

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



TEMA:

**“DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA
MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.”**

Trabajo de Graduación Presentado por:

**ÁNGELA BEATRIZ RIVAS PORTILLO
ELSY MARGARITA PLATERO MARTÍNEZ
YESENIA DEL CARMEN GALÁN ÁLVAREZ**

Para Optar al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

MAYO, 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCEL

RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. DANILO ADOLFO DÍAZ PEREZ

DECANO

JURADO EXAMINADOR

LIC. AMÉRICO ALEXIS SERRANO
PRESIDENTE

LIC. ANA MARÍA ÁLVAREZ

PRIMER VOCAL

LIC. FIDEL ÁNGEL MAZARIEGO

SEGUNDO VOCAL

MAYO, 2003

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO: Te doy gracias señor por ser mi guía y fortaleza que me acompaña en todos los momentos de mi vida. Por darme la sabiduría, inteligencia y la capacidad necesaria para finalizar mi carrera con éxito y perfección.

A MIS PADRES: Esteban Galán, y Cecilia del Carmen Álvarez; por darme siempre su amor, brindarme su apoyo y ayudarme a alcanzar una meta más en mi vida profesional. Les dedico especialmente este triunfo alcanzado, porque es el fruto de los sacrificios y entrega hechos por ustedes.

A MIS HERMANOS Y TIOS: Gilma y Antonio Por estar siempre pendientes de mí y brindarme su cariño incondicional. Mauricio Landaverde Álvarez a quién considero como un padre para mí y le agradezco de manera muy especial por brindarme su apoyo incondicional. Y Danilo Galán, su ayuda nos ha facilitado grandemente el realizar nuestro trabajo de graduación.

A DOS PERSONAS MUY ESPECIALES: A mi esposo Jaime Enrique Interiano por darme su amor y consejos en los momentos que más lo necesité. A mi hijo Mauricio Enrique por llegar a mi vida y ser mi motivación para seguir alcanzando nuevas metas.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS: por la unidad y cooperación que existió durante el desarrollo del trabajo, lo cual ayudó a culminarlo satisfactoriamente.

A NUESTRO ASESOR TÉCNICO: Lic. Fidel Ángel Mazariago, por brindarnos su ayuda, disposición y sabios consejos para contribuir al logro de nuestro objetivo.

AI LIC. CARLOS ISRAEL RODRÍGUEZ: por guiarnos de la mejor manera para lograr con éxito nuestro trabajo.

A MIS AMIGOS: Por brindarme siempre su colaboración, en especial quiero agradecerle al Sr. Oscar Armando Castro, quien nos cooperó siempre de manera entusiasta.

Yesenia del Carmen

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso: Por haberme permitido culminar con éxito mi carrera profesional, ya que sin su voluntad y ayuda nada es posible. Y a la Virgen María con humildad y devoción por guiarme por el camino correcto durante toda mi carrera.

A Mi Madre: Amelia Rivas, por todo su amor y el sacrificio que realizó para brindarme el apoyo necesario para mi formación profesional ya que mis logros son también de ella.

A Mi Abuelita: Ángela Rivas, por su cariño incondicional por todos sus consejos y sus oraciones.

A Mis Familiares y Amistades: Por estar pendientes de mis logros, por todo el apoyo y aprecio que siempre me han manifestado y por desearme lo mejor.

A Mis Compañeras de Tesis: Yesenia y Elsy con cariño por su amistad, el apoyo y comprensión que me brindaron todo este tiempo y por todo su esfuerzo para poder lograr nuestro objetivo.

A Nuestro Asesor: Lic. Fidel Ángel Mazariago, Por habernos dedicado parte de su tiempo y contribuir al buen desarrollo de este trabajo.

Al Lic. Carlos Israel Rodríguez: Concejal de la Alcaldía de Soyapango por toda la ayuda que nos proporcionó la cual ha sido indispensable para realizar el presente trabajo.

A todas las demás personas que se preocuparon y me ayudaron en todo momento para lograr mi meta.

Ángela Beatriz

AGRADECIMIENTOS

A Ti Dios: Por tu infinito amor y permitirme la vida, por iluminar siempre mi camino; por la sabiduría y fortaleza que recibí de ti para alcanzar este triunfo.

A Mis Padres: Juanita Martínez y Rolando Platero; por haberme dado la vida; por darme su apoyo incondicional y brindarme sus sabios consejos en los momentos más difíciles, a ti mamá te dedico este triunfo por todo tus sacrificios y esfuerzos que has hecho por mí para que este sueño sea realidad.

A Tres Seres Especiales: A mis hijos Javiereito y Estefany por ser la razón de mi vida; fueron la inspiración más grande para alcanzar esta meta; y a mi esposo Melquisedec por apoyarme para culminar mi carrera.

A Mis Hermanos: Por toda la ayuda que de una u otra forma me brindaron a lo largo de la carrera; especialmente a Helen, Marilin y César Giovani (Q.E.P.D.).

A Mis Compañeras: Por todo el sacrificio para realizar este trabajo y no desmayar en los momentos más difíciles.

A Mis Amistades: Por sus palabras de aliento y por encomendarme en sus oraciones.

Al Lic. Carlos Israel Rodríguez: Por todo su apoyo moral y profesional para desarrollar este trabajo.

A Nuestro Asesor: Lic. Fidel Ángel Mazariego, por el tiempo que nos dedicó y por brindarnos su orientación para realizar este trabajo.

Elsy Margarita

ÍNDICE

<u>Contenido</u>	<u>No Página</u>
INTRODUCCIÓN.....	i
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL DE REFERENCIA	
1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES.....	1
1.1. Historia de las Municipalidades.....	1
1.2. Generalidades del Municipio de Soyapango.....	4
2. MARCO NORMATIVO.....	9
3. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	13
3.1. Historia de la Administración.....	13
3.2. Definición de Administración.....	14
3.3. El Proceso Administrativo.....	14
3.3.1. Importancia del Proceso Administrativo.....	15
3.3.2. Etapas del proceso Administrativo.....	15
4. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	18
4.1. Definición, Importancia y Características de los Procedimientos.....	18
4.1.1. Definición de los Procedimientos.....	18
4.1.2. Importancia de los Procedimientos.....	19
4.1.3. Característica de los Procedimientos.....	19
4.2. Ubicación de los Procedimientos en la Teoría de la Administración.....	21

4.3. Ventajas de los Procedimientos en las Instituciones.....	23
4.4. Clasificación Según su Área de Aplicación.....	24
4.5. Reglas Sobre los Procedimientos.....	25
4.6. Herramientas Administrativas Básicas.....	27
4.6.1. Manuales de Procedimientos.....	31
4.6.1.1. Concepto del Manual de Procedimientos.....	31
4.6.1.2. Importancia de los Manuales de Procedimientos.....	32
4.6.1.3. Justificantes para el Análisis y elaboración de un Manual de Procedimientos.....	33
4.6.1.4. Contenido del Manual de Procedimientos.....	34
4.6.1.5. Diagramas de flujo.....	37
4.6.1.5.1. Concepto de Diagrama de Flujo.....	37
4.6.1.5.2. Ventajas de los Diagramas de Flujo.....	38
4.6.1.5.3. Usos de los Diagramas de Flujo.....	38
4.6.1.5.4. Simbología de los Diagramas de Flujo.....	39
4.6.1.5.5. Manuales de Procedimientos más utilizados.....	41
5. EFECTIVIDAD.....	42
MARCO CONCEPTUAL.....	45
CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO PARA CONOCER EL FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE LAS ÁREAS DE INVENTARIO, PERSONAL Y ACTIVO FIJO.	
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
1.1. Objetivo General.....	49

1.2. Objetivos Específicos.....	50
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
2.1. Unidades de Análisis.....	50
2.2. Universo y Muestra.....	50
2.3. Tipo de Investigación.....	53
2.4. Método, Técnica e Instrumento.....	53
2.5. Diseño de la Investigación.....	55
2.6. Recolección y Procesamiento de Datos.....	55
2.7. Tabulación y Análisis de Resultados.....	56
3. CONCLUSIONES.....	82
4. RECOMENDACIONES.....	84

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LAS ÁREAS DE PERSONAL Y ACTIVO FIJO (VEHÍCULOS), PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

1. OBJETIVO.....	86
2. IMPORTANCIA.....	87
3. MEJORAS ADMINISTRATIVAS REALIZADAS CON LA PROPUESTA.....	88
4. DESCRIPCIÓN DE ÁREAS.....	89
4.1. Área de Personal.....	89
4.2. Área de Activo Fijo.....	89

5. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN, APROBACIÓN

E IMPLANTACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....	91
6. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE PERSONAL Y ACTIVOS FIJOS.....	92
7. MATRIZ DE CONTROL Y REGISTRO DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS.....	162
BIBLIOGRAFÍA.....	164A
NEXOS.....	167

INTRODUCCIÓN

El municipio es la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, constituido por la población que dentro de un territorio determinado; es dirigido y administrado por el concejo municipal, el cual ejerce su gobierno en las alcaldías, que son entidades muy importantes porque son las encargadas de velar por el bienestar de la población; es por esto que es indispensable que posean una buena organización que garantice su buen funcionamiento.

Por lo tanto, el fin primordial del siguiente trabajo de graduación es proporcionar un documento que contribuya a mejorar la efectividad en el desempeño de los trabajadores de las áreas de, personal y activo fijo de la Alcaldía Municipal de soyapango; logrando con esto un funcionamiento óptimo de los departamentos usuarios del documento que en este caso se denomina “Diseño de Procedimientos Administrativos para Mejorar la Efectividad en el Funcionamiento de la Alcaldía Municipal de Soyapango”. Así también cabe destacar la importancia que tiene el diseño de procedimientos para la ejecución de las diferentes actividades que se deben de realizar en las empresas, ya sean estas del sector público o privado.

El presente trabajo de graduación contiene tres capítulos, descritos a continuación:

El capítulo I, proporciona aspectos generales del municipio de soyapango y de su Alcaldía, así como también los aspectos legales que se tomaron en cuenta para elaborar el presente trabajo. Así mismo se incluyen generalidades de la administración y en forma más amplia, sobre procedimientos y manuales.

La investigación de campo presentada en el segundo capítulo da a conocer los resultados del estudio que se llevó a cabo en las áreas de: Inventario, activo fijo y personal de la Alcaldía Municipal de Soyapango. Así también se da a conocer la metodología empleada en dicha investigación, para presentar las conclusiones y recomendaciones que surgieron al analizar los resultados obtenidos.

El tercer capítulo contiene la propuesta elaborada para las áreas de estudio de la Alcaldía de Soyapango, en la cual se presentan manuales para el área de personal y el área de activo fijo, en el área de activo fijo específicamente en el departamento de servicios generales. Los manuales han sido elaborados con el objetivo de mejorar el funcionamiento de dichas áreas y también para que sirva de guía de cómo elaborar futuros documentos.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL DE REFERENCIA

1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES

1.1. Historia de las Municipalidades

Los antecedentes más lejanos de los municipios se encuentran en las ciudades y estados de la antigüedad, llamados por algunos autores, Estados Municipales; surgiendo por primera vez en la ciudad de Atenas (495 – 442 AC.)

El nombre de municipalidad tiene su origen en la antigua Roma, estando formada por los órganos representativos del pueblo, los cuales eran: Los DUUNVIROS o Alcaldes mayores que predecían las curias y eventualmente administraban justicia; los CUESTORES eran los administradores y tesoreros del municipio los cuales controlaban todo el aspecto financiero por medio de un sistema de recaudación de impuestos y el defensor CIVI TATIS que era el defensor de los particulares frente a la curia y ante los excesos de poder de los funcionarios de gobierno.

Los romanos implantaban categorías de ciudades en las que se encuentran las ciudades municipales, las cuales gozaban de una autonomía plena, sus habitantes asumían el derecho de ejercer el comercio libremente, podían

contraer matrimonio con los ciudadanos romanos, pero carecían del derecho al voto tanto, a elegir como a ser electos funcionarios romanos.

La creación de los municipios fue para lograr una dominación estable, ya que Roma era una ciudad Cosmopolita y atraía grandes multitudes que venían a crear serios problemas, y se vieron aumentados por la población de las ciudades conquistadas, además fueron usados principalmente como organización local para recaudar tributos, concediendo la ciudadanía romana “sine Suffragio” sin derechos políticos.

Todas las características municipales romanas fueron recibidas por los pueblos conquistadores, entre los cuales se encontraba España, que más tarde con la invasión de los Visigodos en el año 412 DC., el régimen municipal experimentaba cambios importantes¹.

En la forma de organización política y social de griegos (“polis”) y romanos (“civitas”) encontramos los orígenes del municipio como unidad política administrativa.

Durante la época colonial en América, los españoles van organizando los cabildos y ayuntamientos en las ciudades, aunque solo en las pequeñas se convierte en una práctica más democrática.

¹ Campos Chávez, Enma Guadalupe; Mestanza Guevara, José Inés “Estudio y Evaluación del Control Interno aplicable a los Ingresos y Egresos de La alcaldía Municipal de Soyapango” Septiembre 1998, Pág. 1-2

En éstas el Alcalde convocaba el cabildo abierto para discutir de forma directa los problemas de la comunidad.

Después de la independencia de España, el estado salvadoreño se estructura sobre la base de los municipios.

En la primera constitución (1824), se establecen los límites de cada municipio. Las Alcaldías se convierten en mediadoras entre los ciudadanos y los organismos del estado estando sus funciones subordinadas al jefe de estado.

Con el fin del régimen ejidal municipal y comunal de tenencia de la tierra, se modifica la vinculación del Gobierno Municipal con los ciudadanos, estableciéndose, a partir de ese momento, una relación de carácter político administrativo.

En 1886, la nueva constitución, establece el carácter de elección popular de los gobiernos municipales y la independencia en sus funciones.

Sin embargo, son los gobernadores departamentales (Representantes Directos del Ejecutivo), los que ejercieron una tutela sobre los gobiernos locales disminuyendo su poder e iniciativa.

La constitución de 1939 decretada por el general Maximiliano Hernández Martínez, supone un retroceso en la participación de la población en la elección de sus gobiernos locales ya que estos pasan a ser elegidos directamente por el poder ejecutivo, como mecanismo de control político.

En las reformas que hacen a la constitución en 1945 y en la constitución de 1950 se vuelve a recuperar la autonomía de los municipios y el poder de la ciudadanía de elegir a sus gobiernos municipales, respectivamente.

Hasta ese momento la autonomía de los municipios estaba referida a sus funciones administrativas y a lo económico. Es hasta la constitución de 1983, vigente hasta la actualidad, que se amplía el carácter autónomo del municipio a lo técnico².

1.2. Generalidades del Municipio de Soyapango

La ciudad de Soyapango es uno de los municipios que conforman el área metropolitana de San Salvador en el departamento del mismo nombre.

Soyapango en Nahuatl significa “Llano de los Soyates”, ya que descende de las palabras Soyat que significa Soyate u Coroso, y Pango que quiere decir Llano o Valle. Originalmente dicha ciudad fue denominada como “San Antonio Xoyapango”, esta recibió el título de Villa por decreto legislativo del 10 de mayo de 1907, durante la administración del general Fernando

² Folleto sobre Municipalismo, Participación ciudadana, USAID, RTI, FISDL, Fundamuni Procap, año 1998, Pág. 1-2

Figueroa. El rango de ciudad lo obtuvo oficialmente el 21 de enero de 1969, según decreto #25, emitido por el gobierno de la república.

Dicho municipio está formado por 8 cantones, los cuales se mencionan a continuación: Buena Vista, Prusia, Matazano, El Cacao, El Limón, El Guaje, El Tránsito y Venecia.

La cantidad de habitantes que posee el municipio es de 350,000 aproximadamente; su composición poblacional es fundamentalmente urbana (85%), contando además con núcleos menores de población sub.-urbana que constituyen un 12 % y población rural un 3%³.

Se concibe al Municipio o a la Municipalidad como el ámbito espacial y personal en que se ejerce el Gobierno Local. Para la Constitución municipio y municipalidad son términos sinónimos.

Gobierno local es cosa distinta de municipio, ya que se considera a aquél como la organización que a nivel local ejerce el poder público y por lo tanto manda y hace obedecer en dichos ámbitos.

El municipio es la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal; establecida en un territorio determinado que le es

³ Plan de Desarrollo del Municipio de Soyapango, Año 1999-2003, Alcaldía Municipal de Soyapango, Marzo 2000, Pág. 5-6.

propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno.

La Alcaldía Municipal de Soyapango es miembro de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), la cual posee 500 empleados más 18 miembros del Concejo Municipal.

Entre los servicios que se prestan a la población se mencionan: Recolección de desechos sólidos, alumbrado público, partidas de nacimiento y defunción, apoyo a comunidades, espacios municipales para el comercio, celebración de matrimonios civiles y administración de dos cementerios municipales.

El Gobierno del Municipio de Soyapango, está ejercido por el Concejo Municipal, el cual esta integrado por la alcaldesa, sindico, doce regidores propietarios y cuatro regidores suplentes totalizando 18 miembros en el Concejo, distribuidos en comisiones de trabajo.

En el Municipio existen 42 grandes empresas industriales y aproximadamente 80 comerciales, las que representan el 26.92% con relación a la zona metropolitana de San Salvador.

El sector informal de la economía se concentra en el comercio y servicio, se tienen calificadas aproximadamente 11,000 microempresas en la base de datos de la institución.

En el centro de Soyapango se encuentran ubicados alrededor 3,763 vendedores, quienes están instalados en tres mercados municipales, en las aceras y en vías públicas.

El 22 de agosto de 1999 se constituyó el Concejo de Desarrollo de Soyapango (CDS), ésta instancia es un instrumento de concertación de los diferentes sectores y esta integrado por El Concejo Territorial de Comunidades, el Sector Educativo, la Directiva Central de los Mercados Municipales, La Asociación de Médicos de Soyapango, El Club Deportivo Marte-Soyapango, ONG'S, Policía Nacional Civil y la Alcaldía Municipal. Con este concejo se pretende articular iniciativas concretas y recursos, con el objeto de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

Posteriormente el 9 de febrero del 2000 se constituyó el Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo de Soyapango (FONDESOY), integrado por empresarios, las comunidades, ONG's y la municipalidad. Este espacio es una alianza local de entidades pertenecientes al sector público, privado y a la sociedad de Soyapango y tiene por objetivo aportar a la población de condiciones que propicien la mejora de la calidad de vida de todos sus

ciudadanos, la convivencia y seguridad social y la competitividad del territorio y su tejido empresarial.

Entre las principales actividades económicas que se desarrollan en el municipio se encuentran: La producción industrial a gran escala, el gran comercio, la microempresa y el micro comercio informal; es decir que se identifican en el territorio las ramas y niveles de producción industrial, comercio y servicio.

La actividad económica que absorbe la mayor cantidad de mano de obra es la rama de la industria con un 36%, el sector servicio absorbe un 33% y el comercio un 31%.

En el sector comercio, la microempresa comercial también conocido como comercio minorista representa el 87% del total de este sector, en segundo lugar se encuentran los restaurantes y las cafeterías con un 10%.

El contingente poblacional de Soyapango tiene una baja escolarización y de manera asociada a esta característica también presenta una baja calificación laboral aunque el desempleo abierto a disminuido y es relativamente bajo(7.7%) el sub.-empleo es alto(59%) y va en aumento.

En cuanto a la capacidad financiera se destacan difíciles condiciones de partida para lanzar un proceso de desarrollo local; Las iniciativas informales carecen de apoyo financiero o tienen un difícil acceso al mismo⁴.

2. MARCO NORMATIVO

En este apartado se mencionan las leyes y/o reglamentos que regulan los municipios y el funcionamiento de las alcaldías.

La Constitución de La República de El Salvador es una ley primaria que sirve de base para las demás leyes secundarias, en su capítulo VI denominado “Gobierno Local”, se establecen disposiciones relacionadas con las municipalidades; en las que se detalla la autonomía de los municipios en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo y que serán regidos por un Código Municipal.

El Código Municipal emitido como decreto legislativo número 274 del 30 de enero de 1986 por la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, en su artículo 2 define al municipio en una forma conceptual en el cual cabe destacar que el municipio es una unidad administrativa con autonomía para darse su propio gobierno.

⁴ Plan de Desarrollo del Municipio de Soyapango, Año 1999-2003, Alcaldía Municipal de Soyapango, Marzo 2000, Pág. 11

En cuanto a la autonomía supone, que el municipio posee capacidad de administrarse así mismo, esto implica autonomía política, es decir tiene capacidad de elección de sus propias autoridades; autonomía administrativa es decir que tiene sus propios órganos de gobierno y la capacidad para organizarse como mejor les parezca a fin de prestar los servicios públicos y locales, así como para nombrar y remover a los funcionarios y empleados públicos municipales; autonomía financiera eso significa que están dotados de la facultad de crear sus propios recursos económicos y aplicarlos a la satisfacción de las necesidades públicas.

La administración precisamente tiene relación con el llamado proceso administrativo, en virtud del cual toda actividad humana para que dé los resultados deseados debe planificarse, organizarse, dirigirse y controlarse. El municipio en cada una de sus áreas que le competen debe estar dispuesto a someterse a ese proceso, por consiguiente es una unidad administrativa.

Otra ley que se menciona es la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, en la cual se manifiesta que todas las entidades públicas deben establecer una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional la cual puede abreviarse UACI.

Dicha unidad tiene relación con las áreas que se tomarán en cuenta en la investigación de campo.

Es importante mencionar también que las municipalidades y todas las entidades y organismos del sector público están regulados por las Normas Técnicas de Control Interno establecidas por la Corte de Cuentas de la República, esto según lo estipulado en el Art.2 de dichas normas, las cuales constituyen directrices básicas para el funcionamiento de la institución.

En las Normas Técnicas de Control Interno en su Capítulo V, numeral 5-03 establece que deberá garantizarse la mejor infraestructura del área de sistemas con el fin que sus servicios se presten con calidad y efectividad, teniendo presente la ubicación y estructura organizacional que le permita brindar el apoyo necesario a todas las unidades de la entidad, el aseguramiento de la calidad, la conformación de comités de apoyo, definición de políticas, funciones y responsabilidades; así como la asignación de personal competente y su debida capacitación.

Para lograr lo anterior, se requiere de planeamiento de la oficina de servicio de información; políticas, estándares y procedimientos.

Las áreas que son sujetas a evaluación por parte de la Corte de Cuentas en las Alcaldías son las siguientes:

- contabilidad
- ingresos
- caja y bancos

- Cuentas por Cobrar
- Inventarios
- Activo Fijo
- Compras
- Gastos
- Personal
- Pasivo
- Inversiones
- Presupuestación

Los municipios se rigen por un orden jurídico diverso, siendo los principales como ya se mencionó, la Constitución de la República y el Código Municipal; Así mismo por las Normas de Control Interno de la Corte de Cuentas. Estas son algunas leyes pero no todas las que rigen sobre las municipalidades de todo el país.

En razón de lo anterior es de suma importancia que la Alcaldía Municipal de Soyapango cuente con herramientas administrativas básicas, que ayuden a mejorar la gestión administrativa con el propósito de lograr que el personal tenga un mayor desenvolvimiento en sus labores; logrando una mayor efectividad. Al no contar con dichas herramientas, se ven afectados por sanciones administrativas y económicas por agentes contralores, así como llegar a faltas legales que involucren a las autoridades y empleados de la institución.

Por lo tanto es importante realizar un diseño de procedimientos administrativos idóneos que faciliten alcanzar las metas y objetivos planificados y que ayude a prevenir dichas sanciones que impone la Corte de Cuentas de la República.

Seguidamente se detallan los aspectos de la administración, en los cuales se incluyen los procedimientos administrativos, así como las herramientas básicas para el desarrollo de estos procedimientos.

3. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

3.1. Historia de la Administración⁵

La Administración inicia su desarrollo desde la pre-historia cuando el ser primitivo tuvo necesidad de desplazarse con efectividad en el medio donde se encontraba. Las primeras manifestaciones de esta característica seguramente ocurrieron en la pre-historia cuando dos hombres ante la necesidad de efectuar tareas simples y complejas comprendieron que actuando aisladamente no podrían realizarla a satisfacción, deduciendo entonces aunar sus esfuerzos para lograr un propósito que en ese momento les era común. La administración evolucionó a través del tiempo en 3 etapas las cuales mencionamos a continuación:

⁵ Universidad Tecnológica de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, Paquete Didáctico de Teoría Administrativa I; Pág. 1 - 5

- a) La Administración Moderna
- b) La Administración Contemporánea
- c) La Administración Científica

3.2. Definición de Administración

Una nueva definición de la administración que surgió a final del siglo XIX es en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes como lo son: La planificación, la organización, la dirección y el control; por tanto la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales con el objeto de alcanzar las metas establecidas para la organización.

3.3. El Proceso Administrativo

Se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan en forma de proceso integral. El proceso administrativo puede considerarse como el esfuerzo administrativo total operable en un empeño total que incluye: La toma de decisiones, la aplicación de técnicas y procedimientos seleccionados y la motivación de individuos y grupos para lograr objetivos específicos.

3.3.1 Importancia del Proceso Administrativo

La importancia del proceso administrativo puede definirse en los siguientes términos:

- 1) Desarrollo con Fidelidad, permite un trabajo ordenado, eleva la productividad, evita el desperdicio, mantiene la armonía y permite el ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero.
- 2) Proporciona un medio útil para comprender mejor lo que debe hacer la persona que administra una empresa.
- 3) Permite una integración y coordinación de las actividades de la empresa y entender como sus partes se relacionan entre sí.

3.3.2. Etapas del Proceso Administrativo

El proceso administrativo se divide en cinco etapas según algunos autores, ya que otros lo pueden dividir en distintas etapas siempre y cuando comprendan el todo administrativo.

Las etapas básicas del proceso administrativo son cinco:

La Planeación: Es la primera fase del proceso administrativo que consiste en decir por anticipado; qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, y quién lo hará.

La Organización: Es el proceso que consiste en fijar funciones, autoridad y responsabilidad entre los miembros de la organización; de tal manera que puedan lograr los objetivos establecidos.

La Integración: Es la fase donde se realizan ciertas actividades cuyo propósito es dotar a la empresa del elemento humano y materias más idóneas.

La Dirección: Es la fase del proceso administrativo donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador. Es cuando los gerentes dirigen a sus empleados influyendo sobre ellos para que realicen las tareas.

El Control: Es la última etapa del proceso administrativo, y consiste en verificar que los objetivos previamente establecidos se estén cumpliendo.

El proceso administrativo se divide en dos fases: La fase mecánica, donde los gerentes solamente se ocupan de los aspectos más abstractos o teóricos del proceso administrativo y la fase dinámica, es una actividad más concreta porque requiere trabajar directamente con la gente, es decir, que se comienza a ejecutar lo planeado y a controlar los resultados⁶.

⁶ Serrano Ramírez, Américo Alexis “ Administración I Y II”, Primera Edición, 1999, Pág. 71-74

..\Mis documentos\TESIS ALCALDIA SOYAPANGO.
YESENIA\DIAGRAMA DE PROCESOS.doc

4. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

4.1. Definición, Importancia y Características de Los Procedimientos Administrativos

4.1.1. Definición de Los Procedimientos

Un Procedimiento define una secuencia de pasos básicos entrelazados y en un orden preestablecido, a fin de lograr un trabajo, una obra. “Un procedimiento es una serie de labores concatenadas que constituyen la sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo.”

La administración como un sistema general está sujeta a procedimientos y normas que pueden ser reglamentos. Este proceso exige exactitud en cualquier etapa de su desarrollo, mediante la aplicación de estructuras formales que consigan objetivos satisfactorios. Tomando en cuenta lo que enseña la teoría administrativa como un proceso y las distintas actitudes que se observan día a día en toda actividad humana, se dice que: Procedimiento es un grupo de métodos y que método es una serie de pasos hechos por un empleado para realizar un trabajo.

El procedimiento es un plan establecido que contiene lineamientos detallados para manejar actos de la organización que se presentan con regularidad.

Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

4.1.2. Importancia de los Procedimientos

Los procedimientos son de suma importancia pues guían a hacer las cosas con menor esfuerzo, eliminando lo innecesario y lo oneroso, a fin de que el trabajo se vuelva más sencillo y eficaz, con miras a incrementar la efectividad y la seguridad en las operaciones; la creciente y racional aplicación de estos conocimientos es determinante para la reducción de costos operativos mediante la simplificación del trabajo.

4.1.3. Características de los Procedimientos

Es característica de los procedimientos, que en muchas ocasiones, pasan por distintos departamentos y que se haya bajo distintas autoridades. Ello hace más necesario que deban fijarse con mayor precisión.

Los procedimientos tienden a formar rutinas de actividades que, de otra manera, requerirían estudio, discusión, etc. en cada caso. Por ello permiten que el trabajo de administradores más calificados, puedan encomendarse a otros que lo sean menos. Todo procedimiento es, por tal motivo, un gasto

de tiempo quizá aparatoso, de momento; más sirve para lograr un ahorro permanente en el futuro.

Un Procedimiento se caracteriza por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo. Ejemplo: la esterilización de instrumental médico, la elaboración de una póliza, la elaboración de un análisis clínico, etc.

Un procedimiento se caracteriza por no ser un programa. Un programa es un plan general para ejecutar un conjunto de actividades dentro de los tiempos estimados. Ejemplo: la construcción de un edificio, la capacitación del personal, la desconcentración de delegaciones regionales, la implantación de un procedimiento, etc.

Un Procedimiento se caracteriza por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en el puesto. Ejemplos: hacer una visita médica, recibir correspondencia, elaborar pedidos⁷, etc.

⁷ Cornejo Coreas, Julio César; Benítez Martínez, María Félix “Diseño de un Manual de Procedimientos para la Administración de la Unidad Central de Los Servidores de Computo del Centro Nacional de Registros”. UTEC, Mayo 2002, Pág. 20-22

4.2. Ubicación de los Procedimientos en la Teoría de la Administración.

Como se mencionó los procedimientos son planes establecidos, por tal motivo no hay que dejar de lado la planeación que es un punto muy importante para los procedimientos.

La planeación se refiere al proceso de formular actividades de largo plazo e incluye el establecimiento de metas, así como de políticas y de estrategias para alcanzar los objetivos.

Los procedimientos se consideran en el tercer nivel de la planeación ya que en el primer plano se encuentran los objetivos; en el segundo las políticas y en el tercero los procedimientos.

Niveles

1. El objetivo señala la meta a alcanzar.
2. Las políticas trazan un camino de cómo llegar a esas metas.
3. Los Procedimientos indican paso a paso como realizar las actividades fijadas o trazadas por las políticas.

Es muy factible confundir el método con el procedimiento por lo que es necesario tener presente que método es la determinación de cómo efectuar una labor tomando en cuenta el objetivo, las facilidades disponibles y el gasto total monetario en relación al tiempo y esfuerzo. Es decir el método se

refiere a las labores que constituyen un paso dentro de un procedimiento. El método es más limitado que el procedimiento.

Con el propósito de ampliar un poco más los conceptos que se describieron anteriormente, a continuación les presentamos una pequeña definición de estos:

a) **Metas:** son los fines hacia los cuales se dirige una actividad.

Representa no solo el punto final de la planeación, sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración, dirección, y el control.

b) **Estrategias:** programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales. El propósito de las estrategias es determinar y transmitir a través de un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen acerca de que tipo de empresa desea proyectar. Las estrategias no pretenden describir con exactitud como ha de lograr la empresa los objetivos, ya que es la tarea de incontables programas de apoyo mayores y menores⁸.

c) **Políticas:** Son uno de los medios básicos, para poder delegar autoridad, ya que sin ellos, es imposible que el delegado ejecute su

⁸ Vega, Lucy; Hernández, Karla Edlin; Hurtado, Douglas Javier “Propuesta de un Manual Técnico Operativo de controles Administrativos para los Laboratorios de Práctica en Informática de las Universidades Asociadas a Auprides” Pág. 61

función con el sentido que el delegante necesita para lograr los objetivos propuestos.

- d) **Método:** Serie de pasos operados por un solo individuo en la ejecución de un trabajo.

4.3. Ventajas de los Procedimientos en las Instituciones.

Por medio de los procedimientos se consigue mejorar los métodos de trabajo para su realización en las diferentes unidades organizativas y puestos específicos, consiguen reducir esfuerzos de quienes lo ejecutan, optimizan la utilización del equipo y materiales, mejoran las instalaciones y áreas de trabajo, eliminan recorridos innecesarios, etc., todo lo cual se resume en una simplificación general del trabajo administrativo.

Los procedimientos bien elaborados se constituyen en una herramienta fundamental, para el desempeño de tareas por medio de los miembros del personal de una empresa, a quienes les sirven “como guía de trabajo, guía que es especialmente interesante para orientar a los nuevos empleados, reduciendo su tiempo de integración en la organización.”

La estructura de las organizaciones tanto de la administración pública como privada, permanece expuesta a la mutación de parte de sus recursos humanos, en consecuencia es fundamental la creación de documentos que

contengan la descomposición o fraccionamiento de los procedimientos de trabajo. Lo que en la actualidad es simple y sencillo de ejecutar por empleados con cierta experiencia en la empresa, se torna difícil y fastidioso para nuevos trabajadores.

Los procedimientos claramente definidos por escrito constituyen una ayuda valiosa para el entrenamiento en el puesto de nuevos empleados, sobre todo en aquellos casos para los cuales, las oficinas ya no disponen del antiguo empleado para enseñar la forma de ejecutar las labores de su puesto de trabajo.

4.4. Clasificación de los Procedimientos Según su Área de Aplicación

Procedimientos Macroadministrativos: Se refiere a aquellos procedimientos que son propuestos y aplicados por las dependencias de apoyo global. Es decir por aquellas secretarías que tienen encomendado normar y controlar el desarrollo de alguna función cuyo desempeño es común a todas las instituciones del ejecutivo.

Procedimientos Mesoadministrativos o Sectoriales: Son los que involucran a todo un sector administrativo o a dos o más instituciones que lo conforman. En ellos se plasman las relaciones intrasectoriales a nivel operativo.

Procedimientos Microadministrativos o Institucionales: Son los que se siguen para realizar las operaciones internas en una dependencia o entidad para cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos. Dentro del ámbito institucional los procedimientos pueden clasificarse en generales o específicos.

Los Procedimientos Generales son los que involucran operaciones que efectúan todas o más de una dirección general o su equivalente dentro de la institución; los específicos se circunscriben al ámbito de una dirección general o alguna o varias de las unidades que lo conforman⁹.

4.5. Reglas sobre los Procedimientos

- 1) Los procedimientos deben fijarse por escrito, y de preferencia gráficamente. De esa manera pueden ser mejor comprendidos y analizados, así por ejemplo las gráficas de procesos, las de flujo, los cuadros de distribución de trabajo, etc. no hacen sino fijar gráficamente los diversos pasos que constituyen un proceso. Ello permite darse cuenta mejor de lo que sobra; lo que falta; lo que puede combinarse mejor; eliminar, combinar, alterar de orden y mejorar, suelen ser las cuatro reglas básicas que se dan para analizar un procedimiento gráficamente consignado, el

⁹ Cornejo Coreas, Julio César; Benítez Martínez, María Félix “Diseño de un Manual de Procedimientos para la Administración de la Unidad Central de Los Servidores de Computo del Centro Nacional de Registros”. Mayo 2002, Pág. 22– 24

hacerlo así, permite también explicarlo mejor, enseñarlo y resolver dudas.

- 2) Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la súper especialización (exceso), muy frecuentemente se emplean en una empresa procedimientos anticuados y poco eficientes por una inercia natural. La revisión revelará que procedimientos pueden ser cambiados y mejorados, pero también puede ocurrir que, en el afán de especializar y mejorar se separen actividades que en determinado momento pudieran ser eficientemente realizadas, pero, que posteriormente solo originan que una misma pieza, forma o documento este pasando por diversas manos o departamentos sin razón alguna. La revisión indicará en este caso, que actividades conviene consolidar en una sola persona o departamento.
- 3) Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos. Con mucha frecuencia dos departamentos están haciendo lo mismo claro que enfocándolo bajo diversos ángulos. Esto puede ser conveniente; pero, en la mayoría de los casos

convendrá dejar un solo departamento o persona encargada de ese procedimiento, del que todos puedan aprovecharse¹⁰

4.6. Herramientas Administrativas Básicas

En administración, existen herramientas administrativas básicas y de fácil aplicación que contribuyen a que las actividades en una empresa u organización se efectúen en forma ordenada y eficiente, obteniendo mejores resultados. Entre estas herramientas se pueden mencionar, los manuales administrativos.

Los manuales administrativos son una herramienta administrativa que sirven de guía al personal de una empresa para el mejoramiento en la realización de las actividades. Entre los manuales administrativos más conocidos podemos mencionar.

a) Manual de Organización

Explica las funciones, autoridad, obligaciones e interrelaciones de cada unidad dentro de la institución.

b) Manual de Objetivos y Políticas

Contendrá en forma clara y definida, primero los propósitos originales que serán los generadores de toda acción dentro de la empresa, y

¹⁰ Reyes Ponce, Agustín “Administración de Empresas Teoría y Práctica Tomo I”, Editorial Limusa., México, 1976.
Pág. 172-174

segundo las políticas que servirán de marco a través del cual los objetivos se canalizarán a la acción.

c) Manual de Análisis y Descripción de Puestos

Este tipo de manuales contienen información de los diferentes puestos que conforman una unidad organizativa. Por lo general describe:

- Identificación del puesto.
- Relaciones de autoridad y coordinación con otros puestos.
- Funciones generales y específicas del puesto.
- Responsabilidades asignadas.
- Requisitos y Características que debe de reunir la persona que ocupará dicho puesto.
- Descripción de las condiciones físicas y ambientales que sean necesarias para el desempeño del puesto.

d) Manual de Bienvenida

Este documento describe información valiosa para que el nuevo empleado se identifique rápidamente con la empresa y logre adaptarse fácilmente al nuevo puesto y al ambiente que le rodeará.

e) Manual de Propósitos Múltiples

Es aquel documento que contiene información diversa sobre la organización que, por lo general se describe en cada uno de los

manuales mencionados anteriormente; ya que la sencillez y la poca complejidad de la empresa, no amerita que se elabore un manual para cada propósito, sino cumplir varios.

f) Manual de Procedimientos

Contiene cada uno de los procedimientos que deben cumplirse en la empresa para colaborar a la obtención de los planes.

..\Mis documentos\TESIS ALCALDIA SOYAPANGO. YESENIA\DIAGRAMA
DE PROCESOS.doc

Ya que el propósito del trabajo de investigación centra su Interés en los procedimientos administrativos. Para desarrollar la propuesta que se proporcionará a la institución se hará uso del manual de procedimientos, el cual se describe más ampliamente a continuación:

4.6.1. Manuales de Procedimientos

4.6.1.1. Concepto del Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades¹¹.

Estos manuales son instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional cotidiano, en ellos se consignan, en forma metódica las operaciones que deben seguirse para la ejecución de todas las funciones de la organización o de una o varias unidades administrativas, dependiendo del ámbito de aplicación de los manuales.

¹¹ Gómez Ceja, Guillermo; “Sistemas Administrativos, análisis y Diseños” Primera Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1997

Los manuales de procedimientos son documentos que registran y transmiten sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

Los manuales de procedimientos permiten: Uniformar y controlar el cumplimiento de la rutina de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas y errores; facilitar las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia; la conciencia en los empleados y en sus jefes, acerca de que el trabajo se esta o no realizando adecuadamente; reducción de los costos al aumentar la eficacia general, además de otras ventajas adicionales.

Por otra parte, están considerados como elementos fundamentales para la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa, ya que facilitan la interacción de las distintas unidades administrativas o institucionales, a través del flujo de información que tienen como objetivo el logro de determinadas actividades.

4.6.1.2. Importancia de Los Manuales de Procedimientos

Puede decirse que la utilidad del manual de procedimientos es múltiple en virtud de ser una herramienta que permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a

los puestos responsables de su ejecución. Así mismo, auxilian en la inducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación de personal en virtud de que describen en forma detallada las actividades por puesto.

Es necesario precisar que la necesidad de un estudio de procedimientos se basa en la eficiencia con que se pretende lograr un objetivo determinado; es decir, un procedimiento será eficiente o no en tanto logre el objetivo para el cual fue planeado.

4.6.1.3. Justificantes para el Análisis y Elaboración de un Manual de Procedimientos

Existen diversidad de índices que justifican el análisis, revisión y elaboración de un procedimiento entre los cuales se pueden mencionar:

- Trabajo con poca eficiencia.
- Falta de secuencia operacional.
- Fallas frecuentes que obstaculizan la realización normal de las operaciones.
- Trabajos que consumen mucho tiempo.
- Procesos que provocan desperdicios.
- Que existan trámites que mantengan cierto grado de complejidad, por lo cual sean necesarias las descripciones precisas de los mismos, de manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas.

- Que resulte conveniente asegurar la uniformidad en el desarrollo de los tramites y procedimientos para lo cual resulte indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
- Que se desee emprender tareas de simplificación del trabajo como análisis de tiempo, delegación de autoridad, estudios de simplificación de tareas, etc.
- Que se vaya a establecer un sistema de información o bien modificar el que ya existe, y se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, para lo cual son muy valiosos los manuales de procedimientos, ya que contienen información necesaria para la determinación de los flujos de esta.

4.6.1.4. Contenido del Manual de Procedimientos¹²

Identificación:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la Organización.
- Denominación y Extensión (general o específicos).
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión.
- Unidades Responsables de su elaboración, Revisión y/o autorización.
- Clave de la forma.

¹² Gómez Ceja, Guillermo; “Sistemas Administrativos, análisis y Diseños” Primera Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1997, Pág. 138 y 144

Índice o Contenido:

- Relación de los capítulos que forman parte del documento.

Prólogo y / o Introducción:

- Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.
- Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

Base Legal:

- Se relacionan los nombres de los principales ordenamientos jurídico-administrativo vigentes, que conformen la base legal del documento que se esta elaborando.

Objetivo:

- El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el procedimiento; su formulación se ajustará a los lineamientos descritos.

Políticas o Norma de Operación:

- Se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de

responsabilidades de distintas instancias que participan en los procedimientos.

Procedimiento (Descripción de Las Operaciones):

- Presentación por escrito en forma narrativa y secuencial de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en que consisten, cuando, como, donde, con que y en cuanto se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.
- Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación.

Formulación e Impresos:

- Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

Diagramas de Flujo:

- Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y / o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además

suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso.

- Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión.

Glosario de Términos:

- Listas de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimiento, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

Dentro del contenido del manual de procedimiento, es importante desarrollar más ampliamente lo relacionado a diagramas de flujo; con el propósito de orientar a las personas que hagan uso de dichos manuales.

4.6.1.5. Diagramas de Flujo

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

4.6.1.5.1. Concepto de Diagramas de Flujo

Es la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y el recorrido de formas o materiales, en

donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimientos detallado), en cada operación descrita. Además suelen hacer mención del equipo y recursos utilizados en cada caso.

4.6.1.5.2. Ventajas de los Diagramas de flujo

- ♣ De Uso: Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- ♣ De Destino: Al personal que intervendrá en los procedimientos le permite identificar y realizar correctamente sus actividades.
- ♣ De Aplicación: Por la sencillez de su representación facilita las operaciones.
- ♣ De Comprensión e Interpretación: Pueden ser comprendidos por todo el personal de la empresa o de otras organizaciones.

4.6.1.5.3. Usos de Los Diagramas de Flujo

Es necesario hacer uso de los diagramas de flujo para poder ilustrar gráficamente los procedimientos ya que nos permite:

- Verificar que se estén logrando los objetivos.
- Identificar Cuellos de Botella.
- Tratar de Identificar cuales son aquellas actividades que no están agregando valor al proceso.

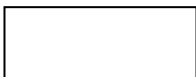
- Verificar la secuencia lógica de los pasos.
- Todas las actividades deben de llevar continuidad.

Es de hacer notar que, existen diferentes tipos de símbolos de diagramación para la elaboración de diagramas de flujo (ver anexo No 1), pero en este apartado se estudiará únicamente los símbolos empleados internacionalmente elaborados por American National Standard Institute (ANSI), quienes han preparado una simbología para representar flujos de información de procesamiento electrónico de datos, de la cual se han adoptado algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos¹³.

4.6.1.5.4. Simbología de Los Diagramas de Flujo



Inicio o Término: Indica el principio o fin del flujo: puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.

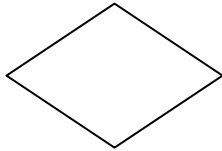


Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.

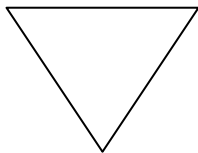
¹³ Serrano Ramírez, Américo Alexis "Administración I y II "Primera Edición, año 1999. Pág. 94 - 95



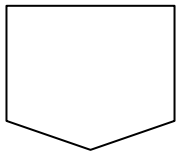
Documento: Representa cualquier documento que entra, se utiliza, se genera o salga del procedimiento.



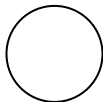
Decisión o Alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.



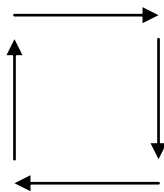
Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.



Conector de Página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.



Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.



Dirección de Flujo o Línea de Unión: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones¹⁴.

¹⁴ Gómez Ceja, Guillermo; “Sistemas Administrativos, análisis y Diseños” Primera Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1997, Pág. 98

4.6.1.5.5. Manuales de Procedimientos más Utilizados

Alcaldías

- Manual de procedimientos para el área de contabilidad
 - ☒ Arqueo de fondos circulantes
 - ☒ Conciliaciones bancarias
 - ☒ Revisión de registros contables

- Manual de procedimientos para el área de personal
 - ☒ Reclutamiento y contratación de personal
 - ☒ Elaboración y pago de planillas

- Manual de procedimientos para el área de presupuesto
 - ☒ Control y ejecución presupuestaria
 - ☒ Asignación presupuestaria

- Manual de procedimientos para el área de inventario
 - ☒ Toma física
 - ☒ Evaluación del inventario

- Manual de procedimientos para el área de activo fijo
 - ☒ Registro de bienes municipales
 - ☒ Inspecciones físicas a los activos fijos de la municipalidad.

Otras Instituciones

- Manual de procedimientos para el control de Combustible
- Manual de procedimientos de informática
- Manual de procedimientos para administración de bienes
- Manual de procedimientos para becas
- Manual de procedimientos para el uso de vehículos

5. LA EFECTIVIDAD

La Efectividad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización. Los procedimientos específicos, cuando pertenecen al ambiente interno de una empresa, influyen en el rendimiento y la efectividad. Ciertas formas de resolver conflictos, de planear una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado mejor rendimiento a largo y corto plazo.

La efectividad es una función de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas y procedimientos de una manera uniforme. La visión de un líder debe de llegar a ser operativa a través de la acción. Crear una cultura sólida quiere decir que los valores y las acciones sean altamente consistentes. Esta forma de consistencia se ha mencionado con frecuencia

como una fuente de fortaleza organizacional y una manera de mejorar el rendimiento y la efectividad¹⁵.

Se considera que existe efectividad cuando se ha logrado ser eficaz y eficiente en el desarrollo de las actividades para alcanzar una meta.

Eficacia

Es la actuación para cumplir los objetivos previstos, es poder alcanzar una meta o fin.

Eficiencia

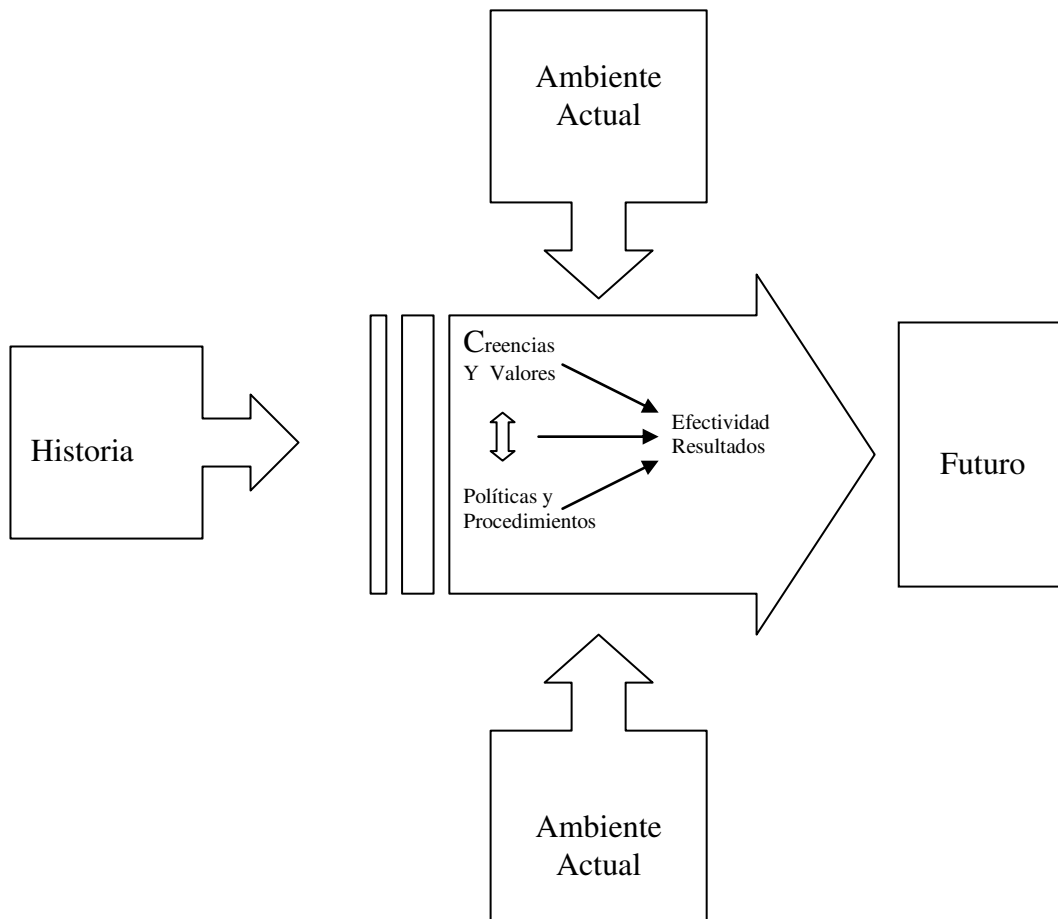
Es la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado y minimizando el empleo de recursos. Ser eficiente también es alcanzar una meta, pero al menor costo posible. El costo no es necesariamente monetario. Una persona será eficiente si logra llegar a determinado lugar por el camino más corto. En cambio, una persona será eficaz si llega al lugar, no importa si camino más o no.

Eficiencia significa hacer bien las cosas y eficacia supone simplemente hacerlas¹⁶.

¹⁵ Denison, Daniel R., “Cultura Corporativa y productividad organizacional, Legis Editores, S.A. Bogotá Colombia, 1991. Pág. 5

¹⁶ Stoner, James, “Administración”, Sexta edición, , México, año 1992 Pág. 9-10

Cultura Organizacional y la Efectividad



Fuente: Denison, Daniel R.; Cultura Corporativa y Productividad Organizacional, Pág. 6.

6. MARCO CONCEPTUAL

Administración: Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles para alcanzar sus metas definidas.

Alcalde: Es el representante legal y Administrativo del municipio. Es el ejecutivo Municipal.

Alcaldía: Estructura física donde ejerce el gobierno municipal.

Autonomía: Potestad de la que dentro de un estado pueden gozar municipios, provincias, regiones u otras entidades, para regir los intereses peculiares de su vida interior mediante normas y órganos de gobierno propio.

Código Municipal: Ley secundaria del Estado que rige a las municipalidades contiene los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

Concejo Municipal: Comité de alto rango de un municipio, el cual gobierna, crea comisiones, contrata jefaturas, y aprueba el presupuesto etc.

Control: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

Dirección: Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

Diseño: Descripción o bosquejo de una cosa hecha con palabras.

Efectividad: Es cuando se ha logrado ser eficaz y eficiente en el desarrollo de las actividades para alcanzar una meta.

Eficacia: Es lograr las metas propuestas en la organización.

Eficiencia: Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos previstos.

Gobierno Municipal: Organización que a nivel local ejerce el poder público y por consiguiente manda y se hace obedecer en dichos ámbitos.

Integración: Término utilizado en lugar de coordinación, que designa el grado en que los miembros de diversos departamentos trabajan unidos en forma conjunta.

Municipalidad: Se concibe como el ámbito espacial y personal en que ejerce el gobierno municipal.

Método: Es una serie de pasos operados por un solo individuo en la ejecución de un trabajo.

Normas: Suposiciones y expectativas sobre el comportamiento que observaran los miembros de un grupo.

Objetivo: Enunciación de los resultados que se desean alcanzar en un periodo de tiempo completo.

Organización: Dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

Planeación: Proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas.

Procedimiento: Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

Proceso Administrativo: Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan en forma de proceso integral.

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO PARA CONOCER EL FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE LAS ÁREAS DE INVENTARIO, PERSONAL Y ACTIVO FIJO.

En este capítulo se desarrolla la investigación de campo efectuada en las áreas de inventario, personal y activo fijo de la Alcaldía Municipal de Soyapango, dicha investigación se orientó a la obtención de datos que permitan obtener un diagnóstico del funcionamiento actual de las áreas mencionadas y así poder brindar las conclusiones y recomendaciones adecuadas que contribuyan a solucionar las deficiencias o problemas que se presenten.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Objetivo General

Realizar una investigación de campo que permita obtener un diagnóstico sobre el funcionamiento actual de las áreas de inventario, personal y activo fijo de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

1.2. Objetivos Específicos

- Obtener información sobre las funciones que desempeña el personal en su área de trabajo.
- Determinar si existe algún documento que le describa a los empleados como deben desarrollar su trabajo en cada área sujeta a investigación.
- Conocer si el personal tiene definidas las actividades que debe efectuar y si éstas han sido distribuidas adecuadamente.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Unidades de Análisis

Las unidades de análisis a quienes se dirigió la investigación está conformada por los empleados que se relacionan con las áreas de: Inventario, personal y activo fijo de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

2.2. Universo y Muestra

El universo poblacional para la investigación que se llevó a cabo, estuvo conformado por todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango, los cuales hacen un total de 500 más 18 miembros del Concejo Municipal.

El universo poblacional esta distribuido de la siguiente manera:

DEPARTAMENTOS	EMPLEADOS
Concejo Municipal	18
Secretaría	4
Despacho Municipal	5
Gerencia Auditoria Interna	4
Departamento de Comunicaciones	3
Gerencia Administrativa	5
Departamento de Mantenimiento	27
Departamento de Cuentas Corrientes	18
Departamento de Contabilidad	8
Departamento de Tesorería	10
Departamento de Registro tributario	16
Gerencia de Informática	5
Gerencia Jurídica	4
Registro Ciudadano	12
Registro Familiar	8
Departamento de UACI	4
Gerencia de Planificación y Desarrollo Urbano	12
Gerencia de Promoción Humana	20
Policía Municipal	67
Departamento de Saneamiento Ambiental	181
Departamento de Espacios Públicos	37
Mercados Municipales	45
Cementerio	5
Total	518

MUESTRA

Para efectos de la muestra se consideró al personal que tiene relación directa en las áreas de estudio, siendo un total de 35 empleados. Razón por lo cual no se utilizó fórmula ya que se tenían identificadas las personas sujetas de estudio, las cuales se detallan a continuación:

MUESTRA		%
Concejo Municipal	3	8.6
Gerencias y Jefes de Departamentos	24	68.6
Otros Puestos Operativos	8	22.9
Total	35	100.0

Concejo Municipal: Se consideraron para la muestra tres concejales los cuales pertenecen a la Comisión de Administración y Finanzas de la Alcaldía, ya que estos se encargan de verificar si en cada unidad existen los procedimientos y herramientas necesarias para el funcionamiento de dichas unidades, además esta comisión es la que presenta ante todo el concejo los planes que quieren realizar cada unidad en cuanto a aspectos administrativos para que sea aprobado y le sea otorgado los recursos financieros que se vayan a necesitar; así mismo se encargan de revisar los manuales que se elaboran en la institución.

Gerencias y Jefes de Departamentos: Se tomaron en cuenta a todas las gerencias y jefes de departamentos, porque en todas esas unidades realizan procedimientos administrativos propios de sus áreas, y que también se relacionan con los procedimientos de las áreas de inventario, personal y activo fijo, ya que hacen uso de los servicios que estas áreas prestan.

Otros Puestos Operativos: Estas son las personas que más se relacionaron con la investigación, ya que son las que pertenecen directamente a las áreas de Inventario, personal y activo fijo, y, como el propósito es saber cual es el funcionamiento actual de éstas áreas y si éstas cuentan con las herramientas administrativas básicas para el buen desarrollo de sus actividades, es importante obtener la opinión de estas personas, por lo tanto se han considerado para la muestra; y aunque son

pocas, se ha obtenido un dato seguro y certero de cómo ellos se sienten en su puesto de trabajo.

2.3. Tipo de Investigación

La investigación realizada en la Alcaldía Municipal de Soyapango, es de tipo Descriptiva debido a que en ella se describe la forma de cómo realizan los empleados sus actividades actualmente y como influye en el funcionamiento de sus áreas de trabajo.

Un estudio descriptivo es aquel donde se reseñan las características o rasgos del fenómeno objeto de estudio, una de las funciones de este tipo de investigación es la capacidad para describir los aspectos más característicos distintivos y particulares de las personas, situación o cosa.

El investigador describe situaciones sometidas a estudio y eventos; este estudio mide de manera independiente las variables a las que se refiere, es decir su objetivo no es indicar como se relacionan las variables.

2.4. Método, Técnica, e Instrumento

El método que se utilizó en la investigación para la recolección de la información fue el muestreo no probabilístico, ya que la elección de los elementos de muestreo no depende de la probabilidad y no se hace uso de fórmula. En el muestreo no probabilístico la elección de los elementos se

hace tomando en cuenta características de las personas sujetas de investigación, en este caso se seleccionó a los empleados que se relacionan con las áreas de estudio.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron dos técnicas:

- La entrevista, se decidió utilizarla por ser una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información, con el propósito de obtener datos más específicos y concretos sobre el problema investigado.
- La Encuesta, es una de las técnicas de recolección de información más usada, y ésta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el fin de obtener información de las personas investigadas.

El Instrumento que se utilizó para la recolección de información fue el Cuestionario, ya que se consideró el más acertado para obtener la información requerida. En este caso se elaboraron dos cuestionarios, uno para el personal de gerencias y jefes de departamentos de los cuales se utilizaron también para los concejales y el otro para el personal operativo que se relacionan directamente con las áreas sujetas al estudio.

2.5. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia concebida para responder a la pregunta de investigación.

En el estudio se utilizó el Diseño No Experimental Transeccional Descriptivo, el cual tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. La investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir se estudian los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural. Al definirla como transeccional descriptiva se refiere a que se recolectaron datos en un solo momento y se investigó la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables.

2.6. Recolección y Procesamiento de Datos

La recolección de datos se hizo por medio de la encuesta a través de los cuestionarios que se le pasaron a los sujetos de estudio los cuales fueron personal operativo, gerencias y jefes de departamentos, así como concejales.

Posteriormente se procedió al procesamiento de los datos obtenidos, haciendo uso del programa Excel.

2.7. Tabulación y Análisis de Resultados

Cada uno de los datos recolectados, se transformó estadísticamente en información porcentual con relación al tamaño de la muestra, con el propósito de analizar los resultados obtenidos y que se muestran en gráficos circulares, para poder definir las conclusiones y recomendaciones del caso.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A PUESTOS OPERATIVOS

GENERALIDADES

Área donde labora, Tiempo de Laborar en la Alcaldía, Sexo.

ANÁLISIS:

Se ha determinado que el número de empleados operativos encuestados es de ocho, de los cuales uno (12.5%) pertenece al área de inventarios, dos (25%) al área de personal y cinco (62.5%) al área de activo fijo; coincidiendo este resultado con el número de empleados operativos que se determinó en la muestra.

En cuanto al tiempo de laborar en la alcaldía, los resultados obtenidos nos muestran que el personal operativo posee ya varios años de laborar en la institución y que no hay personal nuevo o recién contratado, ya que el 50% de estas personas se ubican en el rango de 5 a 10 años de trabajar en ese

lugar; un 25% manifestó que lleva laborando de 1 a 5 años, y el restante 25% ya tiene más de 10 años de laborar en la alcaldía.

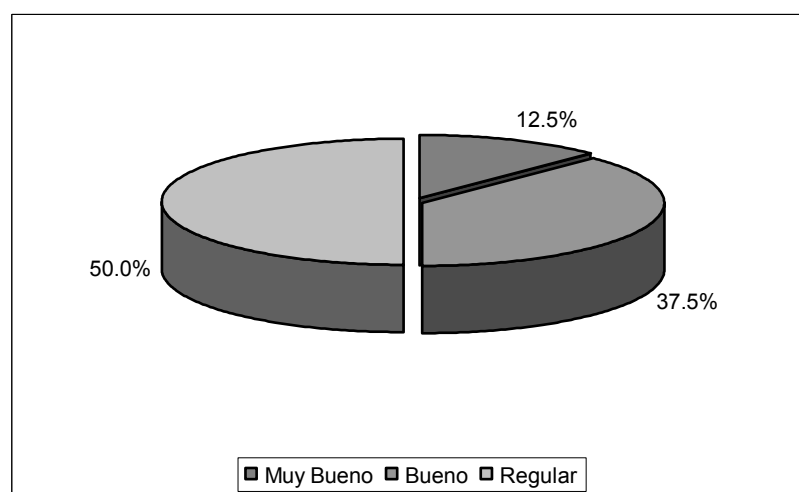
Para finalizar nuestro análisis vemos según los resultados que en cuanto al género el 62.5% del personal, equivalente a cinco personas pertenece al sexo masculino y tres personas, el 37.5% son del sexo femenino. Cabe mencionar que el personal masculino se concentra en el área de activo fijo y el personal femenino en las áreas de inventario y personal.

Después de presentar el análisis sobre las generalidades de la investigación realizada en la alcaldía, se detalla a continuación los resultados que se obtuvieron referentes a las preguntas concretas del cuestionario que se le paso al personal de otros puestos operativos de la Alcaldía de Soyapango.

PREGUNTA 1: ¿Cómo considera usted el funcionamiento actual en su área de trabajo?

OBJETIVO: Conocer la opinión que tiene el empleado sobre el funcionamiento existente en su área de trabajo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Excelente	-	-
Muy Bueno	1	12.5
Bueno	3	37.5
Regular	4	50.0
Ineficiente	-	-
TOTAL	8	100.0



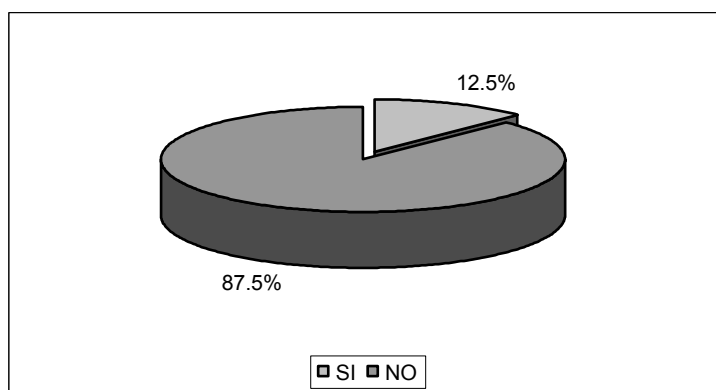
ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos muestran que el funcionamiento de las áreas de trabajo, de acuerdo a la opinión de los empleados no es muy eficiente ya que únicamente el 12.5% manifestó que existe muy buen funcionamiento en su área de trabajo; el 37.5% opina que hay un buen funcionamiento y el 50% dicen que el funcionamiento de sus áreas de trabajo es regular.

PREGUNTA 2: ¿Recibió algún tipo de inducción antes de iniciarse en su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Conocer si al empleado se le proporcionó inducción antes de iniciarse en su puesto.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	1	12.5
NO	7	87.5
TOTAL	8	100



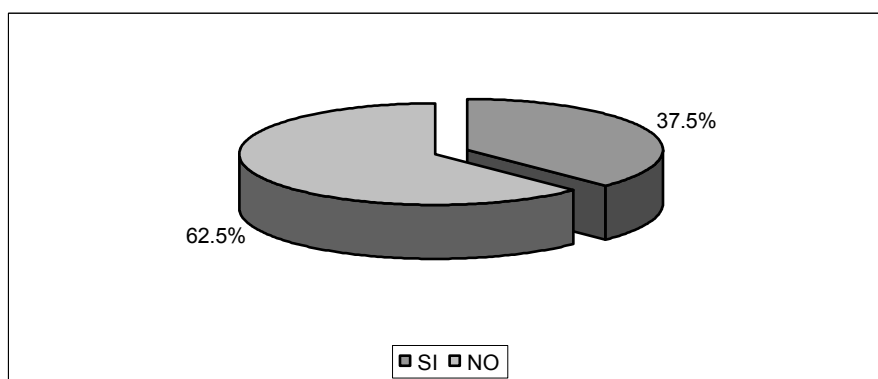
ANÁLISIS:

El personal operativo que se desempeña en las áreas de personal, inventarios y activo fijo, expresaron en su mayoría (87.5%) que no recibieron ninguna inducción antes de comenzar a trabajar en su puesto y solamente el 12.5% dijo que si había recibido una inducción. Esto significa que al personal de estas áreas no se le capacita u orienta sobre como debe realizar su trabajo.

PREGUNTA 3: ¿Están bien definidos los procedimientos que debe seguir para realizar las actividades en su área de trabajo?

OBJETIVO: Determinar si están bien definidos los procedimientos que debe seguir el empleado para realizar sus actividades.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	3	37.5
NO	5	62.5
TOTAL	8	100



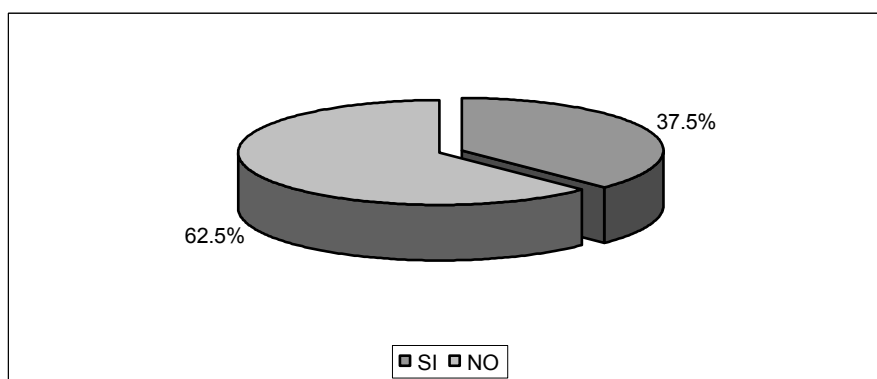
ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos en esta pregunta indican que los procedimientos que sigue el personal de estas áreas no están bien definidos, esto según la respuesta de la mayoría del personal encuestado (62.5%); para el 37.5% si existen procedimientos bien definidos, representando esto una contradicción entre el personal de una misma área; por lo cual se considera que los procedimientos no son dados a conocer al empleado de una forma adecuada.

PREGUNTA 4: ¿Considera que en la realización de sus actividades existen pasos innecesarios?

OBJETIVO: Establecer si los empleados realizan pasos innecesarios que retracen el desarrollo de sus labores.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	3	37.5
NO	5	62.5
TOTAL	8	100



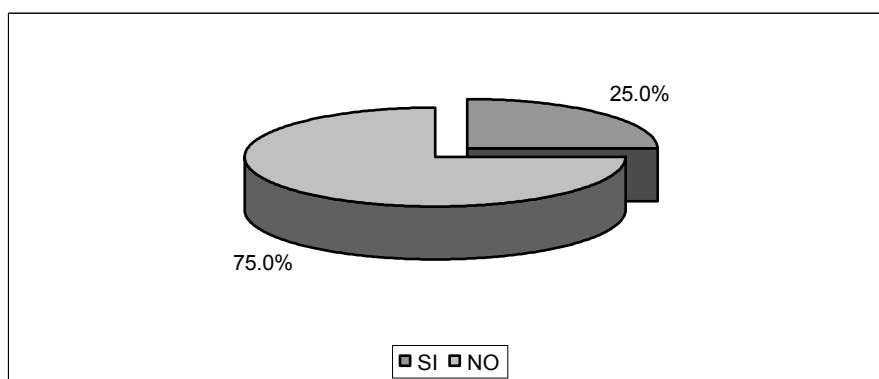
ANÁLISIS:

El 62.5% de las personas encuestada expreso que no existen pasos innecesarios al desarrollar sus actividades ya que consideran que todos son necesarios para evitar algún error; y el 37.5% manifestó que si existen pasos innecesarios ya que en ocasiones se duplica el trabajo por realizarlo de forma manual y mecanizado.

PREGUNTA 5: ¿Tiene definido en cuanto tiempo debe de realizar las actividades que le corresponden?

OBJETIVO: Determinar si el empleado ya tiene establecido en cuánto tiempo debe realizar su trabajo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	2	25.0
NO	6	75.0
TOTAL	8	100



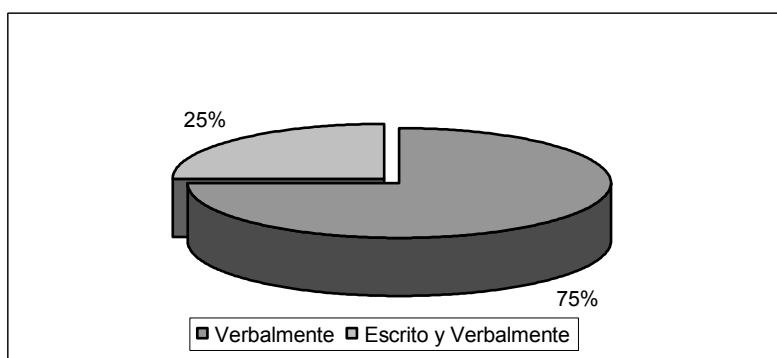
ANÁLISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría del personal representado por el 75% no tienen definido en cuanto tiempo deben realizar sus actividades, solamente dos personas, el 25% dijo que si tienen definido el tiempo en que las deben realizar. Ellos expresan que las causas por las cuales no se tiene definido el tiempo es por los imprevistos que puedan presentárseles.

PREGUNTA 6: ¿Cómo le fueron asignadas las actividades que usted realiza en su puesto?

OBJETIVO: conocer de que forma le fueron asignadas las actividades a cada empleado.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Por Escrito	-	-
Verbalmente	6	75.0
Escrito y Verbalmente	2	25.0
Otros	-	-
TOTAL	8	100.0



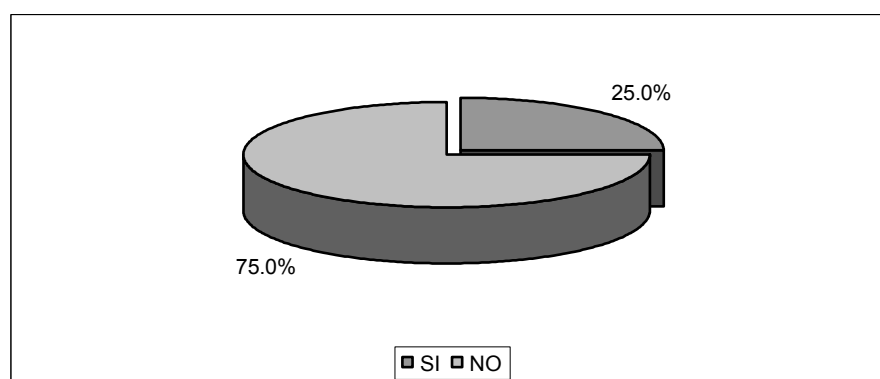
ANÁLISIS:

A la mayor parte del personal (75%), sus actividades le fueron asignadas de forma verbal y únicamente al 25% le fueron asignadas por escrito y verbalmente, reflejando esto que las actividades no son asignadas de forma correcta a estos empleados, ya que estos pueden olvidar algún paso o detalle importante; en cambio al asignárseles también por escrito se garantiza que el empleado no olvide u omita alguno de ellos.

PREGUNTA 7: ¿Alguna vez le han consultado sobre los procedimientos que usted sigue para realizar su trabajo?

OBJETIVO: Establecer si al trabajador le han consultado alguna vez sobre los procedimientos que el sigue para realizar su trabajo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	2	25.0
NO	6	75.0
TOTAL	8	100



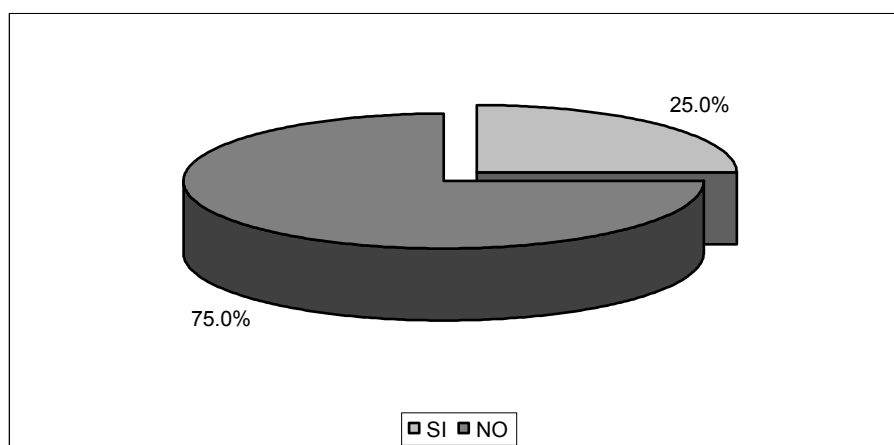
ANÁLISIS:

El 75% del personal de las áreas investigadas respondieron que no les han consultado sobre los procedimientos que ellos siguen, lo cual significa que no se verifica si estos empleados realizan sus labores de una manera correcta. El restante 25% respondió que si les han consultado y que ha sido auditoria interna la encargada de esto.

PREGUNTA 8: ¿Poseen en la Alcaldía manuales u otros documentos que le orienten en la realización de su trabajo?

OBJETIVO: Determinar si en la alcaldía de Soyapango poseen manuales que orienten al personal sobre como debe efectuar su trabajo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	2	25.0
NO	6	75.0
TOTAL	8	100



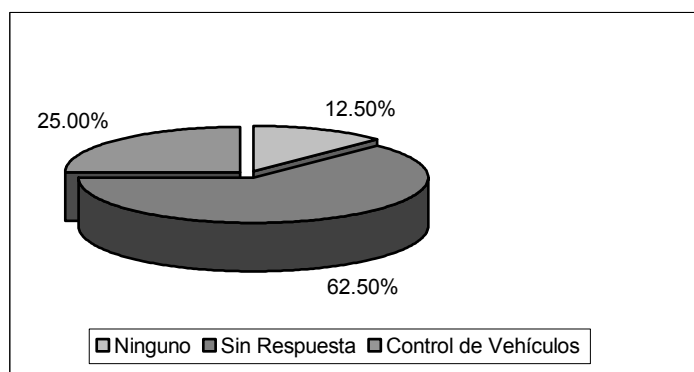
ANÁLISIS:

De acuerdo a las respuestas obtenidas, en la alcaldía de Soyapango si poseen manuales, pero no en todas sus áreas y en otras el personal no los conoce. Se observa que el 75% del personal dice que no se poseen y el 25% expresa que si pero no manifiesta conocer alguno, representando esto que los manuales existentes no son dados a conocer a los empleados.

PREGUNTA 9: De los manuales que mencionó anteriormente, ¿Cuáles utiliza para realizar su trabajo?

OBJETIVO: Conocer si el empleado utiliza alguno de los manuales que posee la alcaldía

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Ninguno	1	12.5
Sin Respuesta	5	62.5
Control de Vehículos	2	25.0
TOTAL	8	100.0



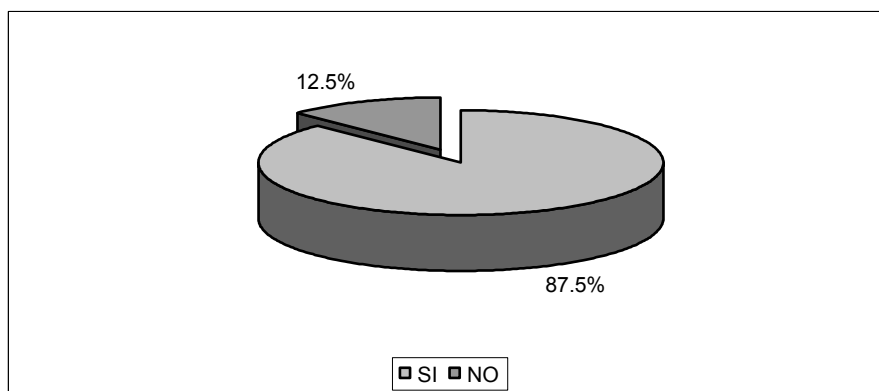
ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos en esta pregunta demuestran que el personal desconoce que manuales existen en la alcaldía ya que cinco personas, equivalente al 62.5% no respondió, el 12.5% respondió que no utiliza ningún manual y el 25% respondió que el control de vehículo, siendo esto incorrecto ya que no es un manual sino un formulario para el control interno de los vehículos de la Alcaldía.

PREGUNTA 10: ¿Considera usted que sería importante contar con manuales de procedimientos para llevar a cabo las actividades que le corresponden en su área de trabajo?

OBJETIVO: Determinar si para el empleado es importante que existan manuales de procedimientos en su área de trabajo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	7	87.5
NO	1	12.5
TOTAL	8	100



ANÁLISIS:

Para la mayoría de los empleados encuestados el 87.5% consideran que si es importante contar con manuales de procedimientos, para definir mejor su trabajo y que no hayan problemas en el futuro, y solamente el 12.5% respondió que no porque estos no se cumplen. Estos resultados nos manifiestan que si necesitan que se les proporcione un manual que les sirva de guía o apoyo para realizar mejor su trabajo.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A CONCEJO MUNICIPAL, GERENCIAS Y JEFES DE DEPARTAMENTOS

GENERALIDADES

Unidad donde labora, Tiempo de Laborar en la Alcaldía, Sexo.

ANÁLISIS:

De acuerdo a la investigación que se realizó se determinó que las jefaturas son las que tienen mayor participación en cuanto a los procedimientos administrativos de las áreas de inventario, personal y activo fijo (59.3%), seguido de las gerencias con el 29.6% y solo un 11.1% corresponde a los concejales.

De acuerdo a los datos obtenidos la mayoría del personal tiene ya un tiempo considerable de laborar en la alcaldía, ya que el 74.1% se ubica en el rango de dos a cinco años, en el rango de seis a diez años se ubica el 11.4% del personal, y que tengan menos de un año de trabajar en la alcaldía solamente el 7.4%, al igual que los que tienen más de diez años.

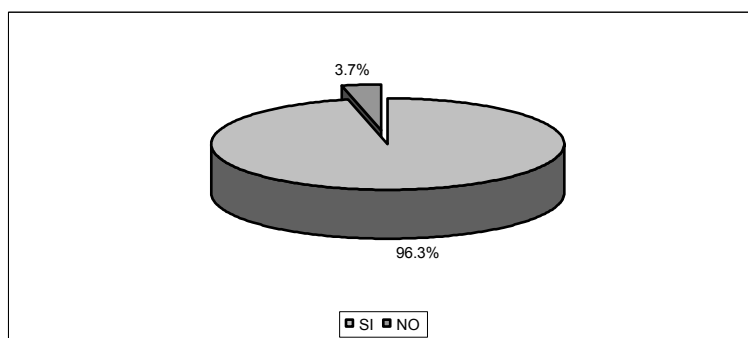
La mayoría del sexo masculino ocupa los puestos de Concejales Gerencias y Jefaturas, ya que los resultados muestran que las personas de este sexo representan el 51.9%. En cambio el personal femenino equivale al 48.1% del total de encuestados.

Después de presentar el análisis sobre las generalidades de la investigación realizada en la alcaldía, se detalla a continuación, los resultados que se obtuvieron referentes a las preguntas concretas del cuestionario dirigido a los tres miembros del Concejo Municipal y a las veinte y cuatro personas de las Gerencias y Jefes de Departamentos.

PREGUNTA 1: ¿En su unidad de trabajo se planifica con anticipación las actividades que se van a realizar. ?

OBJETIVO: Conocer si las actividades que se realizan en cada unidad son planificadas con anticipación.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	26	96.3
NO	1	3.7
TOTAL	27	100



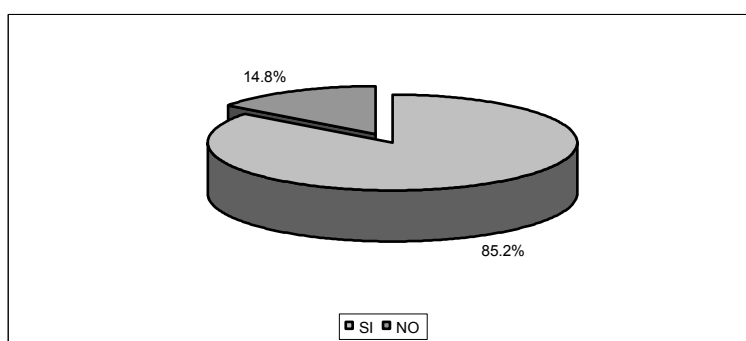
ANÁLISIS:

Según los datos obtenidos en la investigación realizada en la alcaldía de Soyapango a nivel de concejales, gerencias y jefaturas el 96.3% está de acuerdo en que todas las actividades que se realizan en cada unidad donde laboran son planificadas con anticipación y solo un 3.7% opina lo contrario.

PREGUNTA 2: ¿considera que existe un buen funcionamiento en la unidad donde usted labora?

OBJETIVO: Conocer el funcionamiento actual de las diferentes unidades de la alcaldía.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	23	85.2
NO	4	14.8
TOTAL	27	100



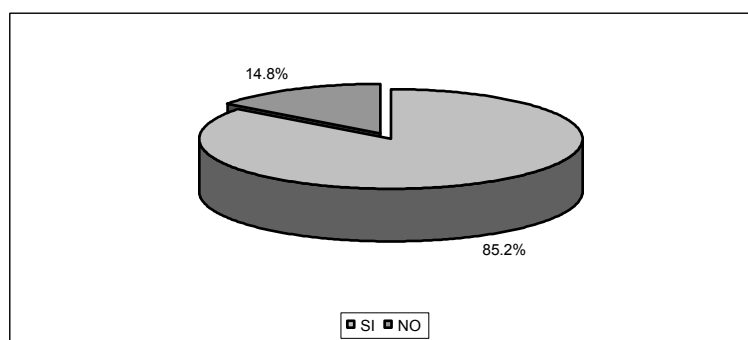
ANÁLISIS:

Según lo expresado por los concejales, gerencias y jefaturas el 85.2% opina que existe un buen funcionamiento en las unidades donde laboran debido a que existe planificación, coordinación y todos conocen las funciones que les corresponden; no así un 14.8% opina que falta coordinación con otras unidades y poseen limitante de personal.

PREGUNTA 3: ¿Reciben los empleados algún tipo de inducción antes de comenzar a laborar en su puesto?

OBJETIVO: Averiguar si los empleados de la Alcaldía reciben inducción para comenzar a laborar en sus puestos de trabajo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	23	85.2
NO	4	14.8
TOTAL	27	100



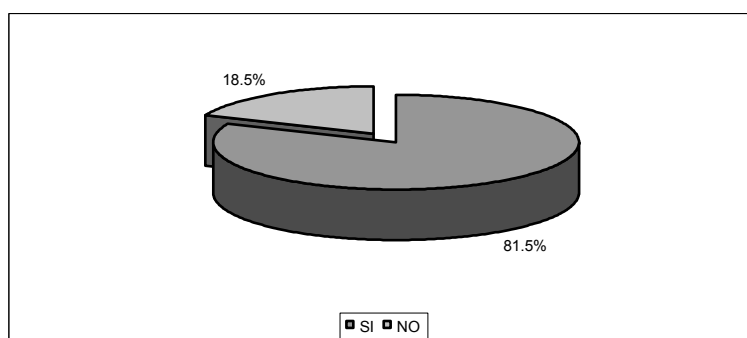
ANÁLISIS:

Al observar el cuadro de frecuencias se nota que el 85.2% de los jefes, gerentes y miembros del concejo, dicen que en sus unidades de trabajo se les proporciona a los empleados alguna inducción antes de ocupar un puesto, en cambio el 14.8% afirma que a los empleados no se les brinda ningún tipo de inducción.

PREGUNTA 4: ¿En su unidad están bien definidos los pasos que deben seguir los empleados para realizar las actividades que les corresponden?

OBJETIVO: Saber si a juicio de los gerentes y jefes, los empleados tienen bien definidos los pasos que deben seguir para realizar las actividades que les corresponden.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	22	81.5
NO	5	18.5
TOTAL	27	100



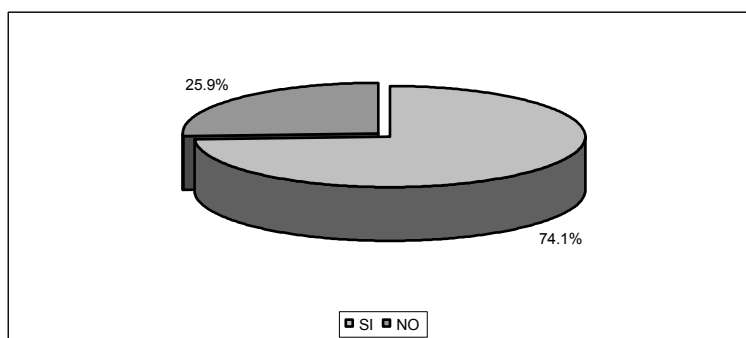
ANÁLISIS:

El 81.5% de las personas encuestadas respondió que los pasos si están bien definidos ya que a los empleados se les proporcionan los lineamientos necesarios, cada uno conoce como hacer su trabajo y también conoce los procedimientos a seguir; por lo contrario un 18.5% dice que no, por que los procedimientos no están claramente definidos y hacen falta manuales de procedimientos.

PREGUNTA 5: ¿Considera usted que el tiempo en que desarrollan los empleados las actividades que les corresponden es el adecuado?

OBJETIVO: Conocer si los jefes y gerentes están de acuerdo con el tiempo en que los empleados de su unidad desarrollan sus actividades.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	20	74.1
NO	7	25.9
TOTAL	27	100



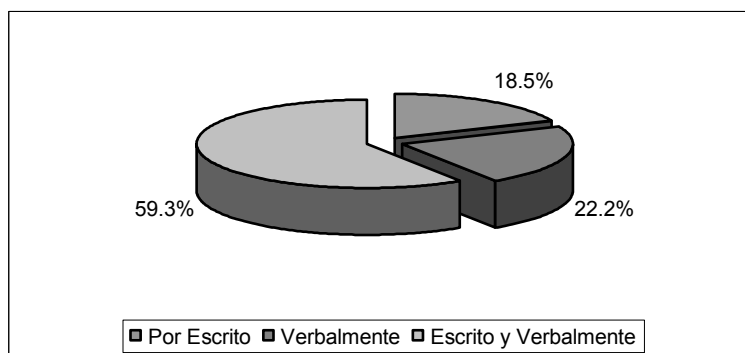
ANÁLISIS:

A esta pregunta la mayor parte de concejales, jefes y gerentes representados por el 74.1% respondieron que si es el adecuado por que se obtiene resultados satisfactorios ya que existe programación de las actividades a realizar en cada unidad. El 25.9% restante respondió que no por que se excede el tiempo de trabajo, se reflejan atrasos y que es necesario implementar un sistema para mejorar la efectividad.

PREGUNTA 6: ¿Cómo le fueron asignadas las actividades que usted realiza en su unidad de trabajo?

OBJETIVO: Determinar como le fueron asignadas las actividades a cada jefe y gerente de unidad.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Por Escrito	5	18.5
Verbalmente	6	22.2
Escrito y Verbalmente	16	59.3
Otros	-	-
TOTAL	27	100



ANÁLISIS:

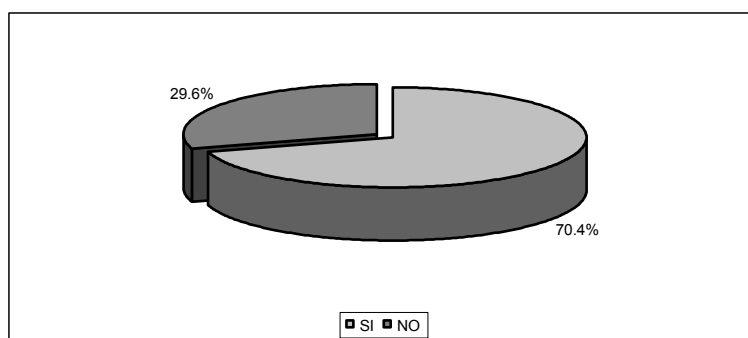
El 59.3% de los encuestados manifiesta que sus actividades le fueron asignadas por escrito y verbalmente. El 22.2% dice que las recibió verbalmente y al 18.5% le dieron por escrito las actividades que le corresponde realizar.

Lo que indica que al nivel de concejales, gerentes y jefaturas a la mayoría le asignan formalmente su trabajo.

PREGUNTA 7: ¿Poseen en su unidad los recursos materiales necesarios para que los empleados realicen su trabajo?

OBJETIVO: Investigar si en cada unidad cuentan con los recursos materiales necesarios para que los empleados puedan realizar sus actividades.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	19	70.4
NO	8	29.6
TOTAL	27	100



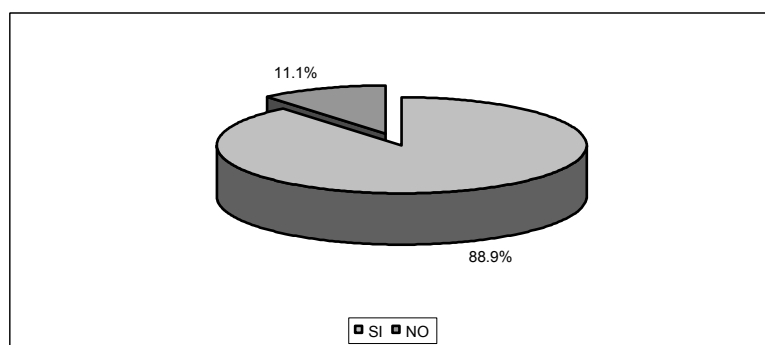
ANÁLISIS:

Según el 70.4% del personal encuestado, en cada unidad se tienen los recursos materiales necesarios para que cada empleado sea capaz de realizar su trabajo con efectividad y un 29.6% considera que si les hacen falta recursos para que su personal pueda realizar bien el trabajo que le corresponde.

PREGUNTA 8: ¿Poseen en la alcaldía manuales u otros documentos que le orienten a los empleados como deben realizar su trabajo?

OBJETIVO: Determinar si en la alcaldía poseen manuales que orienten al personal sobre como debe de efectuar su trabajo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	24	88.9
NO	3	11.1
TOTAL	27	100



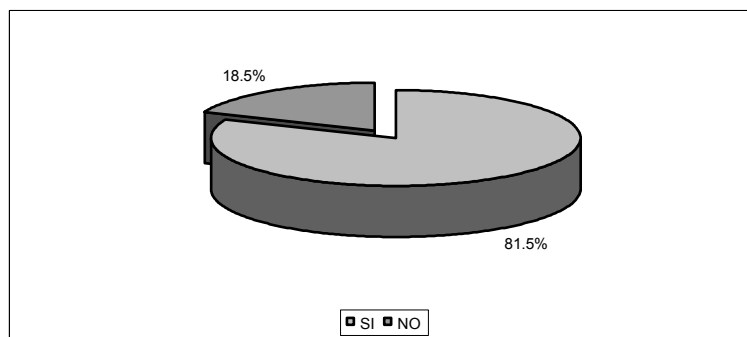
ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos nos indican que el 88.9% del personal encuestado dicen que si existen manuales y documentos que les orientan a los empleados en la realización de su trabajo, y mencionan los siguientes: Manual de descripción de puestos, de organización, de funciones; Reglamento Interno Plan de Desarrollo Local y el Código Municipal. Un 11.1% responde que no poseen ningún documento o manual.

PREGUNTA 9: ¿En la Alcaldía, existe alguna unidad encargada de elaborar herramientas administrativas, como: Manuales de organización, de objetivos y políticas, de descripción de puestos, de procedimientos, de bienvenida, de funciones o de propósitos múltiples?

OBJETIVO: Conocer si en la Alcaldía existe alguna unidad que se encargue de elaborar herramientas administrativas que sean de utilidad para los empleados.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	22	81.5
NO	5	18.5
TOTAL	27	100



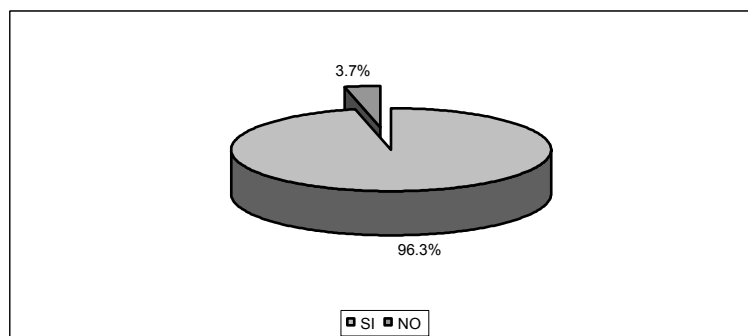
ANÁLISIS:

Al efectuar la investigación se pudo conocer que el 81.5% de los encuestados dicen que si existe una dependencia encargada de elaborar herramientas administrativas y que es la Comisión de Administración y Finanzas del Concejo Municipal y la Gerencia Administrativa con el apoyo de los jefes de las unidades las encargadas de elaborarlas. El 18.5% manifestó desconocer totalmente el tema.

PREGUNTA 10: ¿Considera usted que es importante proporcionar a los empleados manuales de procedimientos que les permitan mejorar la efectividad de su trabajo?

OBJETIVO: Determinar si para los jefes de unidad, es importante que se les proporcione manuales de procedimientos a los empleados.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	26	96.3
NO	1	3.7
TOTAL	27	100



ANÁLISIS:

El 96.3% de los concejales, gerencias y jefaturas están de acuerdo en que existan manuales de procedimientos que sirvan de guía de trabajo para alcanzar mayor eficiencia y eficacia, y únicamente el 3.7% opina que no son necesarios porque los procedimientos varían constantemente.

GUIA DE LA ENTREVISTA

Para el desarrollo de la presente guía se efectuó una entrevista con la gerente administrativa y con uno de los concejales de la comisión de administración y finanzas de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

1. ¿Qué manuales existen en la alcaldía?

Concejal: El manual de funciones y de organización.

Gerente Administrativo: Manual de Descripción de puestos, de organización y de funciones.

2. ¿Cuentan con manuales de procedimientos en la alcaldía?

Concejal: No existen manuales de procedimientos, el concejo municipal actual autorizó que se elaborará un manual para las áreas externas y otro para las áreas internas.

Gerente Administrativo: Si existen manuales para las áreas externas, pero en las áreas internas no se tienen.

3. ¿Están aprobados por el concejo municipal los diversos manuales que se poseen en la Alcaldía?

Concejal: El concejo municipal anterior aprobó el manual de funciones y de organización.

Gerente Administrativo: Los manuales de organización y funciones si están aprobados por el concejo, pero el de Descripción de Puestos y el

de procedimientos que existe en las áreas externas no han sido aprobados.

4. ¿En la Alcaldía existe un procedimiento para autorizar los manuales administrativos?

Concejal: Si existe un procedimiento para que el concejo los autorice.

Gerente Administrativo: Se debe pasar por cierto procedimiento para su autorización.

5. ¿Son actualizados los manuales ya existentes?

Concejal: Está aprobada la revisión de los manuales por el Concejo Municipal y para esto los apoyará el ISDEM.

Gerente Administrativo: Esta en proceso la actualización de los manuales.

3. CONCLUSIONES

Después de analizar los datos obtenidos en la investigación de campo se llegó a las siguientes conclusiones.

- Para el personal operativo el funcionamiento en sus áreas de trabajo es regular, esto según el 50% de los resultados de las encuestadas, y el personal de jefaturas considera que existe un buen funcionamiento en sus unidades según el 85.2%.
- Según el personal operativo no se les brinda inducción al momento en que éste inicia sus labores por primera vez en la Alcaldía según el 87.5% del personal encuestado. lo que repercute en un buen funcionamiento a futuro en la institución. Por el contrario según las jefaturas el 85.2% opinan que sí inducen al personal en sus puestos.
- Se han encontrado contradicciones entre el personal operativo y el de jefaturas, en cuanto a procedimientos para desarrollar sus actividades ya que el 62.5% del personal operativo encuestado opina que no están bien definidos y el 85.2% de las jefaturas encuestadas opinan que sí están bien definidos los procedimientos.
- No existen documentos o manuales que les indiquen al personal operativo la forma de efectuar las diferentes actividades que les

corresponden, según el 75% del personal encuestado., por lo consiguiente están propensos a no desempeñar de la mejor forma las funciones de cada área.

- No todos los empleados conocen los manuales existentes en la Alcaldía ya que el 75% del personal operativo no los conocen, mientras que el 88.9% de las jefaturas si conocen los manuales.
- Los métodos de control con los que cuenta la Alcaldía para verificar la ejecución de actividades por áreas no están definidos, por lo tanto, el trabajo realizado por cada área no es evaluado, lo que pone de manifiesto la falta de procedimientos para cada unidad operativa de la Alcaldía.
- En la Alcaldía Municipal existe un procedimiento para que las herramientas administrativas (manuales), sean autorizadas y aprobadas por el Concejo Municipal, esto según la opinión de la gerencia administrativa y concejales, pero dicho procedimiento no tiene una estructura formal y no se esta cumpliendo.
- De los manuales existentes no todos han sido aprobados por el Concejo Municipal. Existen manuales que ya están elaborados pero aun el concejo no los conoce o no ha revisado la elaboración.

- Los manuales existentes deben ser revisados para que puedan ser aprobados e implantados con el fin de mejorar el funcionamiento de la alcaldía.
- Es evidente la importancia de los manuales de procedimientos para el desarrollo de las actividades del personal, según la opinión de las personas encuestadas.

4. RECOMENDACIONES

- Se recomienda crear un sistema de capacitación e inducción para el personal que labora en la Alcaldía.
- Es necesario la elaboración de manuales de procedimientos que ayuden al personal a realizar las actividades que les corresponden de una forma más efectiva y eficiente.
- Dar a conocer a todos los empleados los manuales administrativos que existen, para que estos documentos cumplan con la finalidad para la cual han sido creados.

- Cumplir con el procedimiento para la elaboración, aprobación, e implantación de manuales administrativos.
- Elaborar un registro de herramientas administrativas, donde se especifiquen los estatus de los documentos ya existentes y los documentos que es necesario elaborar.
- Es importante dar a conocer los manuales que existan en la Alcaldía y capacitar a los empleados en el desarrollo de los mismos para que estos puedan hacer uso de ellos de la mejor forma posible.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LAS ÁREAS DE PERSONAL, Y ACTIVO FIJO (VEHÍCULOS) PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

El siguiente apartado contiene la propuesta de un diseño de procedimientos administrativos con sus objetivos, importancia y el contenido respectivo para ser implantado en las áreas de personal y activo fijo de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

1. OBJETIVO

Proporcionar un diseño de procedimientos administrativos que deben seguir en las áreas de personal y activo fijo que contribuyan a mejorar la efectividad en el funcionamiento para que esta se vea reflejada en el servicio que se proporciona a la comunidad.

2. IMPORTANCIA

Para toda institución ya sea del sector público o privado, es muy importante contar con documentos que orienten o sirvan de apoyo al personal sobre como deben realizar sus labores, con el objeto de que éstas se hagan de manera más eficiente.

El diseño de procedimientos contribuye a que se tenga una mejor distribución de los pasos necesarios para realizar determinada actividad, así mismo ayuda a conocer en detalle el trabajo de cada empleado, para que se desempeñe eficientemente en su puesto y cuando el empleado sea nuevo se adapte más rápidamente al mismo. Los procedimientos contribuyen a reducir el tiempo en que se realizan las actividades, que éstas sean desarrolladas de una mejor manera, que exista un mayor orden y que el trabajo se simplifique y se facilite.

Es por esto que en la propuesta que se le presenta a la Alcaldía Municipal de Soyapango se han diseñado una serie de procedimientos en los que se reflejan los pasos a seguir y sus respectivos diagramas de flujo con el propósito que sean de fácil comprensión a los usuarios de éstos.

3. MEJORAS ADMINISTRATIVAS REALIZADAS CON LA PROPUESTA.

A continuación se presenta un cuadro comparativo que refleja la estructura de cómo eran elaborados los documentos que poseen actualmente en la Alcaldía, y las mejoras que se realizan a dicha estructura con el contenido y el orden que se establecen en esta propuesta.

ANTES	DESPUES (PROPUESTA)
○ No existía un proceso bien definido para aprobar e implementar documentos administrativos. ○ Los documentos que poseían eran elaborados de forma simple, y estos no incluían una estructura muy ordenada por lo que, no eran comprendidos fácilmente. ○ No poseían documentos que les indicaran específicamente las actividades que debían realizar. ○ No se contaba con formularios adecuados para el registro de las actividades y los que se tenían la estructura era muy sencilla. ○ No existía ninguna matriz que indicara el estado o existencia de los documentos administrativos.	○ Autorización de un flujo de proceso para la aprobación e implantación de documentos administrativos. ○ Cambios en la estructura de los documentos ya que incluye además de objetivos, base legal, normas generales, mantenimiento del manual; diagramas de flujo y mejor presentación y redacción de los documentos. ○ Elaboración de documentos que indiquen las actividades a realizar como manuales de procedimientos. ○ Elaboración e incorporación de otros documentos anexos como: Formularios para cada procedimiento y la forma de llenarlos. ○ Elaboración y presentación de una matriz para el control y registro de documentos administrativos.

4. DESCRIPCIÓN DE ÁREAS

4.1. Personal (Recursos Humanos)

Desarrolla actividades de selección, inducción, desarrollo y control del recurso humano, así como el establecimiento y aplicación de las políticas de administración e integración del personal, estudio de sueldos y calificación de méritos.

Como funciones que le corresponden a esta área se pueden mencionar:

- Mantener el personal calificado idóneo para cada uno de los puestos y áreas de trabajo.
- Desarrollar la capacidad e iniciativa del personal conforme a las necesidades de la institución.

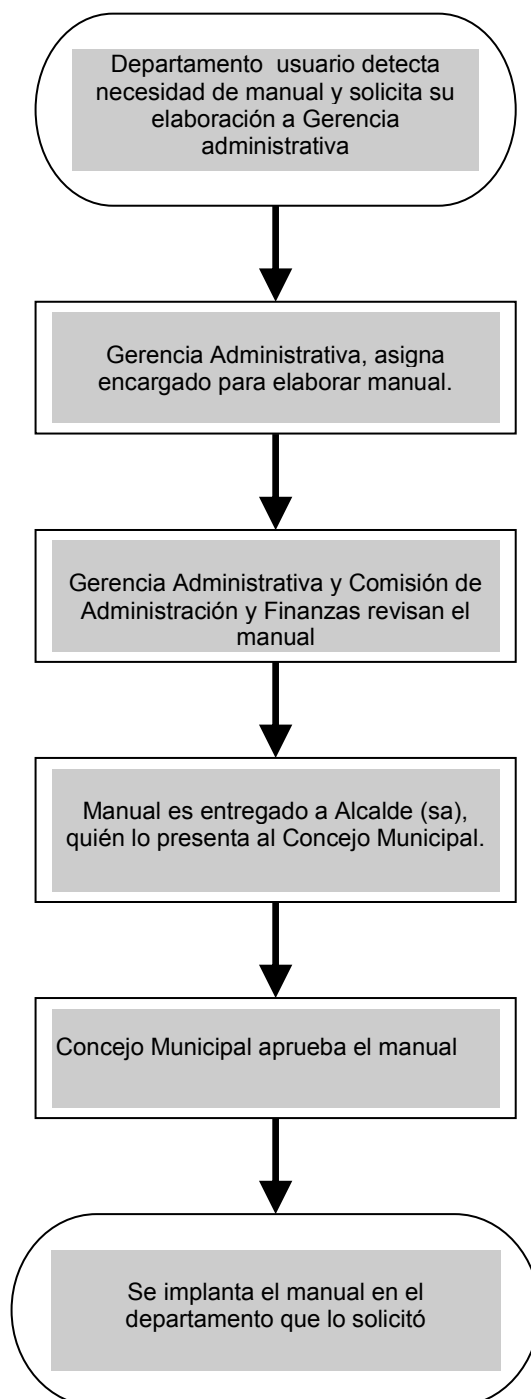
4.2. Activo Fijo

Está representado por los bienes inmuebles y muebles propiedad de la municipalidad, no destinados a la venta sino al uso y explotación de los mismos para el cumplimiento de sus fines y en beneficio de la comunidad.

Están incluidos aquí todos los bienes muebles con vida útil mayor de un año, como muebles y equipo de oficina, vehículos, maquinaria, equipos y herramientas, etc. además de los bienes inmuebles como los edificios de la alcaldía, terrenos rústicos, predios zonas verdes, parques, casas comunales, escuelas clínicas, etc. Cuyos títulos de propiedad estén a nombre de la municipalidad.

Como parte inicial de la propuesta de diseño de procedimientos administrativos, se presenta a continuación el procedimiento recomendado para la elaboración, aprobación e implantación de manuales en la Alcaldía Municipal de soyapango.

5. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN, APROBACIÓN
E IMPLANTACIÓN DE MANUALES EN LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SOYAPANGO.



6. MANUALES PARA EL ÁREA DE PERSONAL Y ACTIVO FIJO

Ya que se tiene una idea de los pasos que se deben seguir dentro de la Alcaldía Municipal de Soyapango de cómo se elaboran; aprueban; e implantan los manuales, A continuación se presenta los manuales para las áreas de personal y activo fijo. Como podrán ver se desarrolla en detalle cada uno de los puntos del contenido del manual para que puedan tomarse como ejemplos en la elaboración de futuros documentos, además se presentan los procedimientos que deben seguirse para que los empleados tengan un buen funcionamiento en el desarrollo de sus actividades.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DE
PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO**

Soyapango, Octubre del 2002



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL	Referencia			
	Vigencia			
	Día	Mes	Año	

INDICE DEL MANUAL No de Página

INTRODUCCIÓN

I. OBJETIVOS DEL MANUAL

- 1.1. Objetivo General
- 1.2. Objetivos Específicos

II. MANTENIMIENTO DEL MANUAL

- 2.1. Revisión y Actualización
- 2.2. Custodia del manual

III. BASE LEGAL

IV. NORMAS GENERALES

V. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

- 5.1. Procedimiento para la Integración de Personal Operativo
 - 5.1.1. Diagramas de flujo
- 5.2. Procedimiento para la Integración de Personal de Gerencias y Jefaturas
 - 5.2.1. Diagramas de Flujo

VI. APROBACIÓN DEL MANUAL

INTRODUCCIÓN

En el contenido del presente manual se detallan las actividades que deben efectuar los empleados involucrados en el área de personal de la Alcaldía Municipal de Soyapango, así también se incluyen diagramas y formularios correspondientes a cada procedimiento, todo esto con el objeto de mejorar el servicio que presta esta área, haciendo un uso adecuado de los recursos con que cuenta.

Por lo tanto es importante que sea revisado constantemente, con el propósito de mantenerlo actualizado de acuerdo a los cambios que surjan en la institución o en la base legal que lo sustenta.

I. OBJETIVOS DEL MANUAL

1.1. Objetivo General

Lograr un mejor funcionamiento en el área de personal que ayude a mejorar el servicio que le brindan a la comunidad.

1.2. Objetivos Específicos

- ✓ Servir de guía para que la contratación de personal, se haga de una forma correcta en beneficio de la municipalidad.
- ✓ Mejorar la manera de llenar los puestos vacantes hasta el desarrollo de las personas que se integran a la Institución.

II. MANTENIMIENTO DEL MANUAL

2.1 Revisión y Actualización

Será necesario que el presente manual sea revisado periódicamente por la Gerencia Administrativa y el Jefe de Recursos Humanos, con el propósito de que se realicen los cambios o modificaciones que puedan surgir tanto en las áreas involucradas como en la normativa legal vigente a nivel nacional.

De esta manera servirá al buen funcionamiento del departamento de Recursos Humanos.

Por lo tanto, serán la Gerencia Administrativa y el departamento de Recursos Humanos los responsables de redactar las modificaciones que sean necesarias realizar. La Gerencia Administrativa será la responsable de informar de los cambios a los departamentos involucrados y de enviar las modificaciones para que sean sustituidas en el documento.

2.2. Custodia del Manual

El jefe de Recursos Humanos será responsable del uso y custodia del manual, así mismo de darlo a conocer y mantenerlo disponible para el personal del departamento.

III. BASE LEGAL

Código Municipal, Título IV; De la Creación, Organización y Gobierno de los Municipios. Capítulo II De la Organización y Gobierno de los Municipios. Art. 30, numeral 2. Título V Del Concejo y de los Funcionarios y Empleados. Capítulo II Del Alcalde Art. 48, numeral 7.

Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República. Capítulo II, 2-00 Normas de Recursos Humanos. Art. 8. Normas Técnicas

numero 2-01 Reclutamiento, 2-02 Selección de Personal, 2-03 Inducción, 2-05 Evaluación.

Código de Trabajo, Libro Primero Derecho Individual del Trabajo, Título Primero Contrato Individual del Trabajo, Capítulo I Disposiciones Generales, Art. 17

IV. NORMAS GENERALES

- Cada empleado deberá tener un expediente que contenga los documentos exigidos para las auditorias que se realizan.
- La evaluación del personal se realizará en el período de un mes después de la contratación y posteriormente deberá realizarse cada tres meses.
- El reclutamiento y selección del personal operativo estará a cargo del departamento de personal.
- El reclutamiento y selección de gerencias y jefaturas estará a cargo del (la) Alcalde (sa), en funciones y para su contratación deberá contar con el aval del Concejo Municipal.

- Se deberá mantener actualizado los expedientes de todos los empleados con el fin de mantener información verídica de cada empleado.

V. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE PERSONAL		
INTEGRACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO	Referencia			
	Vigencia	No de Página		
	<table> <tr> <td>Día</td><td>Mes</td><td>Año</td></tr> </table>	Día	Mes	Año
Día	Mes	Año		
OBJETIVO: Proporcionar una fuente escrita de información útil para las personas encargadas de realizar contratación de personal operativo que laborará en la Alcaldía Municipal de Soyapango.				
RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD		
Jefe de Unidad Solicitante	01	Identifica la necesidad de personal en su unidad, ya sea porque hay una plaza vacante o porque es necesario crear una nueva plaza.		
Jefe de Unidad Solicitante	02	Envía solicitud con las especificaciones del puesto al departamento de personal para que asignen a alguien que cubra la plaza.		
Secretaria de Personal	03	Recibe requerimiento de personal que le		

Jefe de Personal	04	envía la unidad solicitante. Investiga si hay personal dentro de la institución que pueda cubrir la plaza vacante. Si no se encuentra la persona, se realiza el paso 05, pero si se encuentra a la persona idónea dentro de la alcaldía sigue a paso 08.
Jefe de Personal	05	Busca en el banco de datos de la institución a personas que llenen los requisitos del puesto, si encuentra evalúa las solicitudes al paso 07, sino ira al paso 06.
Jefe de Personal	06	Busca candidatos fuera de la institución a través de anuncios o sugerencias de otras personas.
Jefe de Personal	07	Se evalúan solicitudes de personas interesadas en el puesto y se realiza la verificación de los datos y referencias proporcionadas.

Jefe de Personal	08	Elige tres candidatos como mínimo para el puesto, estos deben ser los que reúnan los mejores requisitos.
Jefe de Personal	09	Realiza entrevista inicial a personas seleccionadas.
Jefe de Personal	10	Elige al candidato apropiado para cubrir el puesto.
Jefe de Personal	11	Efectúa entrevista final a persona seleccionada y le entrega la solicitud de empleo para que sea completada.
Concejo Municipal	12	Emite acuerdo administrativo autorizando que contraten a la persona seleccionada para cubrir la plaza vacante.
Secretaria de Personal	13	Recibe acuerdo administrativo emitido por el concejo municipal.
Jurídico y Jefe de	14	

Personal		Realizan la contratación de la persona seleccionada, la cual deberá llenar el contrato de trabajo para su legalización.
Secretaria de Personal	15	Crea expediente de nuevo empleado y lo archiva con los documentos respectivos.
Jefe de Unidad Solicitante	16	Induce al empleado en el puesto para el cual fue contratado.
Jefe de Unidad Solicitante	17	Efectúa evaluación de los resultados obtenidos del trabajo que desarrolla el empleado. Esta evaluación se llevará a cabo después que el empleado tenga un mes de haber iniciado sus labores dentro de la institución.
Jefe de Unidad Solicitante	18	Establece si los resultados obtenidos son satisfactorios para el funcionamiento de su unidad, si son satisfactorios, finaliza el procedimiento pero si no, sigue en el siguiente paso.
Jefe de Unidad	19	

Solicitante		Conversa con el empleado para determinar cual es la causa por la cual no se esta desempeñando de forma adecuada.
Jefe de Unidad Solicitante	20	Le concede otra oportunidad al empleado para que pueda solucionar el problema que le afecta en su desempeño.
Jefe de Unidad Solicitante	21	Efectúa una segunda evaluación al empleado.
Jefe de Unidad Solicitante	22	Determina si ha mejorado su desempeño o si sigue igual. Si ya mejoró su desempeño o solucionó el problema que lo afectaba se finaliza con el procedimiento, sino prosigue en el paso veinte y tres.
Jefe de Unidad Solicitante	23	Inicia el proceso de despido del empleado y se inicia el procedimiento nuevamente en el paso uno.

..\Mis documentos\TESIS ALCALDIA SOYAPANGO.

YESENIA\TESIS EN CD\TESIS\FLUJOGRAMAS.xls

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE PERSONAL			
INTEGRACIÓN DE PERSONAL DE GERENCIAS Y JEFATURAS		Referencia			
		Vigencia		No de Página	
		Día	Mes	Año	
OBJETIVO: Proporcionar una fuente escrita de información útil a las personas encargadas de realizar contratación del personal que laboraran ocupando puestos de gerencias o jefaturas en la Alcaldía Municipal de Soyapango.					
RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD			
Alcalde (sa)	01	Identifica la necesidad de contratar a una persona que cubra la salida de un gerente o jefe, debido a que su contrato a finalizado y éste no será renovado ya sea por decisión de él o que el concejo evalúe que no es conveniente su continuidad en la Alcaldía.			
Alcalde (sa)	02	Inicia búsqueda de candidatos ya sean personas externas o internas de la			

		Alcaldía.
Alcalde (sa)	03	Realiza entrevista a personas que se interesen por el puesto de los cuales deberá elegir una terna de candidatos.
Alcalde(sa)	04	Presenta terna de 3 curriculums para ser sometidos a evaluación por el Concejo Municipal.
Concejo Municipal	05	Evalúa curriculums y nombra a la persona que ocupará el puesto mediante acuerdo administrativo.
Jurídico y Jefe de Personal	06	Efectúan la contratación de la persona nombrada por el concejo y se firma el contrato de trabajo.
Jefe de Personal	07	Crea y archiva expediente con la documentación del nuevo jefe o gerente que laborará en la Alcaldía.
Alcalde(sa)	08	Se encargará de proporcionar la

		inducción necesaria para que el empleado se adapte a su trabajo, esto se dará en el caso de ser un gerente, pero si la persona contratada ocupará una jefatura el encargado de proporcionarle inducción será el jefe inmediato de éste, es decir, la gerencia a la cual pertenece su departamento.
Concejo Municipal	09	Solicita evaluación del trabajo que ha realizado el gerente o jefe contratado al concluir su primer mes de estar laborando.
Alcalde(sa)	10	Realiza evaluación solicitada por el Concejo y les presenta los resultados obtenidos.
Concejo Municipal	11	Analiza los resultados de la evaluación.
Concejo Municipal	12	Decide si continuará esta persona laborando en la Alcaldía o si es mejor prescindir de él.

Alcalde(sa)	13	Inicia el proceso de destitución del empleado y se comienza el procedimiento nuevamente en el paso No 2.
-------------	----	--

..\Mis documentos\TESIS ALCALDIA SOYAPANGO. YESENIA\TESIS EN
CD\TESIS\FLUJOGRAMAS.xls

VI. APROBACIÓN DEL MANUAL

CERTIFICACIÓN DE ACUERDO

EL (LA) INFRASCRITO (A) ALCALDE (SA) MUNICIPAL, _____

CERTIFICA: Que el Acta Número _____, Sesión Ordinaria, celebrada por el Concejo Municipal de esta ciudad, el día _____ se encuentra el ACUERDO que literalmente dice "*****"ACUERDO NÚMERO _____ : Visto el Manual Denominado: Manual de procedimientos para la Integración de Personal, para la Alcaldía Municipal de Soyapango, presentado por La Gerencia Administrativa, el cual consta de dos procedimientos, los cuales son:

1. Integración de personal Operativo
2. Integración de Personal de Gerencias y Jefaturas

ESTE CONCEJO MUNICIPAL ACUERDA: Aplicar el manual antes mencionado, en todo su contenido. Se instruye a la Gerencia Administrativa y al Departamento de personal, dar cumplimiento al presente acuerdo. COMUNÍQUESE*****

ES CONFORME A SU ORIGINAL CON EL CUAL SE CONFRONTÓ.

Alcaldía Municipal de Soyapango, a los _____ días del mes de _____ del dos mil _____

F. _____
ALCALDE (SA) MUNICIPAL

F. _____
SECRETARIO MUNICIPAL

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA COMPRA, USO Y
MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS**

Soyapango, Octubre del 2002



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COMPRA, USO Y MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS

Referencia

Vigencia

Día

Mes

Año

INDICE DEL MANUAL

No de Página

INTRODUCCIÓN

I. OBJETIVOS DEL MANUAL

1.1. Objetivo General

1.2. Objetivos Específicos

II. MANTENIMIENTO DEL MANUAL

2.1. Revisión y Actualización

2.2. Custodia del manual

III. BASE LEGAL

IV. NORMAS GENERALES

V. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

5.1. Procedimiento para la Compra de Vehículo

5.1.1. Diagramas de flujo

5.2. Procedimientos para el Uso de Vehículos

5.2.1. Diagramas de Flujo

5.3. Procedimiento para mantenimiento Preventivo/Correctivo de Vehículos

5.3.1. Diagramas de Flujo

5.4. Procedimiento para la Entrega y Liquidación de Combustible

5.4.1. Diagramas de Flujo

VI. APROBACIÓN DEL MANUAL

INTRODUCCIÓN

El presente manual de procedimientos es una guía que permite conocer los procedimientos, responsabilidades y funciones del departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Representa un apoyo práctico para el desarrollo normal de las actividades que deben de realizarse para administrar y proteger eficientemente los recursos con que cuenta dicho departamento.

El hecho de contar con material escrito sobre los procedimientos que se ejecutan en ella , permite disponer con una fuente de consulta para la toma de decisiones, delimitación de responsabilidades e identificación de funciones, además de normas que deben de respetarse con el fin de garantizar el buen uso y cuidado de los recursos con que cuenta dicho departamento.

I. OBJETIVOS DEL MANUAL

1.1. Objetivo General

Poseer una herramienta administrativa que sirva de apoyo para el buen uso y mantenimiento de los vehículos que prestan servicio a los diferentes departamentos de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

1.2. Objetivos Específicos

- ✓ Disponer de un documento que permita identificar los pasos que deben seguirse para hacer un buen uso de los vehículos municipales.
- ✓ Lograr una mejor organización en cuanto al uso y mantenimiento de vehículos por medio de una adecuada asignación de las actividades que deben realizarse.
- ✓ Lograr un mayor control de los recursos que se utilizan para el uso y mantenimiento de los vehículos.

II. MANTENIMIENTO DEL MANUAL

2.1 Revisión y Actualización

Para que este manual sirva como una herramienta administrativa fundamental para el buen funcionamiento del departamento encargado de la

compra, uso y mantenimiento de vehículos, será necesario que este sea revisado periódicamente de acuerdo a los cambios o modificaciones que vayan surgiendo tanto en la unidad responsable de su administración como en la normativa legal vigente a nivel nacional.

Por lo tanto, serán la Gerencia Administrativa y el departamento usuario los responsables de redactar las modificaciones que sean necesarias realizar. La Gerencia Administrativa será la responsable de informar de los cambios a los departamentos involucrados y de enviar las modificaciones para que sean sustituidas en el documento.

2.2. Custodia del Manual

El jefe de Mantenimiento será responsable del uso y custodia del manual, así como de darlo a conocer y mantenerlo disponible para el personal del departamento.

III. BASE LEGAL

Para la realización del presente documento se consideraron ciertas disposiciones legales que regulan el uso de vehículos nacionales.

Dichas disposiciones se refieren a lo siguiente:

- Corte de Cuentas de La Republica. Reglamento para controlar el uso de vehículos nacionales y distribución de combustible en las entidades y organismos del sector publico. Capitulo III, literal A, Numerales 1-5; Capitulo III, literal B, Numeral 2; Capitulo V, Numerales 2 y 3.

- Normas Técnicas de Control Interno de La Corte de Cuentas de la Republica. Capitulo III, 3-00, Normas sobre Bienes y Servicios. Art. 9, Norma Técnica No. 3-17 Uso de Vehículos.

- Ley de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial Titulo II, Capitulo I. Artículos 24, 25 y 26.

- Ley de la Corte de Cuentas de la República. Titulo III. Responsabilidad para la Función Pública. Capitulo I. De la Determinación de Responsabilidades. Sección II. Grados de Responsabilidad. Responsabilidad Directa. Art. 57. Titulo VI. Deberes, Atribuciones y Sanciones. Capítulo I. Deberes y Atribuciones. Obligación de Rendir Fianza. Art. 104. Art. 61 Título II, Capítulo I, Sección II.

- Reglamento de la Ley de Administración Financiera del Estado. Título VII. De las Responsabilidades. Responsabilidad de Verificar Requisitos Legales y Técnicos. Art. 192.

IV. NORMAS GENERALES

- Se deberá establecer un lugar en el cual se le dará mantenimiento a los vehículos de la alcaldía, para un periodo de un año.
- Para que el taller realice alguna reparación se deberá presentar la Solicitud de mantenimiento preventivo/correctivo firmada y sellada por los entes responsables.
- Para el pago de facturas por reparación de los vehículos, estas deberán ir firmadas por el motorista responsable de recibir la unidad y por el Jefe de mantenimiento.
- Se tendrá que llevar un expediente por cada vehículo, el cual se archivarán los documentos de las reparaciones que se le realicen, así como el consumo de combustible y otros aspectos que sean de importancia.

- Las personas particulares que soliciten combustible deberán realizar los pasos que se le asignan al motorista en el procedimiento de entrega de vales y su respectivo diagrama de flujo.
- Para hacer uso de los vehículos de la alcaldía los fines de semana y días de asuetos, se tendrá que portar un Permiso de Circulación el cual será firmado por el (la) Alcalde (sa) y por el Jefe de mantenimiento.
- La secretaria será la encargada de la reproducción de los documentos que intervienen en los procedimientos.
- Los vehículos deben de recibir el mantenimiento preventivo en la fecha que le corresponde.
- Cada vez que se le realice mantenimiento a los vehículos se deberá anotar los datos en el cuadro de revisión general de vehículos que debe anexarse en el expediente de cada uno de los vehículos.
- Todos los formularios y documentos no tendrán validez sin las firmas y sellos respectivos.

V. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	COMPRA, USO Y MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS		
COMPRA DE VEHÍCULOS	Referencia			
	Vigencia	No de Página		
	<table> <tr> <td>Día</td><td>Mes</td><td>Año</td></tr> </table>	Día	Mes	Año
Día	Mes	Año		
OBJETIVO: Establecer los pasos que deben realizarse cuando surja la necesidad de adquirir vehículos para prestar servicio a los diferentes departamentos de la alcaldía.				
RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD		
Jefe de mantenimiento	01	Detecta la necesidad de compra del vehículo, a través de una evaluación de la cantidad de trabajo a realizar con el vehículo.		
Jefe de Mantenimiento	02	Define el tipo de vehículo, estableciendo las características necesarias que debe poseer.		
Secretaria	03	Elabora la solicitud de compra que se		

		Presentará al Concejo Municipal, con las especificaciones del vehículo que se necesita.
Jefe de Mantenimiento	04	Firma y sella solicitud para luego enviarla a Gerencia Administrativa para que la firme el gerente.
Gerente Administrativo	05	Firma y sella solicitud para luego presentarla a consideración al Concejo Municipal de la Alcaldía.
Concejo Municipal	06	Decide si se aprueba o no la compra del vehículo. Si se aprueba sigue en paso ocho, si no se aprueba se realiza paso 7.
Jefe de Mantenimiento	07	Revisa la solicitud rechazada para corregir los inconvenientes que detecto el concejo.
Jefe de Mantenimiento	08	Presenta la solicitud de compra a la UACI ya con el número de acta y de

		acuerdo.
UACI	09	Realiza licitación de acuerdo a lo establecido en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
UACI	10	Informa los resultados de la licitación a las entidades de la alcaldía y al jefe de mantenimiento.
Jefe de Mantenimiento	11	Selecciona el vehículo para garantizar que cumpla con las especificaciones establecidas en la licitación.
UACI	12	Tramita la compra del vehículo con la empresa seccionada según lo establecido en la ley.
Concejo Municipal	13	Aprueba asignación y erogación de compra de vehículo.
Secretaría Municipal	14	Elabora acuerdo y erogación.

Jefe de Mantenimiento y Gerente Administrativo	15	Reciben el vehículo en las instalaciones de la Alcaldía.
Jefe de Mantenimiento	16	Envía los documentos del vehículo al área de inventario para que registren el vehículo como propiedad de la Alcaldía.
Secretaria	17	Se encargará de crear un expediente en el cual se registrarán los documentos que incluyan el mantenimiento y otros aspectos de importancia para el buen funcionamiento de los vehículos.

..\Mis documentos\TESIS ALCALDIA SOYAPANGO.

YESENIA\TESIS EN CD\TESIS\FLUJOGRAMAS.xls

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	COMPRA, USO Y MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS		
USO DE VEHÍCULOS	Referencia			
	Vigencia	No de Página		
	<table> <tr> <td>Día</td><td>Mes</td><td>Año</td></tr> </table>	Día	Mes	Año
Día	Mes	Año		
OBJETIVO: Establecer en forma clara y ordenada las actividades que deben realizar las personas involucradas en el uso de los vehículos, para lograr un mejor funcionamiento en el servicio que estos prestan.				
RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD		
Jefe de mantenimiento	1	Recibe solicitud para uso de vehículos de los diferentes departamentos de la Alcaldía.		
Jefe de Mantenimiento	2	Elabora programación de la ruta de recorrido de los vehículos de acuerdo a las solicitudes recibidas. Para los vehículos que tengan que prestar servicio los fines de semana, deberá proporcionarles un permiso de		

		circulación (ver anexo 4).
Jefe de Mantenimiento	3	Asigna el vehículo al motorista entregando la respectiva ruta de recorrido y los formularios F-1 y F-2 (ver anexo 5, y anexo 6 respectivamente).
Motorista	4	Llena formulario F-2(ver anexo 6), en la columna de recibido y se le entrega al agente de turno.
Agente de Turno	5	Revisa, firma y guarda formulario F-2(ver anexo 6), hasta la entrega del vehículo al final del turno de motorista (en portería).
Motorista	6	Llena formulario F-1(ver anexo 5), y lo presenta al jefe de mantenimiento.
Jefe de Mantenimiento	7	Firma formulario F-1(ver anexo 5), para la salida del vehículo.
Motorista	8	Realiza actividades de acuerdo a ruta

		asignada.
Motorista	9	Regresa con vehículo de efectuar la ruta y retira el formulario F-2(ver anexo 6) de portería.
Motorista	10	Completa formulario F-2(ver anexo 6), en la columna de entregado, para que el agente de turno le reciba el vehículo.
Agente de Turno	11	Revisa y Recibe vehículo verificando que lo manifestado por el motorista en el formulario F-2(ver anexo 6) sea lo correcto.
Agente de Turno	12	Entrega los formularios F-2(ver anexo 6) al jefe de Mantenimiento.
Secretaria	13	Recibe los formularios F-1(ver anexo 5), por parte de los motoristas.
Jefe de Mantenimiento	14	Revisa los Formularios F-1(ver anexo 5), para constatar las condiciones de

Secretaria	15	los vehículos. Archiva Formularios F-1 y F-2 (ver anexo 5 y anexo 6 respectivamente) en archivo general, cuando el vehículo no reporte ningún daño.
Jefe de Mantenimiento	16	Cuando reporte desperfectos el vehículo se le dará el respectivo mantenimiento.

..\Mis documentos\TESIS ALCALDIA SOYAPANGO. YESENI\TESIS EN
CD\TESIS\FLUJOGRAMAS.xls

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	COMPRA, USO Y MANTENIMIENTO DE VEHICULOS		
MANTENIMIENTO PREVENTIVO / CORRECTIVO DE VEHÍCULOS	Referencia			
	Vigencia	No de Página		
	<table> <tr> <td data-bbox="847 815 938 947">Día</td><td data-bbox="938 815 1034 947">Mes</td><td data-bbox="1034 815 1150 947">Año</td></tr> </table>	Día	Mes	Año
Día	Mes	Año		
OBJETIVO: Definir cuales son los pasos a seguir cuando haya necesidad de dar mantenimiento a los vehículos propiedad de la Alcaldía.				
RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD		
Motorista	01	Detecta y reporta necesidad de mantenimiento; para el mantenimiento preventivo se debe de tener sumamente cuidado que éste se haga cada 5,000 Kilómetros es recomendable que siempre se coloque viñeta a los vehículos en la cual se indique a que kilometraje le tocará el próximo mantenimiento, pero es indispensable que se lleve este control en el formulario F-4 o Cuadro de Revisión General (ver		

		anexo 7), para no olvidar la fecha de mantenimientos de vehículos. Para el mantenimiento correctivo este se hará cada vez que el vehículo lo necesite (por accidente o por desperfectos mecánicos)
Motorista	02	Al tener detectado que vehículo necesita mantenimiento, es necesario llenar el formulario F-5 ó solicitud de mantenimiento preventivo y/o correctivo de los vehículos (ver anexo 8), en el cual se detallará todo lo que el vehículo necesite que se le repare, además de las especificaciones de cómo se entregará el mismo al taller.
Jefe de Mantenimiento	03	Se tiene que evaluar la necesidad de mantenimiento para el vehículo. Ver si es necesario hacer todas las reparaciones que el motorista está solicitando, si el mantenimiento preventivo está acorde a los 5,000

Motorista		kilómetros recorridos; porque si no hay necesidad del mantenimiento para ese momento, se hará posteriormente cuando este sea necesario. Si realmente lo necesita en ese momento se le autorizará la solicitud de mantenimiento.
REPARACIÓN DE VEHICULO MENOR O IGUAL A ¢1,000.00	04	Al tener autorizada la solicitud de mantenimiento preventivo y/o correctivo(ver anexo 8), se lleva el vehículo al taller para que ellos evalúen los daños y se puedan estimar los gastos que tendrá; si los gastos son mayores de ¢1000.00 el taller presentará presupuesto de trabajo como es indicado en la solicitud de mantenimiento (ver anexo 8).
Jefe de Mantenimiento	05	Se autorizará la reparación de la unidad al taller, cuando el gasto que se estime para la reparación del vehículo sea

		menor o igual a ¢1000.00.
Jefe de Mantenimiento	06	Recibe llamada de personas de taller donde se le notifica que el vehículo ya esta reparado.
Jefe de Mantenimiento	07	Llena formulario F-6 o orden de retiro (ver anexo 9), y envía a motorista a taller para que pueda retirar el vehículo.
Motorista	08	Al presentarse el motorista en las instalaciones del taller lo primero que debe hacer es verificar que el vehículo este en las mejores condiciones (en cuanto a reparaciones y limpieza de la unidad), si es necesario tiene que ir a probar el vehículo con el mecánico responsable de la reparación.
Motorista	09	Si el vehículo presentare algún desperfecto a la hora de la prueba el motorista tiene que reclamar, y exigir calidad en el trabajo, si es necesario se

Motorista	10	tiene que dejar el vehículo en las instalaciones del taller por más tiempo. Si no hay reclamos por la reparación del vehículo el motorista entregará al taller para que se le pueda entregar el vehículo, el formulario F-6 (ver anexo 9), firmará la factura que el taller le presente por el cobro de la reparación del vehículo, y también firmará una hoja donde se indique los repuestos que se le cambiaron al vehículo.
Jefe de Mantenimiento	11	Recibe el vehículo en las instalaciones de la Alcaldía.
Alcalde (sa)	12	Autoriza fondos de activo circulante, para ello el taller debe presentar la factura firmada por el motorista y por el jefe de mantenimiento, y anexada a esta la orden de retiro (ver anexo 9) de vehículo y la hoja de repuestos usados firmadas por el motorista y encargado

REPARACIÓN DE VEHÍCULO MAYOR A ¢1000.00 Y MENOR O IGUAL A ¢5000.00		de taller.
Jefe de Mantenimiento	05	Cuando el gasto por la reparación del vehículo sea mayor a ¢1000.00 y menor o igual a ¢5,000.00 se esperará y se revisará el respectivo presupuesto de trabajo por la reparación del vehículo. En el formulario F-5(ver anexo 8) se indica al taller que después de ¢1,000.00 se tendrá que presentar presupuesto antes de iniciar reparaciones en los vehículos.
Motorista	06	Tendrá que presentarse al taller para verificar si es necesaria hacer toda la reparación que se ha presupuestado por las personas del taller.
Jefe de Mantenimiento	07	Si es necesaria la reparación se firmará y sellará el presupuesto.

Alcalde (sa)	08	Cuando el presupuesto sea por un valor menor o igual a ¢5000.00, y este de acuerdo en que se realice la reparación será aprobado y si no lo considera conveniente, solicitará nuevo presupuesto.
Jefe de Mantenimiento	09	Cuando no se haya aprobado por el (la) alcalde (sa); Se solicitará un nuevo presupuesto porque puede ser que no se haya aprobado este por los precios que están muy altos o porque se omitirá alguna reparación que no sea tan necesaria hacerla a la unidad para ese momento.
Jefe de Mantenimiento	10	Recibirá presupuesto aprobado por alcalde (sa), cuando este de acuerdo en que se realice la reparación.
Jefe de Mantenimiento	11	Sacaré copia del presupuesto con los demás documentos que haya

		presentado el taller por la reparación y se archivarán en un expediente por cada vehículo.
UACI	12	Recibe presupuesto para elaborar orden de compra.
Jefe de Mantenimiento	13	Recibe presupuesto con orden de compra
Jefe de Mantenimiento	14	Autoriza a taller reparar el vehículo.
Motorista	15	Lleva presupuesto autorizado a taller.
Jefe de Mantenimiento	16	Recibe llamada de taller avisando que el vehículo está reparado.
Jefe de Mantenimiento	17	Llena orden de retiro y envía a motorista a retirar el vehículo.
Motorista	18	Verifica si la reparación está de acuerdo al presupuesto que se presentó. Al presentarse el motorista en las

		instalaciones del taller lo primero que debe hacer es verificar que el vehículo este en las mejores condiciones (en cuanto a reparaciones y limpieza de la unidad), si es necesario tiene que ir a probar el vehículo con el mecánico responsable de la reparación.
Jefe de Mantenimiento	19	Reclama a taller si no se esta de acuerdo con la reparación realizada a vehículo. Si el vehículo presentare algún desperfecto a la hora de la prueba el motorista tiene que reclamar, y exigir calidad en el trabajo, si es necesario se tiene que dejar el vehículo en las instalaciones del taller por más tiempo Y esperar que nuevamente den aviso de que la unidad si ya esta en buenas condiciones.
Motorista	20	Si no hay reclamos por la reparación del vehículo el motorista entregará al taller para que se le pueda entregar el

		vehículo, la orden de retiro (ver anexo 9), firmará la factura o comprobante de crédito fiscal que el taller le presente por el cobro de la reparación del vehículo, y también firmará una hoja donde se indique los repuestos que se le cambiaron al vehículo.
Jefe de Mantenimiento	21	Recibe vehículo en las instalaciones de la Alcaldía.
Contabilidad	22	Entrega quedan a taller, para ello el taller debe presentar la factura firmada por el motorista y por el jefe de mantenimiento, y anexada a esta la orden de retiro de vehículo y la hoja de repuestos usados firmadas por el motorista y encargado de taller.
REPARACIÓN DE VEHICULO MAYOR A ¢5,000.00		
Jefe de Mantenimiento	05	Cuando el gasto por la reparación del vehículo sea mayor a ¢5000.00, se

		esperará y se revisará el respectivo presupuesto de trabajo por la reparación del vehículo. En el formulario F-5(ver anexo 8), se indica al taller que después de ¢1,000.00 se tendrá que presentar presupuesto antes de iniciar reparaciones en los vehículos.
Motorista	06	El motorista tendrá que presentarse al taller para verificar si es necesaria hacer toda la reparación que se ha presupuestado por las personas del taller.
Jefe de Mantenimiento	07	Si es necesaria la reparación se firmará y sellará el presupuesto.
Gerente Administrativo	08	Cuando el monto que se esta presupuestando por la reparación del vehículo excede a los ¢5,000.00 siempre tendrá que ser firmado y sellado por la Gerencia administrativa.

Concejo Municipal	09	Recibirá el presupuesto y tomarán la decisión de aprobar o no, la reparación esto siempre y cuando los gastos por reparación excedan los ¢5,000.00
Jefe de Mantenimiento	10	Cuando no se haya aprobado por el concejo la reparación; Se solicitará un nuevo presupuesto porque puede ser que no se haya aprobado este por los precios que pueden estar muy altos o porque se omitirá alguna reparación que no sea tan necesaria hacerla a la unidad para ese momento.
Jefe de Mantenimiento	11	Recibirá presupuesto aprobado por el Concejo Municipal, cuando estén de acuerdo en que se realice la reparación.
Jefe de Mantenimiento	12	Se sacará copia del presupuesto con los demás documentos que haya presentado el taller por la reparación y se archivarán en un expediente por cada vehículo.

Secretaria Municipal	13	Recibirá el presupuesto para que se le anote el número de acuerdo de acta
UACI	14	Recibe presupuesto para elaborar orden de compra.
Jefe de Mantenimiento	15	Recibe presupuesto con orden de compra
Jefe de Mantenimiento	16	Autoriza a taller reparar el vehículo.
Motorista	17	Lleva presupuesto autorizado a taller.
Jefe de Mantenimiento	18	Recibe llamada de taller avisando que el vehículo esta reparado.
Jefe de Mantenimiento	19	Llena orden de retiro (ver anexo 9), y envía a motorista a retirar el vehículo.
Motorista	20	Verifica si la reparación esta de acuerdo al presupuesto que se presento. Al presentarse el motorista en las

		instalaciones del taller lo primero que debe hacer es verificar que el vehículo este en las mejores condiciones (en cuanto a reparaciones y limpieza de la unidad), si es necesario tiene que ir a probar el vehículo con el mecánico responsable de la reparación.
Jefe de Mantenimiento	21	Se reclama a taller si no se esta de acuerdo con la reparación realizada a vehículo. Si el vehículo presentare algún desperfecto a la hora de la prueba el motorista tiene que reclamar, y exigir calidad en el trabajo, si es necesario se tiene que dejar el vehículo en las instalaciones del taller por más tiempo Y esperar que nuevamente den aviso de que la unidad si ya esta en buenas condiciones.
Motorista	22	Si no hay reclamos por la reparación del vehículo el motorista entregará al taller para que se le pueda entregar el

		vehículo, la orden de retiro (ver anexo 9), firmará la factura que el taller le presente por el cobro de la reparación del vehículo, y también firmará una hoja donde se indique los repuestos que se le cambiaron al vehículo.
Jefe de Mantenimiento	23	Recibe vehículo en las instalaciones de la Alcaldía.
Contabilidad	24	Entrega quedan a taller, para ello el taller debe presentar la factura firmada por el motorista y por el jefe de mantenimiento, y anexada a esta la orden de retiro (ver anexo 9) de vehículo y la hoja de repuestos usados firmadas por el motorista y encargado de taller.

..\Mis documentos\TESIS ALCALDIA SOYAPANGO. YESENIA\TESIS EN
CD\TESIS\FLUJOGRAMAS.xls

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	COMPRA, USO Y MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS			
ENTREGA Y LIQUIDACIÓN DE VALES DE COMBUSTIBLE		Referencia			
		Vigencia		No de Página	
		Día	Mes	Año	
OBJETIVO: Contribuir a un mejor control en la entrega de vales de combustible para los vehículos que prestan servicio a la Alcaldía de Soyapango.					
RESPONSABLE		PASO		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	
Motorista		01		Solicita vale de combustible a Secretaria, previo a esto debe verificar el nivel de gasolina que tiene el vehículo para justificar que esa cantidad no es suficiente para realizar la actividad que le han asignado.	
Secretaria		02		Llena el formulario F7 (ver anexo 10), el cual contiene diversos datos del vale	

		que será entregado. Esto se hará con el fin de llevar un buen control que garantice el uso adecuado del combustible.
Motorista	03	Firma el formulario ante la secretaria para hacer constar quien solicita y recibe el vale.
Secretaria	04	Entrega vale al motorista, la cantidad de vales dependerá de la distancia que se recorrerá para desarrollar la actividad.
Motorista	05	Va gasolinera a suministrarle combustible a vehículo.
Motorista	06	Exige factura, la cual debe contener el número del vale, placa del vehículo, número de equipo y kilometraje.
Motorista	07	Firma factura para hacer constar que recibió el combustible.

Motorista	08	Después que realiza las actividades correspondientes, entrega factura de gasolinera a secretaria que le proporcionó el vale.
Secretaria	09	Guarda las facturas que le entregan del combustible, para su posterior pago y presenta un informe mensual de los vales que se han entregado, el monto de estos, y los formularios F-7(ver anexo 10) utilizados en el mes al jefe de mantenimiento.
Jefe de mantenimiento	10	Con el informe mensual de vales elabora el promedio de consumo de combustible por kilometraje de los vehículos y compara si el consumo de combustible por kilometraje es igual al de los meses anteriores.
Jefe de mantenimiento	11	Determina si el consumo es similar o no. Si es similar sigue en el paso 14 si no es similar realiza los pasos 12 y 13.

Jefe de mantenimiento	12	Debe determinar cual es la causa o problema por el cual hay una variación en el consumo de combustible por kilometraje.
Jefe de mantenimiento	13	Debe decidir que acciones se van a realizar e implementar dichas acciones para solucionar el problema y va al paso 14.
Secretaria	14	Archiva documentos ya revisados (formularios, informe mensual y promedio de consumo).

..\Mis documentos\TESIS ALCALDIA SOYAPANGO. YESENIA\TESIS
EN CD\TESIS\FLUJOGRAMAS.xls

VI. APROBACIÓN DEL MANUAL

CERTIFICACIÓN DE ACUERDO

EL (LA) INFRASCRITO (A) ALCALDE (SA) MUNICIPAL, _____

CERTIFICA: Que el Acta Número _____, Sesión Ordinaria, celebrada por el Concejo Municipal de esta ciudad, el día _____ se encuentra el ACUERDO que literalmente dice "*****"ACUERDO NÚMERO _____ : Visto el Manual Denominado: Compra, Uso y Mantenimiento de Vehículos para la Alcaldía Municipal de Soyapango, presentado por La Gerencia Administrativa, el cual consta de cuatro procedimientos, los cuales son:

3. Compra de Vehículos
4. Uso de Vehículo
5. Mantenimientos Preventivo/Correctivo de Vehículos
6. Entrega de Vales

ESTE CONCEJO MUNICIPAL ACUERDA: Aplicar el manual antes mencionado, en todo su contenido. Se instruye a la Gerencia Administrativa y al Departamento de Mantenimiento, dar cumplimiento al presente acuerdo. COMUNÍQUESE*****

ES CONFORME A SU ORIGINAL CON EL CUAL SE CONFRONTÓ.

Alcaldía Municipal de Soyapango, a los _____ días del mes de _____ del dos mil _____

F. _____
ALCALDE (SA) MUNICIPAL

F. _____
SECRETARIO MUNICIPAL

7. MATRIZ DE CONTROL Y REGISTRO DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Como parte adicional a esta propuesta se considera que es importante contar con un esquema que registre el estatus actual de los documentos administrativos. Por tal motivo, se presenta una matriz (ver anexo 11) para que se lleve el registro de los manuales administrativos, con el propósito que esta sea institucionalizada, y se lleve un mejor control de los documentos en todas las áreas de la alcaldía.

Como parte de la propuesta se hace hincapié en el área de Inventarios; esta área se considera que es de suma importancia para el buen funcionamiento de la alcaldía y, como fue parte del estudio realizado; se recomienda por lo tanto que se instale un programa de computación para llevar un control más detallado de productos inventariados para evitar su daño o deterioro, prevenir fraudes, robos o sustracciones de materiales, así como registrar todas las donaciones cualquiera que sea su procedencia.

Por tal motivo no se presentó manual para el área de inventarios porque se consideró que, aunque el manual es una fuente de guía y consulta para la buena toma de decisiones y sería de mucha utilidad para los empleados de ésta área, cobra mayor importancia la instalación del programa de computación. Después que se tenga instalado el paquete de computación y

haya mayor necesidad de un manual se podrá tomar de ejemplos para su elaboración los manuales que se presentaron para el área de personal y activos fijos de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

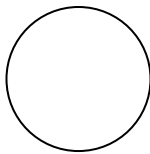
Como último aporte a esta propuesta se sugiere a las autoridades de la Alcaldía Municipal de Soyapango, la centralización de la administración de vehículos que poseen. Con el propósito que se desarrollen con eficiencia los procedimientos del manual aquí presentado y se lleve un mejor control de los vehículos. Esta sugerencia se fundamenta en otros tipos de organización que presentan algunas instituciones públicas y privadas.

ANEXOS

- Organización Internacional para Estandarización (ISO)

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

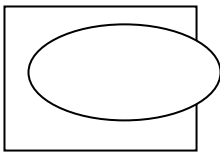
Símbolos de la norma ISO-9000 para elaborar diagramas de flujo.



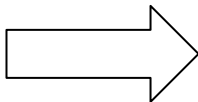
Operaciones: Fases del proceso método o procedimiento.



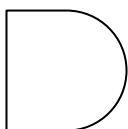
Inspección y Medición: Representa el hecho de verificar la naturaleza calidad y cantidad de los insumos y productos.



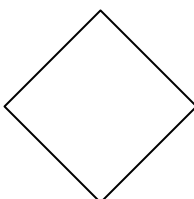
Operación e Inspección: Indica la verificación o supervisión de las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.



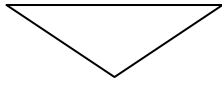
Transportación: Indica el movimiento de personas material o equipo.



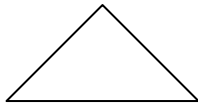
Demora: Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.



Decisión: Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa especificada 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)

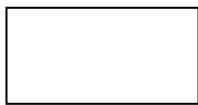
Ha desarrollado una simbología para la norma del proceso de información que es similar a la norma internacional ISO-5807.



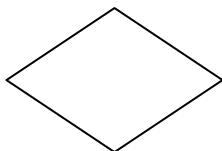
Datos: Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.



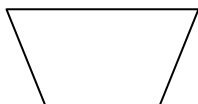
Documento: Representa un documento que ingresa se procesa, se produce o sale del procedimiento.



Proceso: Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, metodo o procedimiento.



Decisión: Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o mas opciones.



Operaciones Manuales: Constituye de una operación o actividad en forma específicamente manual.

PERSONAL OPERATIVO

Universidad Tecnológica De El Salvador

FACULTAD DE ECONOMÍA “LIC. BENJAMÍN CAÑAS”

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



El presente cuestionario ha sido elaborado con el propósito de obtener información que nos permita conocer la situación actual en cuanto a la efectividad en el funcionamiento de las áreas de personal, de inventarios y de activo fijo de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Por lo tanto les solicitamos su valiosa colaboración, respondiendo de forma objetiva las preguntas que a continuación se detallan. Los resultados de sus respuestas serán tratados de forma estrictamente confidencial. Les anticipamos nuestro agradecimiento por la colaboración brindada.

INDICACIONES:

Por favor complete y marque con una “X” en el espacio que usted crea conveniente a su respuesta.

DATOS GENERALES

Área donde labora: _____

Cargo que Desempeña: _____

Tiempo de Laborar en la Alcaldía: _____

Sexo:

01 Femenino

☐☐

02 Masculino

1. ¿Cómo considera usted el funcionamiento actual en su área de trabajo?

- | | | |
|----|-------------|--------------------------|
| 01 | Excelente | ☐ |
| 02 | Muy Bueno | ☐ |
| 03 | Bueno | ☐ |
| 04 | Regular | ☐ |
| 05 | Ineficiente | ☐ |

Explique Brevemente _____

2. ¿Recibió algún tipo de inducción antes de iniciarse en su puesto de trabajo?

- | | | | | | |
|----|----|--------------------------|----|----|--------------------------|
| 01 | SI | ☐ | 02 | NO | ☐ |
|----|----|--------------------------|----|----|--------------------------|

3. ¿Están bien definidos los procedimientos que debe seguir para realizar las actividades en su área de trabajo?

- | | | | | | |
|----|----|--------------------------|----|----|--------------------------|
| 01 | SI | ☐ | 02 | NO | ☐ |
|----|----|--------------------------|----|----|--------------------------|

Explique _____

4. ¿Considera que en la realización de sus actividades existen pasos innecesarios?

- | | | | | | |
|----|----|--------------------------|----|----|--------------------------|
| 01 | SÍ | ☐ | 02 | NO | ☐ |
|----|----|--------------------------|----|----|--------------------------|

Cuáles y Por Qué?

5. ¿Tiene definido en cuanto tiempo debe de realizar las actividades que le corresponden?

01 SÍ ☐

02 NO ☐

Explique

6. ¿Cómo le fueron asignadas las actividades que usted realiza en su puesto?

01 Por Escrito ☐

02 Verbalmente ☐

03 Escrito y Verbalmente ☐

04 Otros, Especifique

7. ¿Alguna vez le han consultado sobre los procedimientos que usted sigue para realizar su trabajo.?

01 SÍ ☐

02 NO ☐

¿Quién o qué área?

8. ¿Poseen en la Alcaldía manuales u otros documentos que le orienten en la realización de su trabajo?

01 SÍ ☐

02 NO ☐

¿Cuáles conoce?

9. De los manuales que mencionó anteriormente, ¿Cuáles utiliza para realizar su trabajo?

10. ¿Considera usted que sería importante contar con manuales de procedimientos para llevar a cabo las actividades que le corresponden en su área de trabajo?

01 SÍ

☐

02 NO

☐

¿Por Qué?

CONCEJALES, GERENCIAS Y JEFATURAS

Universidad Tecnológica De El Salvador

FACULTAD DE ECONOMÍA “LIC. BENJAMÍN CAÑAS”
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



El presente cuestionario ha sido elaborado con el propósito de obtener información que nos permita conocer la situación actual en cuanto a la efectividad en el funcionamiento de las unidades de la Alcaldía Municipal de Soyapango, en lo concerniente a los procedimientos administrativos que se utilizan.

Por lo tanto les solicitamos su valiosa colaboración, respondiendo de forma objetiva las preguntas que a continuación se detallan. Los resultados de sus respuestas serán tratados de forma estrictamente confidencial. Les anticipamos nuestro agradecimiento por la colaboración brindada.

INDICACIONES:

Por favor complete y marque con una “X” en el espacio que usted crea conveniente a su respuesta.

DATOS GENERALES

Unidad donde labora: _____

Tiempo de Laborar en la Alcaldía: _____

Sexo:

01 Femenino

☐

03 Masculino

☐

1 ¿En su unidad de trabajo se planifica con anticipación las actividades que se van a realizar. ?

01 SI

☐

02 NO

☐

2 ¿ considera que existe un buen funcionamiento en la unidad donde usted labora?

01 SI

☐

02 NO

☐

Explique Brevemente

3 ¿Reciben los empleados algún tipo de inducción antes de comenzar a laborar en su puesto?

01 SI

☐

02 NO

☐

4 ¿En su unidad están bien definidos los pasos que deben seguir los empleados para realizar las actividades que les corresponden ?

01 SI

☐

02 NO

☐

Explique:

5 ¿Considera usted que el tiempo en que desarrollan los empleados las actividades que les corresponden es el adecuado?

01 SÍ

☐

02 NO

☐

Por qué?

6 ¿Cómo le fueron asignadas las actividades que usted realiza en su unidad de trabajo?

01 Por Escrito

☐

02 Verbalmente

☐

03 Escrito y Verbalmente

☐

04 Otros, Especifique

7 ¿Poseen en su unidad los recursos materiales necesarios para que los empleados realicen su trabajo?

01 SÍ

☐

02 NO

☐

8 ¿Poseen en la alcaldía manuales u otros documentos que le orienten a los empleados como deben realizar su trabajo?

01 SÍ

☐

02 NO

☐

¿mencione cuáles?

9 ¿En la Alcaldía, existe alguna unidad encargada de elaborar herramientas administrativas, como: Manuales de organización, de objetivos y políticas, de descripción de puestos, de procedimientos, de bienvenida, de funciones o de propósitos múltiples?

01 SÍ

☐

02 NO

☐

¿Quién los elabora?

10 ¿Considera usted que es importante proporcionar a los empleados manuales de procedimientos que les permitan mejorar la efectividad de su trabajo?

01 SÍ

☐

02 NO

☐

¿Por Qué?

ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

SOLICITUD DE EMPLEO

<u>UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</u> Reservado para unidad de Recursos Humanos Presentó Exámenes Médicos.				FOTO
Fecha de Examen: Result. Examen				
Resultado de Investigación				
GENERALES DEL SOLICITANTE				
RIMER APELLIDO	SDSDO. APELLIDO	NOMBRES		
DIRECCIÓN			TELÉFONO:	
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO		EDAD	PROF. U OFICIO	NACIONALIDAD
No DE LIC. DE MANEJO	NIT	ESTATURA PESO	No TARJETA ISSS	SEXO
No DUI		LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN		ESTADO CIVIL
NOMBRE DE CONYUGUE O COMPAÑERO(A) DE VIDA:			Lugar Donde Trabajo	TELÉFONO
Cargo para el cual ofrece sus Servicios			Fecha Disponible	Sueldo que Pretende
Tiene Vehículo Propio			Tipo:	
<u>ESTUDIOS REALIZADOS</u>				
EDUCACIÓN	CENTRO DE ESTUDIOS	PERÍODO (AÑO)	ÚLTIMO AÑO QUE CURSO O TÍTULO OBTENIDO	
Primaria				
Tercer Ciclo				
Bachillerato				
Tec. Superior				
Universidad				
Otros Estudios				

FORMULARIO “SOLICITUD DE EMPLEO”

OBJETIVO

Recopilar los antecedentes así como también las experiencias y referencias de la persona que está ofreciendo sus servicios a la Alcaldía.

RESPONSABLE

Será responsabilidad del jefe de personal o del Secretario del Concejo revisar la solicitud de empleo y tratar de comprobar la veracidad de los datos del solicitante.

FORMA DE LLENAR EL FORMULARIO

Reservado para la Unidad de Recursos Humanos: Este espacio será llenado por el Jefe de Personal o Secretario de Concejo.

Presentó Exámenes Médicos: Deberá anotarse si o no presentó exámenes médicos.

Fecha de Examen: Se anotará la fecha en que fueron realizados los exámenes.

Resultado del Examen: Se anotará el resultado de los exámenes médicos.

Resultado de Investigación: Se anotara el resultado obtenido de la investigación, si fue positiva o negativa.

Foto: Se colocará una fotografía reciente tamaño cedula.

GENERALIDADES DEL SOLICITANTE

Primer Apellido: Deberá anotarse el primer apellido, según DUI

Segundo Apellido: Deberá anotarse segundo apellido, según DUI

Nombre: Deberá anotarse el nombre correctamente.

Dirección: Deberá anotarse la dirección donde reside en la actualidad la persona que ofrece sus servicios.

Teléfono: Deberá anotarse el número de teléfono de su residencia y si no tiene cualquier número donde se pueda controlar oportunamente a la persona.

Lugar y Fecha de Nacimiento: Deberá anotarse el lugar y la fecha de nacimiento de la persona.

Edad: Se anotará la edad de la persona en años cumplidos.

Profesión u Oficio: deberá anotarse la profesión y oficio del solicitante.

Nacionalidad: Se anotará la nacionalidad del solicitante.

Sexo: Deberá anotarse una “F” si el solicitante es femenino o “M” si es masculino.

Estatura: Deberá anotarse la estatura correctamente en metros y fracciones de metros.

Peso: Se anotará el peso correctamente en libras o kilos.

Número Licencia De Manejo: Si el solicitante tiene licencia de conducir de vehículos automotores, deberá anotarse correctamente el número.

Número de Tarjeta ISSS: si el solicitante es afiliado al Instituto Salvadoreño del Seguro Social, deberá anotarse correctamente su número.

Número de DUI: Deberá anotarse el número de Documento Único de Identidad.

Lugar y Fecha de Expedición: Deberá anotarse el lugar donde fue emitido el DUI, así como también la fecha en que fue extendido.

Estado Civil: El solicitante deberá anotar si es acompañado, casado, divorciado o viudo.

Nombre del Cónyuge o Compañero de Vida: Deberá anotarse el nombre completo del compañero de vida del solicitante, si es soltero, deberá pasar una línea en el espacio.

Lugar de Trabajo: Deberá anotar el lugar donde trabaja el cónyuge o compañero de vida del solicitante.

Teléfono: Se anotará el número de teléfono donde trabaja el compañero de vida del solicitante.

Cargo para el que Ofrece sus Servicios: Se anotará el nombre el puesto para el cual ofrece sus servicios.

Fecha en que Estará Disponible: Se anotará la fecha en que el solicitante estará disponible para prestar sus servicios a la Institución, si no estará disponible de inmediato.

Sueldo que Pretende: Se anotará el sueldo que pretende ganar en colones salvadoreños.

Tiene Vehículo Propio: Se anotará “Sí” o “No” según corresponda.

Tipo: Se anotará el tipo de vehículo ya sea pick up o carro.

ESTUDIOS REALIZADOS

Centro de Estudios: Se anotará el nombre del centro donde realizó sus estudios.

Periodo: Se anotaran los años en que realizó los estudios en el centro de educación especificado.

Último Grado que Cursó o Título Obtenido: Se anotará el último grado que curso o el título obtenido en el centro de estudios especificado.

Comprobantes de Estudios Realizados: Se anotará el nombre de los comprobantes de estudios realizados que el solicitante haya obtenido y que pueda presentar en su oportunidad.

PUESTOS Y TRABAJOS DESEMPEÑADOS DEL ACTUAL AL MÁS ANTIGUO:

Empresa o Patrón: Se anotará el nombre de la empresa o patrón donde se encuentra prestando sus servicios actualmente o anteriormente.

Sueldo Inicial: Se anotará el sueldo devengado inicialmente dentro de la empresa determinada.

Cargo Desempeñado: Se anotará el cargo que desempeño o que desempeña dentro de la empresa detallada.

Desde _____ Hasta _____ : Deberá anotarse el año que inicio sus actividades dentro de la empresa, así como el año en que finalizaron sus actividades.

Trabajo en el que tiene más experiencia: Se anotara el nombre del puesto en que tiene más experiencia u oficios del solicitante.

Poco, Regular y Bien: Deberá anotarse con una “x” dentro del paréntesis correspondiente, la habilidad que el solicitante posee para manejar el equipo de oficina detallado, este puede ser poco, regular o bien.

INFORMACIÓN FAMILIAR

Nombre de Padre: Deberá anotarse correctamente el nombre del padre del solicitante.

Dirección: Se anotará la dirección completa donde reside el padre del solicitante.

Teléfono: Si tiene teléfono el padre del solicitante, deberá anotarse el número.

Lugar de Trabajo: Deberá anotarse el nombre del patrono o empresa donde presta sus servicios el padre del solicitante.

Nombre de la Madre: Deberá anotarse correctamente el nombre de la madre del solicitante.

Dirección: Se anotará la dirección completa donde reside la madre del solicitante.

Teléfono: Si tiene teléfono la madre del solicitante, deberá anotarse el número.

Lugar de Trabajo: Deberá anotarse el nombre del patrono o empresa donde presta sus servicios la madre del solicitante.

Nombre: Se anotará correctamente el nombre de los hijos del solicitante.

Edad: se anotará la edad en años o meses de cada uno de los hijos del solicitante.

En Caso de Accidente Avisar a: El solicitante deberá anotar el nombre de la persona a quién la Alcaldía debe avisar en caso de accidente.

Dirección: Deberá anotarse la dirección exacta de la persona.

Teléfono: Deberá anotarse correctamente el número del teléfono de la persona a quien avisar en caso de accidente.

PERSONAS QUE PUEDAN DAR REFERENCIAS

Nombre: Deberá anotarse el nombre completo.

Dirección: Deberá anotarse la dirección correcta.

Teléfono: Deberá anotarse el número de teléfono donde se pueda localizar.

Lugar de Trabajo: Deberá anotarse el nombre del patrón o empresa donde la persona presta sus servicios actualmente.

Ha Trabajado o Trabajo algún pariente suyo en la Empresa: Deberá anotar un si o un no según corresponda.

Si su Respuesta es Afirmativa, como se llama? : Deberá anotar el nombre del pariente.

Que Grado de Parentesco Tiene con él: Deberá anotar el grado de consanguinidad o afinidad que el solicitante tiene con la persona.

Lugar y Fecha: Se anotará el lugar y fecha en que se presento la oferta de servicios.

Firma del Interesado: El solicitante anotará su firma.

INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS

Efectuada por: Se anotará el nombre del empleado de la Institución que efectuó la investigación.

Cargo y Fecha: Se anotará el nombre del empleado de la Alcaldía, así como también la fecha en que éste realizó la investigación.

Fecha de Contratación: Se anotará la fecha de ingreso a la Alcaldía.

Cargo: Se anotará el cargo que se le ha asignado al solicitante.

Sueldo Inicial: Se anotará el sueldo inicial de la persona contratada.

Autorizado por: Se anotará el nombre de la persona que autoriza la contratación.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

PERMISO DE CIRCULACIÓN

FECHA: MES _____ DIA _____ AÑO _____

NOMBRE DEL CONDUCTOR: _____

Nº DE LICENCIA: _____

Nº DE PLACA DEL VEHICULO: _____

ACTIVIDAD A REALIZAR: _____

LUGAR: _____

DIAS Y HORAS: _____

PERSONAS QUE SE CONDUCEN EN EL VEHICULO: _____

AUTORIZACION: _____

F. _____

ALCALDE

F. _____

JEFE DE MANTENIMIENTO

FORMULARIO F-3 “PERMISO DE CIRCULACIÓN”

OBJETIVO

Contar con un documento que contribuya al buen funcionamiento de los vehículos pertenecientes a la alcaldía y que garantice que el uso de los vehículos sea estrictamente para cubrir actividades propias de la comuna.

RESPONSABLE

El jefe de mantenimiento será el encargado de proporcionar el permiso de circulación a los motoristas asignados a cubrir actividades los fines de semana o días de asueto, con la firma de el (la) Alcalde (sa) y la de él.

FORMA DE LLENAR EL FORMULARIO

Fecha: se anotara el día mes y año en que se elabora el permiso de circulación.

Nombre del Conductor: Deberá anotarse el nombre de la persona que conducirá el vehículo.

No de Licencia: Se registrará el número de la licencia del conductor.

No de Placa: Se apuntar el número de placa del vehículo que se utilizara.

Actividad a realizar: Se detallara la actividad para la cual será utilizado el vehículo.

Lugar: Se escribirá el lugar a donde se conducirá el vehículo.

Días Y Horas: se apuntara los días y horas en que se utilizará el vehículo.

Personas que se Conducen: se debe detallar el número de personas que se conducirán en el vehículo.

Autorización: se deberá anotar el nombre y la firma de el (la) Alcalde (sa) y el jefe de mantenimiento y los sellos correspondientes.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

USO DE VEHÍCULOS Y CONTROL DE SALIDAS

Formulario No. _____

Placa No. _____

Tipo de Vehículo _____ Marca _____

Fecha _____ De _____ Del 200 _____

Nombre del Motorista _____

Lugar de Destino _____

Actividad a Realizar _____

No de Personas que se Conducen _____

Unidad o Departamento al que pertenecen _____

Persona responsable de recibir servicio _____

Nombre _____ Firma _____

Kilometraje Salida _____ Kilometraje Llegada _____

Kilometraje Recorrido _____

Hora de Salida _____ Hora de Llegada _____

No. De vales de combustible a utilizar _____

F. _____

Jefe de Mantenimiento

FORMULARIO F-1 “USO DE VEHÍCULOS Y CONTROL DE SALIDAS”

OBJETIVO

Poseer un documento que permita llevar un mejor control del servicio que prestan los vehículos a los diferentes departamentos de la alcaldía, con el fin de que los recursos se utilicen en las actividades propias de la institución.

RESPONSABLE

El motorista que utilice el vehículo será el responsable de completar el formulario y el jefe de mantenimiento será el encargado de la autorización y archivo de dicho formulario.

FORMA DE LLENAR EL FORMULARIO

Formulario No.: Corresponderá llenarlo con el número correlativo de cada formulario.

Placa No.: Se anotará el número de la placa del vehículo que se utilizará.

Tipo de vehículo: Se deberá anotar el tipo de vehículo a utilizarse.

Marca: Se registrará la marca del vehículo correspondiente.

Fecha: Se completará con el día, mes y año en que se hará uso del vehículo.

Nombre del motorista: Se anotará el nombre de la persona que manejará el vehículo.

Lugar de destino: Se registrará el lugar a donde se dirigirá el vehículo a prestar el servicio.

Actividad a realizar: Se describirá la actividad para la cual es requerido el transporte.

Número de personas que se conducen: Debe anotarse el número de personas que se transportarán en el vehículo.

Unidad o departamento al que pertenecen: Se anotará el nombre de la unidad o departamento de las personas que se les brinda el transporte.

Persona responsable de recibir servicio: Debe registrarse nombre y firma de una de las personas que se conducen en el vehículo para comprobar que dicho servicio se recibió.

Kilometraje de salida: Se deberá anotar el kilometraje que marque el vehículo al momento en que saldrá a dar el servicio.

Kilometraje de llegada: Se anotará el kilometraje que registre el vehículo cuando regrese de dar el servicio requerido.

Kilometraje recorrido: Se deberá anotar el kilometraje que se haya recorrido en prestar dicho servicio.

Hora de salida: Deberá anotarse la hora en que salga el vehículo de la alcaldía hacia el lugar de destino.

Hora de llegada: Se anotará la hora en que regrese a la alcaldía el vehículo de prestar el servicio requerido.

No. De vales de combustible a utilizar: Se registrará el número de vales de combustible que se le entreguen al motorista para cubrir dicho recorrido.

F. Jefe de mantenimiento: Registrará su firma el jefe de mantenimiento como responsable de haber autorizado la salida del vehículo.

..\Mis documentos\TESIS ALCALDIA SOYAPANGO.

YESENIA\FORMULARIOS PARA PROPUESTAS\FORMULARIO F-2.xls

FORMULARIO F-2 “CONTROL PARA ASIGNAR VEHÍCULOS A MOTORISTAS”

OBJETIVO

Registrar las condiciones físicas en las cuales se encuentran los vehículos en el momento en que se le asignan al motorista para prestar el servicio de transporte a las unidades o departamentos que lo requieran y así mismo al momento en que entregan el vehículo al final de la jornada de trabajo.

RESPONSABLE

El encargado de completar el formulario será el motorista que recibe el vehículo y el jefe de mantenimiento será el responsable de la revisión de los datos que se registren y de su respectivo archivo.

FORMA DE LLENARLO

Fecha: Se completará con el día, mes y año en que se le asigne el vehículo al motorista.

Placa: Se anotará el número de placa que le corresponda el vehículo asignado.

Nombre del motorista que recibe: Se registrará el nombre de la persona que manejará el vehículo.

Turno que cubre: Se completará con el número de turno que le corresponda al motorista.

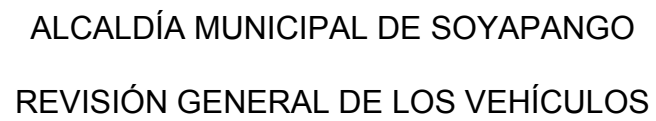
Agente de turno (mañana): Se completará con el nombre y firma del agente que se encuentre en portería en el turno de la mañana.

Agente de turno (tarde): Se completará con el nombre y firma del agente que se encuentre en portería en el turno de la tarde.

Condiciones del vehículo: En el cuadro se completarán las condiciones de cómo se encuentra el vehículo según el detalle que se presenta, tanto en el momento en que lo recibe, como en el momento en que lo entrega el motorista al final de la jornada de trabajo.

Observaciones: Tanto el agente que revise el vehículo como el motorista, podrán anotar cualquier información adicional que consideren importante respecto al vehículo.

Figuras: Marcar el nivel de combustible con el que recibe y entrega el combustible respectivamente.

[illegible]

FORMULARIO F-4 “REVISIÓN GENERAL DE LOS VEHÍCULOS”

OBJETIVO

Registrar y controlar el mantenimiento que se les brinda a cada uno de los vehículos con el fin de evitar que por falta de este puedan causar accidentes.

RESPONSABLE

Será responsabilidad del Jefe de Mantenimiento de completar el formulario y guardarlo en el expediente de cada vehículo.

FORMA DE LLENAR EL FORMULARIO

Fecha: Se anotará el día, mes y año en que se realice la revisión general al vehículo.

No de Placa: se anotará el número de placa que corresponda al vehículo.

Kilometraje: Se anotará el número de kilómetros que marque el vehículo, en la fecha que se realice la revisión.

Total del Gasto: Deberá especificarse el precio total por la revisión del vehículo.

Próxima Revisión: Se anotará el número de kilómetros que deberá marcar el vehículo para que se le realice la próxima revisión.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

SOLICITUD DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO/CORRECTIVO DE VEHICULOS

Fecha de Solicitud: _____ No de Solicitud _____

Atentamente solicitamos a usted, autorizar el envío del vehículo

Placa: _____ Marca _____ Cilindros: _____ Combustible: _____

Kilometraje: _____ Departamento: _____

A Mantenimiento al Taller: _____

a) Mantenimiento Preventivo

☐

b) Mantenimiento Correctivo

☐

Si el trabajo excede los mil colones (¢1,000.00), se requerirá la presentación de “PRESUPUESTO”, el cual deberá ser autorizado antes de iniciar las reparaciones en el vehículo.

Descripción del Trabajo a Realizar

Nombre

Motorista: _____

F. _____

Jefe de Mantenimiento

F. _____

NOTAS:

- Los presupuestos deberán estar previamente autorizados.
- Todos los trabajos deberán de detallarse y no limitarse a la revisión general.
- Completar la parte posterior de este formulario (Herramientas, Accesorios y otros)
- **Para Talleres: El sello y firma de Mantenimiento es indispensable para la realización de los trabajos solicitados, de lo contrario no podrá efectuarse el pago respectivo.**

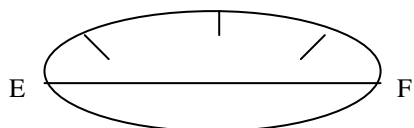
FINALIZADO EL TRABAJO FAVOR LLAMAR A:

Sr. (a) _____ TEL. _____ Ext. _____

DETALLE DE HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS DE VEHICULOS A REPARAR

LLANTA DE REPUESTO	SI	NO	CENICERO	SI	NO
VIAS			AIRE ACONDICIONADO		
STOP			ASIENTOS ROTOS		
TAPON DE GAS CON LLAVE			CINTURONES DE SEGURIDAD		
ANTENA			MICA		
ESPEJOS EXTERIORES			EXTENCION DE MICA		
ESPEJO INTERIOR			DESARMADOR		
GOLPES EN CARROCERIA*			LLAVE DE RUEDAS		
COPAS DE RUEDAS			LLAVE FIJA		
EMBLEMAS			CUBO CON EXTENSION		
BRAZOS DE ESCOBILLA			CANGREJA		
ENCENDEDOR			FUNDA HERRAMIENTA		
SOBRE ALFOMBRAS			TENAZA		
EXTINTOR			OTROS		
TRIANGULOS					
TARJETA DE CIRCULACION					
RADIO – CACETERA					

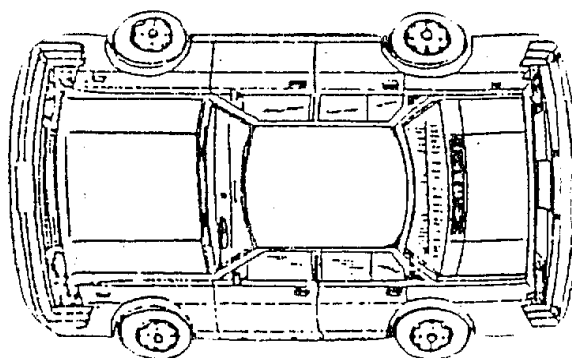
OBSERVACIONES



MARCAR NIVEL DE COMBUSTIBLE

MARCAR GOLPES O RALLONES CON
CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN

O = GOLPE
+ = RAYON
/ = FALTANTE



F. _____
NOMBRE _____
CONDUCTOR QUE ENTREGA

F. _____
NOMBRE _____
DEL TALLER QUE RECIBE

FORMULARIO F-5 “SOLICITUD DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO/CORRECTIVO DE VEHÍCULOS”

OBJETIVO

Registrar la necesidad de reparación que tienen los vehículos y los accesorios con los que se envía al taller, así mismo la autorización para que pueda ser reparado por éste.

RESPONSABLE

El encargado de completar el formulario será el motorista cuando detecte la necesidad de darle mantenimiento y su autorización estará a cargo del jefe de mantenimiento.

FORMA DE LLENARLO

Fecha de solicitud: Se anotará la fecha que corresponde al día en que se llena la solicitud.

No. De solicitud: Se deberá anotar el número correlativo que corresponde a la solicitud.

Placa: Se asentará el número de placa que corresponda al vehículo que se le dará mantenimiento.

Marca: Se anotará la marca que corresponda al vehículo.

Cilindraje: Se asentará el número de cilindros del vehículo.

Combustible: Se completará con el tipo de combustible que utiliza el vehículo.

Kilometraje: Deberá anotarse el número de kilómetros que marque el vehículo al momento que necesita el mantenimiento.

Departamento: Se indicará el nombre del departamento al que pertenece el vehículo.

A Mantenimiento al taller: Se asentará el nombre del taller que dará el mantenimiento al vehículo.

Mantenimiento preventivo – correctivo: Se marcará con una x en el espacio respectivo según el tipo de mantenimiento que necesite el vehículo.

Descripción del trabajo: Se hará la redacción de las reparaciones que necesita el vehículo.

Nombre del motorista: Se colocará el nombre del motorista que entregará el vehículo al taller, con su respectiva firma.

Jefe de Mantenimiento: Registrará su nombre y firma autorizando la solicitud de mantenimiento.

Finalizados los Trabajos Llamar a: Se deberá anotar el nombre de la persona a la que llamen del taller cuando ya este reparado el vehículo indicando el número de teléfono y la extensión que deberán marcar.

Detalle de Herramientas y Accesorios del vehículo: se marcará con una “x” en el espacio correspondiente para determinar las herramientas y accesorios con las cuales se recibe el vehículo en el taller.

Observaciones: Se describirá lo que no aparezca especificado en los detalles y cualquier otra condición que presente el vehículo que pueda causar algún inconveniente con el taller.

Figuras: Se marcará el nivel de combustible que indique el vehículo y se marcará las condiciones físicas del mismo según las figuras correspondientes.

Nombre y Firma del Conductor que entrega: La persona que entregue el vehículo al taller, deberá anotar su nombre y firma.

Nombre y Firma de la Persona que Recibe: Deberá anotarse el nombre y la firma de la persona encargada de recibir el vehículo en el taller.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

ORDEN DE RETIRO DE VEHÍCULO DEL TALLER

FECHA _____

Señores

Presentes

El portador de la presente _____

Está autorizado para retirar el vehículo propiedad de esta alcaldía, del las características que se detallan a continuación:

Marca: _____

Chasis: _____

Color: _____

Motor No _____

Placa: _____

Año: _____

Fecha de retiro del Vehículo: _____

Fecha de Última Reparación: _____

Recomendaciones: _____

F _____

Responsable de Retirar el Vehículo

F _____

Jefe de Mantenimiento

FORMULARIO F-6 “ORDEN DE RETIRO”

OBJETIVO

Contar con un documento que garantice la responsabilidad de la alcaldía al momento de retirar los vehículos del taller que les proporciona mantenimiento.

RESPONSABLE

El jefe de mantenimiento será el responsable de completar dicho formulario y de autorizarlo, así mismo deberá firmarlo la persona que retira el vehículo.

FORMA DE LLENAR EL FORMULARIO

Fecha: se indicara el día, mes y año en que se realice la orden de retiro.

Señores: Se anotará el nombre comercial del taller donde se encuentra el vehículo.

El portador de la Presente: se anotará el nombre de la persona que está autorizado para retirar el vehículo.

Marca: Se anotará la marca específica del vehículo.

Color: se anotará el color correspondiente al vehículo.

Placa: Deberá anotarse el número de placa que le corresponde al vehículo.

Chasis: se anotar el número de chasis que tenga el vehículo (puede ser chasis grabado o chasis vinn).

Motor No: Se anotará el número de motor del vehículo que se va a retirar.

Año: deberá anotarse el año de fabricación del vehículo.

Fecha de Retiro del vehículo: Se anotar el día, mes y año que se retire el vehículo del taller.

Fecha de Última Reparación: Se anotará la fecha en que se le realizó la reparación anterior.

Recomendaciones: Se anotará cualquier comentario que surja con respecto a mantenimientos futuros para el vehículo.

Firmas: Se registrará la firma de la persona que retire el vehículo del taller y la firma del jefe de mantenimiento que autoriza para que retiren el vehículo.

FORMULARIO F-7 “ENTREGA DE VALES DE COMBUSTIBLE”

OBJETIVO

Contar con un documento que permita mantener un mejor control del combustible requerido por los vehículos.

RESPONSABLE

Será obligación de la secretaria de servicios generales, completar este formulario con todos los datos que se piden, así mismo deberá guardarlos temporalmente para presentárselos al final de cada mes al jefe de mantenimiento.

FORMA DE LLENARLO

Fecha: Se anotará el nombre del mes y año correspondiente.

Día: Se anotará el día en que se realice la entrega de vales al motorista.

Cantidad: Se escribirá el número de vales que se le entreguen a cada motorista.

No. De vale: Deberá completarse con el número correlativo que le corresponda a cada uno de los vales.

Valor unitario: Se registrará el precio especificando el tipo de moneda, que le corresponda a cada uno de los vales entregados.

Placa: Se anotará el número de placa correspondiente al vehículo que se le suministrará el combustible.

Kilometraje: Se completará con el número de kilometraje que marque el vehículo al momento de solicitar el combustible.

Nombre: Se anotará el nombre de la persona que recibe el vale.

Firma: La persona que recibe el vale deberá registrar su firma.

..\Mis documentos\TESIS ALCALDIA SOYAPANGO.
YESENIA\FORMULARIOS PARA PROPUESTAS\ESTATUS DOC.
ADMINISTRATIVOS.xls

..\Mis documentos\TESIS ALCALDIA SOYAPANGO. YESENIA\TESIS EN
CD\TESIS\FLUJOGRAMAS.xls

BIBLIOGRAFÍA

- ☑ Bernal, César Augusto; “Metodología de La Investigación”, Pretince-Hall. México, D.F., 2000. Pág. 172-173.
- ☑ Denison, Daniel R.; “Cultura Corporativa y Productividad Organizacional”, Legis. Colombia, Bogota, 1991. Pág. 6.
- ☑ Gómez Ceja, Guillermo; “Sistemas Administrativos Análisis y Diseño”, 2ª. ed., McGraw-Hill. México, D. F., 1997. Pág. 98 -144.
- ☑ Hernández Sampieri, Roberto; “Metodología de la Investigación”, 2ª. ed., McGraw-Hill. Mexico, D.F., 1998. Pág. 60 – 187.
- ☑ Koontz, Horold; “Administración” 10ª. ed., McGraw-Hill. México, D.F., 1995. Pág. 711-720.
- ☑ Mendoza Orantes, Ricardo; Constitución Política de la República con sus reformas, Jurídica Salvadoreña. El Salvador, San Salvador, 2000. Pág.55.

- ☑ Reyes Ponce, Agustín; “Administración de Empresas, Teoría y Práctica”, Limusa. México, D. F., 1992. Tomo I –II.
- ☑ Serrano Ramírez, Américo Alexis; “Administración I y II”, El Salvador, San Salvador, 1999. Pág. 71-95.
- ☑ Stoner, James; “Administración”, 6ª ed., Prentice-Hall. México, D.F., 1992. Pág. 9-10.
- ☑ Vásquez López, Luis; “Recopilación de Leyes en Materia Municipal”, 5ª. ed., Lis. El Salvador, San Salvador, 2002. Pág.7- 45.
- ☑ Universidad Tecnológica de El Salvador; “Paquete Didáctico Teoría Administrativa I”, El Salvador, San Salvador, 1994. Pág. 1-5.
- ☑ Campos Chávez, Enma Guadalupe; Mestanza Guevara, José Inés TESIS “Estudio y Evaluación del Control Interno Aplicable a los Ingresos y Egresos de La Alcaldía Municipal de soyapango”, Universidad Tecnológica de El salvador, San Salvador, 1998. Pág. 1-2.
- ☑ Cornejo Coreas, Julio César; Benítez Martínez, María Félix TESIS “Diseño de un Manual de Procedimientos para la Administración de la Unidad Central de los Servidores de Computo del Centro de Computo

del Centro Nacional de Registros, Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 2002. Pág. 20-24.

☑ Vega, Lucy; Hernández, Karla Edlin; Hurtado, Douglas Javier TESIS “Propuesta de un manual técnico operativo de controles administrativos para los laboratorios de práctica en informática de las universidades asociadas a AUPRIDES” Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 2000. Pág.61.

☑ Alcaldía Municipal de Soyapango, “Plan de Desarrollo del Municipio de Soyapango”, El Salvador, Soyapango, 2000. Pág. 5 -11.

☑ Rodríguez Flores José Mauricio; “Folleto legislación Municipal”, Diplomado en Desarrollo Local Sostenible, El Salvador, S.S., 1998. Pág. 2-3.

☑ USAID Folleto: Municipalismo Participación Ciudadana, El Salvador, San Salvador, 1998. Pág. 1-2.

