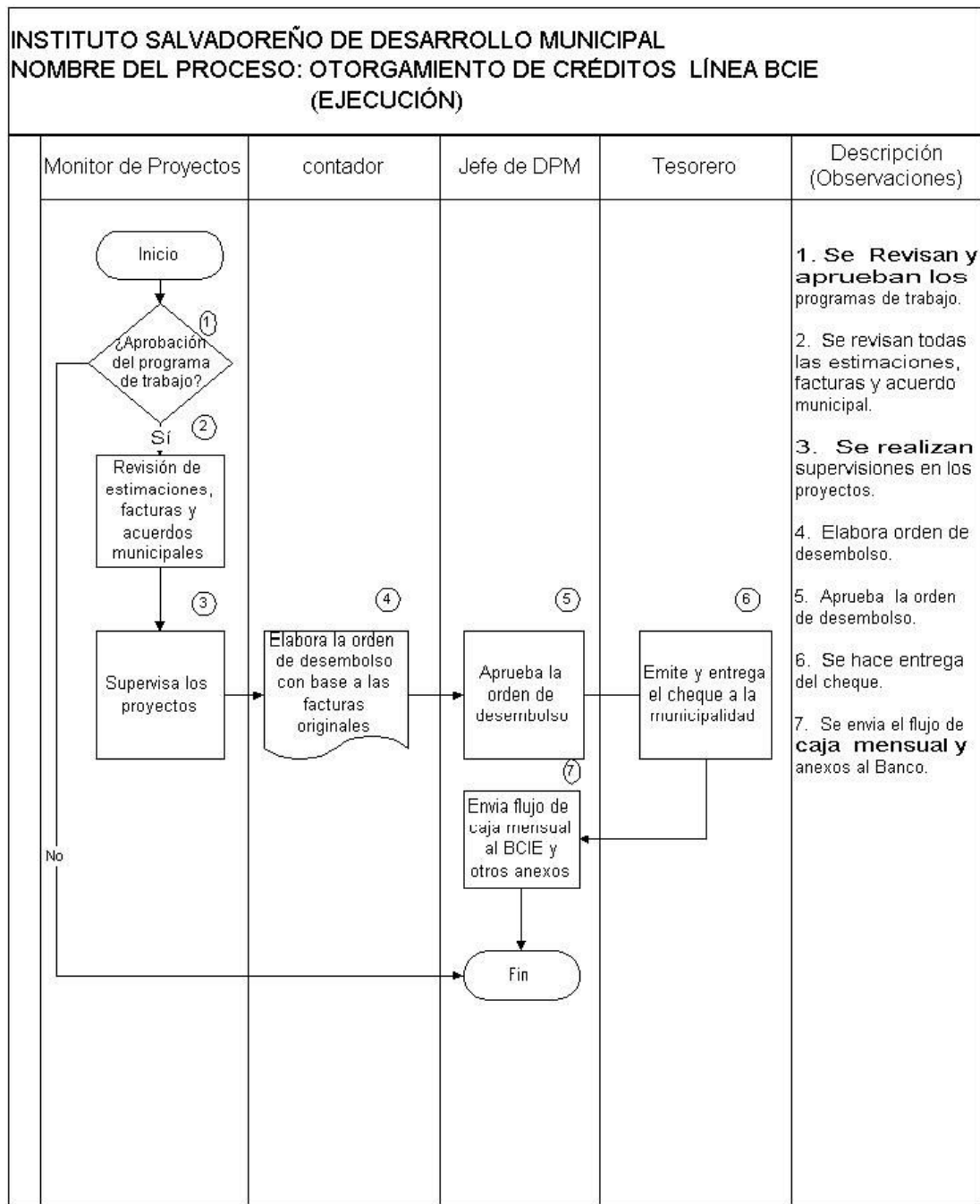
INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS LINEA BCIE
(LICITACIÓN)



Departamento: Dirección:	Proyectos Municipales Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PM-7	Pág.	1 de 1
Proceso	Otorgamiento de Créditos Línea BCIE (Ejecución)	Fecha de Elaboración		13/04/03	

Alcance: Controlar las estimaciones de los desembolsos durante la ejecución del proyecto.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Revisión y aprobación de programas de trabajo.	Monitor de proyectos
2	Revisión de las estimaciones, facturas y acuerdo municipal.	Monitor de proyectos
3	Supervisión de proyectos.	Monitor de proyectos
4	Elaboración de orden de desembolso.	Contador
5	Aprobación de orden de desembolso.	Jefe del departamento
6	Emisión y entrega del cheque.	Tesorero
7	Envío de flujo caja mensual al BCIE y demás anexos.	Jefe del departamento



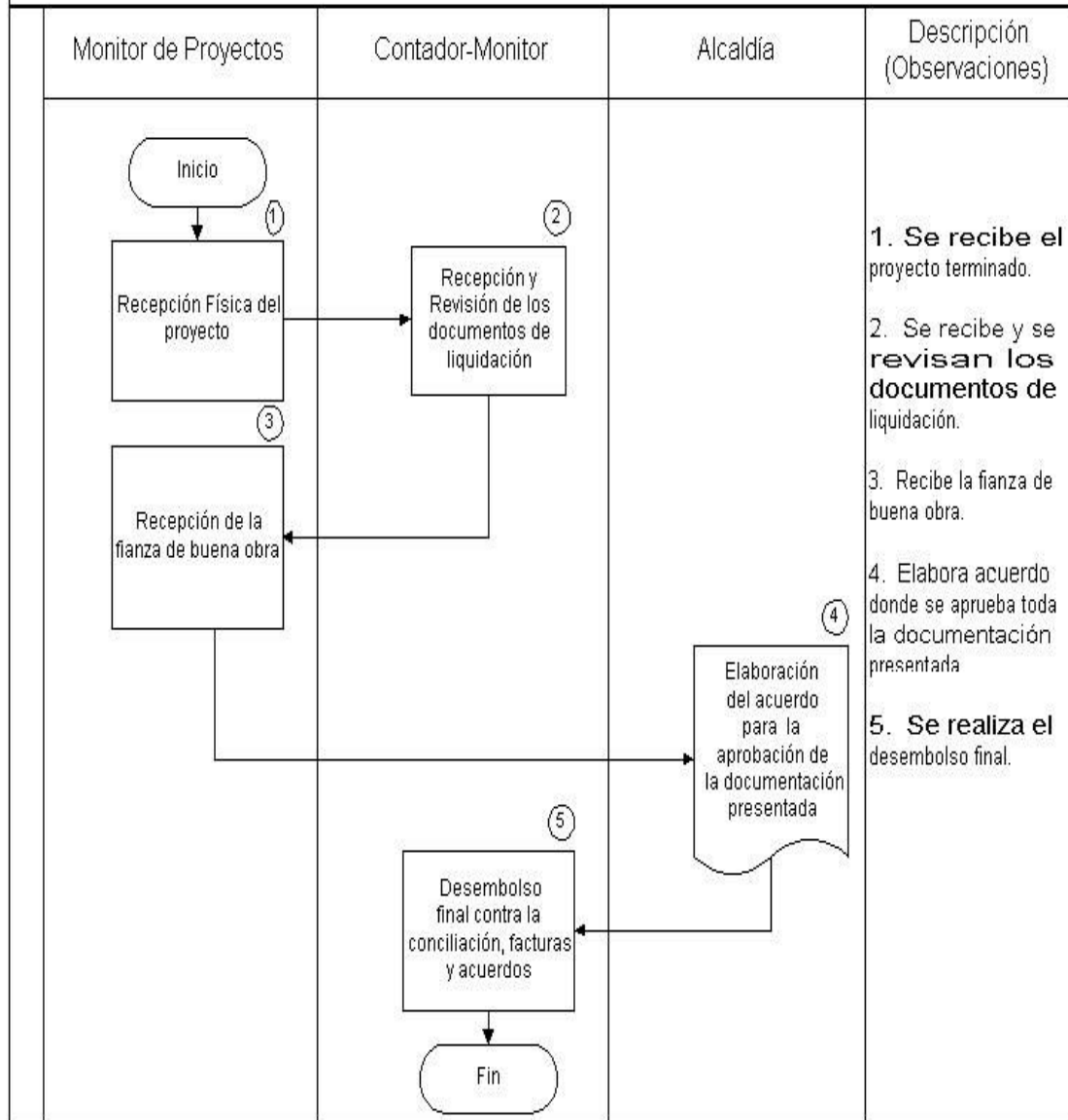
— DPM: Departamento de Proyectos Municipales

Departamento: Dirección:	Proyectos Municipales Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PM-8	Pág.	1	de	1
Proceso	Otorgamiento de Créditos Línea BCIE (Liquidación)	Fecha de Elaboración:		13/04/03			

Alcance: Realizar el desembolso final del proyecto concluido.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Recepción física del proyecto.	Monitor de proyectos
2	Recepción y revisión de los documentos de liquidación.	Contador- Monitor
3	Recepción de la fianza de buena obra.	Monitor
4	Elaboración del acuerdo en donde se aprueba toda la documentación presentada.	Alcaldía
5	Desembolso final contra la conciliación, facturas y acuerdo.	Contador- Monitor

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS LÍNEA
BCIE (LIQUIDACIÓN)

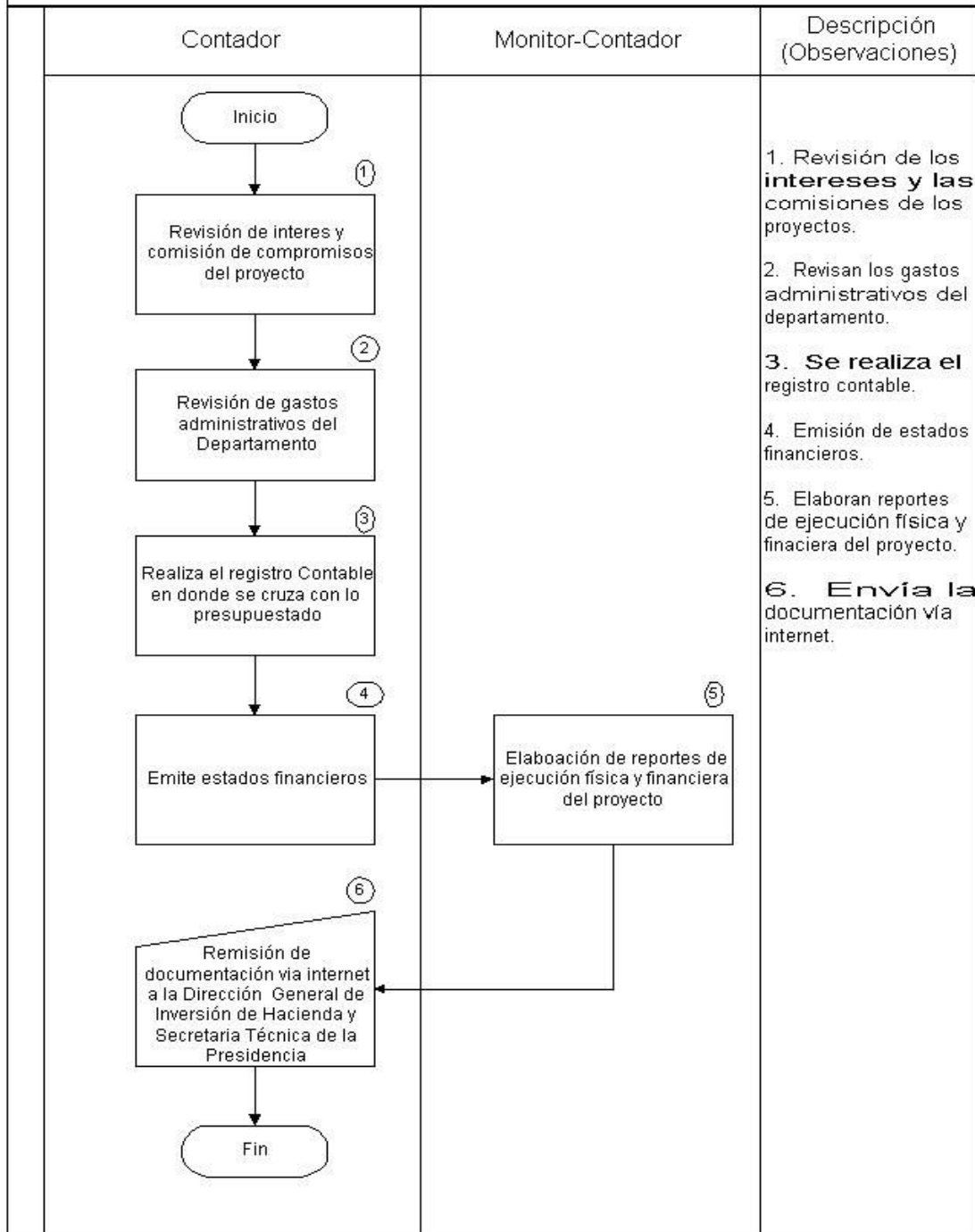


Departamento: Dirección:	Proyectos Municipales Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PM-9	Pág.	1 de 1
Proceso	Control Financiero de los Proyectos en Ejecución	Fecha de Elaboración:		13/04/03	

Alcance: Controlar todos los proyectos que se están desarrollando

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Revisión de intereses y comisión de los proyectos.	Contador
2	Revisión de gastos administrativos del departamento.	Contador
3	Se realiza el registro contable.	Contador
4	Emisión de estados financieros.	Contador
5	Elaboración de reportes de ejecución física y financiera del proyecto.	Monitor –Contador
6	Remisión de documentación vía Internet a la Dirección General de Inversión y Crédito Público del Ministerio de Hacienda y a la Secretaría Técnica de la Presidencia de la República.	Contador

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: CONTROL FINANCIERO DE LOS
PROYECTOS EN EJECUCIÓN

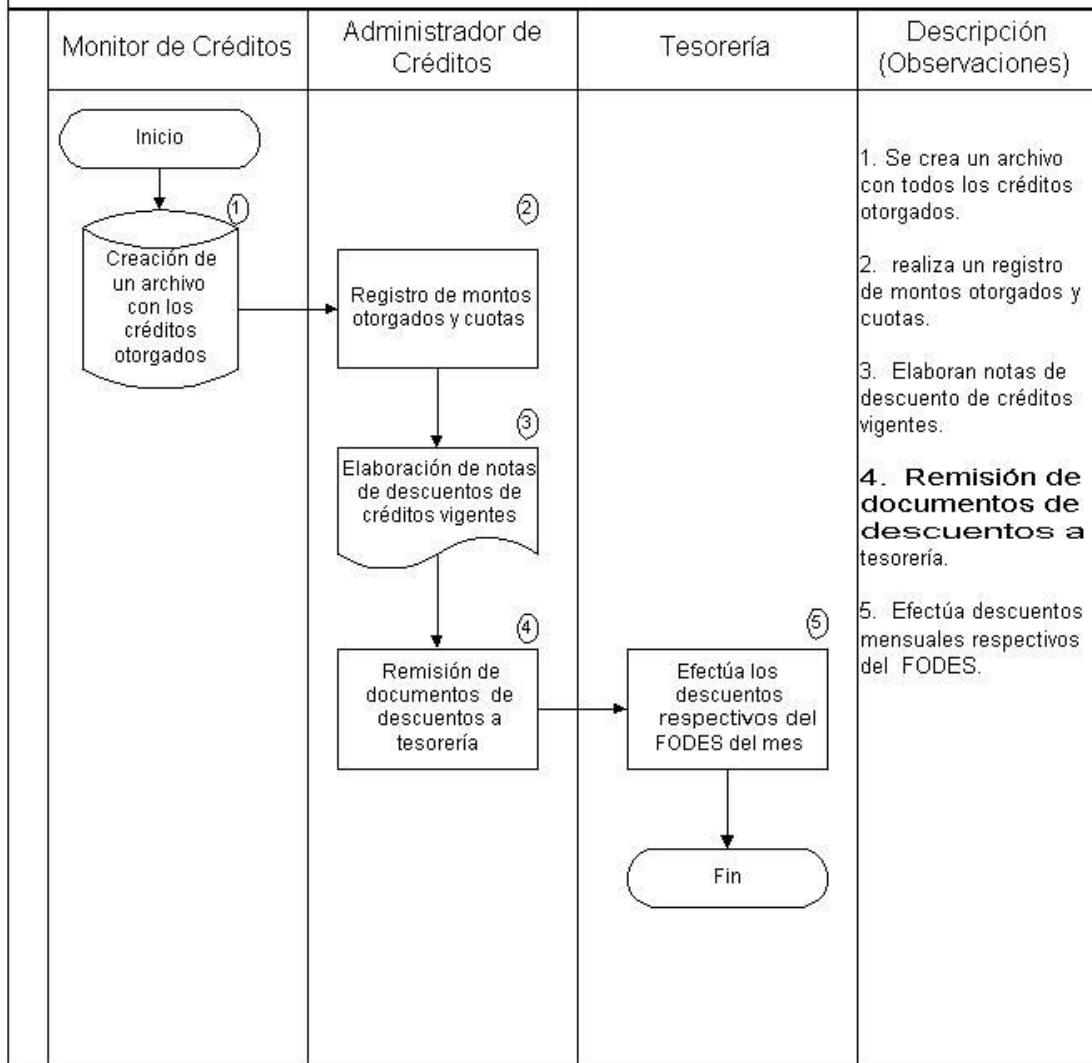


Departamento: Dirección:	Proyectos Municipales Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PM-10	Pág.	1 de 1
Proceso	Administración, Registro y Control de las Líneas de Financiamiento	Fecha de Elaboración:		13/04/03	

Alcance: Registrar y controlar todas los montos y cuotas, de los créditos otorgados para los proyectos.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Creación de un archivo con los créditos otorgados.	Monitor de créditos
2	Registros de montos otorgados y cuotas.	Administrador de créditos
3	Elaboración de las notas de descuento de créditos vigentes.	Administrador de créditos
4	Remisión de documentos de descuentos.	Tesorería
5	Efectuar descuentos respectivos del FODES del mes.	Tesorería

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: ADMINISTRACIÓN, REGISTRO Y CONTROL
DE LAS LÍNEAS DE FINANCIAMIENTO



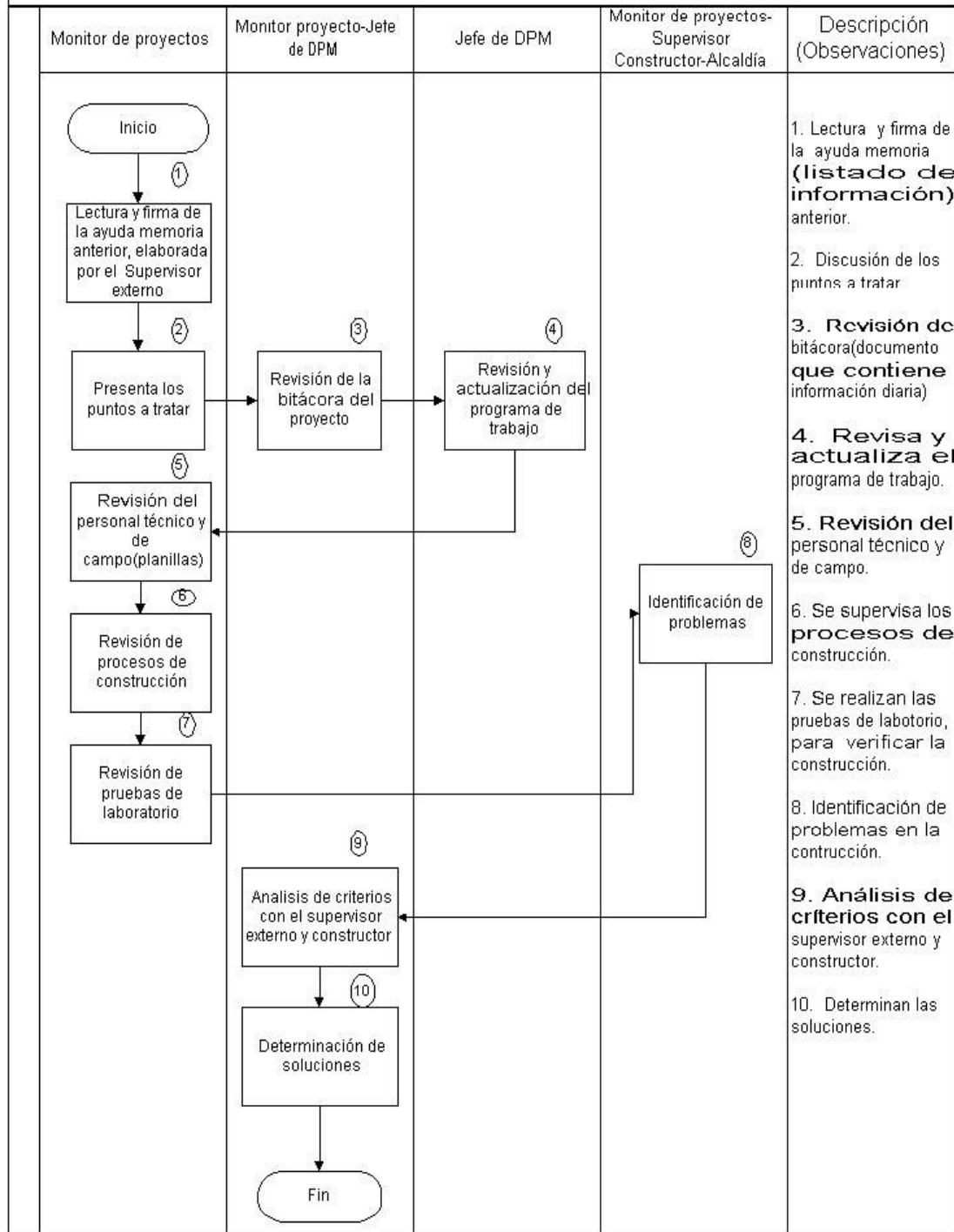
— DPM: Departamento de Proyectos Municipales

Departamento: Dirección:	Proyectos Municipales Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PM-11	Pág.	1	de	2
Proceso	Control Físico de los Proyectos	Fecha de Elaboración:		13/04/03			

Alcance: Supervisar la ejecución física de los proyectos.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Lectura y firma de la ayuda memoria anterior elaborada por el supervisor externo.	Monitor de proyectos
2	Discusión de los puntos a tratar.	Monitor de proyectos
3	Revisión de la bitácora del proyecto.	Monitor de proyectos-Jefe del departamento
4	Revisión y actualización de programa de trabajo.	Jefe del departamento
5	Revisión del personal técnico y de campo(planillas).	Monitor de proyectos
6	Revisión de procesos de construcción.	Monitor de Proyectos
7	Revisión de pruebas de laboratorio.	Monitor de proyectos
8	Identificación de problemas.	Monitor de proyectos-Supervisor-Constructor-Alcalde
9	Análisis de criterios con el supervisor externo y constructor.	Jefe del departamento-Monitor
10	Determinación de soluciones.	Jefe del departamento-Monitor

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: CONTROL FÍSICO DE LOS PROYECTOS



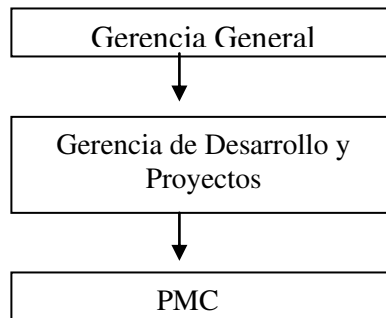
DPM: Departamento de Proyectos Municipales

3. DEPARTAMENTO DE PROYECTO MAQUINARIA CONSTRUCTIVA

Contenido

1. Organización
2. Identificación de Procesos
3. Descripción de Procedimientos
4. Formulación de diagramas de procedimientos.

ORGANIZACIÓN



PROCESOS

- Firma de convenio y/o contrato
- Ampliaciones de convenio y/o contrato
- programación de la movilización de maquinaria con rastra
- Supervisión de maquinaria y equipo en campo
- pago de planilla a operadores en proyecto
- Cobro en efectivo y facturación de proyecto
- Descuentos FODES a municipalidades
- Reparación de maquinaria con mecánicos de ISDEM
- Reparación de maquinaria y/o equipo en Talleres Particulares
- Préstamo de herramientas y equipo menor
- Liquidación de proyectos.

Departamento: Dirección:	Proyecto Maquinaria Constructiva Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PMC-1	Pág.	1 de 3
Proceso	Firma de Convenio y/o Contrato	Fecha de elaboración:		22/04/03	

Alcance: Firmar el convenio con la municipalidad ó contrato con empresa privada para el arrendamiento de maquinaria.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Realiza visita al municipio y propone los servicios de maquinaria, dando a conocer los precios establecidos en tabla aprobada por el concejo directivo.	Coordinador PROMACO
2	Identifica la demanda y formula el presupuesto.	Coordinador PROMACO
3	Remite presupuesto a la Municipalidad y/o Empresa Privada, para su aprobación.	Coordinador PROMACO
4	Aprueba presupuesto, con firma y sello de aceptado.	Alcaldía Municipal o Empresa Privada
5	Solicita documentación legal. Para Alcaldías: 1. Fotocopia de Credencia del Tribunal Supremo Electoral que lo acredita como Alcalde Municipal, o acuerdo de nombramiento si es interino. 2. Fotocopia de DUI 3. Fotocopia de NIT 4. Acuerdo Municipal para la contratación de	Coordinador PROMACO

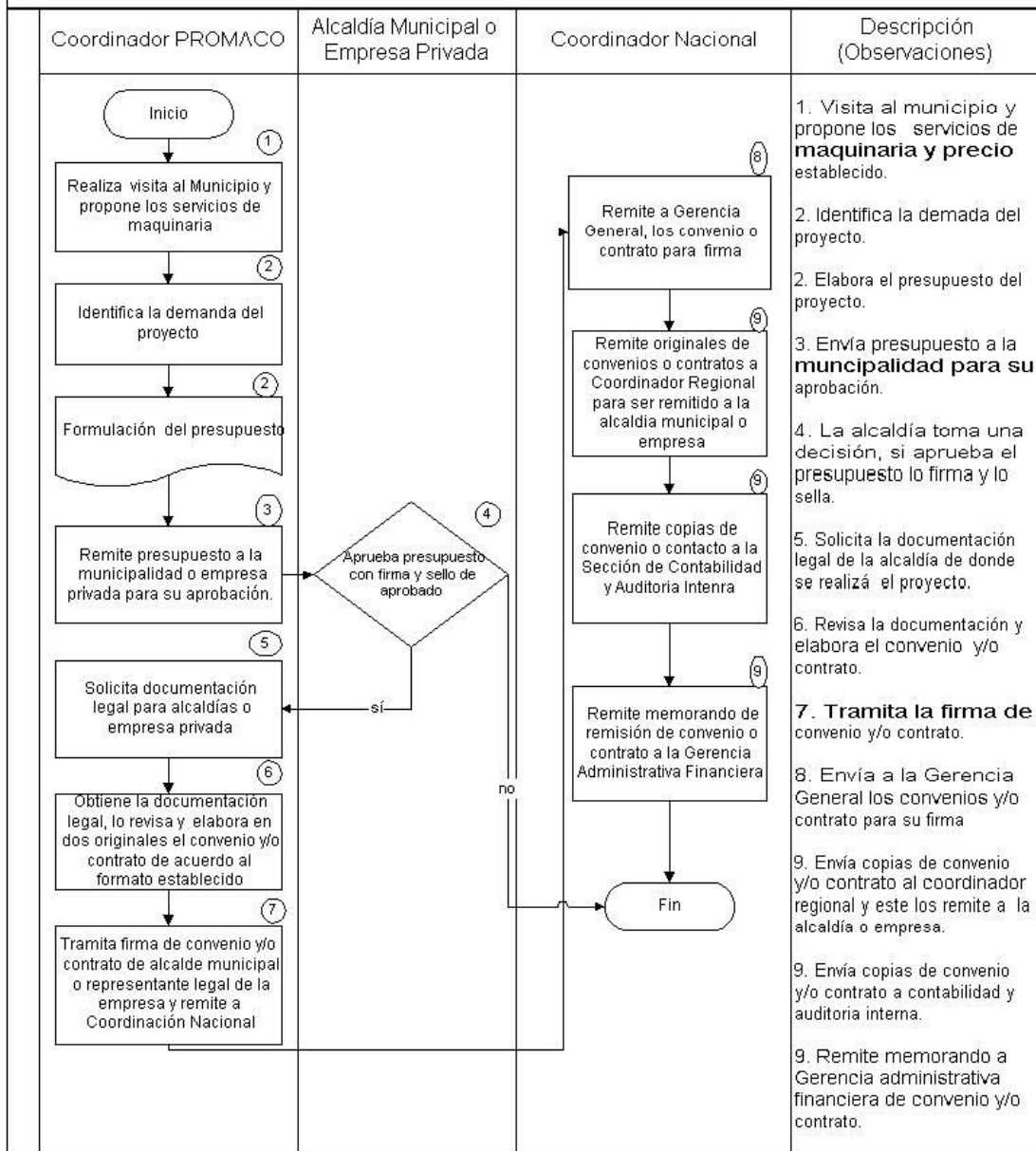
Departamento: Dirección:	Proyecto Maquinaria Constructiva Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PMC-1	Pág.	2 de 3
Proceso	Firma de Convenio y/o Contrato	Fecha de elaboración:		22/04/03	

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
	maquinaria. Para Empresas Privadas: 1. Fotocopia de acta de constitución de la empresa 2. Fotocopia de acta de nombramiento del representante legal. 3. Fotocopia del registro del contribuyente 4. Fotocopia del NIT de la empresa y representante legal. 5. Fotocopia de DUI de representante legal. 6. Acuerdo municipal del municipio donde se realiza el proyecto.	Coordinador PROMACO
6	Obtiene la documentación legal, la revisa y remite en dos copias(1 para expediente de región y otro para municipalidad y/o empresa) para tramite de elaboración de convenio y/o contrato.	Coordinador PROMACO
7	Tramita firma de convenio y/o contrato de Alcalde Municipal o Representante Legal de empresa y remite a Coordinación Nacional.	Coordinador PROMACO
8	Remite a Gerencia General los convenios y/o contratos para firma.	Coordinación Nacional

Departamento: Dirección:	Proyecto Maquinaria Constructiva Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PMC-1	Pág.	3 de 3
Proceso	Firma de Convenio y/o Contrato	Fecha de elaboración:		22/04/03	

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
9	Remite: ➤ Originales de convenio y/o contrato a Coordinador Regional, para ser remitido a la Alcaldía Municipal y/o Empresa y archivo. ➤ Copia de convenio y/o contrato a la Sección de Contabilidad y Auditoría Interna. ➤ Memorando de remisión de convenio y/o contrato a la Gerencia Administrativa Financiera.	Coordinación Nacional

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: FIRMA DE CONVENIO Y/O CONTRATO



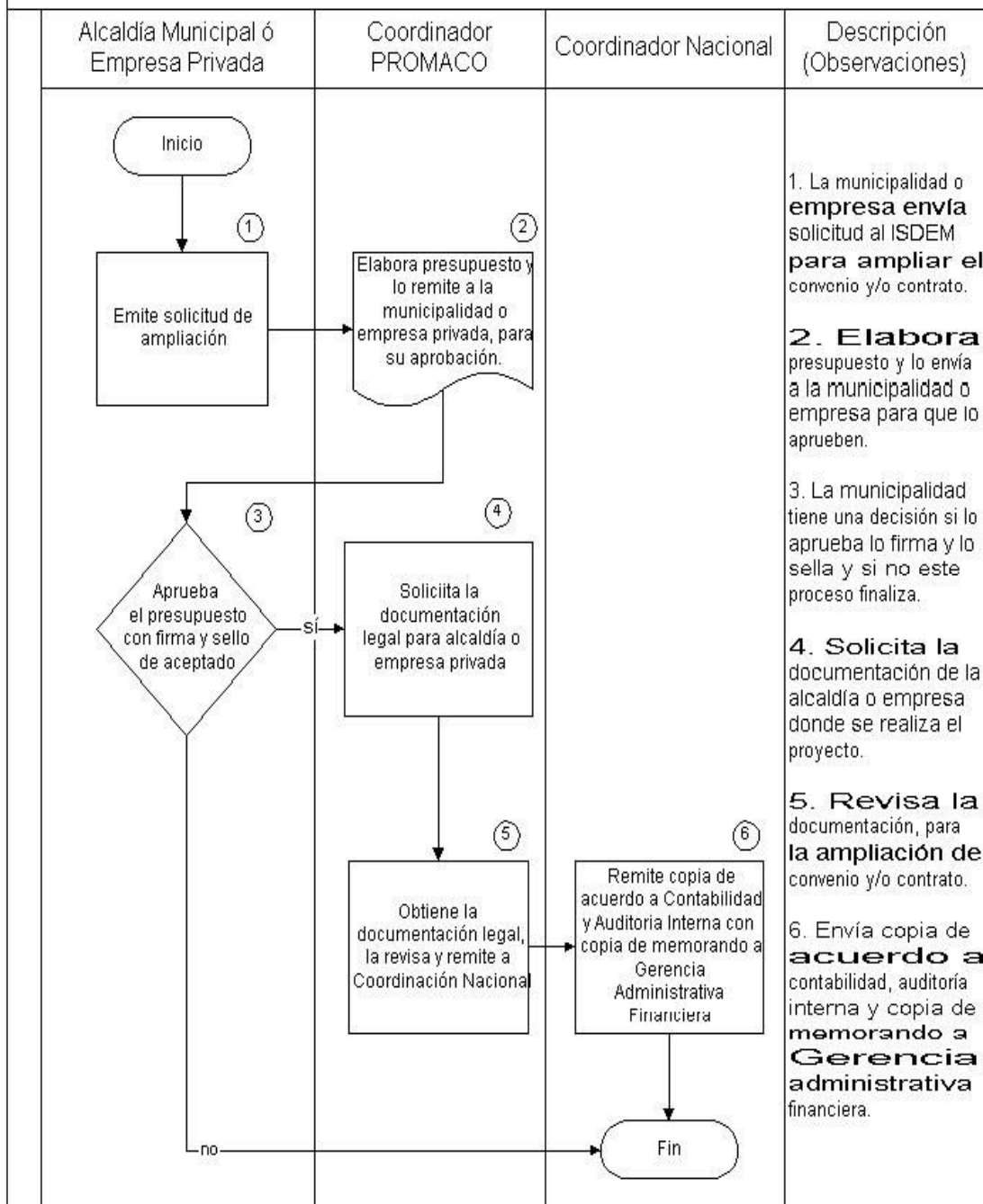
PROMACO: Departamento de
 Proyecto Maquinaria Constructiva

Departamento: Dirección:	Proyecto Maquinaria Constructiva Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PMC-2	Pág.	1	De	1
Proceso	Ampliaciones de Convenio y/o Contrato	Fecha de elaboración:		22/04/03			

Alcance: Ampliar el convenio o contrato para continuar utilizando la maquinaria en el proyecto

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Emite solicitud de ampliación.	Alcaldía Municipal y/o Empresa Privada
2	Elabora presupuesto y lo remite a la Municipalidad y/o Empresa Privada para su aprobación.	Coordinador PROMACO
3	Aprueba presupuesto, con firma y sello de aceptado.	Alcaldía Municipal y/o Empresa Privada
4	Solicita documentación legal para Alcaldía: Acuerdo Municipal para la contratación de los servicios de maquinaria de acuerdo a presupuesto aprobado. Para Empresas Privadas: Acuerdo Municipal del municipio donde se realizará el proyecto.	Coordinador PROMACO
5	Obtiene la documentación legal, la revisa y remite a Coordinación Nacional.	Coordinador PROMACO
6	Remite copia de acuerdo a Contabilidad y Auditoría Interna con copia de memorando a Gerencia Administrativa Financiera.	Coordinador Nacional

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: AMPLIACIONES DE CONVENIOS
Y/O CONTRATOS



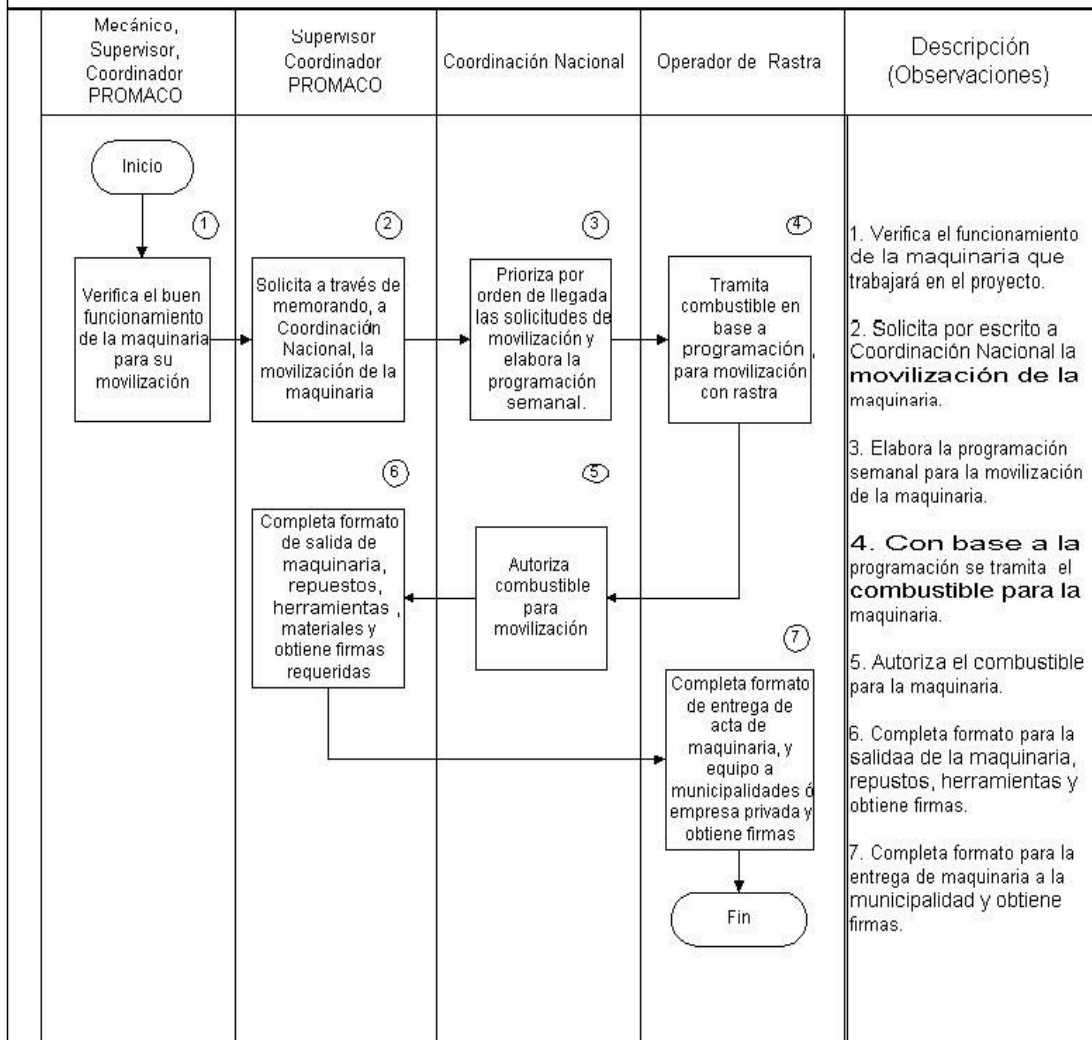
— PROMACO: Departamento de Proyecto Maquinaria Constructiva

Departamento: Dirección:	Proyecto Maquinaria Constructiva Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PMC-3	Pág.	1 De 1
Proceso	Programación de Movilización de Maquinaria con Rastra	Fecha de elaboración:		22/04/03	

Alcance: Programar la salida de la maquinaria que será utilizada en los proyectos.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Verifica el buen estado de la maquinaria para su movilización.	Mecánico, Supervisor y/o Coordinador PROMACO
2	Solicita a través de memorando a Coordinación Nacional, la movilización de la maquinaria.	Supervisor y Coordinador PROMACO
3	Prioriza por orden de llegada las solicitudes de movilización y elabora programación semanal.	Coordinación Nacional
4	Tramita combustible, con base a programación, para movilización con rastra.	Operador de Rastra
5	Autoriza combustible para movilización.	Coordinación Nacional
6	Completa formato salida de maquinaria, repuestos, herramientas, materiales y obtiene firmas requeridas.	Supervisor y Coordinador PROMACO
07	Completa formato de entrega de acta de maquinaria y equipo a municipalidad y/o Empresa Privada y obtiene las firmas requeridas.	Operador de Rastra

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: PROGRAMACIÓN DE MOVILIZACIÓN DE MAQUINARIA
CON RASTRA

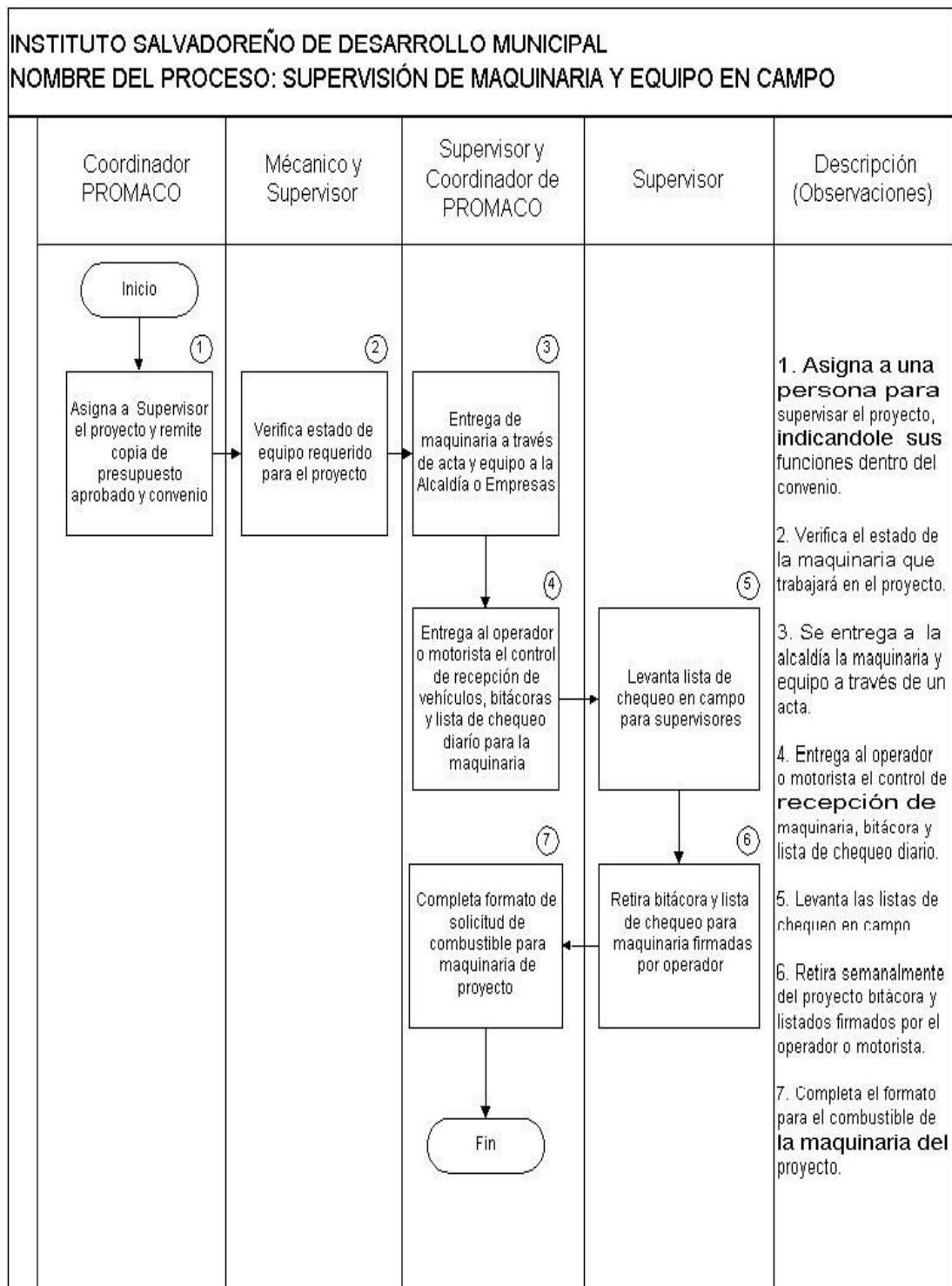


PROMACO: Departamento de
Proyecto Maquinaria Constructiva

Departamento: Dirección:	Proyecto Maquinaria Constructiva Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PMC-4	Pág.	1 de 1
Proceso	Supervisión de Maquinaria y Equipo en Campo	Fecha de elaboración:		22/04/03	

Alcance: Controlar la maquinaria que se está utilizando en los proyectos

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Asigna por escrito a supervisor del proyecto indicándole sus funciones y extractando párrafos del convenio, tales como: nombre del proyecto, precio, forma de pago, plazo, resguardo de maquinaria y modificaciones al convenio.	Coordinador PROMACO
2	Verifica estado de equipo requerido, previo a la movilización del equipo al proyecto.	Mecánico y Supervisor
3	Entrega maquinaria a través de acta y equipo a la Alcaldía y/o Empresas.	Supervisor y/o Coordinador PROMACO
4	Hace entrega de la maquinaria y equipo al operador o motorista asignado a través de acta de recepción y entrega de equipos a operador o motorista, bitácora y lista de chequeo diario para maquinaria.	Supervisor y/o Coordinador PROMACO
5	Levanta lista de chequeo en campo para supervisores.	Supervisor
6	Retira semanalmente bitácora y lista de chequeo diario para maquinaria firmadas por el operador.	Supervisor
7	Completa formato de solicitud de combustible para maquinaria en proyecto.	Supervisor, Coordinador PROMACO, Coordinador Regional



PROMACO:Departamento de Proyecto
Maquinaria Constructiva

Departamento: Dirección:	Proyecto Maquinaria Constructiva Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PMC-5	Pág.	1 De 2
Proceso	Pago de Planillas a Operadores de Proyectos	Fecha de elaboración:		22/04/03	

Alcance: Realizar los pagos a los operadores del proyecto.

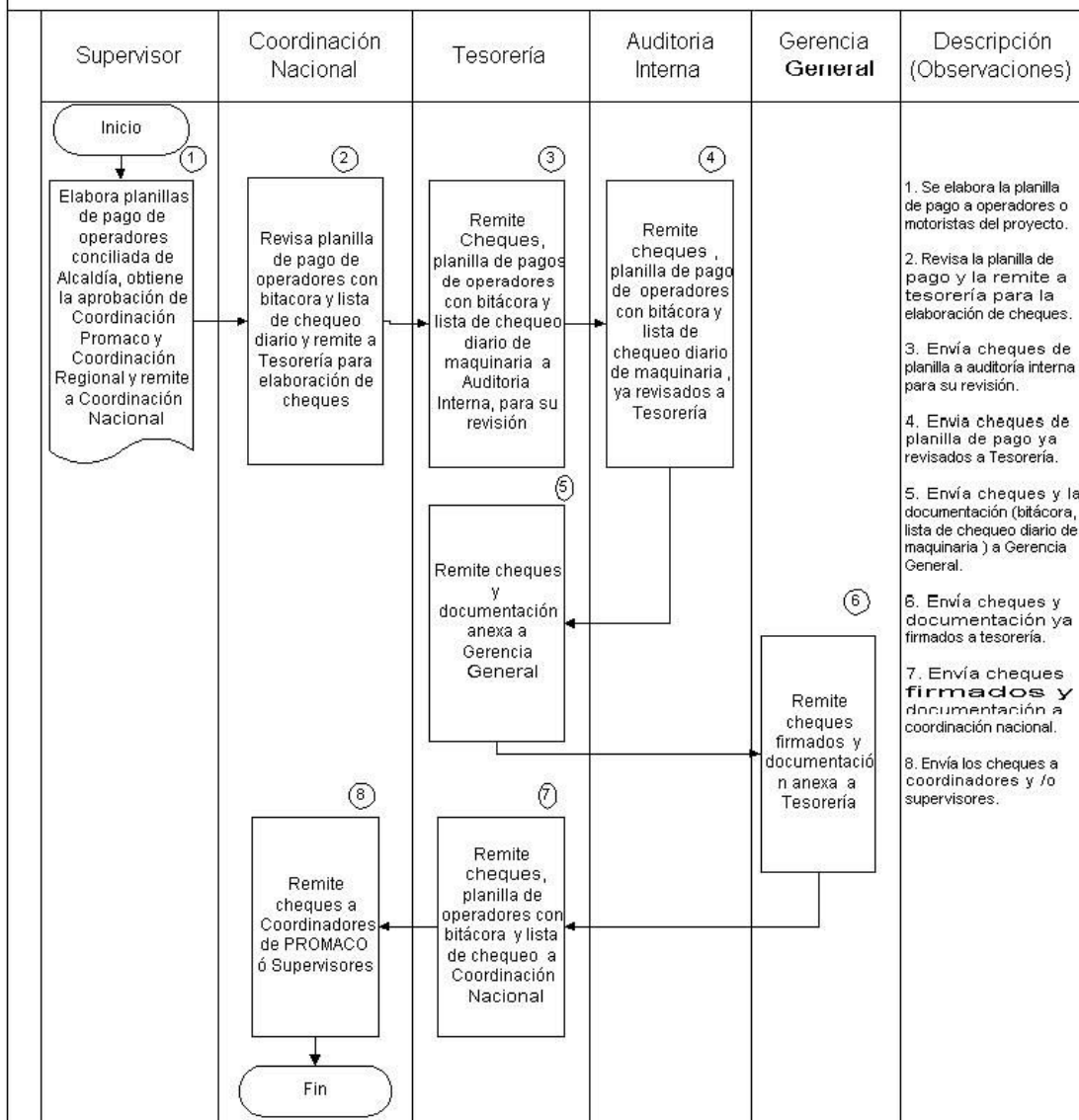
Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Elabora planilla de pago de operadores con el “es conforme” de Alcaldía Municipal y/o Empresas, obtiene la aprobación del Coordinador PROMACO y el visto bueno del Coordinador Regional y remite a Coordinación Nacional. NOTA: En caso de desperfecto de la maquinaria, se cancelará al operador ese día, y se notificará al mecánico para su reparación, indicando al operador la suspensión de las labores. (no se pagará a operador los días en que la maquinaria se encuentra en reparación).	Supervisor
2	Revisa planilla de pago de operadores con bitácora y lista de chequeo diario de maquinaria y remite a tesorería para elaboración de cheques.	Coordinación Nacional
3	Remite cheques, planillas de pago de operadores con bitácora y lista de chequeo diario de maquinaria a Auditoría Interna, para su revisión	Tesorería
4	Remite cheques, planilla de pagos de operadores con bitácora y lista de chequeo diario de maquinaria ya revisados a Tesorería.	Auditoría Interna

Departamento: Dirección:	Proyecto Maquinaria Constructiva Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PMC-5	Pág.	2 De 2
Proceso	Pago de Planillas a Operadores de Proyectos	Fecha de elaboración:		22/04/03	

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
5	Remite cheques y documentación anexa a Gerencia General.	Tesorería
6	Remite cheques y documentación anexa firmados a Tesorería.	Gerencia General
7	Remite cheques, planilla de pagos de operadores con bitácora y lista de chequeo a Coordinación Nacional.	Tesorería
8	Remite cheques a Coordinadores PROMACO y/o Supervisores.	Coordinación Nacional

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL

NOMBRE DEL PROCESO: PAGO DE PLANILLAS A OPERADORES DE PROYECTOS

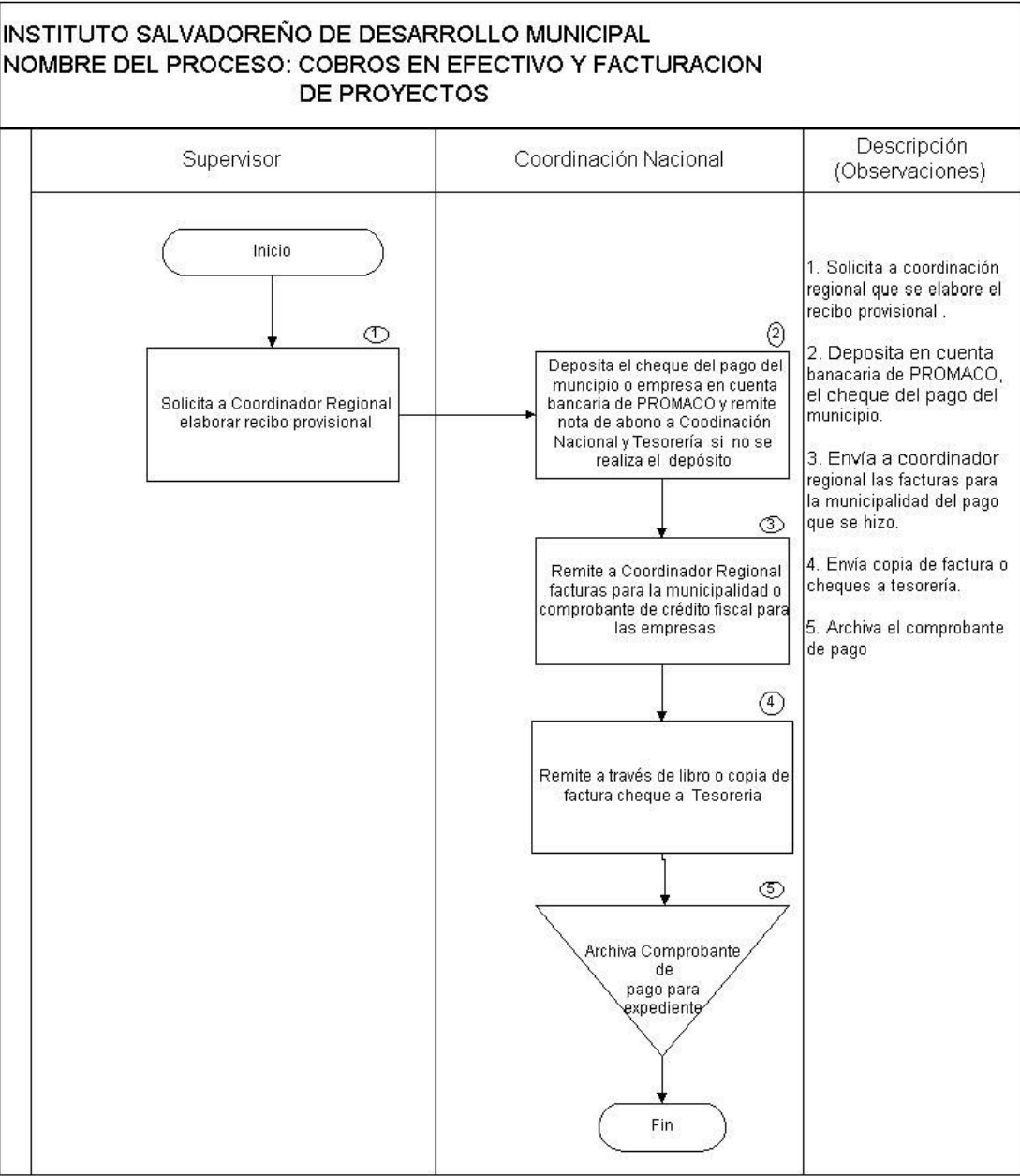


PROMACO: Departamento de Proyecto
Maquinaria Constructiva

Departamento: Dirección:	Proyecto Maquinaria Constructiva Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PMC-6	Pág.	1 de 1
Proceso	Cobros en Efectivo y Facturación de Proyecto	Fecha de elaboración:		22/04/03	

Alcance: Realizar el cobro por el arrendamiento de la maquinaria a la municipalidad o empresa privada.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Solicita a Coordinador Regional elaborar recibo provisional (Papel membretado ISDEM) para cobro.	Supervisor
2	Deposita el cheque de pago del municipio o empresa en cuenta bancaria PROMACO y remite nota de abono (o cheque sino se realiza el deposito) a Coordinación Nacional y Tesorería.	Coordinador Regional
3	Remite a Coordinador Regional facturas para la municipalidad o comprobante de crédito para las empresas.	Coordinación Nacional
4	Remite a través de libro copia de factura y/o cheques a Tesorería.	Coordinación Nacional
5	Archiva comprobante de pago para expediente.	Coordinación Nacional



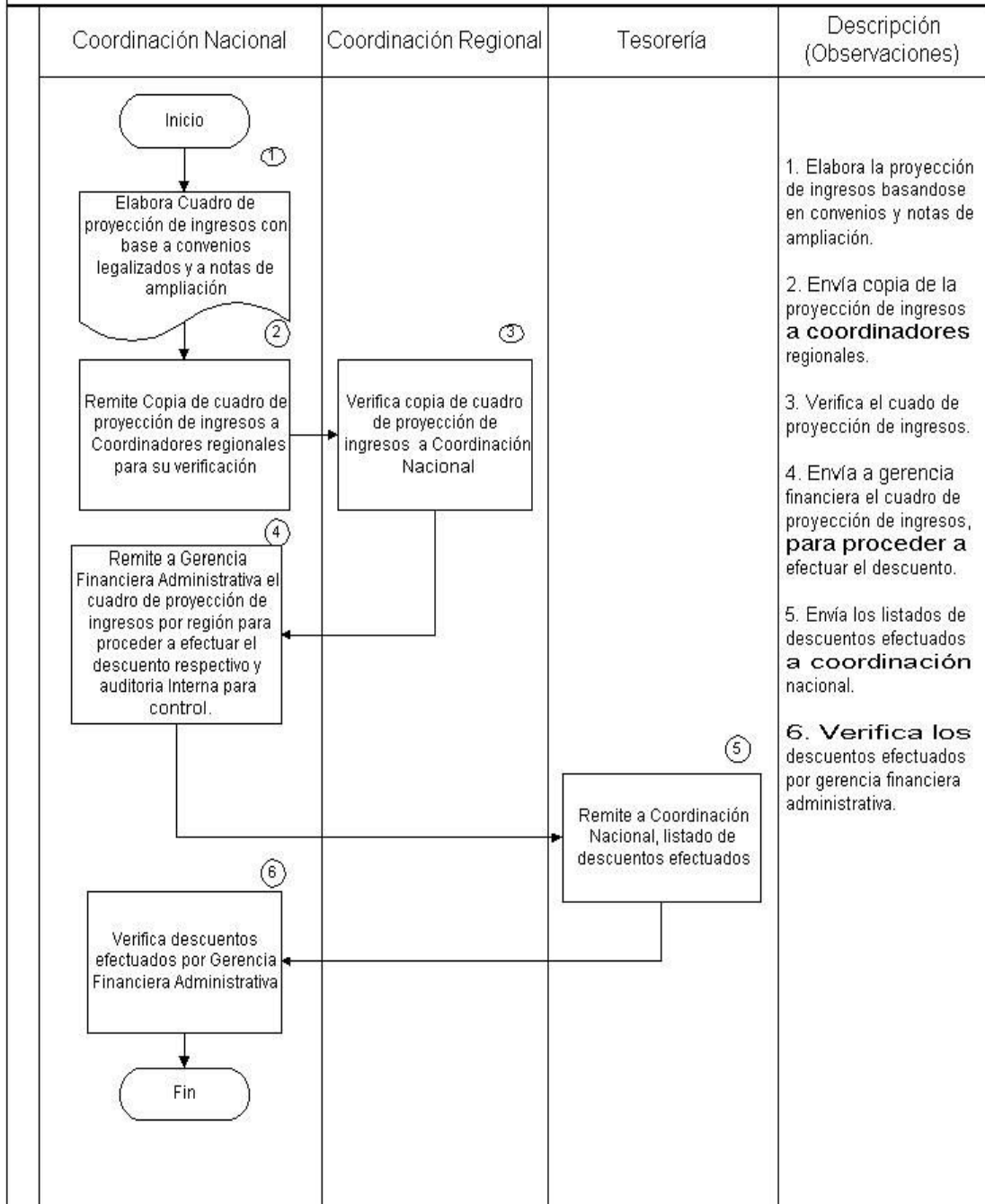
Departamento: Dirección:	Proyecto Maquinaria Constructiva Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PMC-7	Pág.	1 De 1
Proceso	Descuentos FODES a Municipalidades	Fecha de elaboración:		22/04/03	

Alcance: Aplicar el descuento del FODES a las municipalidades.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Elabora cuadro de proyección de ingresos, con base a convenios legalizados y a notas de ampliación.	Coordinación Nacional
2	Remite copia de cuadro de proyección de ingresos a Coordinadores Regionales para verificación.	Coordinación Nacional
3	Verifica copia de cuadro de proyección de ingresos y lo remite a Coordinación Nacional.	Coordinador Regional
4	Remite a Gerencia Financiera Administrativa cuadro de proyección de ingresos por región para proceder a efectuar el descuento respectivo a Auditoría Interna para control.	Coordinación Nacional
5	Remite a Coordinación Nacional listado de descuentos efectuados.	Tesorería
6	Verifica descuentos efectuados por Gerencia Financiera Administrativa.	Coordinación Nacional

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL

NOMBRE DEL PROCESO: DESCUENTOS DE FODES A MUNICIPALIDADES



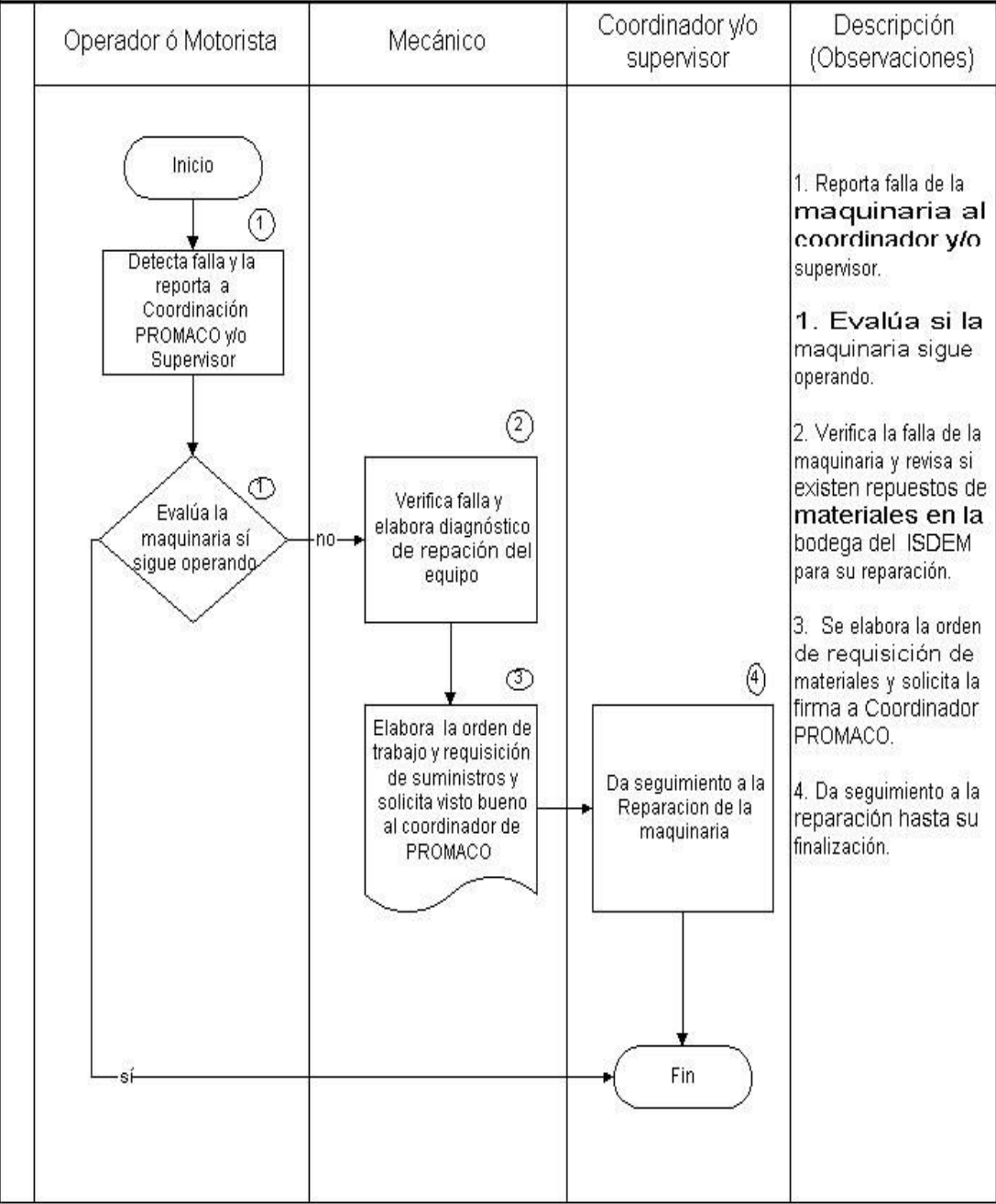
Departamento: Dirección:	Proyecto Maquinaria Constructiva Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PMC-8	Pág.	1 de 1
Proceso	Reparación de Maquinaria y Equipo con Mecánicos de ISDEM	Fecha de elaboración:		22/04/03	

Alcance: Reparar la maquinaria o equipo con mecánicos del ISDEM.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Detecta falla, evalúa convenio que la maquinaria o equipo continúe operando y reporta falla a Coordinador PROMACO y/o Supervisor.	Operador o Motorista
2	Revisa falla y elabora diagnóstico de reparación del equipo verificando existencia de repuesto de materiales en bodega de ISDEM.	Mecánico
3	Elabora orden de trabajo y requisición de suministros y solicita aprobación a Coordinador PROMACO	Mecánico y/o Supervisor
4	Da seguimiento a reparación.	Coordinador PROMACO y/o Supervisor

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL

NOMBRE DEL PROCESO: REPARACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO CON RECURSOS PROPIOS



PROMACO:Departamento de Proyecto Maquinaria Constructiva

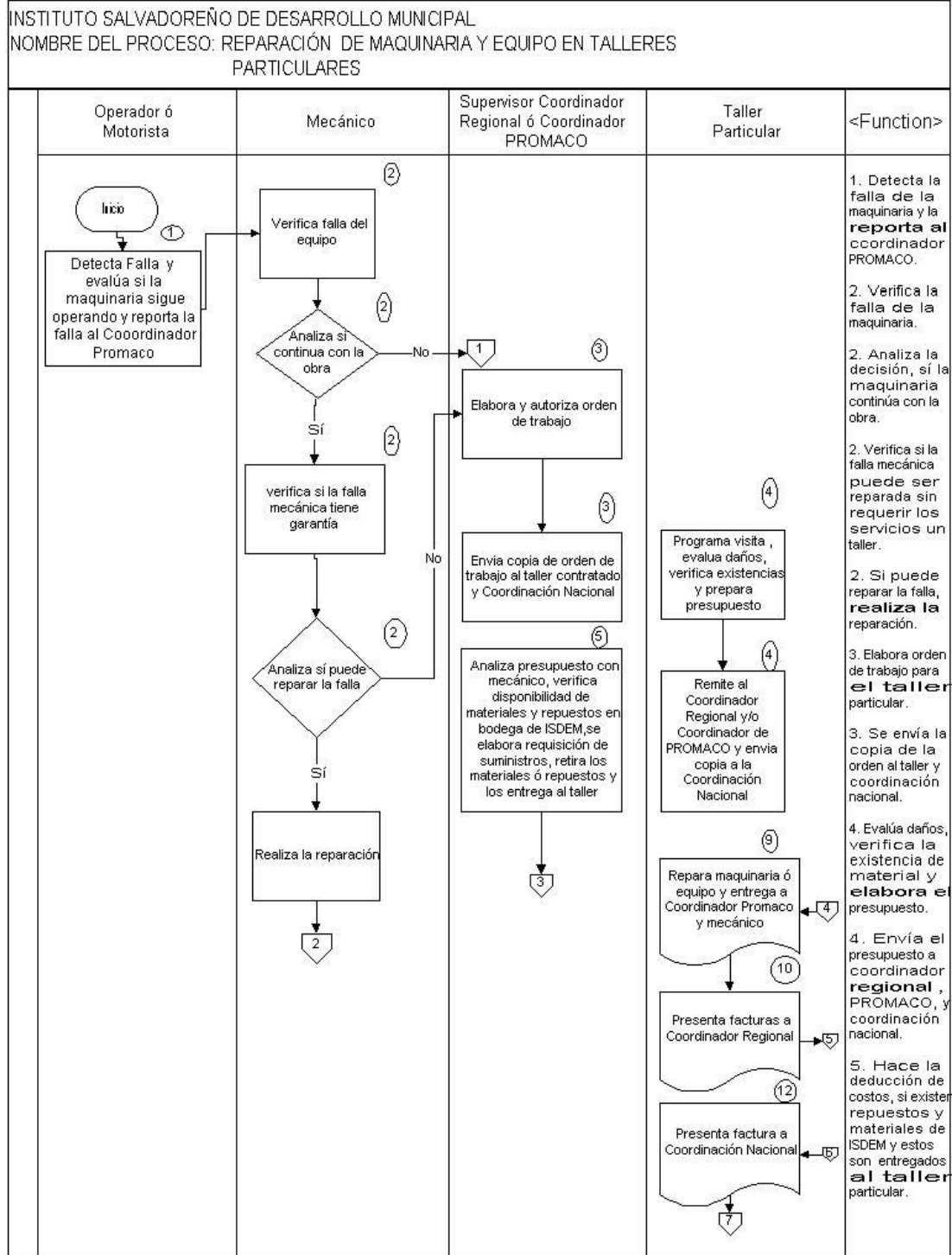
Departamento: Dirección:	Proyecto Maquinaria Constructiva Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod Proc.	PMC-9	Pág.	1 de 2
Proceso	Reparación de Maquinaria y Equipo en Talleres Particulares	Fecha de elaboración:		22/04/03	

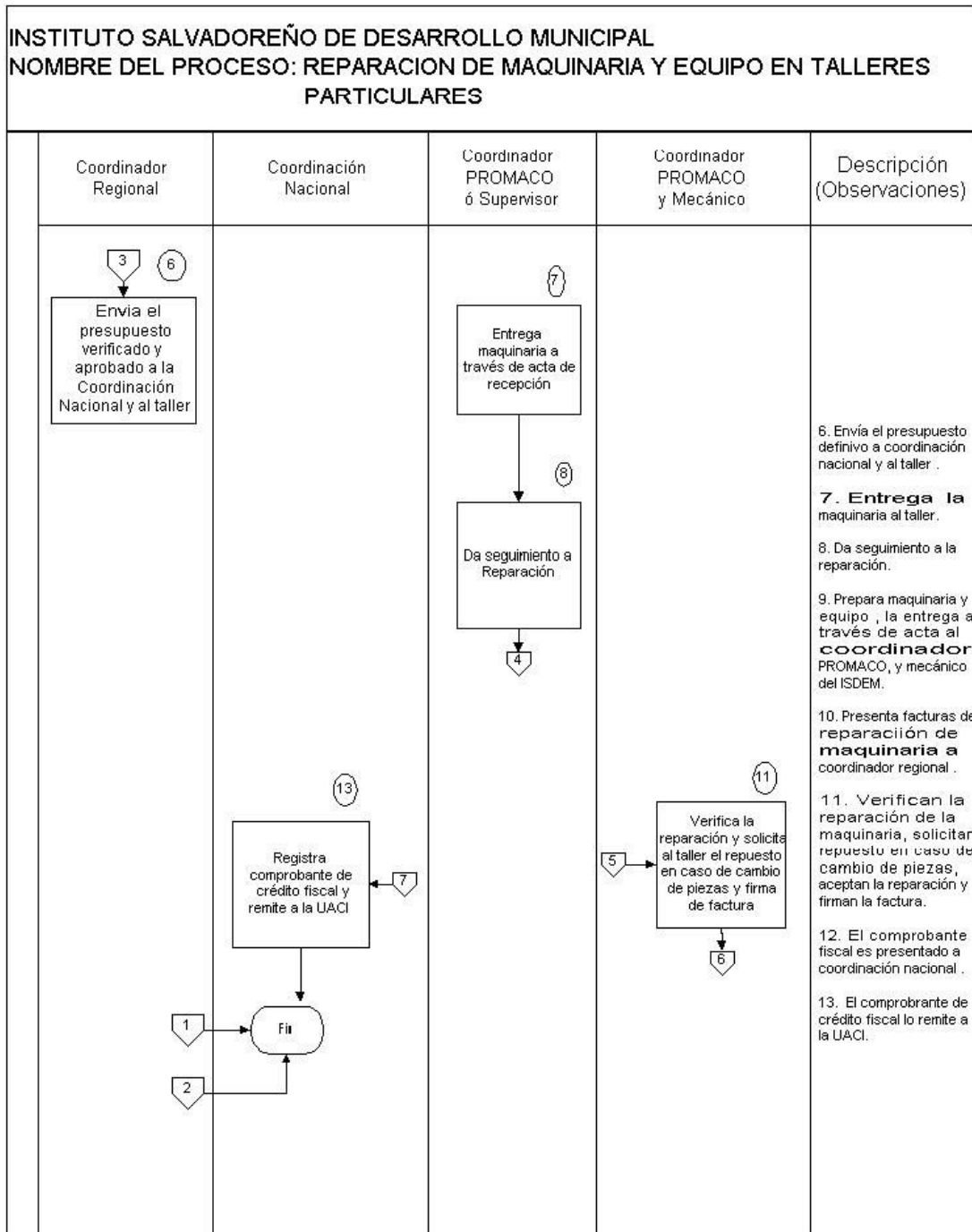
Alcance: Reparar la maquinaria o equipo en talleres particulares.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Detecta falla, evalúa conveniencia de que la maquinaria o equipo continúa operando y reporta falla a Coordinador PROMACO y/o Supervisor.	Operador o Motorista
2	Verifica falla del equipo, analiza conveniencia de continuar o no con la obra, Constata si la falla mecánica tiene garantía de reparación y/o puede ser reparada sin requerir los servicios del taller.	Mecánico
3	En caso de requerir servicios del taller elabora y autoriza orden de trabajo, la envía al taller contratado y envía copia a Coordinación Nacional.	Coordinador Regional
4	Programa visita, evalúa daños, verifica existencia de repuestos y materiales en bodegas de ISDEM; prepara presupuesto y lo remite al Coordinador Regional y/o Coordinador PROMACO y envía copia a la Coordinadora Nacional.	Taller Particular
5	Analiza presupuesto con mecánico y si existe deducción de costo de repuesto y materiales por existir disponibilidad en bodegas ISDEM, elabora requisición de suministro, retira los repuestos o materiales y los entrega al jefe del taller particular quien firma en la requisición.	Coordinador Regional

Departamento: Dirección:	Proyecto Maquinaria Constructiva Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PMC-9	Pág.	2 de 2
Proceso	Reparación de Maquinaria y Equipo en Talleres Particulares	Fecha de elaboración:		22/04/03	

Actividad		Responsabl e de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
6	Envía el presupuesto verificado y aprobado a la Coordinación Nacional y al taller.	Coordinador Regional
7	Entrega maquinaria al taller a través de acta de recepción y entrega de equipo a taller.	Supervisor
8	Da seguimiento a reparación.	Supervisor
9	Repara maquinaria o equipo, coordina y procede a la entrega del equipo al coordinador PROMACO y mecánico a través de acta de recepción y entrega de equipo.	Taller Particular
10	Presenta facturas de reparación a Coordinador Regional.	Taller Particular
11	Efectúan verificación de reparación y se solicita a taller, repuesto sustituido en caso de cambio de piezas, dan aval a la reparación y firman la factura correspondiente.	Coordinador PROMACO y Mecánico
12	Presenta comprobante de crédito fiscal a Coordinador Nacional.	Taller Particular
13	Registra comprobante de crédito fiscal y remite a la UACI.	Coordinación Nacional.





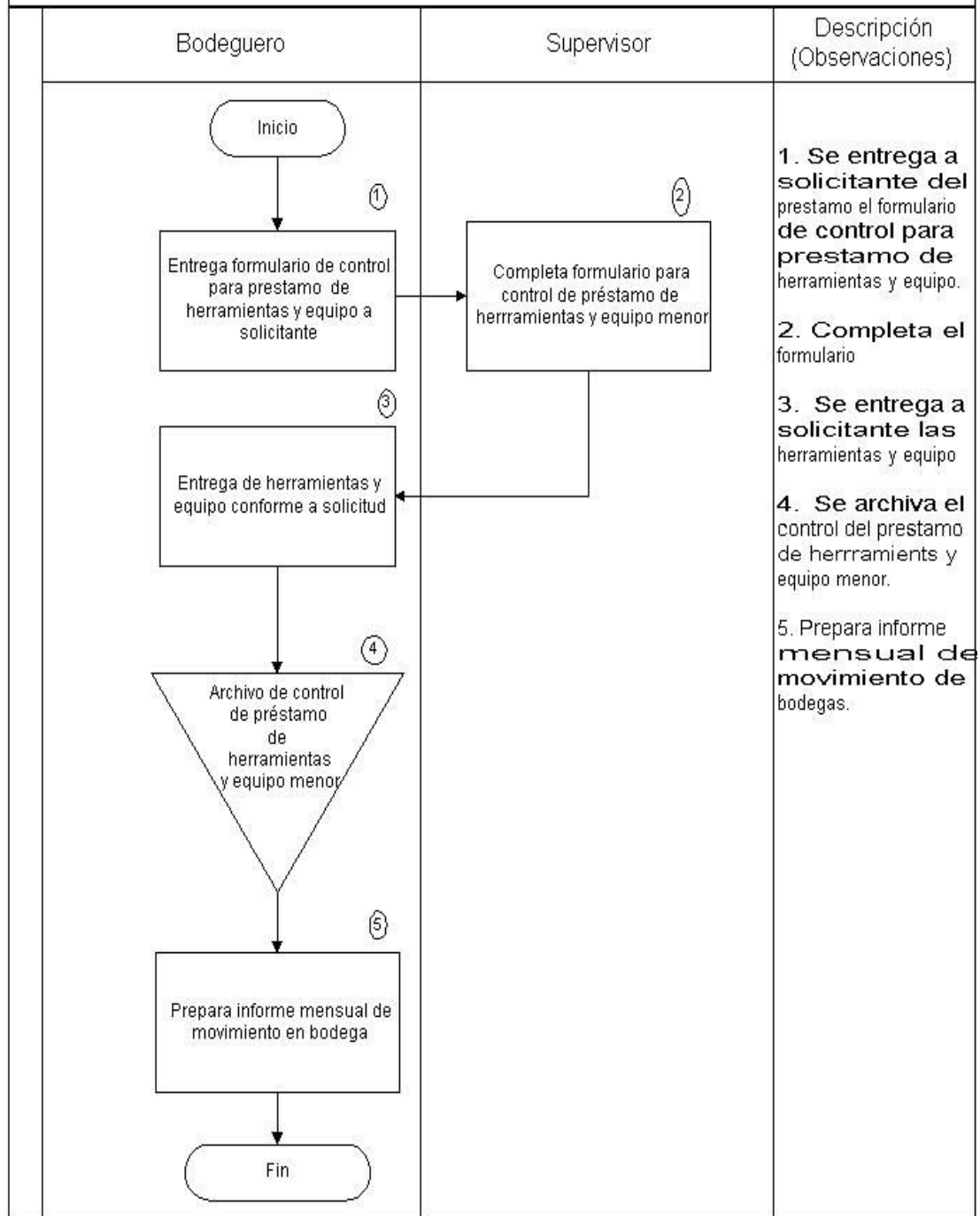
— PROMACO:Departamento de Proyecto Maquinaria Constructiva

Departamento: Dirección:	Proyecto Maquinaria Constructiva Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PMC-10	Pág.	1 de 1
Proceso	Control de Préstamo de Herramienta y Equipo Menor	Fecha de elaboración:		22/04/03	

Alcance: Supervisar los préstamos y equipo menor.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Entrega formulario de control de préstamo de herramientas y equipo menor a solicitante.	Bodeguero
2	Completa formulario de control de préstamo de herramientas de equipo menor.	Mecánico, Supervisor, Coordinador PROMACO.
3	Entrega de Herramientas y/o equipo menor Conforme a solicitud.	Bodeguero
4	Archiva formulario de control de préstamo y equipo menor.	Bodeguero
5	Prepara informe mensual de movimiento en bodega.	Bodeguero

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: PRESTAMO DE EQUIPO MENOR



Departamento: Dirección:	Proyecto Maquinaria Constructiva Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PMC-11	Pág.	1 de 3
Proceso	Liquidación de Proyectos	Fecha de elaboración:		22/04/03	

Alcance: Obtener toda la documentación referente al proyecto para la finalización del mismo.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Solicita copia de presupuesto definitivo con sus respectivas prorrogas a Coordinadores Regionales.	Coordinación Nacional
2	Solicita Copia de requisiciones de combustible con sus respectivas facturas a Servicios Generales.	Coordinación Nacional
3	Vacía información de planilla de pago de operadores, bitácora y lista de chequeo diario para maquinaria en formato de liquidación de bitácora /planilla de proyecto.	Coordinación Nacional
4	Vacía información de requisición de combustible con sus respectivas facturas a liquidación de combustible de proyectos.	Coordinación Nacional
5	Vacía información de presupuesto, bitácora y lista de chequeo diario para maquinaria en liquidación de maquinaria de proyecto.	Coordinación Nacional
6	Remiten liquidaciones y la información de respaldo al Coordinador Regional para su liquidación y firma.	Coordinación Nacional
7	Solicita copia de las liquidaciones firmadas a Coordinación Nacional.	Coordinación Nacional

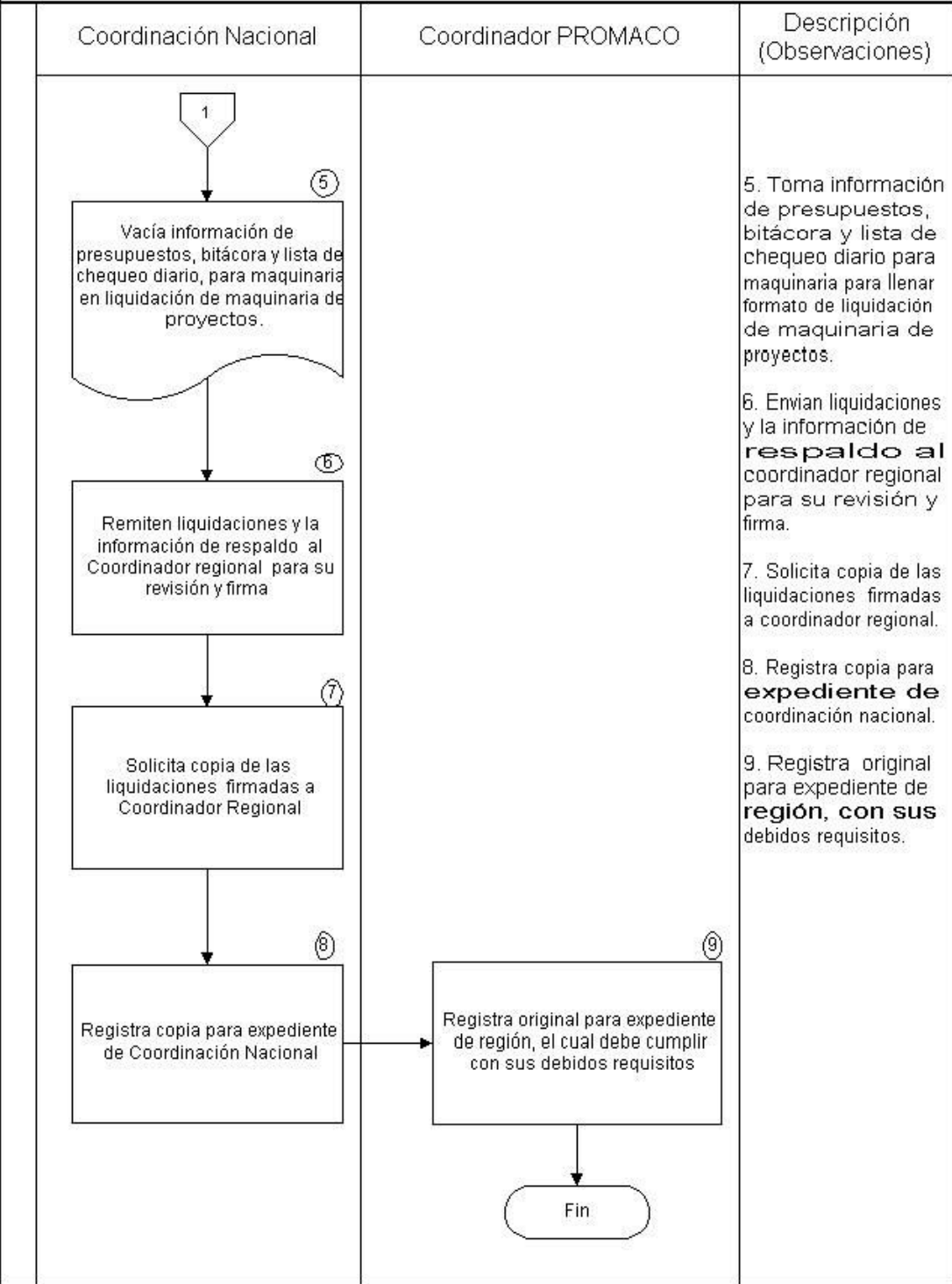
Departamento: Dirección:	Proyecto Maquinaria Constructiva Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PMC-11	Pág.	2 de 3
Proceso	Liquidación de Proyectos	Fecha de elaboración:		22/04/03	

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
8	Registra copia para expediente.	Coordinación Nacional
9	Registra original para expediente de región el cual deberá contener: ➤ Presupuesto aprobado por Alcaldía Municipal y/o empresa. ➤ Acuerdo Municipal ➤ Convenio y/o contrato legalizado ➤ Ampliaciones con sus respectivo acuerdo y notas de solicitud. ➤ Control de recepción y entrega de vehículo ➤ Bitácoras y lista de chequeo diario para maquinaria. ➤ Lista de chequeo en campo para supervisores. ➤ Requisiciones de suministros y ordenes de trabajo. ➤ Requisiciones de combustible. ➤ Liquidación de maquinaria ➤ Liquidación de planilla y bitácoras ➤ Liquidación de combustible ➤ Resumen de liquidación	Coordinador PROMACO

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL NOMBRE DEL PROCESO: LIQUIDACIÓN DE PROYECTOS		
Coordinación Nacional	Coordinador PROMACO	Descripción (Observaciones)
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) -- 1 --> B1[Solicita copia de presupuesto definitivo con sus respectiva prorrogas a Coordinadores Regionales] B1 -- 2 --> B2[Solicita copia de requisiciones de combustible con sus respectivas facuras a Servicios Generales] B2 -- 3 --> B3[Vacía información de planilla de pago de operadores, bitácora y lista de chequeo diario, para maquinaria en formato de liquidación de bitácora / planilla de proyecto] B3 -- 4 --> B4[Vacía información de requisición de combustible con sus respectivas facturas a liquidación de combustible de proyectos] B4 --> Fin{1} </pre> The flowchart is located within the 'Coordinación Nacional' column. It begins with an oval labeled 'Inicio'. An arrow points down to a rectangular box labeled '1' containing the text 'Solicita copia de presupuesto definitivo con sus respectiva prorrogas a Coordinadores Regionales'. Another arrow points down to a second rectangular box labeled '2' containing 'Solicita copia de requisiciones de combustible con sus respectivas facuras a Servicios Generales'. A third arrow points down to a third rectangular box labeled '3' containing 'Vacía información de planilla de pago de operadores, bitácora y lista de chequeo diario, para maquinaria en formato de liquidación de bitácora / planilla de proyecto'. A fourth arrow points down to a fourth rectangular box labeled '4' containing 'Vacía información de requisición de combustible con sus respectivas facturas a liquidación de combustible de proyectos'. Finally, an arrow points down to a pentagon labeled '1'.		1. Solicita copia de presupuesto con sus prorroga a coordinadores regionales. 2. Solicita copia de requisiciones de combustible con sus facturas a servicios generales. 3. Toma información de planilla de pago de operadores, bitácora y lista de chequeo diario para maquinaria para llenar formato de liquidación de bitácora/ planilla del proyecto. 4. Toma información de requisición de combustible con sus facturas para llenar formato de liquidación de combustible de proyectos

 PROMACO: Departamento de
 Proyecto Maquinaria
 Constructiva

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: LIQUIDACIÓN DE PROYECTOS

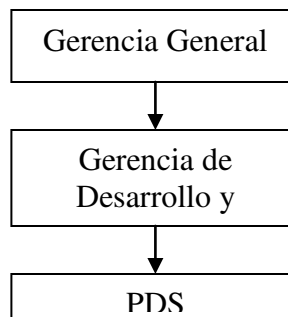


4. DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE SERVICIOS

Contenido

1. Organización
2. Identificación de procesos
3. Descripción de procedimientos
4. Formulación de diagramas de procedimientos

ORGANIZACIÓN



PROCESOS

- Formulación del proyecto de asistencia técnica y capacitación
- Sensibilización y viabilización del proyecto.
- Gestión de financiamiento
- Integración de recursos y su descripción
- Formulación de instrumentos de negociación

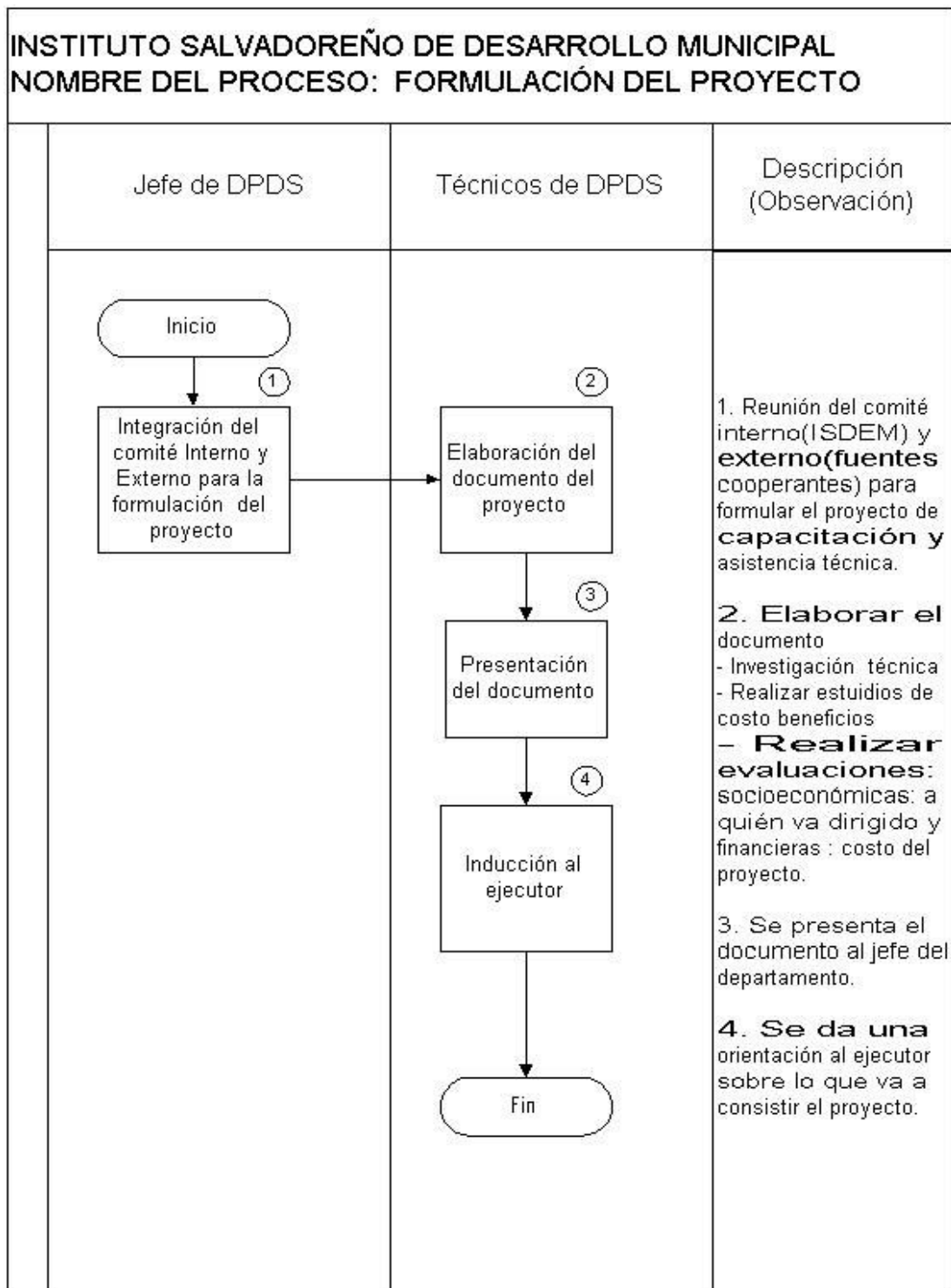
- Proceso para la ejecución de la promoción
- Entrega para la ejecución, monitoreo y seguimiento.

ISDEM	Descripción de Procedimientos
--------------	--------------------------------------

Departamento: Dirección:	Promoción y Desarrollo de Servicios Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PDS-1	Pág.	1 de 1
Proceso	Proceso para Formulación del Proyecto de Asistencia Técnica y Capacitación	Fecha de elaboración:		23/04/03	

Alcance: Diseñar el documento formal para realizar el proyecto.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Integración del comité de formulación interno y externo para la formulación y evaluación del proyecto.	Jefe del departamento de Promoción y Desarrollo de Servicios
2	Elaboración del documento del proyecto. a) Investigación técnica. b) Realización de estudios. c) Realización de evaluaciones d) Factibilidad del proyecto.	Técnicos del departamento
3	Presentación del proyecto.	Técnicos del departamento
4	Inducción al ejecutor.	Técnicos del departamento

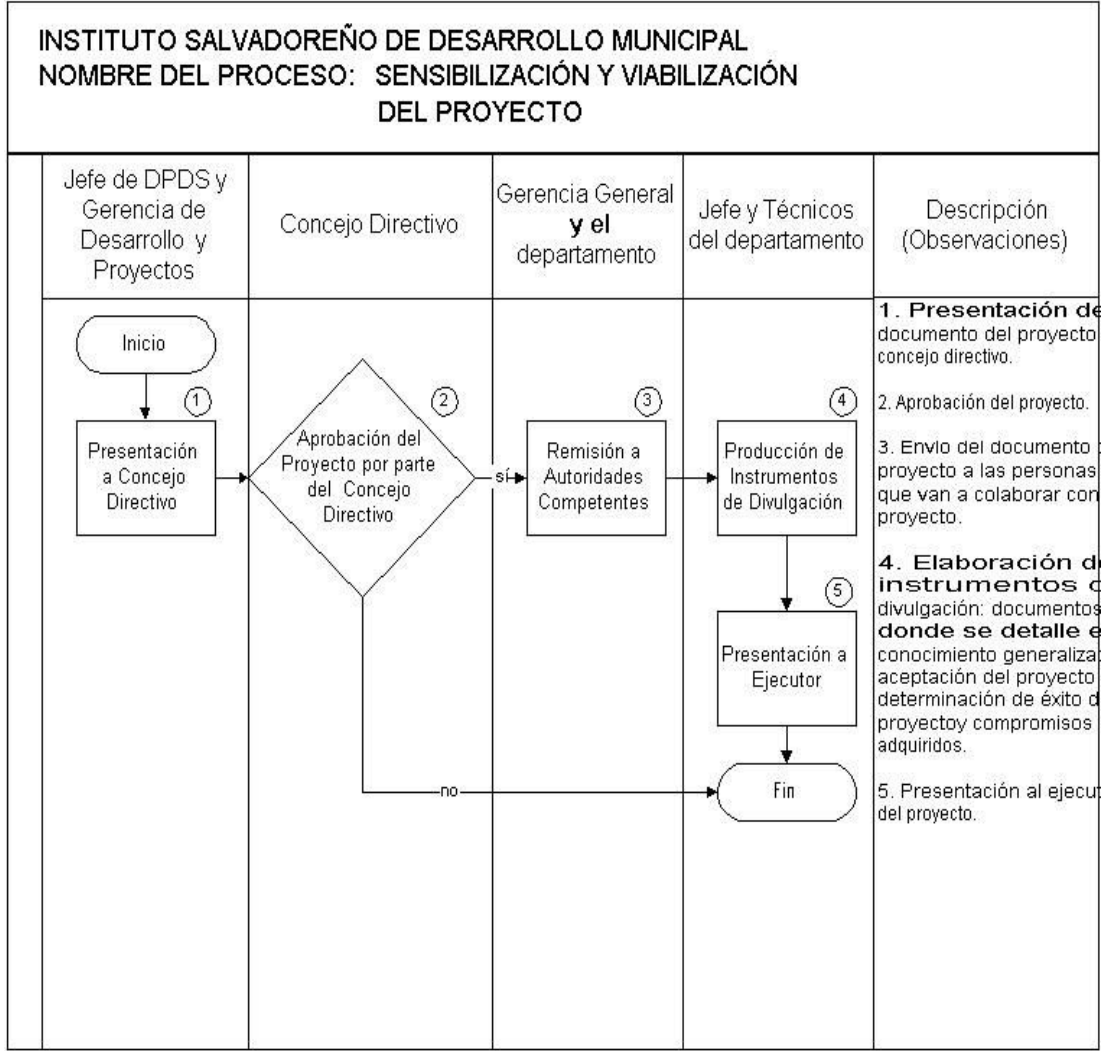


— DPDS: Departamento de Promoción y Desarrollo de Servicios

Departamento: Dirección:	Promoción y Desarrollo de Servicios Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PDS-2	Pág.	1	De	1
Proceso	Proceso para Sensibilización y Viabilización del Proyecto	Fecha de elaboración:		23/04/03			

Alcance: Realizar el estudio para determinar si el proyecto es factible.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Presentación del Proyecto a Concejo Directivo.	Jefe del departamento y la Gerencia de Desarrollo y Proyectos
2	Aprobación o rechazo del proyecto.	Concejo Directivo
3	Remisión a autoridades competentes. a) Técnicos Institucionales. b) Técnicos Externos. c) Fuentes Cooperantes	Gerencia General y el departamento
4	Producción de instrumentos de divulgación. a) Conocimiento generalizado y aceptado. b) Determinación de éxito. c) Determinación de compromisos.	Jefe y técnicos del Departamento
5	Presentación al ejecutor.	Jefe y técnicos del departamento



DPDS: Departamento de Promoción y Desarrollo de Servicios

Departamento: Dirección:	Promoción y Desarrollo de Servicios Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PDS-3	Pág.	1 de 2
Proceso	Proceso para Gestión de Financiamiento	Fecha de elaboración:		23/04/03	

Alcance: Seleccionar la fuente de financiamiento para el proyecto.

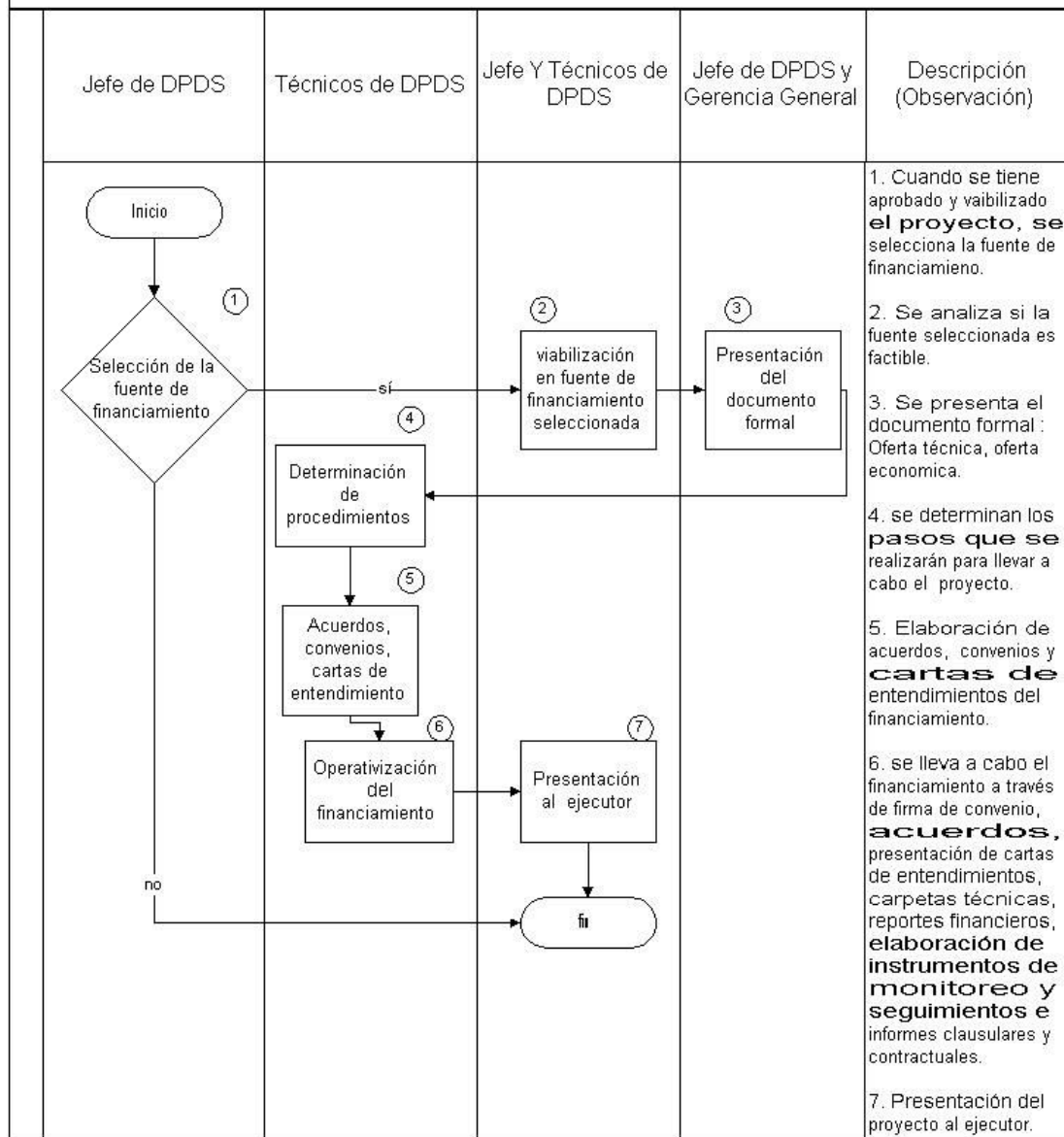
Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Con el proyecto aprobado y viabilizado se selecciona la fuente de financiamiento.	Jefe del departamento
2	Se realiza la viabilización de la fuente de financiamiento seleccionada.	Jefe y técnicos del departamento
3	Presentación de la propuesta formal. a) Presentación de oferta técnica y económica.	Jefe del departamento y Gerencia General
4	Determinación de procedimientos.	Técnicos
5	Acuerdos, Convenios, Cartas de entendimiento.	Técnicos
6	Operativización del financiamiento. a) Modelo de acuerdo. b) Modelo de convenio. c) Modelo de carta de entendimiento. d) Modelo de carpeta técnica. e) Modelo de reporte financiero.	Técnicos

ISDEM**Descripción de Procedimientos**

Departamento: Dirección:	Promoción y Desarrollo de Servicios Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PDS-3	Pág.	2 de 2
Proceso	Proceso para Gestión de Financiamiento	Fecha de elaboración:		23/04/03	

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
	f) Elaboración de instrumentos de monitoreo y seguimiento. g) Informes clausulares o contractuales.	
7	Presentación al ejecutor.	Jefe y técnicos del departamento

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO



DPDS: Departamento de Promoción y Desarrollo de Servicios

Departamento: Dirección:	Promoción y Desarrollo de Servicios Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PDS-4	Pág.	1 de 1
Proceso	Integración de Recursos y su Descripción	Fecha de elaboración:		23/04/03	

Alcance: Analizar todos los recursos que se utilizan en el proyecto.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Análisis de las necesidades de recursos materiales.	Jefe y técnicos del departamento
2	Se realiza un análisis del recurso humano requerido para ejecutar el proyecto.	Jefe y técnicos del departamento
3	Análisis de insumos logísticos necesarios para la ejecución del proyecto.	Jefe y técnicos del departamento

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: INTEGRACIÓN DE RECURSOS
Y SU DESCRIPCIÓN

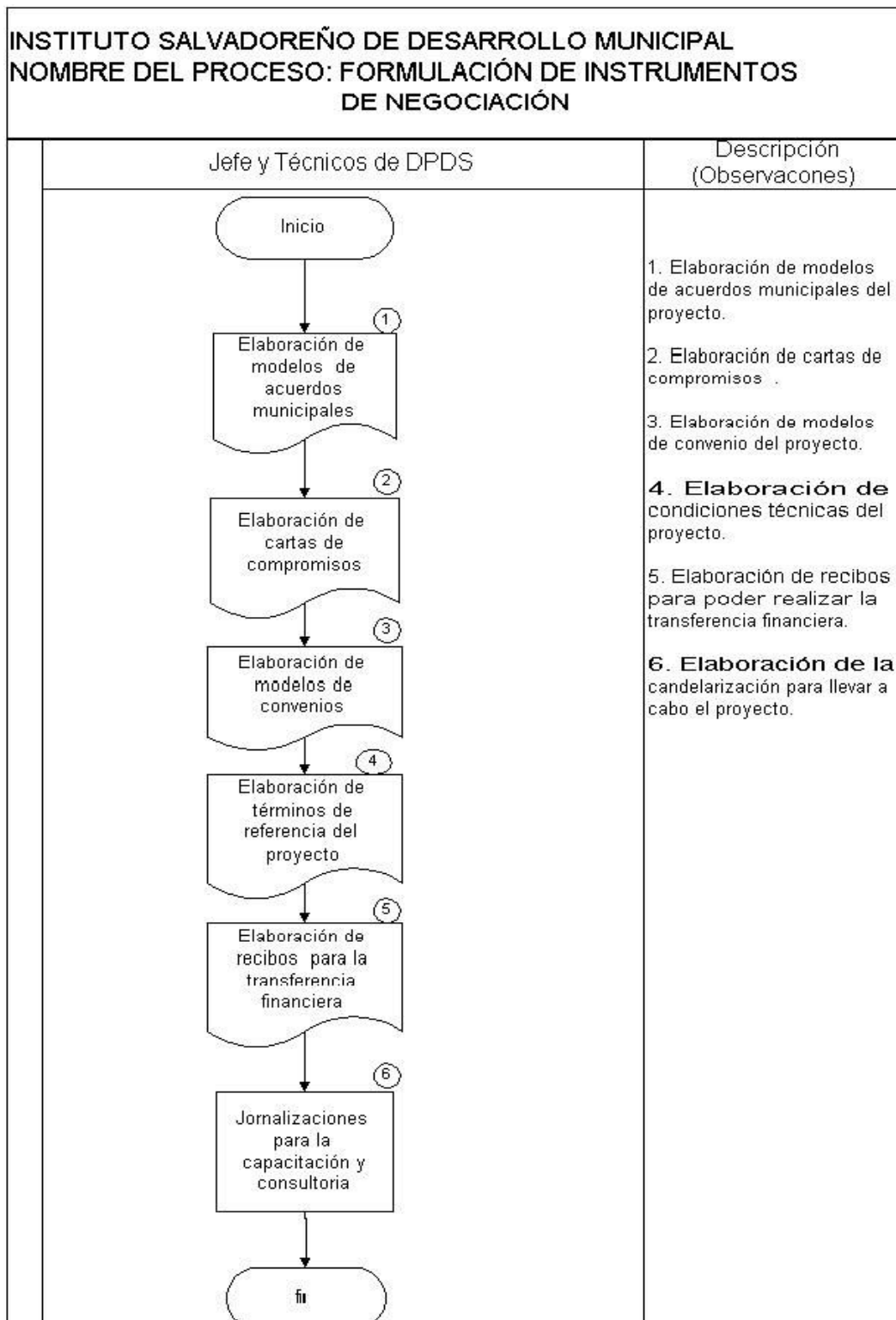
Jefe y Técnicos de DPDS	Descripción (Observación)
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) -- 1 --> A1[Análisis de las necesidades de recursos materiales, directos para el proyecto] A1 -- 2 --> A2[Análisis del recurso humano requerido para ejecutar el proyecto con los perfiles requeridos] A2 -- 3 --> A3[Análisis de insumos logísticos necesarios para el proyecto] A3 --> fin([fin]) </pre>	1. Analizar los recursos materiales que se necesitan para realizar el proyecto. 2. Analizar el recurso humano que se necesita para realizar el proyecto. 3. Analizar los insumos logísticos del proyecto.

— DPDS: Departamento de Promoción y Desarrollo de Servicios

Departamento: Dirección:	Promoción y Desarrollo de Servicios Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PDS-5	Pág.	1 de 1
Proceso	Formulación de Instrumentos de Negociación	Fecha de elaboración:		23/04/03	

Alcance: Diseñar los documentos que se utilizarán en la negociación para poder realizar el proyecto.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Elaboración de acuerdos municipales.	Jefe y técnicos del departamento
2	Elaboración de cartas de compromisos.	Jefe y técnicos del departamento
3	Elaboración de modelos de convenios.	Jefe y técnicos del departamento
4	Elaboración de términos de referencia del proyecto.	Jefe y técnicos del departamento
5	Elaboración de recibos para la transferencia financieras.	Jefe y técnicos del departamento
6	Jornalizaciones para la capacitación y consultoría.	Jefe y técnicos del departamento



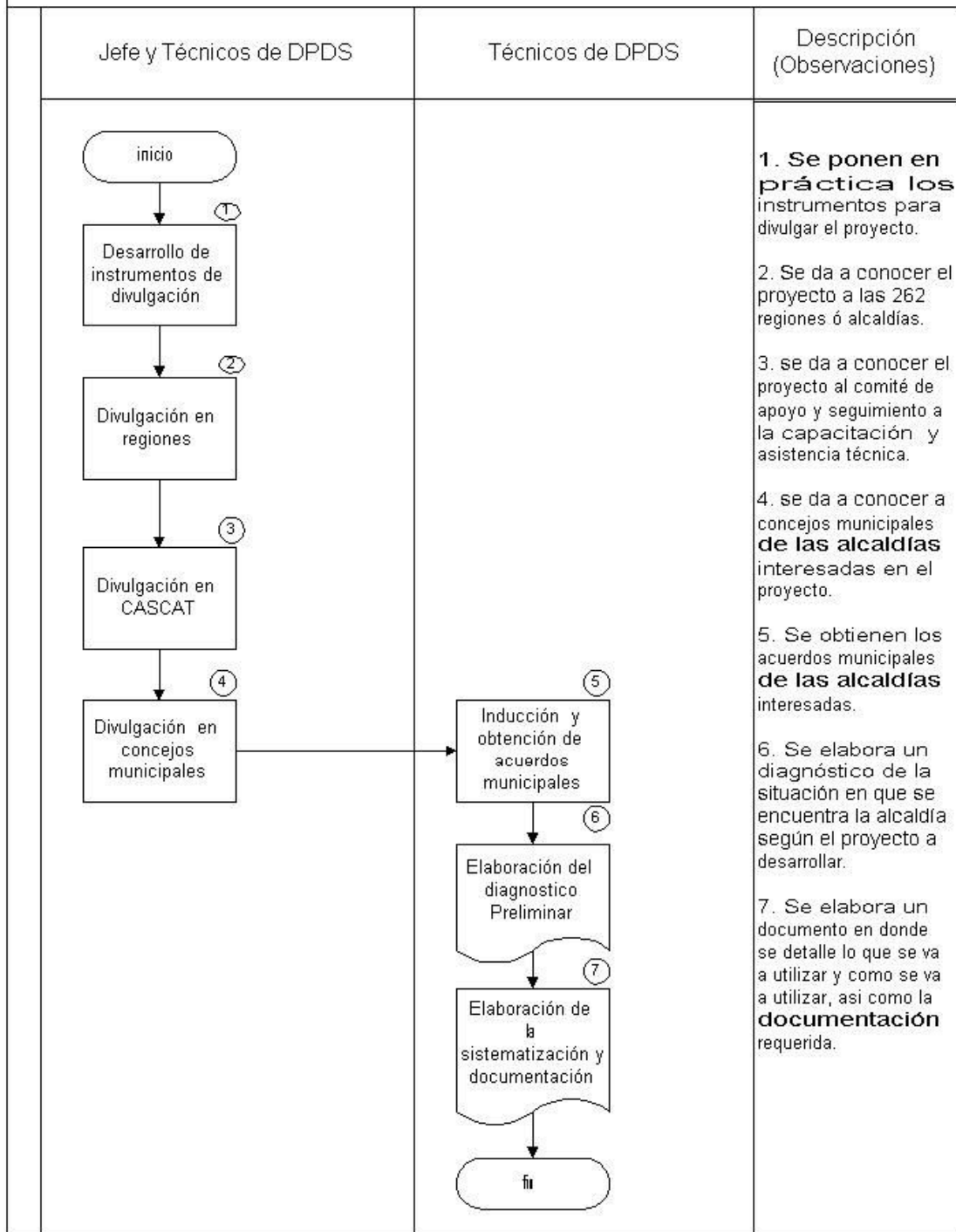
— DPDS: Departamento de Promoción y Desarrollo de Servicios

Departamento: Dirección:	Promoción y Desarrollo de Servicios Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PDS-6	Pág.	1 de 1
Proceso	Proceso para la Ejecución de la Promoción	Fecha de elaboración:		23/04/03	

Alcance: Dar a conocer el proyecto a las municipalidades.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Desarrollo de instrumentos de divulgación.	Jefe y técnicos del departamento
2	Divulgación en regiones.	Jefe y técnicos del departamento
3	Divulgación en CASCAT.	Jefe y técnicos del departamento
4	Divulgación en concejos municipales según demanda.	Jefe y técnicos del departamento
5	Inducción u obtención de acuerdos municipales.	Técnicos
6	Diagnóstico preliminar.	Técnicos
7	Sistematización y documentación.	Técnicos

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: EJECUCIÓN DE LA PROMOCIÓN



DPDS: Departamento de Promoción y Desarrollo de Servicios

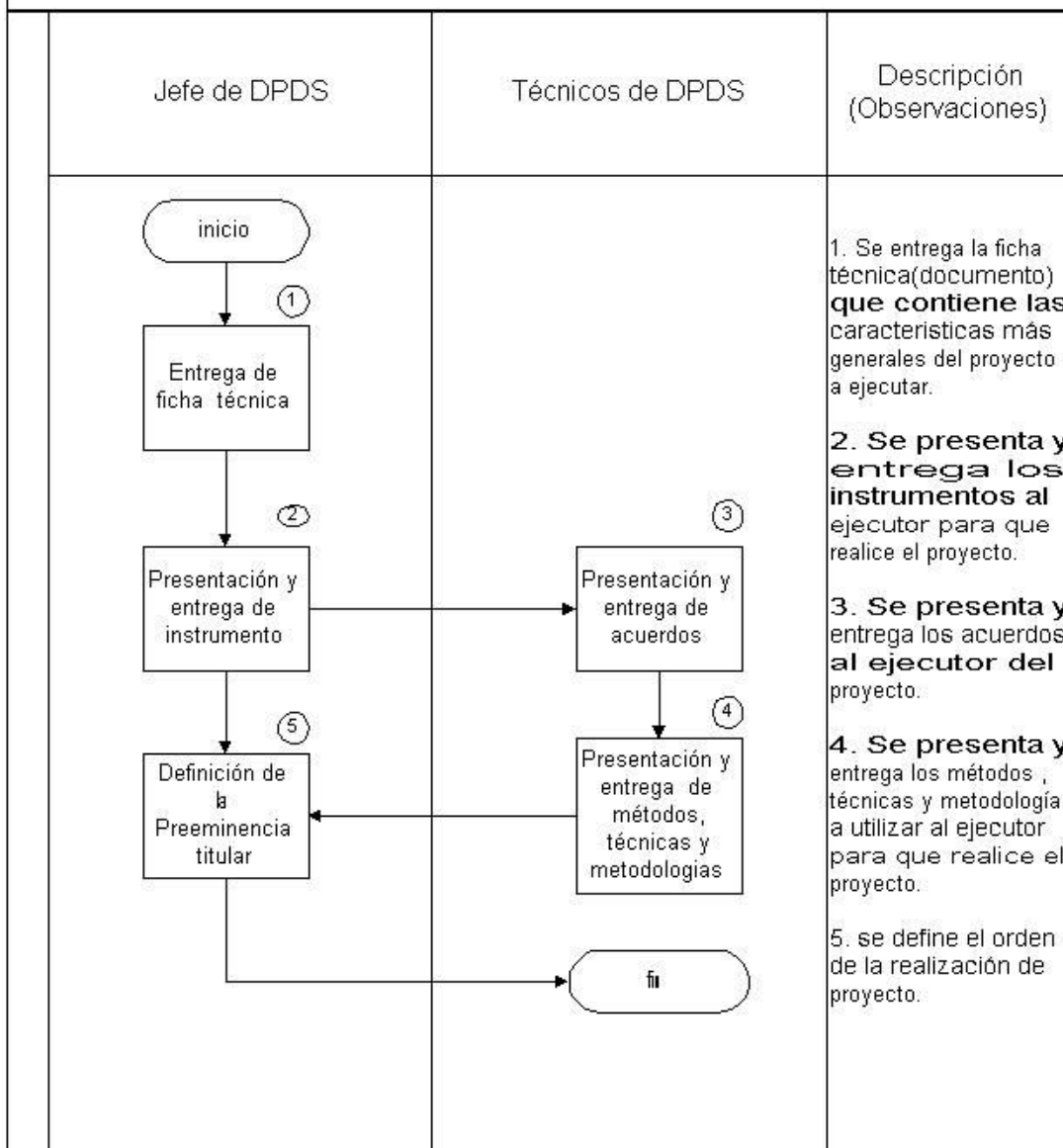
ISDEM**Descripción de Procedimientos**

Departamento: Dirección:	Promoción y Desarrollo de Servicios Gerencia de Desarrollo y Proyectos	Cod. Proc.	PDS-7	Pág.	1	de	1
Proceso	Proceso de Entrega para la Ejecución, Monitoreo y Seguimiento	Fecha de elaboración:		23/04/03			

Alcance: Entregar toda la documentación del proyecto a la persona que lo va a ejecutar.

Actividad		Responsable de la Ejecución de la Actividad
Paso	Descripción	
1	Con base a compromisos se entrega ficha técnica.	Jefe del departamento
2	Presentación y entrega de instrumentos.	Jefe del departamento
3	Presentación y entrega de acuerdos.	Jefe del departamento
4	Presentación y entrega de métodos, técnicas y metodologías.	Técnicos
5	Definición de la preeminencia titular. a) Informe de cumplimiento. b) Resultados obtenidos. c) Calidades alcanzadas.	Técnicos

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
NOMBRE DEL PROCESO: PROCESO DE ENTREGA PARA LA
EJECUCIÓN , MONITOREO Y SEGUIMIENTO



DPDS: Departamento de Promoción y
 Desarrollo de Servicios

GLOSARIO

- ACUERDO: ¹Resolución tomada en común por varias personas especialmente por una junta, asamblea ó tribunal.
- COORDINACIÓN:²Acción y efecto de disponer de cosas metódicamente, para una acción común.
- COMUNICACIÓN:³ Proceso recíproco de intercambio de información entre personas y departamentos para lograr los objetivos.
- CONTROL:⁴ Es la función que consiste en observar, inspeccionar, verificar y registrar la ejecución de un plan, de manera que puedan compararse continuamente los resultados.
- CAS-CAT: Comité de apoyo y seguimiento a la capacitación y asistencia técnica.

¹ Diccionario Larrouse de la Lengua Española , D.R. por Editores Larrouse, S.A De C.V. # 81, México 06600 D.F. 50,000 Ejemplares

² Idem

³ Lic. Serrano Ramírez, Américo A., Administración I y II, Pág. 107

⁴ Ibidem, Pág. 225

- CONTRATO:⁵ Pacto por el que uno o varias personas se obligan al cumplimiento de una cosa.
Pauta o convenio, oral o escrito, entre partes; por el se obligan a ciertos derechos y obligaciones.
- DIAGRAMA:⁶ Expresan gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica.
- DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO:⁷ Representa el flujo de información de un procedimiento, estos son conocidos también como diagrama de flujo.
- EFICIENCIA:⁸ Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.
- EFICACIA: ⁹Es lograr las metas propuestas, en la organización (hacer lo que se debe hacer)

⁵ Diccionario Laurrosse, Op. Cit.

⁶ Franklin , Enrique Benjamín. y Gómez Ceja G., Organización y Métodos, Pág. 288

⁷ Idem

⁸ Lic. Serrano Ramírez , Américo A, Op. Cit. Pág. 104

⁹ Idem

- **ESPECIES MUNICIPALES:**¹⁰ Son impuestos los cuales están compuestos por tiket de mercado, cédulas de identidad personal.
- **FUNCIONES:**¹¹ Especificaciones de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones de la organización.
- **FODES:** Fondo para el desarrollo económico y social de los municipios.
- **METAS:**¹² Son los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Las metas son fines más específicos que componen el objetivo principal de las empresas.
- **MANUAL:**¹³ Presenta sistemas y técnicas específicas , señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

¹⁰Rivera, Roy y Orellana, Victor, et. al. Red Institucional de Apoyo a los Municipios de América Central, pág. 69-73

¹¹ Lic. Serrano Ramírez, Américo A. Op. Cit. Pág. 133

¹² Ibidem Pág. 82

¹³Franklin, Enrique B. y Gómez Ceja, G, Op. Cit. Pág. 164

- **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:**¹⁴ Es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en las funciones administrativas de una unidad o de dos o más de ellas.
- **PROYECTO:**¹⁵ Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema para resolver una necesidad humana.
- **PROCESOS:**¹⁶ Se entenderá como aquel conjunto de tareas de trabajo ordinarias, periódicas y repetitivas que al ser realizadas producen un resultado determinado, el cual es observable, medible y verificable.
- **PROCEDMIENTOS:**¹⁷ Es la descripción de los pasos que son necesarios para completar un proceso, esos pasos tienen un orden lógico y responden al grado de avance que un proceso requiere para ir completándose desde su inicio hasta su finalización.
- **SENSIBILIZACIÓN:**¹⁸ Se denomina análisis de sensibilización al procedimiento por medio del cual se evalúa cuanto se afecta(que

¹⁴ Ibidem, Pág. 315

¹⁵ Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de Proyectos,

¹⁶ Rivera, Roy, Orellana, Victor, et. al, Op. Cit. Pág. 69-73

¹⁷ Idem.

¹⁸ Baca Urbina, Gabriel, Op. Cit.

tan sensible la TIR) ante cambios en determinada variable del proyecto.

- UACI: Unidad de adquisiciones y contrataciones institucionales

CONCLUSIONES

- Después de haber realizado la investigación de campo se confirmó que la Gerencia de Desarrollo y Proyectos necesita un Manual de Procedimientos Internos, como un instrumento de orientación que le indique el orden de los distintos procedimientos que realizan los empleados.
- El Manual de Procedimientos Internos contribuirá a una mayor rapidez al momento de realizar sus tareas, lo cual mejorará el servicio a las diferentes municipalidades.
- Una de las herramientas que ayuda a algunos empleados en la realización de sus tareas es la utilización de material de apoyo como matriz, pero es necesario que se elabore un Manual de Procedimientos Internos para aquellos que no tienen y contribuir en el desarrollo de sus actividades.

RECOMENDACIONES

- La Gerencia de Desarrollo y Proyectos, debe hacer uso del Manual de Procedimientos Internos, aplicar correctamente el procedimiento paso a paso para que obtengan los resultados más rápidamente con el fin de lograr los objetivos de la Institución.
- Debido a la importancia que amerita este Manual, se recomienda actualizarlo periódicamente y concientizar al personal de que los cambios que se realicen en dicho Manual, son necesarios para lograr la eficiencia en la Institución.
- El Manual de Procedimientos Internos, es una herramienta que servirá como un instrumento de orientación a los empleados, el cual va dirigido al personal que labora en los tres departamentos de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos, así como está disponible para todo

el personal que forma parte de la Institución, como de cualquier persona que necesita ampliar sus conocimientos sobre esta herramienta administrativa.



Universidad Tecnológica de El Salvador

ENCUESTA

OBJETIVO: Recopilar la Información de los empleados de la Gerencia de Desarrollo y Proyectos y de los Departamentos que la conforman, acerca de las tareas ó actividades que desempeñan diariamente.

INDICACIONES: Favor contestar las preguntas marcando con una "X" la respuesta correcta. Para responder las preguntas abiertas favor sea objetivo. Gracias.

Datos Generales:

Departamento: _____

Título del Puesto: _____

Código: _____

1) Tiene Usted definidas los procesos que desempeña en su puesto:

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es negativa explique por que:

2) Tiene usted algún material de apoyo que le ayude en el desempeño de sus tareas

SI ☐ NO ☐

3) Tiene algún tipo de formulario para registrar cada procedimiento que realiza:

SI ☐ NO ☐

4) Si su respuesta anterior es afirmativa, mencione los tipos de formularios que utiliza; si es negativa pase a la pregunta # 8

5) Considera algunos de estos formularios innecesarios:

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es afirmativa, méncionelos

6) Considera necesario un Manual de Procedimientos Internos para un mejor desempeño de sus labores:

7) Que ventajas se tendrían con la Elaboración de dicho Manual:

[illegible][illegible]

ANEXO “ B”

GUÍA DE ENTREVISTA

- 1) ¿Considera Usted importante que exista un Manual de Procedimientos Internos en la Gerencia?
- 2) ¿Cuál será el comportamiento por parte de los empleados al existir un Manual de Procedimientos al momento de realizar sus actividades?
- 3) ¿Que beneficios considera que puede proporcionar a la Institución el Manual de Procedimientos?
- 4) ¿Considera usted que existirán algunas desventajas al implementar el Manual?
- 5) ¿Cuáles son los problemas más frecuentes de los procesos actuales al no poseer un Manual de Procedimientos Internos?
- 6) ¿Considera usted que el Manual de Procedimientos Internos contribuirá a una mejor coordinación de actividades de la Gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización y Métodos un enfoque competitivo. McGraw-Hill. México, D.F, 2002. Pág. 167-305.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Planeación y Organización de Empresas. 8ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F, 2000 Pág. 307-386.
- Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. Talleres Gráficos UCA. El Salvador, San Salvador, 2000. Pág. 82-225.
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F, 2001. Pág. 60-186.
.
- Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos. 4ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F, 2001. Pág. 1-122.
- Rivera, Roy. Red Institucional de Apoyo a los Municipios en América Central. Flacso Programa El Salvador, San Salvador, 2000. Pág. 69-73.
- Barahona Barahona, Patricia Carolina. Tesis. Elaboración de Manuales Administrativos para la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente. Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 2002, Pág. 26-34.

- González Castro, Verónica Irene. Tesis. Manual Administrativo de Auditoria Interna en Informática para el Sistema Bancario Privado de El Salvador. Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 2000, Pág.201-155.
- ISDEM, Ley Orgánica. Folleto. OFFSEST Profesional. El Salvador, San Salvador, 2000. Pág. 2- 6.

Manuales Administrativos

- www.frrg.utn.edu.ar/II2/ManualesAd.ppt

Manual de Procedimientos

- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>