

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO ORIENTADO A INCREMENTAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA DESPENSA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

DURÁN RIVAS, GLORIA PATRICIA
GUARDADO OCHOA, JACQUELINE VANESSA
VÁSQUEZ, CRISTY ARACELY

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO DE 2009

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Master. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Master. Roger Armando Arias Alvarado

Serretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente Director : Lic. Rodolfo Santos Velásquez

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : Lic. Jaime Alfredo Ramos Telule

FEBRERO DE 2009

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

Agradecimientos

Agradezco a Dios Todopoderoso por darme la vida y todo lo necesario para terminar mi carrera universitaria, a nuestra madre María Santísima por guiarme y llenarme de fortaleza siempre; a mi padre Rogelio Durán y a mi madre Gloria Rivas, por animarme y ofrecerme su apoyo y amor incondicional; a mis hermanos Danilo, Rogelio, Alirio y Renato, quienes con sus palabras oportunas y apoyo desinteresado creen en mí y me animan a seguir adelante, a Ramirito por escucharme y sonreírme siempre que lo necesito. A mis familiares y amigos que me apoyaron y ofrecieron su ayuda en todo momento y de manera especial a Jacqueline y Cristy mis amigas y compañeras por esforzarse junto a mí para alcanzar este título.

Gloria Patricia Durán Rivas

En primer lugar a Dios, “porque de él, por él y para él son todas las cosas”, y este trabajo de Investigación no es la excepción.

A mi familia, María, Rafael y Edwin Guardado. Mamá no tengo palabras para expresar cuanto agradezco su incomparable amor y comprensión. Papá gracias por su apoyo. Edwin gracias por ser el mejor hermano del mundo, nunca podré pagar todo lo que has hecho por mí, no podría haberlo logrado sin tu ayuda. Brolyn aunque ya no estás aquí, gracias por todos esos recuerdos imposibles de borrar de mi memoria.

A todos mis familiares y amigos en especial a Paty y Cristy, por su amistad y esfuerzo.

Jacqueline Vanessa Guardado Ochoa

Agradezco primeramente a Dios todo poderoso, por ser el creador, guía y fortaleza de mi vida, a mi mamá quien es y ha sido mi apoyo incondicional, a todos mis hermanos especialmente a Juan Carlos Alfaro y Pedro Alfaro ya que ellos no solo me apoyaron moralmente sino que cooperaron directamente con mi aprendizaje, igualmente agradezco a mis amigos que siempre me acompañaron a lo largo de la carrera entre ellos están: Reyna Cortés, Brinda Rivera, Meybell Rivera, Liliana Santos, Karla Ramírez, Abel Acosta, Dina Córdova y Yaneth, y de forma especial agradezco a mis amigas y compañeras Patricia Durán y Jacqueline Guardado, así como también a todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron en mi formación.

Cristy Aracely Vásquez

INDICE

	Pág
Resumen.....	i
Introducción.....	iii
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA DESPENSA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR Y DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO.	
A. GENERALIDADES DE LA DESPENSA	
1. Definición de Despensa.....	1
2. Antecedentes.....	1
3. Función.....	2
4. Servicios.....	3
5. Base legal.....	4
6. Estructura organizativa.....	5
7. Clasificación Actual.	6
B. MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO	
1. Definición de Administración.....	8
2. Proceso Administrativo.....	8
2.1. Definición.....	8
2.2. Importancia.....	8
2.3 Fases.....	9
3. Modelo de Planificación y Control Administrativo.....	10
3.1 Definición de modelo.....	10
3.2 Definición de Modelo Administrativo.....	10
3.3 Definición de efectividad.....	11
3.4 Relación entre las fases de Planificación y Control.....	11
3.5. Planificación.....	12
3.5.1 Definición.....	12
3.5.2 Propósito.....	13
3.5.3 Importancia.....	13
3.5.4 Principios Fundamentales de la Planificación.....	14
3.5.5 Tipos de planes.....	15
3.5.5.1 Misión.....	15
3.5.5.2 Visión.....	15
3.5.5.3 Objetivos.....	15
3.5.5.3.1 Importancia.....	15
3.5.5.3.2 Proceso para formular objetivos.....	16
3.5.5.4 Estrategias.....	17
3.5.5.5 Políticas.....	17
3.5.5.5.1 Formulación de políticas.....	18
3.5.5.5.2 Evaluación de políticas.....	19

3.5.5.6 Reglas.....	19
3.5.5.7 Procedimientos.....	20
3.5.5.7.1 Características e importancia de los procedimientos....	20
3.5.5.8 Programas.....	21
3.5.5.8.1 Clases de programas.....	22
3.5.5.8.2 Formulación de programas.....	23
3.5.5.8.3 Limitaciones.....	23
3.5.5.8.4 Ventajas.....	24
3.5.5.9 Presupuestos.....	24
3.5.5.9.1 Objeto de los Presupuestos.....	25
3.5.5.9.2 Clases de presupuestos.....	25
3.5.6. Pasos de la planificación.....	26
3.5.6.1 Atención a las oportunidades.....	26
3.5.6.2 Establecimiento de objetivos.....	27
3.5.6.3 Desarrollo de premisas.....	27
3.5.6.4 Determinación de los cursos alternativos.....	28
3.5.6.5 Evaluación de los cursos alternativos.....	28
3.5.6.6 Selección de un curso de acción.....	28
3.5.6.7 Formulación de planes derivados.....	29
3.5.6.8 Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación.....	29
3.5.7 Técnicas de planificación.....	29
3.5.7.1 Cronograma.....	30
3.5.7.2 Grafica de Gantt.....	30
3.6 Control.....	31
3.6.1 Definición	31
3.6.2 Propósito.....	31
3.6.3 Importancia	32
3.6.4 Principios básicos de control.....	33
3.6.4.1 Principio del objetivo.....	33
3.6.4.2 Principio de la definición de los estándares.....	33
3.6.4.3 Principio de la excepción.....	33
3.6.4.4 Principio de la acción.....	34
3.6.5 Tipos de control.....	34
3.6.5.1 Control preliminar.....	34
3.6.5.2 Control concurrente.....	34
3.6.5.3 Control de retroalimentación.....	35
3.6.6 Proceso de control.....	36
3.6.7 Pasos del proceso de control.....	37
3.6.7.1 Establecimiento de normas o estándares.....	37
3.6.7.2 Medición del desempeño.....	37
3.6.7.3 Comparación del desempeño de la norma o base.....	38
3.6.7.4 Acción correctiva.....	40
3.6.8. Técnicas de control.....	41
3.6.9 Fuentes de información.....	42
3.6.10 Factores que afectan el proceso de control.....	43

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA
DESPENSA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método de investigación.....	45
2. Tipo de investigación.....	45
3. Fuentes de información.....	46
3.1 Fuentes primarias.....	46
3.1.1 Observación directa.....	46
3.1.2 Encuesta.....	46
3.1.3 Entrevista.....	47
3.2 fuentes secundarias.....	47
4. Determinación del universo y de la muestra.....	47
4.1 universo.....	47
4.2 muestra.....	47

B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS NECESIDADES DE
PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA DESPENSA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SAN SALVADOR

1. Planificación.....	49
1.1Tipos de planes.....	49
1.1.1 Misión	49
1.1.2 Visión.....	50
1.1.3 Objetivos.....	50
1.1.4 Estrategias.....	50
1.1.5 Políticas.....	51
1.1.6 Reglas.....	51
1.1.7 Procedimientos.....	51
1.1.8 Programas.....	52
1.1.9 Presupuestos.....	52
2. Control.....	52
2.1 Tipos de control.....	52
2.2 Técnicas de control.....	53
3. Otros factores que influyen en el funcionamiento de la Despensa Municipal.....	53
3.1 Organización.....	53
3.1.1 tareas y responsabilidades.....	53
3.2 Comunicación.....	54
3.3 Recursos.....	54
3.3.1 Recursos humanos.....	54
3.3.2 Recursos materiales.....	54
3.3.3 Recursos financieros.....	54
3.3.4 Recursos técnicos.....	55
3.4 Servicios.....	55

3.4.1 Forma de pago.....	55
3.4.2 Productos.....	55
3.4.2.1 Planificación y solicitud de productos.....	55
3.4.2.2 Criterios de control de productos.....	56
3.4.2.3 Usuarios.....	56
3.5 Condiciones físico-ambientales.....	58
C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones.....	61

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO ORIENTADO A INCREMENTAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA DESPENSA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.

A. ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

1. Misión y Visión.....	63
2. Objetivos.....	64
3. Estrategias.....	65
4. Políticas.....	66
5. Reglas.....	66
6. Procedimientos.....	67
7. Programas.....	77
8. Presupuestos.....	90

B. ELEMENTOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO

1. Proceso de Control.....	92
1.1 Normas y estándares.....	92
1.2 Medición del desempeño.....	93
1.3 Comparación del funcionamiento con la norma o base.....	94
1.4 Acción correctiva.....	95
2. Tipos de control.....	95
2.1 Control preliminar.....	95
2.2 Control concurrente.....	95
2.3 Control de retroalimentación.....	96
3. Técnicas de control.....	96
4. Otros factores que influyen en el funcionamiento de la Despensa Municipal.....	103
4.1 Organización.....	103
4.2 Comunicación.....	105
4.3 Servicios.....	105
4.3.1 Formas de pago.....	105
4.3.2 Productos.....	106

4.4 Condiciones físico-ambientales.....	106
C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	
1. Objetivos.....	108
2. Políticas.....	109
3. Actividades.....	109
4. Condiciones Físico-ambientales.....	110
5. Recursos.....	110
5.1 Humanos.....	110
5.2 Materiales.....	111
5.3 Técnicos	111
5.4 Financieros.....	111
6. Gráfica de Gantt del Plan de implementación del modelo de Planificación y Control Administrativo.....	112

BIBLIOGRAFÍA	113
---------------------------	------------

ANEXOS:

Anexo 1: Formato para el control de programas

Anexo 2: Formato para el control de presupuestos

Anexo 3: Formato de control de eficiencia individual

Anexo 4: Entrevista a Jefe de Gestión de Personal

Anexo 5: Formato de cuestionario para Administradora de la Despensa

Anexo 6: Formato de cuestionario para los empleados de la Despensa

Anexo 7: Formato de cuestionario para los usuarios y no usuarios de la Despensa

Anexo 8: Análisis de la entrevista realizada a la administradora de la Despensa

Anexo 9: Tabulación y análisis de datos de empleados de la Despensa

Anexo 10: Tabulación y análisis de datos de los usuarios y no usuarios de la Despensa

Anexo 11: Base legal

Anexo 12: Procedimientos actuales de la Despensa

RESUMEN

Para lograr un funcionamiento efectivo las organizaciones deben contar no solo con los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos necesarios, sino que también es importante que se realice una adecuada administración de éstos, mediante el establecimiento de planes que orienten el accionar de los empleados, así como de mecanismos de control que contribuyan a garantizar que las actividades se ejecuten adecuadamente y que se realicen correcciones en caso de que sea necesario.

Este trabajo de investigación fue realizado en La Despensa de La Alcaldía Municipal de San Salvador, y se denomina: “Diseño de un modelo de Planificación y Control Administrativo orientado a incrementar el nivel de efectividad en el funcionamiento de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador”, el cual se elaboró con el propósito mejorar el desempeño organizacional de dicha entidad, a fin de que esta brinde un servicio eficiente a los empleados municipales que hacen uso de ella.

Para recopilar la información se empleó el método deductivo y el tipo de investigación descriptivo, fue necesario utilizar fuentes de información primarias que permitieron obtener datos de la Despensa de manera directa, mediante las siguientes técnicas: la observación directa se realizó a los empleados de ésta y a sus usuarios; la encuesta que se efectuó haciendo uso de dos instrumentos de recolección de datos, uno de ellos dirigido a todos los empleados de la Despensa y el otro a una muestra de usuarios de la misma; se aplicaron dos tipos de entrevista estructurada, una a la Jefe de Gestión de Personal y la otra a la Administradora de la Despensa.

En cuanto a las fuentes secundarias es importante señalar que se utilizó información teórica contenida en libros, tesis, revistas, internet y documentación relacionada con el estudio.

Después de obtener la información se procedió a elaborar el diagnóstico de la situación actual de la Despensa Municipal en el que se destacan los siguientes resultados: en la Despensa no se

han documentado ningún tipo de elementos administrativos que guíen, coordinen y verifiquen que el funcionamiento de dicha entidad sea efectivo; los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos no son suficientes; el crédito es la única modalidad de pago que se implementa para adquisición de productos; no se han implementado instrumentos de promoción del servicio que brinda la Despensa; las condiciones físico-ambientales no son las adecuadas para brindar una buena atención a los usuarios.

Con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico se realizó la propuesta en la que se destaca lo siguiente: se debe documentar diferentes elementos administrativos que contribuyan a mejorar el funcionamiento de la Despensa; es importante que se realice una inversión que permita incrementar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos; se debe implementar la modalidad de pago en efectivo y a la vez técnicas de promoción de ventas; finalmente se debe realizar una ampliación y remodelación de las instalaciones de la Despensa.

INTRODUCCIÓN

El funcionamiento eficiente y eficaz de una Organización se logra mediante una correcta administración de todos los recursos que la componen, para lo cuál es necesario definir las fases administrativas que contribuyan a mejorar el desempeño organizacional. Las fases de Planificación y Control guardan una estrecha relación entre si, puesto que cualquier intento de Control carece de significado si no existen normas para realizar las comparaciones correspondientes, por lo que se considera a estas etapas básicas e importantes para orientar el accionar de una empresa y para identificar en que aspectos existen desviaciones y corregirlas.

Debido a la importancia de los elementos que componen estas fases, se a elaborado un modelo de Planificación y Control Administrativo, con el fin de dotar a la Despensa de diversos planes, técnicas y mecanismos que contribuyan a mejorar el funcionamiento de la entidad, la cual tiene como propósito ofrecer a los empleados municipales los productos de la canasta básica a precios accesibles y con el beneficio del crédito (descuento en planilla).

A continuación se presenta una breve descripción del contenido de cada uno de los capítulos que forman parte del trabajo de investigación:

Capítulo I: contiene los aspectos generales de la Despensa, elementos del modelo de Planificación y Control Administrativo tales como: conceptos generales, planes, técnicas y tipos de control, así como diversos factores que influyen en la efectividad de la Despensa, pero que forman parte de otras fases del proceso administrativo.

Capítulo II: en este se describe la metodología de investigación y el diagnóstico de la Despensa Municipal, lo cual permitió detectar las deficiencias que se encuentran en las fases del proceso administrativo con principal énfasis en las etapas de Planificación y Control. La información contenida en el diagnóstico realizado sirvió para formular las conclusiones y recomendaciones, las cuales se utilizan como base para la elaboración del siguiente capítulo.

Capítulo III: en este se presenta la propuesta realizada la cual se denomina: “Diseño de un modelo de Planificación y Control Administrativo orientado a incrementar el nivel de efectividad en el funcionamiento de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador”, ésta contiene los planes, técnicas y tipos de control elaborados para la Despensa Municipal, así como el establecimiento de otros factores que influyen en su funcionamiento, pero que no habían sido documentados, finalmente se incluye el Plan de Implementación en el que se detallan las actividades, recursos y costos en los que se incurrirá para poner en practica el modelo.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA DESPENSA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR Y DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO

A. GENERALIDADES DE LA DESPENSA

1. Definición de Despensa

Es el lugar donde las personas se pueden abastecer de diferentes productos, especialmente alimenticios.

La Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador es una entidad que pertenece a dicha comuna, de la cual pueden hacer uso todos los empleados municipales.

2. Antecedentes

La Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador fue creada en el año de 1987, como respuesta a la iniciativa de los empleados, quienes habían solicitado que dentro de esta municipalidad se creara una dependencia que proporcionara a los trabajadores una nueva alternativa para que estos pudieran adquirir productos de la canasta básica y para brindarles la ventaja de obtener facilidades de pago mediante los créditos otorgados al personal que hace uso de este servicio.

A causa de esta petición la Alcaldía tomó la decisión de realizar una inversión de ¢50,000 (\$ 5,714.28) para que la Despensa iniciara sus operaciones.

La municipalidad ha otorgado a la Despensa dos préstamos en su historia, por un total de ¢150,000 (\$17,142.86), el primero fue de ¢50,000 (\$5,714.28) el cual fue pagado en el año 1993, el segundo préstamo fue por ¢100,000 (\$11,428.57), el cuál se pagó en Septiembre de 2000.

A pesar de la inversión y los préstamos realizados, la Despensa no ha logrado alcanzar un nivel de desarrollo óptimo que le permita dar cobertura al 100% de los empleados, lo cual es el

resultado de una serie de factores a los que no se les ha dado solución. A continuación se detallan los problemas que impiden que se incremente el nivel de efectividad en el funcionamiento de la Despensa:

En la Despensa no se han definido elementos de planeación como: misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, programas y presupuestos, lo cual ocasiona que los empleados no sepan hacia donde orientar sus esfuerzos.

- No se han establecido técnicas de planeación y control como: presupuestos, gráficas de Gantt entre otros.
- Las condiciones físico-ambientales en las que trabajan los empleados del área administrativa y los del área operativa no son las adecuadas.

Es importante mencionar que en la actualidad la Despensa ha logrado ampliar la variedad de productos y brinda un servicio que cubre alrededor del 40% de los empleados.¹

3. Función.

La Despensa tiene como única función ofrecer productos de primera necesidad a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador a precios accesibles y con facilidades de pago mediante los descuentos en planilla (crédito).

El crédito funciona de la siguiente manera:

La apertura de crédito se realiza los días 15 de cada mes (días hábiles) y se atiende por orden de grupos los cuales son:

- Recolección y saneamiento (día 15 de cada mes)
- Agentes de CAM (día 16 de cada mes)
- Oficinas centrales y distritos (día 17 de cada mes)
- Personal de mercados y parques (día 18 de cada mes)

¹ Entrevista a Jefe de Gestión de Personal: Anexo 4

A partir del día 19 al 14 del siguiente mes se atiende a todos los empleados municipales .El descuento se ve reflejado en planilla a los 2 meses de haber realizado la compra y el monto máximo de crédito al que tiene derecho cada empleado es de \$80.00

4. Servicios.

- Facilidades de pago mediante descuentos en planilla
- Brindar productos a precios accesibles
- Lista de productos:

Aceite Santa Clara	Jabón Protex	Shampoo Head & Shoulder
Arroz el Gringo	Jamón Superior	Sopa instantánea Maruchán
Azúcar del Cañal	Lavatrastos Acción 3pack	Sopas Maggi
Café de Grano del Rey	Leche Anchor	Tollas sanitarias Saba
Café instantáneo Nescafé	Leche Australia en bolsa	Jabón de lavar Max
Café los Ausoles	Macarrón Moderna	Leche Nido
Kellog's simple	Papel higiénico Scoot	Choco Zucaritas
Chorizo Argentino	Pasta dental Colgate	Choco Chispy
Consomé Robertoni	Pollo Indio	Café libra Rey
Crema botella	Queso libra	Pasta de zapatos Kiwi
Desodorante en barra Lady	Prestobarba	Huevo
Desodorante en barra Speed Stick	Salchicha	Shampoo Pantene
Desodorante rollon Nivea	Tomatina bolsita Ducal	Sardina Sirena cilíndrica
Detergente Xedex	Sardina Macarela	Frijol Don frijol

5. Base legal.

La Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador fue creada a través de un acuerdo elaborado en sesión ordinaria el 5 de Enero de 1987, el cual fue modificado el 19 de Junio de ese mismo año y señala lo siguiente ²:

Con Instrucciones del Alcalde Municipal, transcribo el acuerdo tomado en la sesión extraordinaria celebrada el nueve de junio de 1987 que dice:

3º.) El Concejo Municipal Acuerda: modificar numeral tercero del acuerdo número nueve de la sección ordinaria celebrada el cinco del mes de Enero del presente año, en el sentido siguiente:

- a) Designar en calidad de encargado del manejo de los fondos de la referida Despensa, al Señor ANTONIO FRANCO, jefe del Departamento de Proveduría, sustituyendo en tal sentido al Señor JOSÉ ANGEL PALACIOS, a partir del día dieciséis de los corrientes:
- b) Designase en sustitución del señor Mauro Luís Pineda al Señor JOSÉ MILIAN CUBILLAS, quién además de las funciones conferidas en dicho acuerdo, se les asignan las de colaborador administrativo de las operaciones que se realizan en la Despensa Municipal, y surten efectos a partir del día dieciséis de los corrientes...

Se autoriza previo inventario ordenar la entrega correspondiente de los fondos la Despensa Municipal, actualmente manejados por los señores JOSE ANGEL PALACIOS, MAURO LUIS PINEDA y MARÍA CRISTINA BOU DE MENA, a los señores ANTONIO FRANCO Y JOSÉ MILIAN CUBILLAS. Ríndeseles agradecimiento a los señores JOSE ANGEL PALACIOS, MAURO LUIS

² Anexo 11

PINEDA y MARÍA CRISTINA BOU DE MENA, por sus eficientes, servicios a cargo de la Despensa.

6. Estructura Organizativa Actual de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Debido a que la Despensa fue considerada como una prestación para los empleados depende de la Subgerencia de Recursos Humanos, Departamento de Gestión de Personal que anteriormente se denominaba Departamento de Prestaciones sociales.

La Despensa cuenta con dos áreas de trabajo: el área administrativa, la cual está conformada por el administrador, un auxiliar contable, dos colaboradores administrativos y un facturador; y el área operativa (despacho) que consta de dos despachadores. Sin embargo no se ha elaborado un organigrama que refleje la estructura organizacional de esta entidad³

Descripción de Funciones:

- ✓ Administrador de la Despensa: es el responsable de la administración y control de la Despensa, con autoridad necesaria para: supervisar el trabajo realizado por los empleados de la Despensa, los créditos otorgados a los usuarios y verificar el volumen de inventarios.
- ✓ Auxiliar Contable: es el encargado de llevar los registros contables de todas las transacciones realizadas y de elaborar los Estados Financieros de la Despensa.
- ✓ Colaborador Administrativo I: es el responsable de realizar las cotizaciones, pedidos de productos y entrega de documentación a proveedores.
- ✓ Colaborador Administrativo II: se ocupa de controlar que se realicen los descuentos en planilla y revisa las facturas elaboradas.
- ✓ Facturador: su función consiste en elaborar las facturas para los usuarios que efectúan compras en la Despensa.
- ✓ Despachador: se encarga de entregar los productos a los usuarios.

³ Entrevista a Jefe de Gestión de Personal: Anexo 1

7. Clasificación Actual de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Es un hecho que a nivel internacional no existen definiciones únicas sobre las empresas del sector Micro, Pequeña y Medianas Empresas (MIPYMES). Aún cuando incorporan los elementos básicos del concepto empresa, se observa que cada país determina sus propios criterios y definiciones en función de sus respectivas condiciones, perspectivas y fines. A nivel nacional, aunque tampoco existe homogenización, las definiciones utilizadas consideran en diferentes grados, la dimensión financiera en términos de las ventas o nivel de activos combinada o no según los fines, con la dimensión laboral en términos del número de trabajadores o empleo.

Criterios utilizados:

- a) Establecimiento o local fijo: para realizar sus operaciones empresariales, exceptuando de dicha aplicación a los empresarios “unipersonales” que en su mayoría desarrollan actividades de forma ambulante.
- b) Dimensión laboral: clasifica a las empresas de acuerdo al número máximo de trabajadores empleados remunerados y permanentes que las conforman.
- c) Dimensión financiera: toma en cuenta el valor de las ventas brutas de las empresas.

Concepto	Criterios		
	Establecimiento	Laboral	Financiera
Cuenta propia o autoempleo	Fijo o ambulante	Sin trabajadores remunerados	Hasta \$5,715.00
Microempresa	Fijo	Hasta 10	Hasta \$100,000.00
Pequeña Empresa	Fijo	Hasta 50	Hasta \$1,000,000.00
Mediana Empresa	Fijo	Hasta 100	Hasta \$7,000,000.00

Fuente: “Generando riqueza desde la base: políticas y estrategias para la competitividad sostenible de las micro, pequeñas y medianas empresas”. Ministerio de Economía, 2004, El Salvador.

Considerando la clasificación del Ministerio de Economía y de acuerdo al criterio de Dimensión Financiera, la Despensa se encuentra clasificada como pequeña empresa debido a que sus ventas brutas son de aproximadamente \$720,000.00 anuales.

B. MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO.

1. Definición de Administración.

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”⁴.

“La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”⁵.

De manera que se entiende por administración al proceso mediante el cual se coordina el trabajo que se debe realizar con otras personas y a través de ellas, a fin de que se cumplan los objetivos organizacionales eficientemente.

Por lo tanto al estudiar la administración es útil dividirla en cinco funciones: planeación, organización, integración, dirección y control, alrededor de las cuales se puede organizar el conocimiento en que se fundamentan dichas funciones.

⁴ Koontz Harold y Wehrich Heinz. Administración una perspectiva global, 11ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill, México, 2001. Pág 6

⁵ Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración, 8ª Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México: 1996 Pág. 7

Así, los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en estas cinco funciones.

2. Proceso Administrativo.

2.1. Definición.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. La administración se define como un proceso porque todos los administradores sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados⁶.

El proceso administrativo implica cinco funciones básicas; planeación, organización, integración, dirección y control. Los administradores de la empresa son responsables de ejecutar adecuadamente dichas funciones, para que el proceso administrativo funcione es importante que se realice una aplicación ordenada, interdependiente e interrelacionada de cada una de sus partes.

2.2 Importancia.

El proceso administrativo es un importante instrumento para manejar de manera integral una empresa y lograr los objetivos de la misma, ya que proporciona una metodología relativamente simple y sencilla de aplicación. Empieza por visualizar una empresa, cualquiera que sea su naturaleza (pública, privada, de asistencia social, de actividad política, etcétera), y da las guías de cómo planearla, organizarla, dirigirla, integrarla y controlarla, incluyendo los pasos para conseguir el equipo humano necesario para su administración⁷.

⁶ Stoner James y Freeman Edgard. Administración. Editorial Prentice Hall, México 1996, Pág 7

⁷ Hernández y Rodríguez Sergio. Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Editorial Mc Graw Hill, México, 2002. Pág 194

2.3 Fases.

Planeación.

La Planificación implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basen en algún método, plan o lógica más que en una mera suposición. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además los planes son la guía para lograr que:

- ✓ La organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- ✓ Los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos.
- ✓ El avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.⁸

Organización.

Es la parte de la Administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.⁹

Integración.

La integración de personal incluye cubrir y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización. Esto se hace identificando los requisitos de la fuerza laboral; realizar un inventario de las personas disponibles y reclutar, seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, planear, remunerar

⁸ Stoner, James y Freeman, Edward . Administración. Editorial Prentice Hall, México 1996, pág. 9

⁹ Koontz Harold y Weihrich Heinz. Administración una perspectiva global, 11ª Edición. Editorial McGraw-Hill, México, 2001 Pág. 35, 36



y capacitar, o de lo contrario, desarrollar tanto a los candidatos a los trabajos como a los que actualmente tienen esos puestos, para que cumplan con sus tareas en forma efectiva y eficiente.

Dirección.

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Control.

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en los planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

3. Modelo de Planificación y Control Administrativo.

3.1. Definición de Modelo.

Es una simplificación del mundo real, usada para presentar relaciones complejas en términos fáciles de entender¹⁰

3.2. Definición de Modelo de Planificación y Control Administrativo.

D. Reproducción real y concreta de los conceptos y técnicas contenidos en las fases de planificación y control, la cual se utiliza para establecer planes y los cursos de acción necesarios para ejecutarlos, así también sirve para comparar el desempeño organizacional con los planes y para aplicar medidas correctivas en caso de que existan desviaciones.

¹⁰ Stoner, James y Freeman, Edward . Administración. Editorial Prentice Hall, México 1996, Pág. 9



3.3. Definición de efectividad.

Para entender este concepto es necesario mencionar que la efectividad se alcanza logrando un funcionamiento organizacional eficaz y eficiente.

Eficacia: habilidad para determinar los objetivos adecuados, es decir, “hacer lo indicado”¹¹

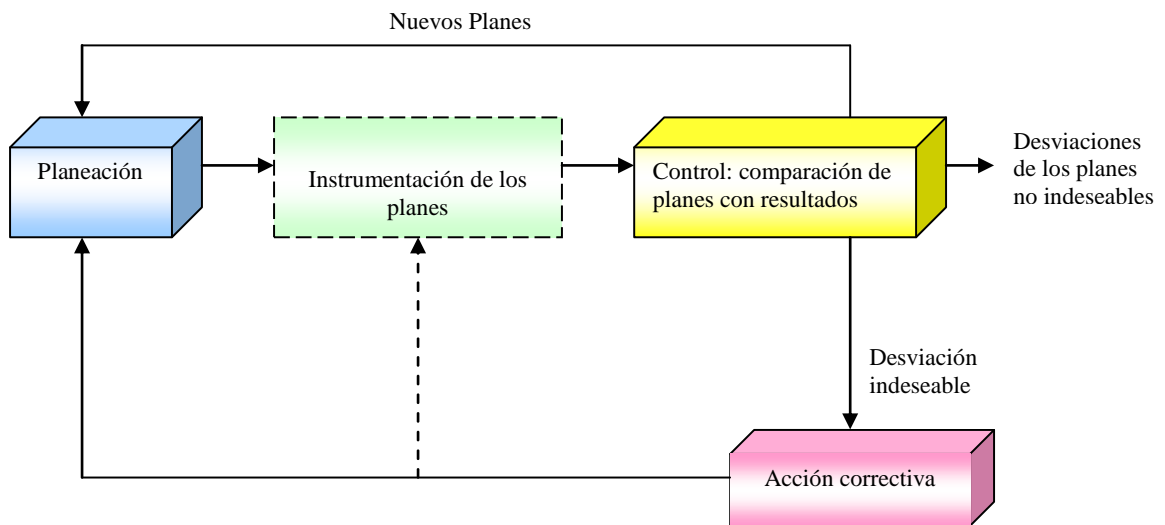
Eficiencia: habilidad para minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos organizacionales: “hacer bien las cosas”

Por lo tanto se puede definir efectividad como: la capacidad para determinar los objetivos adecuados y alcanzarlos utilizando el mínimo de recursos.

3.4. Relación entre las fases de Planificación y Control.

Las fases de Planificación y Control son dos etapas del proceso administrativo que se encuentran estrechamente relacionadas debido a que cualquier intento de ejercer control sin planes no tiene significado, puesto que no existe forma alguna en que los miembros de una organización puedan saber si están dirigiéndose hacia donde se quiere llegar (el resultado de la tarea de control) a menos de que primero conozcan a donde quiere ir (parte de la tarea de planeación). La figura siguiente ilustra lo descrito anteriormente:

¹¹ Idem. Pág 748



Fuente: Koontz Harold y Wehrich Heinz. Administración una perspectiva global, 11ª Edición. Editorial McGraw-Hill, México, 2001. Pág. 126

3.5. Planificación.

3.5.1. Definición.

Es el análisis de información relevante, del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción (plan) que posibilite a la organización lograr sus objetivos establecidos.¹²

La planeación está relacionada con la definición de objetivos de la organización y la determinación de las formas en que pueden alcanzarse. Un buen plan se establece en función de las siguientes preguntas: ¿donde estamos?, ¿adonde queremos ir?, ¿qué debemos hacer para

¹² Garza Treviño, Juan Gerardo, Administración Contemporánea, 2ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, 2000. Pág. 87

lograrlo?, planear es dar respuesta a estas preguntas, lo cuál supone conocer la situación presente como organización, los recursos con los que se cuenta y las limitaciones existentes. La planeación requiere preguntarse por el futuro deseado, ¿que se quiere lograr?, son los objetivos. Si se responde a estos cuestionamientos es posible, como consecuencia, seleccionar los medios para conseguir los propósitos e intenciones.

Un plan eficaz tiene las siguientes características:

- Es realista, es decir, se puede llevar a la práctica.
- Está basado en recursos y limitaciones conocidas.
- Supone el compromiso de los que participan en diseñarlo y aplicarlo.
- Es flexible y puede adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.
- Sus logros y resultados pueden medirse y evaluarse.

3.5.2. Propósito.

Tiene como propósito proveer información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad. La planeación no elimina el elemento riesgo, pero provee las bases para determinar el grado de riesgo en términos más precisos. En la medida en que el conocimiento de los hechos que influyen el éxito o el fracaso de un plan propuesto se acerca a un nivel de certeza, el grado de riesgo disminuye.

3.5.3. Importancia.

La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos por lograr y lo que debe hacerse para alcanzarlos. Su punto de vista se dirige a la continuidad de la empresa y focaliza el futuro. A continuación se mencionan dos razones por las cuales se considera importante la fase de planeación:

- ✓ **Primacia:** ya que como es la primera etapa determina muchos efectos y cauces, es decir, que ocupa la primera posición entre las funciones administrativas y la razón de ello es que

en algunas instancias puede ser la única función administrativa ejecutada. La planeación puede resultar en una decisión tal que no se requiera acción o que esta no sea posible, cuando esto sucede, no hay necesidad de los subsecuentes procesos de organización, integración, dirección y control¹³.

- ✓ **Transitividad:** la planeación afecta, transita y penetra en la totalidad del proceso administrativo, es decir, que el resultado de la función de planeación provoca la necesidad de acciones subsiguientes y tiene sus efectos en las funciones de organización, integración, dirección y control.

3.5.4. Principios fundamentales de la planificación.

La planificación está sujeta a dos principios que sirven para indicar la mejor manera de realizar esta fase.¹⁴

➤ Principio de definición del Objetivo:

El objetivo debe de ser definido de forma clara y concisa para que la planificación sea adecuada. La planificación debe de ser realizada en función del objetivo que se pretende alcanzar. La finalidad de la planificación es determinar como será alcanzado el objetivo o si el objetivo no se define claramente, la planeación será muy vaga y dispersa.

➤ Principio de Flexibilidad de la planificación:

El plan debe ser flexible y elástico con el fin de poder adaptarlo a situaciones imprevistas. Como la planificación se refiere al futuro, su ejecución debe permitir cierta flexibilidad en situaciones que pueden sufrir alteraciones imprevistas.

¹³ Hernández y Rodríguez Sergio. Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Editorial Mc Graw Hill, México, 2002. Pág 208.

¹⁴ Chiavenato Idalberto, Iniciativa a la Administración General, Editorial Mc Graw Hill, México, 1994. Pág. 21



3.5.5. Tipos de Planes.

3.5.5.1. Misión.

Es la razón de ser de la empresa. También se dice que es la labor, el encargo o servicio especial que una empresa se propone lograr. En la misión se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna.

3.5.5.2. Visión.

Es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, en donde se desea estar en el largo plazo. Una visión corporativa centra, dirige, motiva, unifica e incluso estimula a una empresa a lograr un rendimiento superior.

3.5.5.3. Objetivos.

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.¹⁵

3.5.5.3.1 Importancia.

Los objetivos son importantes para todos los niveles dentro de un organismo social. Para que esta prospere los directivos deben conocer a fondo los fines que se persiguen, en cada una de las actividades más importantes de la organización.

¹⁵ Koontz Harold y Wehrich Heinz. Administración una perspectiva global, 11ª Edición. Editorial McGraw-Hill, México, 2001 Pág. 129.



Esto es válido también para los demás niveles . También son importantes los objetivos, para medir la eficacia de la labor ya realizada y compararla con la meta a la que se desea llegar¹⁶.

3.5.5.3.2 Proceso para formular objetivos.

Etapa 1. Base del servicio de información: guía en lo que se refiere a requisitos y prioridades a nivel superior. Ésta es la base para asegurar la compatibilidad vertical de los objetivos.

Etapa 2. Red de coordinación: identificación de los demás gerentes y tipos de información, en que debe llevarse a cabo la coordinación. Ésta es la base principal para asegurar la compatibilidad horizontal de los objetivos.

Etapa 3. Definición de la responsabilidad de cada puesto: llegar a un claro acuerdo, respecto a aquello por lo que el gerente es verdaderamente responsable.

Etapa 4. Determinación de áreas de resultados clave: las áreas con prioridad de la responsabilidad del gerente que constituyen los mejores candidatos para los objetivos de la etapa 7. (áreas de resultados clave).

Etapa 5. Análisis de la situación: determina la aptitud del gerente, para alcanzar un alto nivel de logros en las áreas de resultados claves y determina las prioridades.

Etapa 6. Formulación de suposiciones: establecer una base para continuar este proceso, haciendo un juicio de valores en cuanto a lo que ocurrirá con respecto a cada una de las variables mayores que pueden tener efecto en el desarrollo de las operaciones del gerente, durante el período marcado como meta.

Etapa 7. Formulación de objetivos: los objetivos reales se formulan en esta etapa y solo después de que el gerente ha completado de manera adecuada las primeras seis etapas.¹⁷

¹⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración con enfoque de sistemas, Internacional Thomsom Editores. México. 2003 Pág. 202

¹⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín, Introducción a la Administración con enfoque de sistemas, Internacional Thomsom Editores, México, 2003. Pág 206



3.5.5.4 Estrategias.

Según Koontz es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos.

La estrategia es un concepto que abarca la preocupación por "que hacer" y no por "como hacer", es decir busca que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Una estrategia da lugar a muchas tácticas y por ello la estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica poder identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde oferta la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas.

La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado (planeación táctica) de una decisión ejecutiva (tomado por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial a través de:

- ✓ Una ampliación, y consolidación de su situación financiera.
- ✓ Una ampliación de su mercado potencial.
- ✓ Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento.

3.5.5.5. Políticas.

Consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Su propósito es asegurarse que las decisiones no rebasen ciertos límites. Por lo general no demandan acciones ya que su intención se reduce a guiar a los administradores en su comportamiento con la decisión que finalmente tomen.

Las políticas revelan las intenciones del administrador para períodos futuros y se deciden antes de que surja la necesidad del conocimiento de tales intenciones. Son guías amplias, elásticas y dinámicas que requieren interpretación para usarse. Una política define el área en la cual deben



tomarse decisiones, pero no implican la decisión. La determinación de políticas es una herramienta importante para coordinar y controlar las actividades de planeación, ya que estas fijan los límites en los cuales deben funcionar determinadas actividades o unidades administrativas.¹⁸

3.5.5.5.1 Formulación de políticas

Las buenas políticas tienden a ser amplias, dejan lugar para el criterio, pero no implican una interpretación compleja (las políticas deben ser consistentes), ninguna empresa deberá contar con dos clases de políticas que indiquen cosas contrarias, y se debe establecer un suficiente número de ellas para que cubran las áreas que se consideran importantes.

Quien formula la política sigue, tanto el propósito general y las necesidades, como las exigencias de la situación de la cual es responsable.

A continuación se presentan seis consideraciones en la formulación de políticas:

- a. El uso de una política debe ayudar a lograr un objetivo, y debe formularse partiendo de hechos, no de decisiones personales ni de decisiones oportunistas.
- b. Una política debe permitir su interpretación, no debe prescribir un procedimiento detallado.
- c. Siempre que sea necesario cubrir condiciones anticipadas, deberán establecerse políticas, pero hay que tener cuidado de evitar aquellas que se empleen rara vez, si es que se practican.
- d. Cada política debe ser expresada con una redacción definida y precisa, que sea completamente entendida por todos los miembros de la empresa.

¹⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín, Introducción a la Administración con enfoque de sistemas, Internacional Thomson Editores, México, 2003. Pág. 212



- e. Todas las políticas deben conformarse con base en factores externos, tales como leyes o reglamentos.

3.5.5.2 Evaluación de políticas.

Las políticas se hacen obsoletas y para mantener su efectividad, deben evaluarse periódicamente, reacomodarlas y volverlas a enunciar, con base en las oportunidades y condiciones que existan. La prueba final de lo adecuado de una política, son los buenos resultados que ayudan al gerente a lograr su verdadera función.

La evaluación de políticas como parte de una auditoria administrativa, se lleva a cabo mediante entrevistas con los gerentes y sus subordinados, para saber de la relación de las políticas y sus prácticas; otra forma de evaluarlas es determinar lo útil que realmente sea la política, hallando la frecuencia con la que se aplica y la confianza que los gerentes tienen en ella.

En general es conveniente recabar opiniones, tanto a favor como en contra de una política existente, procurando obtener hechos, analizarlos y aplicar el criterio en la forma más imparcial posible.

3.5.5.6. Reglas.

En estas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción. Es preciso distinguir entre reglas y políticas. El propósito de las políticas es orientar la toma de decisiones mediante el señalamiento de las áreas en las que los administradores pueden actuar a discreción. Las reglas, en cambio, no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación.

La esencia de las reglas en si es que reflejen una decisión administrativa de que se tome o no cierta acción. Casi siempre son planes operacionales que buscan sustituir el proceso de decisión individual limitando el grado de libertad de las personas en determinadas circunstancias.

3.5.5.7. Procedimientos.

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades¹⁹.

El procedimiento establece como hacer el trabajo, que proceso usar y alguna información general respecto al trabajo. El procedimiento está orientado hacia las tareas, normalmente debe estar por escrito en un documento formal en donde se segmentan las tareas que deben ser efectuadas.

Los procedimientos, en común con otras formas de planeación, buscan evitar una actividad fortuita mediante la dirección, la coordinación y la articulación de las actividades de un organismo. Estos deberán establecer las responsabilidades de diversas unidades administrativas comprendidas en el procedimiento.²⁰

3.5.5.7.1 Características e importancia de los procedimientos.

Como todos los planes los procedimientos deben basarse en hechos concretos, sobre una situación en particular y no en suposiciones o deseos. En cada caso hay que tomar en cuenta los elementos humanos, tipo de trabajo, materiales y el objetivo. Los pasos de un procedimiento deben ser sucesivos, complementarios y en conjunto, tender a alcanzar las metas deseadas, cada paso debe estar justificado, debe llenar una necesidad precisa y guardar la debida relación con los demás pasos del procedimiento.

¹⁹ Koontz Harold y Wehrich Heinz. Administración una perspectiva global, 11ª Edición. Editorial McGraw-Hill, México, 2001. Pág 131.

²⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín, Introducción a la Administración con enfoque de sistemas, Internacional Thomsom Editores, México, 2003. Págs. 216, 218, 221.



Un procedimiento debe ser estable y sin embargo flexible. Por estable debe entenderse la firmeza del curso establecido, el cual solo sufrirá cambios cuando se presenten modificaciones fundamentales en los factores que afectan la operación del procedimiento. Por flexible debe entenderse, la necesidad de un procedimiento, para poder enfrentarse a una crisis o emergencia y a los ajustes por condiciones temporales. El problema estriba esencialmente en mantener el equilibrio adecuado entre la estabilidad y la flexibilidad del procedimiento.

3.5.5.8. Programas

Un programa es una serie de etapas, que deben cumplirse para lograr un objetivo y cada una de ellas exige una determinada cantidad de trabajo y de esfuerzo mental y físico. Para llevar a cabo un programa es necesario casi siempre utilizar parte del personal, así como recursos materiales, además se puede calcular lo que un programa costará en dinero.

Según Gómez Ceja los programas son aquellos planes que no solamente fijan los objetivos de la secuencia de operaciones, sino principalmente, el tiempo necesario para ejecutar cada una de sus partes.

Un programa también es considerado como un plan:

<i>Clase de Plan</i>	<i>Atributo distintivo</i>	<i>Principal característica</i>	<i>Uso Indicado</i>	<i>Situación errónea común</i>
Programas	Integra actividades diversas pero relacionadas.	Amplio, cubre un ámbito de Instalaciones o Actividades.	Interpretación, criterio y competencia administrativa.	Usado para identificar cualquier tipo de plan.

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos. Un programa prioritario puede requerir de muchos programas de apoyo los cuales demandan coordinación y oportunidad, ya que una falla

en cualquier parte de esta red de programas de apoyo representaría demoras en el programa principal y costos innecesarios, así como pérdida de utilidades²¹.

Antes de tomar cualquier iniciativa, hay que establecer la cronología y la prioridad de cada una de las etapas y actividades que se deben cubrir, antes de llegar al resultado final. Como el tiempo es un elemento vital, hay que planear la mejor forma de utilizarlo. Se puede resolver cada problema que surja, cumpliendo cada etapa con la prontitud y la eficacia que nos permite nuestra capacidad, o bien, se puede pensar anticipadamente un orden de actividades que faciliten la realización del programa dentro del tiempo predeterminado.

La programación permite proporcionar un medio para reconocer diversas alternativas y decidir la forma más rápida y económica de alcanzar un objetivo concreto²².

3.5.5.8.1 Clases de programas.

Los programas difieren ampliamente de su contenido, propósito y período que cubren. Esta última característica ha ganado importancia, por lo que puede darse la siguiente clasificación:

- ✓ *Programas a largo plazo:* por lo general estos programas son amplios, la mayoría, aunque no todos ellos no son matemáticos, se da importancia a periodos específicos. La práctica, generalmente aceptada, es considerar cualquier plan que cubra periodos de dos años o menos como de corto plazo y de cinco años o más como de largo plazo.

²¹ Koontz Harold y Wehrich Heinz. Administración una perspectiva global, 11ª Edición. Editorial McGraw-Hill, México, 2001. Pág 132

²² Rodríguez Valencia, Joaquín, Introducción a la Administración con enfoque de sistemas, Internacional Thomsom Editores, México, 2003. Pág. 221

- ✓ *Programas a corto plazo:* por lo general estos programas, son de poca amplitud, abarcan períodos de años o menos. En este tipo de programas, debe disponerse fácilmente de la información necesaria que indique los progresos corrientes y la dirección correcta.

3.5.5.8.2 Formulación de programas.

Los programas varían mucho en cuanto a tipo y formato, normalmente proporcionan un diagrama de las acciones que se emprenderán, las instalaciones que se incluirán, los compromisos y las suposiciones implicadas y las áreas hacia las cuales deberán dirigirse los esfuerzos.

La formulación de un programa puede incluir objetivos, normas de actuación, políticas procedimientos y métodos, pero no necesariamente tiene que incluir todas estas categorías de planes. Los programas trazan las acciones que deben emprenderse, por quién, cuándo y dónde. Las suposiciones, las obligaciones y el área que se va a afectar, son fijadas por un programa.

3.5.5.8.3 Limitaciones

La programación debe ajustarse a:

- ✓ *Objetivos establecidos.* Se debe recordar que el motivo principal son los objetivos fijados, y que los programas deben coadyuvar a su consecución.
- ✓ *Recursos de la empresa.* Es decir que para programar se debe tomar en cuenta los recursos humanos, financieros y técnicos.
- ✓ *Las condiciones técnicas.* Los programadores deben rodearse de un equipo de diversos expertos que colaboren comunicándole los avances técnicos que se encuentran estrechamente relacionados con las actividades de la empresa.²³

²³ Idem. Pág. 223

- ✓ *Naturaleza de las operaciones.* El responsable de programar debe estar enterado perfectamente de qué es lo que la empresa está haciendo, cómo lo hace, cuánto cuesta y cuánto tiempo lleva hacerlo.

3.5.5.8.4. Ventajas

Cuando están bien preparados los programas pueden convertirse en elementos de gran valor para todo administrador. Si se usan, obligan a éste a ponderar todas las alternativas posibles y a dedicar todos sus esfuerzos a los problemas más importantes.

Las ventajas de trabajar con un programa son:

- ✓ Proporcionar un plan a seguir. Sirve para coordinar las operaciones de diversos departamentos, dentro de un organismo.
- ✓ Son la base para un buen control, pues una vez que el administrador haya determinado las etapas que deben realizarse y el tiempo, pueden utilizarse estos datos para medir el proceso alcanzado.
- ✓ Facilita la delegación de funciones. Cuando se aprueba un programa, se establece los límites para delegar tareas.
- ✓ Sirve para evitar cualquier repetición en el trabajo y brindan una guía precisa y segura para cumplir con sus actividades.

3.5.5.9. Presupuestos.

Según C. del Río Gonzáles, un presupuesto es la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener, por un organismo en un período determinado.

Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Podría llamársele un programa “en cifras”.

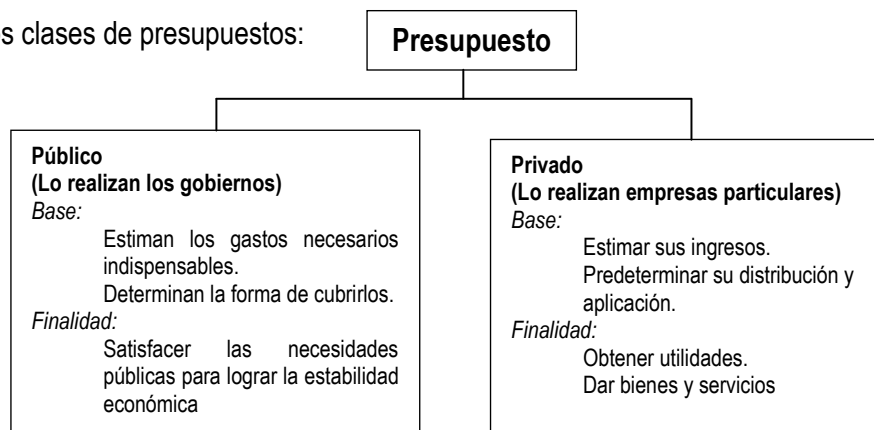
Un presupuesto es un plan de importante categoría. En algunos casos, representa el plan más importante de la empresa, este consiste en datos arreglados lógicamente y representan las expectativas razonables para un período dado. Por cada segmento de la empresa, se forma el objetivo de lo que se va alcanzar y, además, todos esos objetivos se coordinan en un plan más exclusivo.²⁴

3.5.5.9.1. Objeto de los presupuestos.

El principal objeto de los presupuestos es cuantificar anticipadamente los objetivos que se pretenden lograr, establecidos por la dirección superior. Se utilizan también para fijar los límites dentro de los cuales deben mantenerse los gastos, y por lo tanto sirven para calcular necesidades financieras.

3.5.5.9.2. Clases de presupuestos.

Existen dos clases de presupuestos:



Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración con enfoque de sistemas. Editorial Internacional Thomsom Editores, México, 2003. Pág. 224

²⁴ Idem. Pág. 223, 224



Un sistema presupuestario, es un conjunto de presupuestos que relacionados entre si, contribuyen al objetivo financiero de la empresa²⁵.

A continuación se presentan los presupuestos esenciales:

- ✓ Presupuestos de ventas.
- ✓ Presupuestos de producción.
- ✓ Presupuestos de materia prima.
- ✓ Presupuestos de compras.
- ✓ Presupuestos de mano de obra directa.
- ✓ Presupuestos de gastos indirectos de fabricación.
- ✓ Presupuestos de inventarios
- ✓ Presupuestos de gastos de venta.
- ✓ Presupuestos de gastos de administración.
- ✓ Presupuestos de caja.
- ✓ Presupuestos de costo de venta.

3.5.6 Pasos de la Planificación

Ya que la planificación es un proceso mediante el cual se determina hacia donde se dirigirá la empresa, con que medios, siguiendo que pasos y en cuánto tiempo; las actividades de planificación incluyen necesariamente ciertos pasos, estos se detallan a continuación²⁶:

3.5.6.1. Atención a las oportunidades

Éste es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los administradores deben hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades, determinar qué problemas desean resolver y

²⁵ Idem. Pág. 225

²⁶ Koontz Harold y Wehrich Heinz. Administración una perspectiva global, 11ª Edición. Editorial McGraw-Hill, México, 2001. Pág 133-134.



por qué y especificar qué espera ganar. El establecimiento de objetivos realistas depende de esta atención. La planeación requiere de un diagnóstico realista de las situaciones de oportunidad.

3.5.6.2. Establecimiento de objetivos

El segundo paso de la planeación es establecer objetivos para toda la empresa, y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinadas. Esto debe hacerse tanto para largo como para corto plazo. En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en qué se hará mayor énfasis y que se cumplirá por medio del entrelazamiento de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

3.5.6.3. Desarrollo de premisas

El tercer paso lógico de la planeación es establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes de la compañía. Se trata en todos estos casos de supuestos acerca de las condiciones en las que el plan será puesto en práctica.²⁷

Es importante que todos los administradores involucrados en la planeación estén de acuerdo con las premisas. Más aún, el más importante principio de premisas de planeación es: cuanto mejor comprendan y mayor sea el acuerdo entre los individuos encargados de la planeación respecto de la utilización de premisas de planeación congruentes, tanto más coordinada será la planeación de una empresa.

²⁷ Idem. Pág. 136



3.5.6.4. Determinación de cursos alternativos

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son perceptibles a primera vista. Casi no hay plan para el que no existan alternativas razonables, y es frecuente que la alternativa menos obvia sea la mejor

El problema más común no es encontrar alternativas, sino reducir su número a fin de analizar las más promisorias. Aun contando con técnicas matemáticas y computadoras, hay un límite al número de alternativas susceptibles de un análisis exhaustivo. Usualmente, el planificador debe proceder a un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

3.5.6.5. Evaluación de cursos alternativos

Tras la búsqueda de cursos alternativos y el examen de sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluar las alternativas ponderándolas a la luz de premisas y metas. Puede ocurrir que cierto curso de acción parezca el más rentable, pero que requiera al mismo tiempo un gran desembolso de capital y ofrezca un prolongado período de recuperación; otro puede parecer menos redituable pero implicar menor riesgo, y otro más puede convenir mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía.

3.5.6.6. Selección de un curso de acción

Éste es el punto en el que se adopta el plan, el verdadero punto de toma de la decisión. Ocasionalmente, el análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más son aconsejables, de modo que el administrador puede optar por seguir varios cursos de acción en lugar de uno solo, el mejor.²⁸

²⁸ Idem. Pág 137, 138

3.5.6.7. Formulación de planes derivados

Es raro que, una vez tomada la decisión, la planeación puede darse por concluida, pues lo indicado es dar un séptimo paso. Casi invariablemente se requiere de planes derivados en apoyo al plan básico.

3.5.6.8. Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación

Después de tomadas las decisiones y establecidos los planes, el último paso para dotarlos de significado, es trasladarlos a cifras convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos generales de una empresa representan la suma total de sus ingresos y egresos, con sus utilidades o superávit resultantes, y de los presupuestos de las partidas de balance general más importantes, como efectivo e inversiones de capital. Cada departamento o programa de una empresa comercial o de cualquier otro tipo puede tener su propio presupuesto, por lo general de egresos e inversiones de capital, los cuales deben estar en relación con el presupuesto general.

Si se elaboran correctamente los presupuestos constituyen un medio para la combinación de los diversos planes y fijan importantes estándares contra los cuales se miden los progresos en los planes.

3.5.7. Técnicas de planificación

La planeación se hace de acuerdo con las técnicas que sirven también al control, Debido a que el control es una función administrativa que se preocupa de verificar si lo que fue planeado se ejecutó realmente, las técnicas de planeación se utilizan como criterio para su posterior control y seguimiento.²⁹

Entre las técnicas de planeación (y de control) se encuentran:

²⁹ Chiavenato Idalberto, *Iniciación a la Administración General*, Editorial McGraw-Hill, México, 1994 Pág. 21-22

3.5.7.1 Cronograma

Del griego cronos (tiempo) y grama (gráfico): es una gráfica para planear el tiempo, es decir, donde el patrón de planeación y de control es el tiempo.

El cronograma está constituido por una gráfica de doble entrada: en las líneas horizontales son alineadas las actividades planeadas, en tanto que en las columnas verticales se marcan los períodos considerados estándares. Su función es relacionar las dos variables: las actividades en función del tiempo, que muestra el inicio y el término de cada actividad a través de las líneas.

	enero	febrero	marzo	abril
Actividad 1				
Actividad 2				
Actividad 3				

3.5.7.2 Gráfica de Gantt

Es una gráfica semejante al cronograma, pero con una diferencia: las columnas verticales (variable tiempo) son divididas en cuatro partes. Tiene por objeto controlar la ejecución simultanea de varias actividades que se realizan coordinadamente.

Originalmente, la gráfica de Gantt fue creada para la planeación y control de la producción semanal: cada mes (columna) está compuesta por cuatro semanas (subcolumnas), para prescindir el uso del calendario.

	enero				febrero				marzo				abril			
Actividad 1																
Actividad 2																
Actividad 3																



3.6. Control

3.6.1 Definición

Es la función administrativa que trata de garantizar que lo planeado, organizado, integrado y dirigido, cumpla realmente los objetivos previstos. Es decir que tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso necesario. Control significa comparar el desempeño real con el estándar deseado.³⁰

Para determinar el desempeño real se requiere poner en marcha un sistema de medición, lo cuál implica haber determinado claramente que se quiere medir y como se medirá.

3.6.2. Propósito

Dentro de una organización el personal debe seguir muchas reglas y normas de actuación: cuando marca una tarjeta de asistencia, normas de seguridad, normas de operación, de comportamiento, etc. estos son solo algunos ejemplos. Además existe una situación de Control inherente a funciones como de supervisor – subordinado (en el trabajo).

Desde la perspectiva de un proceso administrativo, el propósito del control es que la empresa opere dentro del marco de normas fijadas por el medio ambiente interno y externo. Podría definirse el control como el hecho de asegurarse que las actividades se realicen bien. Se trata de algo esencial para lograr los objetivos.

³⁰ Garza Treviño, Juan Gerardo, Administración contemporánea, 2ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México DF, 2000. Pág. 104.



En resumen el control tiene dos propósitos:

- Corrección de fallas o errores: el control sirve para detectar fallas o errores, ya sea en la planeación, en la organización, en la integración o en la dirección e indica las medidas correctivas.
- Prevención de nuevas fallas o errores: al corregir fallas o errores, el control indica los medios para evitarlos en el futuro.

3.6.3. Importancia

El control es importante en la medida en que se asegura que lo que fue planeado, organizado, integrado y dirigido realmente alcanzó los objetivos pretendidos. Es una garantía de que las cosas fueron ejecutadas de acuerdo con los planes, esquemas y órdenes transmitidas.³¹

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

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

³¹ Chiavenato Idalberto, *Iniciación a la Administración General*, Editorial McGraw-Hill, México, 1994. Pág. 57

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, ésta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

3.6.4. Principios básicos del Control.

El control debe obedecer a los siguientes principios básicos:³²

3.6.4.1. Principio del Objetivo:

El control debe contribuir para alcanzar los objetivos mediante la identificación de los errores o fallas en tiempo útil para permitir la acción correctiva oportuna. Todas las funciones administrativas se proponen alcanzar los objetivos empresariales, sin embargo, el control debe proporcionar las debidas correcciones para que no haya desvíos en relación con los objetivos.

3.6.4.2. Principio de la Definición de los Estándares:

El control debe basarse en estándares bien definidos. Generalmente se definen en la planeación, es decir antes de la ejecución del trabajo y deben de forma clara, servir de criterio para el futuro desempeño.

3.6.4.3. Principio de la Excepción:

Este principio fue formulado por Taylor, quién sostenía que la atención del administrador no debe detenerse demasiado sobre las cosas que andan bien. El administrador necesita poner atención en las cosas que andan mal, es decir en las excepciones. Este principio afirma que el control debe concentrarse en las situaciones excepcionales, esto es sobre los desvíos más importantes y no sobre las situaciones normales.

³² Idem. Pág. 60



3.6.4.4. Principio de la Acción:

El control solamente se justifica cuando proporciona acción correctiva sobre los desvíos o fallas señaladas.

3.6.5. Tipos de Control

3.6.5.1. Control Preliminar.

Tiene lugar antes que comiencen las operaciones, incluye la elaboración de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas en forma adecuada.

Las políticas, procedimientos y reglas suponen como medida de control el establecimiento de un criterio de actuación.

Los manuales de Organización son un ejemplo de control preliminar, dado que establecen la manera en que una empresa debe desarrollar sus actividades y tareas; define funciones, precisa responsabilidades, señalan límites, etc., son una manera de prevenir y evitar desviaciones de un plan deseado.³³

Una de las modalidades más importantes del control preliminar son los presupuestos, que son un plan de acción que se expresa en forma numérica y que comprende un período con el que puede compararse la situación real, cabe mencionar que todo presupuesto es una estimación deseada con la que se medirá el desempeño.³⁴

³³ Garza Treviño, Juan Gerardo, Administración contemporánea, 2ª Edición, Editorial McGraw Hill, México DF, 2000. Pág. 105 y 106.

³⁴ Idem. 105-106



Formular presupuestos implica una actividad inmediata denominada control presupuestal, que consiste en comparar lo planeado con los resultados o desempeños logrados. Esta comparación es la base para establecer medidas correctivas.

3.6.5.2. Control concurrente.

Tiene lugar en el momento de ejecución de los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran.

Ocurre mientras se lleva a cabo una actividad. Cuando el control se ejerce mientras se realiza el trabajo, la gerencia puede corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiados costosos.

La forma más conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando los gerentes usan la “administración caminando” (término para describir a un gerente que se encuentra en el área de trabajo, que interactúa en forma directa con los empleados), están usando el control concurrente.³⁵

Cuando un gerente supervisa directamente las acciones de los empleados, puede corregir los problemas conforme ocurren. Aunque, por supuesto, existe cierto retraso entre la actividad y la respuesta correctiva del gerente, el retraso es mínimo. Los problemas se pueden solucionar antes de que ocurra un gran daño o desperdicio de recursos.

3.6.5.3. Control de retroalimentación.

Se enfoca sobre el uso de información de los resultados para corregir las posibles desviaciones futuras a partir del estándar aceptable.

³⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, Internacional Thomson Editores, México, 2003. Pág. 399



Uno de los procedimientos más utilizados para el control de retroalimentación son las auditorías, las cuales, tanto internas como externas son uno de los medios de contar con una opinión objetiva e independiente para evaluar el desempeño o los logros de las actividades de la empresa.³⁶

Las auditorías se llaman auditorías administrativas cuando su propósito es revisar eficacia de la organización en sus diversas actividades. También son comunes las auditorías contables que evalúan y controlan el uso y la aplicación de los recursos financieros de la empresa.

El control es útil para evitar incumplimientos, desperdicios, improductividad, pérdidas, errores humanos o fallas técnicas ya que todas estas condiciones impiden lograr los objetivos propuestos. Controlar es medir cualquier actividad en cuatro variables: cantidad, calidad, tiempo y costo. El control pretende conseguir lo que se quiere en la cantidad deseada, con la calidad requerida, a tiempo y con los costos adecuados.

3.6.6 Proceso de Control

El Control es la última de las fases del proceso administrativo, pero no por ir al final es menos importante que las demás. Una vez hechos los planes, diseñada la organización, integrados los recursos y constituida la dirección, es cuando el proceso de control se vuelve importante.³⁷

Básicamente es el proceso que se encarga de eliminar confusiones y dar congruencia a la organización, a fin de que pueda alcanzar sus objetivos, es decir que es esencial para una buena administración.

³⁶ Garza Treviño, Juan Gerardo, Administración contemporánea, 2ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México DF, 2000. Pág. 107

³⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín, Introducción a la Administración con enfoque de sistemas, Internacional Thomson Editores, México, 2003. Pág. 384

3.6.7. Pasos del Proceso de Control

3.6.7.1. El establecimiento de normas o estándares.

La primera etapa del Control es la fijación de normas a seguir. Un modelo o un estándar es un resultado deseado, una norma que se establece y que deberá ser obedecida, una medida previamente fijada, y que servirá de marco para comparar el desempeño futuro.³⁸

Existen varios tipos de normas o estándares, por ejemplo:

- ✓ Estándares de Cantidad.
- ✓ Estándares de Calidad.
- ✓ Estándares de Tiempo.
- ✓ Estándares de Costo.

Aunque constituya la primera etapa del control, el establecimiento de estándares es generalmente hecho en la planeación, es decir en el inicio del proceso administrativo, como una manera de establecer criterios para evaluar los futuros resultados del trabajo.

3.6.7.2. Medición del desempeño

Desempeño: es el resultado final de una actividad. Los gerentes se interesan en el desempeño de la organización, es decir, los resultados finales acumulados de los procesos y actividades laborales de toda la organización. Hay un paso intermedio en el proceso de control, entre el primer paso del proceso, el establecimiento de normas; y la fase final del proceso, la toma de acción correctiva.

³⁸ Chiavenato Idalberto, *Iniciación a la Administración General*, Editorial McGraw-Hill, México, 1994 Pág. 57-58



Tal paso intermedio es el de medir la ejecución y el desempeño actual. Hasta cierto grado, los problemas de medición son definidos y algunas veces parcialmente resueltos por la manera en que las normas son fijadas.³⁹

Este paso del proceso de Control, se refiere a un solo concepto: “Mostrar lo que se ha logrado”. Esto es importante porque proporciona la verdadera información objetiva, que posteriormente se compara con la norma establecida.

La administración puede suponer que se están cumpliendo las normas, o bien puede medir objetivamente el desempeño y compararlo con dichas normas. Es evidente que este último método, lleva a un Control más efectivo. En algunas actividades se pueden tomar medidas precisas, pero en otras es casi imposible realizar alguna medición.

La ejecución real de la medición del funcionamiento, se logra en muchas formas diferentes de medir el desempeño. Las medidas más comunes se derivan de la observación personal, de datos estadísticos, de informes escritos u orales y de información contable.

3.6.7.3. Comparación del funcionamiento con la norma o base.

Un vez que se ha obtenido la información sobre el funcionamiento, el siguiente paso en el proceso de control consiste en comparar este funcionamiento con la norma o estándar (con esto se evalúa el funcionamiento), cuando exista alguna diferencia entre ambos, suele requerirse criterios para establecer la importancia de la diferencia.⁴⁰

³⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, Internacional Thomson Editores, México, 2003. Pág. 389-390

⁴⁰ Idem. Pág. 391

El encargado del control debe, en consecuencia analizar, evaluar y juzgar los resultados como parte definida del proceso del control. Nuevamente así, los informes por escrito pueden ser de gran ayuda. Por lo general, están indicados los sumarios que hacen resaltar las actividades que están fuera de línea, es decir, el descubrimiento de la retroalimentación y las sugerencias con relación a las acciones de control, que deben emprenderse, de hecho esto se espera en la mayoría de los casos. El funcionamiento típico desea saber lo que los resultados o descubrimientos indican, y lo que probablemente deba hacerse, si es que hay algo que hacer.

En términos generales, la comparación de lo hecho con las normas para verificar si difieren, deberá efectuarse lo más cerca posible del lugar de trabajo, pues esto facilita la inspección y ayuda a localizar lo que necesite corrección, con el resultado de que las pérdidas sean mínimas. Sin embargo cuando el criterio es principal, para determinar la importancia de alguna desviación, puede ser necesaria cierta demora, para obtener la información de control, para la autoridad encargada de la decisión.

Al comparar el funcionamiento con la norma, a donde se debe dirigir la atención administrativa, es hacia la excepción. Cuando el funcionamiento iguala o se acerca a los resultados esperados, no se requieren esfuerzos de control inmediatos. Por otro lado, cuando se presenta una variación, el funcionamiento se está desviando de los objetivos como fueron planeados, por lo tanto, esta indicaba una acción controladora, o por lo menos, una evaluación de la situación para determinar lo que deba hacerse.

Además, la concentración sobre las excepciones requiere menos trabajo, ya que normalmente el número de asuntos que registra variaciones, suele ser menor en comparación con el número de ellos en el cual ocurren pocas variaciones o ninguna.



3.6.7.4. Acción Correctiva.

Ésta es la última etapa del proceso de control. Puede considerarse como el hecho de hacer cumplir o de ver que las operaciones sean ajustadas, o que se hagan esfuerzos para que los resultados sean de acuerdo con lo esperado.

Siempre que se descubren variaciones importantes, éstas no sólo piden una acción inmediata y enérgica, sino que es imperativo aplicarlo. El control efectivo no puede tolerar demoras innecesarias, excusas, ajustes internacionales o excepciones constantes.⁴¹

La acción correctiva la ejercen, quienes tienen autoridad sobre el procedimiento actual. Puede implicar un cambio en el método para obtener la cantidad deseada, o una nueva forma de determinar, las dimensiones de las partes que se están produciendo para llevar los requisitos del control de la calidad. En ciertos casos, puede ser suficiente con un cambio en la motivación.

Para una adecuada efectividad, el control debe ir acompañado de la responsabilidad individual y fija. Responsabilizar a un determinado empleado de los resultados que se esperan, es el mejor medio para realizarlos.

Resumiendo se puede decir, que la acción correctiva caracteriza al ocupado pero eficiente ejecutivo. Sin acción no hay control. Las acciones tomadas son el resultado de decisiones ejecutivas y, como tales, reflejan la personalidad del individuo que realiza la acción, así como también son determinadas por los factores situacionales o ambientales. De ahí, que la personalidad del empleado que ejerce el control, tiene mucho que ver con la clase de control.

⁴¹ Idem. Pág. 392



El valor tangible y concreto del proceso de control, no está en el establecimiento de las normas ni en la medición de la ejecución y desempeño comparada con aquellas. Positivamente está en la toma de la acción correctiva, necesaria para poner la ejecución en línea con las normas.

La persona que lógicamente debe decidir y tomar esta acción es: el gerente a quien se le ha asignado la responsabilidad de administrar un aspecto particular de la empresa, y a quien se le ha delegado la autoridad necesaria para cumplir esa responsabilidad.

3.6.8. Técnicas de Control

Las técnicas relacionadas con el control son básicamente las mismas que se verificaron en la planeación: el Cronograma y la Gráfica Gantt. Como es la planeación la que define los estándares y criterios del control, las mismas técnicas son usadas para el control.⁴²

Generalmente las líneas llenas representan lo que fue planeado (planeación), mientras que las punteadas representan lo que fue realizado (control), lo cual permite comparaciones fáciles y rápidas.

Cronograma utilizado como control

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Actividad 1	-----			
Actividad 2	-----		-----	
Actividad 3			-----	-----


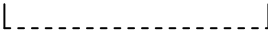
|-----| = planeado

|-----| = ejecutado

⁴² Chiavenato Idalberto, *Iniciación a la Administración General*, Editorial McGraw-Hill, México, 1994 Pág. 59

Gráfica de Gantt utilizada como control

	enero	febrero	marzo	abril
Actividad 1	-----	-----		
Actividad 2			-----	
Actividad 3			-----	-----

 = planeado
 = ejecutado

3.6.9. Fuentes de información para medir el Desempeño.

Las fuentes comunes a través de las cuales se logra obtener información de la realidad son: La observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos.⁴³

Observación personal: puede ser directa o indirecta, brinda información de primera mano que permite identificar sin intermediarios la situación de la realidad.

La directa investiga los hechos en el momento en que acontecen (ver como trabajan las personas), mientras que la indirecta percibe los efectos o consecuencias de una acción (observar el lugar del trabajo sin la presencia de las personas). La observación personal permite formar un juicio sin la interferencia de terceras personas.

Informes estadísticos: los indicadores estadísticos retratan la realidad con objetividad numérica. Es importante destacar que si bien son una contribución importante para conocer la realidad, existen indicadores que no pueden cuantificarse. La motivación, el estado de ánimo, el compromiso con el trabajo, etc., son variables cualitativas que no admiten cuantificación, pero no por ello son parte menos importante de una situación.

⁴³ Garza Treviño, Juan Gerardo, Administración contemporánea, 2ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México DF, 2000. Pág. 104



Informes orales: son uno de los medios más comunes para conocer la realidad y las opiniones de otras personas. La ventaja de este medio es que en primer lugar es casi inevitable que las personas recurran a su utilización y una parte significativa del tiempo de los administradores está dedicada a escuchar a otras personas, convocar a juntas de intercambio de información, realizar llamadas telefónicas, etc.

Informes escritos: esta modalidad se fundamenta en la necesidad de documentar la información que se considere más relevante. Implica guardar una memoria de sucesos, acontecimientos y su interpretación. Un documento escrito tiene como ventaja su difusión simultánea a numerosas personas y el valor de la constancia o permanencia, porque mientras no se destruya quedará como una evidencia documental.

Los distintos medios se utilizan para distintas situaciones, pero también pueden complementarse para lograr una mayor "objetividad" de la realidad. El estilo o la personalidad directa también influye sobre el uso de una u otras opciones o medios de información.⁴⁴

3.6.10. Factores que Afectan el Proceso de Control.

A continuación se presentan algunos factores que influyen en el proceso de control:⁴⁵

Tamaño de la organización:

Los sistemas de control varían de acuerdo con el tamaño de la organización. En las empresas pequeñas los instrumentos de control son más informales y personalizados.

⁴⁴ Idem.Pág. 104-105

⁴⁵ Idem.Pág. 108



Posición y nivel de la organización:

A medida que el nivel de la organización se eleva, los controles presentan criterios múltiples y solo generan información de relevancia.

En cuanto a la posición, los controles son distintos ya que varían de una unidad o departamento a otro.

Grado de Descentralización:

A mayor descentralización, mayor necesidad de adecuados sistemas de información para dar seguimiento a la operación de la empresa. Por otro lado, una cultura organizacional de apertura o confianza permite que los controles sean menores que los que existen en un clima de desconfianza o en un sistema de autoridad represiva.

Importancia de la actividad:

La importancia o relevancia de una actividad origina la necesidad de controlar su desarrollo en la organización. Debido a su escasa trascendencia, las tareas sin importancia no están sujetas a mecanismos de control.



CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA DESPENSA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En la realización de la investigación se utilizó el método científico con el objetivo de recabar la información necesaria para poder determinar la situación actual en la que se encuentra la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador la cual es el sujeto de investigación y el objeto de estudio es el Modelo de Planificación y Control Administrativo.

1. Método de investigación

El método utilizado fue el deductivo en el cual se plantearon inicialmente los temas más generales hasta llegar a los aspectos más concretos del problema. Este proceso lleva de lo conocido a lo desconocido con poco margen de error.

La investigación tomó como base la información bibliográfica relacionada con las fases de planificación y control administrativo, la cual sirvió para elaborar un modelo aplicado a las necesidades específicas de la Despensa.

2. Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo ya que se hizo necesario detallar los hechos para iniciar el desarrollo de la investigación científica.

La investigación descriptiva se basó en uno o más atributos del fenómeno que se estudió, con el fin de conocer más a fondo la magnitud del problema o situación por la cual atraviesa el sujeto de estudio y al conocer el funcionamiento de éste se pudo establecer diferentes alternativas de

acción que deberán implementarse para alcanzar la efectividad en el funcionamiento de la misma y el logro de sus objetivos.

3. Fuentes de información

Para la recopilación de la información y análisis del fenómeno se utilizaron dos fuentes principales las cuales son:

3.1 Fuentes Primarias.

Son las técnicas de recolección de información con las cuales existe un acercamiento o relación directa entre el investigador y él o los sujetos en estudio. Dentro de esta se encuentran:

3.1.1 La observación directa.

Se llevó a cabo en el momento en que se realizó la investigación de campo por lo tanto fue extraída de la realidad con el fin de complementar y verificar la información obtenida de forma bibliográfica.

La observación directa se llevó a cabo durante la jornada laboral y se realizó a los empleados de la Despensa, a los usuarios y no usuarios de la misma, que son los trabajadores de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

3.1.2 La encuesta.

Esta técnica se aplicó a todos los empleados de la Despensa y a la muestra de empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador, tanto a los usuarios, como a los que no utilizan el servicio que brinda la Despensa, mediante un instrumento de recolección de información que es el cuestionario, en donde se efectuaron preguntas de tipo cerradas con el fin de detectar aquellos puntos de interés en la investigación.

3.1.3 La entrevista estructurada.

Se realizó a la Sub-Gerente de Recursos Humanos y a la Administradora de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador, con esta técnica se amplió la información obtenida mediante las encuestas, con aspectos y comentarios que son del conocimiento del personal de jefatura.

3.2 Fuentes Secundarias.

Consiste en aquella información documentada que sirvió como base para hacer una comparación entre los datos obtenidos de las fuentes primarias y el conocimiento teórico contenido en: libros, tesis, revistas e Internet que tienen relación con el tema de investigación.

4. Determinación del universo y muestra.

4.1 Universo

Para el desarrollo de la investigación se tomó como unidad de análisis al personal de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador y a sus usuarios. El universo es considerado como finito debido a que se conoce el total de empleados de la Alcaldía el cual asciende a 3,653 trabajadores conformado por el personal de oficinas y operativos, se incluyó también las jefaturas y el Concejo Municipal.

4.2 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el método probabilístico, sobre la base del universo finito ya establecido anteriormente de 3,653 empleados, integrado por personal de jefaturas, gerentes y empleados en general (oficina y operativos).

La muestra se obtuvo aplicando la fórmula para poblaciones finitas, la cuál es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * Q * P * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P * Q}$$



En Donde:

n = tamaño de la muestra o número de elementos de la muestra.

Z= Nivel de confianza requerido para generalizar la consistencia y validez de los resultados a toda la población.

P = Probabilidad a Favor.

Q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación (Error muestral)

N = Universo o población total.

Los datos para determinar la muestra son los siguientes:

Z= 95% = 1.96

P = 0.5

Q = 0.5

e = 5%

N = 3,653 usuarios.

n = ?

Es importante destacar que el nivel de confianza (Z) se obtuvo de las tablas de áreas bajo la curva normal, y al aplicarle el 95% de confianza se trabajó con una posibilidad de error de 5% con el fin de determinar que los datos de la muestra resultaran idénticos en la población. Y al trabajar con 95% de confianza se dividió dicho valor entre dos (2) debido a que la curva normal está dividida en dos partes iguales, lo cual dio como resultado 47.5% que se dividió entre cien, ya que los valores están dados en proporciones ($47.50 / 100 = 0.4750$) y este valor se buscó en las tablas de área bajo la curva normal, que en este caso equivale a $Z = 1.96$

Para obtener el mayor grado de precisión o validez en la muestra se trabajó con un error de 5%.

Valores aplicados en la formula:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.50) \times (0.50) \times (3653)}{((0.05)^2 \times (3653 - 1)) + ((1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5))}$$

$$n = \frac{3,508.3412}{10.0904}$$

n = 348 encuestas

B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS NECESIDADES DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA DESPENSA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR

Para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador se tomó como base los resultados obtenidos de la investigación realizada, tanto a la administradora de la Despensa (Anexo 7), a los empleados de dicha entidad (Anexo 8), y a los usuarios de la misma (Anexo 9), en donde se pudo detectar los principales problemas, así como las causas que ocasionan las deficiencias observadas en las áreas de la planificación y control.

1. Planificación

A continuación se presenta el análisis de las necesidades de planificación existente dentro de la Despensa Municipal.

1.1 Tipos de planes

1.1.1 Misión

No se ha documentado una misión de la Despensa, pero según la investigación realizada, se pudo detectar que los empleados de ésta consideran que el propósito por el cual se creó es el siguiente: proporcionar a los usuarios los productos de la canasta básica a precios más bajos que los del mercado, sin embargo según la opinión de los usuarios no existe una diferencia considerable entre el nivel de precios de los productos que ofrece la Despensa con los de otros establecimientos.



1.1.2 Visión

No se ha escrito ni establecido una visión que centre, dirija, motive, unifique y estimule a la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador a lograr un rendimiento superior, por lo tanto los empleados de ésta no tienen claramente definido en donde se pretende ubicar a la misma en el futuro, ni los logros que se desea alcanzar en el largo plazo.

1.1.3 Objetivos

No se han documentado objetivos para la Despensa Municipal y por lo tanto los empleados no tienen claramente definidos los fines que se persiguen mediante el desarrollo de las diversas actividades que ahí se realizan. Sin embargo mediante la investigación realizada se pudo identificar que los empleados consideran como objetivos los siguientes:

- Ofrecer productos a precios bajos
- Brindar un buen servicio a los usuarios
- Proporcionar a los empleados facilidad de pago
- Ampliar las instalaciones de la Despensa
- Incrementar el volumen y la variedad de productos
- Mejorar las condiciones de la bodega.

1.1.4 Estrategias

De acuerdo a la información obtenida mediante los instrumentos de recolección de datos, se pudo detectar que no se ha establecido en un documento formal ningún tipo de estrategia que determine los objetivos a largo plazo de la Despensa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento, sin embargo cabe mencionar que en ocasiones se implementa una estrategia, aunque de manera empírica, esta consiste en realizar promociones, solo en caso de que los proveedores proporcionen productos de manera gratuita.

Por otra parte, los empleados de la Despensa consideran que se deberían implementar las siguientes estrategias:



- Brindar una atención de calidad
- Ampliar el horario de atención

1.1.5 Políticas

Al realizar la investigación se detectó que actualmente no se han escrito en un documento formal los criterios generales que orienten el pensamiento en la toma de decisiones de la Despensa, no obstante actualmente se aplica la rotación de empleados operativos en sus funciones y se están elaborando algunas políticas que se enfocarán en determinar quien será el responsable en caso de pérdidas de mercadería y cual será el margen de pérdidas aceptable, entre otras, sin embargo es importante mencionar que los empleados no cuentan con lineamientos que guíen el desarrollo de su trabajo.

1.1.6 Reglas

Por medio de la investigación realizada se logró detectar que no existen reglas documentadas, sin embargo se pudo detectar que se aplican algunas aunque no de manera formal y que se refieren a:

- Fecha de apertura de crédito
- Calidad de los productos
- Crédito otorgado a los empleados
- Forma de pago
- Autorización de pago a los proveedores

1.1.7 Procedimientos

No existe un manual o documento formal en el que se muestre la secuencia cronológica que detalle la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades que se ejecutan dentro de la Despensa de la Alcaldía, sin embargo algunos procedimientos se llevan a cabo de forma empírica (Anexo 3), los cuales son:



- Venta de Productos
- Cotización de Precios
- Adquisición de Productos
- Descuento en Planilla

1.1.8 Programas

Actualmente no se implementan programas al interior de la Despensa Municipal, por lo que los empleados no cuentan con un tipo de plan que les proporcione un medio para reconocer diversas alternativas y decidir la forma más rápida y económica de alcanzar sus objetivos.

1.1.9 Presupuestos

Según la información obtenida a través de la investigación realizada en la Despensa Municipal se determinó que los únicos presupuestos que se elaboran actualmente son los siguientes: mobiliario y equipo y presupuesto de papelería requerida.

2. Control

Para lograr la efectividad en el funcionamiento de la Despensa es necesario implementar la función de control ya que ésta tiene como propósito asegurarse de que se desarrollen las actividades de manera eficiente.

A continuación se describe la situación actual de la Despensa en cuanto a la utilización de mecanismos de control.

2.1 Tipos de Control

La Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Salvador es la responsable de ejecutar ciertos mecanismos de control de retroalimentación para supervisar el desempeño de los empleados de la Despensa, éstos se mencionan a continuación:

- Control de asistencia
- Evaluación del Desempeño

Dicho control se enfoca en el uso de información de los resultados para corregir las posibles desviaciones futuras de los empleados de la Despensa.

2..2 Técnicas de control

A través de la investigación realizada se pudo conocer que al interior de la Despensa Municipal se utilizan formatos de control como cardex (manual y mecanizado) y factura mecanizada.

3. Otros factores que influyen en el funcionamiento de la Despensa Municipal.

Es importante mencionar que mediante el análisis de la información se pudieron identificar otros elementos relevantes que no forman parte de las fases de planificación y control, pero que influyen en el funcionamiento de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador, éstos se mencionan a continuación:

3.1 Organización

Con base al estudio realizado se identificó que no se ha elaborado un organigrama que refleje las relaciones de autoridad y responsabilidad existentes al interior de la Despensa.

Sin embargo se pudo observar y verificar mediante una entrevista realizada a la Sub-gerente de Recursos Humanos que actualmente existen 7 puestos de trabajo al interior de la Despensa Municipal, uno de ellos ocupado por la Administradora, de quien dependen los 6 puestos restantes los cuales son: un Auxiliar contable, 2 Colaboradores Administrativos, 1 Facturador y 2 Despachadores.

3.1.1 Tareas y Responsabilidades

No existe un documento formal en el que se hayan definido las tareas y responsabilidades del personal que labora en la Despensa, por lo que en ocasiones se han dado a conocer mediante memorandums.

3.2 Comunicación

De acuerdo a la investigación efectuada se pudo determinar que en la Despensa Municipal la comunicación fluye de manera descendente (de la administración hacia sus subordinados), ascendente (de los empleados de la Despensa hacia la administración) y horizontal (entre los empleados que ocupan puestos iguales o similares).

En cuanto a los medios que se utilizan para dar a conocer la información relacionada con el trabajo que se realiza en la Despensa se identificó que se hace uso de dos: los medios de comunicación escrita y oral, de los cuales predomina el segundo, ya que la Despensa no cuenta con ningún tipo de documento formal que promueva la uniformidad de objetivos, políticas y procedimientos que orienten el accionar de los empleados.

3.3 Recursos

En cuanto a los recursos que posee la Despensa se lograron identificar los siguientes:

3.3.1 Recurso Humano

El Recurso Humano con el que se cuenta no es suficiente para realizar las actividades relacionadas con la atención de usuarios y manejo de mercadería.

3.3.2 Recursos Materiales

Se cuenta con lo mínimo necesario para realizar el trabajo, según la información obtenida de la entrevista se detectó que se necesitan dos computadoras adicionales para el proceso de facturación, una mayor cantidad de escritorios, sillas, un congelador de productos, una caja registradora, un mostrador y cuatro ventiladores.

3.3.3 Recursos Financieros

Se estima que es necesario que la Alcaldía realice una inversión económica que permita a la Despensa incrementar el volumen y variedad de productos, ampliar instalaciones y adquirir mobiliario y equipo con el fin de que se mejore el funcionamiento de ésta y en consecuencia el servicio que se brinda a los usuarios.



3.3.4 Recursos Técnicos

Se cuenta con un sistema informático que permite realizar el proceso de facturación de forma mecanizada, sin embargo es necesario mejorar el sistema ya que posee deficiencias que ocasionan que no se registren algunos movimientos.

3.4 Servicios.

3.4.1 Forma de pago.

Todos los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador tienen derecho a un crédito máximo de \$80 mensuales, siempre y cuando hayan pagado el crédito anterior y se realiza mediante el descuento en planilla, en un plazo de 60 días; en caso de que el empleado se encuentre en mora no se autoriza el crédito.

La apertura se realiza los días 15 de cada mes (días hábiles) y se atiende por orden de grupos:

- Recolección y Saneamiento (15 de cada mes)
- Agentes del CAM (16 de cada mes)
- Oficinas Centrales y Distritos (17 de cada mes)
- Personal de mercados y parques (18 de cada mes)

A partir del día 19 del mes al 14 del siguiente mes se atiende a todos los empleados municipales.

3.4.2 Productos.

3.4.2.1 Planificación y solicitud de productos.

La adquisición se realiza de acuerdo a la demanda y tipo de producto

- Mensual: desodorantes, sopas instantáneas
- Quincenal: crema dental, leche, aceite
- Semanal: arroz, frijol, azúcar
- A diario: lácteos, pollo, huevos, embutidos



La solicitud de los productos se realiza de la siguiente manera:

- Se realizan 3 cotizaciones por producto
- Se verifica precio y calidad
- Se compara el precio de la factura con el de la cotización
- Se efectúa la compra siempre que no exista ningún cambio en el precio.

Cabe aclarar que la mayor parte de los proveedores que proporcionan los productos a la Despensa son mayoristas.

3.4.2.2 Criterios de control de productos

Para garantizar que los productos que se ofrecen a los usuarios en la Despensa se encuentran en excelentes condiciones se realiza un control de acuerdo a los siguientes criterios:

- Precio: se adquieren los productos de los proveedores que ofrecen los precios más competitivos del mercado.
- Calidad: se verifica de acuerdo al peso, tamaño, frescura y sabor, según el tipo de producto.
- Fecha de vencimiento: no se reciben productos próximos a vencer y en caso de que los que ya se encuentran en inventario hayan caducado, se realizan cambios de mercadería.

3.4.2.3 Usuarios

En esta parte del diagnóstico se analizó el servicio que se brinda a los usuarios de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador, debido a que es de gran importancia conocer la percepción que tienen los empleados acerca de dicho servicio. Con base a la información obtenida mediante los instrumentos de recolección de datos se pudo detectar lo siguiente:

- ✓ La Despensa Municipal no utiliza mecanismos para informar a los empleados acerca del servicio que brinda.

- ✓ Dentro de los productos que se ofrecen en la Despensa se encuentran los granos básicos, lácteos, embutidos, avícolas, carnes blancas, cereales, pastas, café, aceite, así como de higiene personal y limpieza, sin embargo la variedad y volumen de existencias no son suficientes para cubrir la demanda de los usuarios.
- ✓ Entre los productos que la Despensa no ofrece, pero que es necesario que se agreguen se destacan las carnes rojas, las frutas y las verduras.
- ✓ En general los usuarios no perciben diferencias significativas entre el nivel de precios de los productos ofertados por la Despensa, es decir que el costo de los productos es igual a los de otros establecimientos.
- ✓ Se observa mayor afluencia de usuarios en la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador en fechas de apertura de crédito.
- ✓ El crédito es la razón principal por la que los empleados de la Alcaldía hacen uso de la Despensa.
- ✓ Las condiciones del local donde funciona la Despensa no son las adecuadas para brindar un buen servicio a los usuarios, entre las deficiencias físico-ambientales mas sobresalientes se encuentran las siguientes:
 - Espacio reducido para el almacenamiento de los productos y para la atención de los usuarios.
 - Instalaciones poco atractivas.
 - Poca visibilidad de los productos.
- ✓ La mayor parte de usuarios se encuentran satisfechos con respecto al servicio que se les brinda.



- ✓ No existe un buzón de sugerencias mediante el cual los usuarios de la Despensa Municipal puedan informar o hacer comentarios acerca del servicio.
- ✓ El horario de atención de la Despensa no es accesible para todos los empleados Municipales, especialmente para aquellos que no laboran en las oficinas centrales.
- ✓ Entre las razones por las cuales la mayor parte de empleados Municipales no hacen uso de la Despensa se destacan la poca variedad de producto, la preferencia por otros establecimientos y el hecho de que no se realizan ventas en efectivo.

3.5 Condiciones físico-ambientales

Mediante los instrumentos de recolección de datos se pudo determinar que las condiciones físico ambientales en las que los empleados desempeñan su trabajo no son las adecuadas debido a que el espacio donde funciona la Despensa es muy reducido, lo cual dificulta a los trabajadores realizar sus labores de manera eficiente y poder almacenar una mayor cantidad de productos.



C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

➤ Empleados

- a. No se han definido en un documento formal diferentes planes administrativos tales como: misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, programas y presupuestos que orienten el accionar de la Despensa.
- b. Para medir y corregir el funcionamiento en la Despensa se utiliza el control de retroalimentación (control de asistencia y evaluación del desempeño), el cual es realizado por la Sub-Gerencia de Recursos Humanos.
- c. No se ha elaborado un organigrama que refleje las relaciones de autoridad y responsabilidad existentes al interior de la Despensa Municipal.
- d. Los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos con los que opera la Despensa no son suficientes para lograr un funcionamiento efectivo.

➤ Usuarios

- a. En la Despensa el crédito es la única modalidad de pago que se implementa para la adquisición de productos.
- b. No se han implementado técnicas de promoción que permitan informar a los empleados municipales acerca del servicio que ofrece la Despensa.
- c. La mayor parte de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador no son usuarios de la Despensa, debido a que la variedad de productos que ésta ofrece no es suficiente para satisfacer sus necesidades.



- d. Las condiciones físico-ambientales de las instalaciones donde funciona la Despensa no son las adecuadas para brindar un buen servicio.
- e. No existe un buzón de sugerencias que permita a los usuarios informar o hacer comentarios acerca del servicio que ofrece la Despensa.
- f. El horario de funcionamiento no es el indicado para atender a todos los usuarios de la Despensa, especialmente a los que laboran en los diferentes distritos.



2. Recomendaciones

➤ Empleados

- a. Se deben elaborar planes administrativos como: misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, programas y presupuestos que orienten el accionar de la Despensa.
- b. La evaluación del desempeño y control de asistencia de los empleados de la Despensa debe ser realizado por la Administración de dicha entidad.
- c. Se debe elaborar un organigrama que refleje las relaciones de autoridad y responsabilidad existentes al interior de la Despensa Municipal.
- d. Es necesario realizar una inversión que permita incrementar los recursos: humanos, materiales, financieros y técnicos de acuerdo a las necesidades de la Despensa.

➤ Usuarios

- a. Además del crédito que se brinda para la adquisición de productos, debería permitirse a los usuarios realizar sus compras en efectivo.
- b. Es importante que la Despensa ponga en práctica técnicas de promoción que permitan informar a los empleados municipales el servicio que ofrece la misma.
- c. La Despensa debe ampliar la variedad y volumen de productos que ofrece a fin de incrementar el número de usuarios.
- d. Para brindar un buen servicio a los usuarios es necesario que la Despensa realice una ampliación y remodelación de las instalaciones donde se encuentra ubicada.



- e. La Despensa debería colocar un buzón de sugerencias que le permita conocer cual es la opinión que tienen los usuarios acerca del servicio.
- f. Se debe ampliar el horario de atención del servicio con el propósito de incrementar la cobertura de usuarios proveniente de los diferentes distritos.



CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO ORIENTADO A INCREMENTAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA DESPENSA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR

En el modelo de Planificación y Control Administrativo se establecen diferentes tipos de planes como: misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos que orientarán el funcionamiento de la Despensa. De igual manera se presentan los mecanismos de control a implementar con el propósito de establecer medidas correctivas en caso de que sea necesario.

A. ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

En esta parte de la propuesta se presentan los diferentes cursos de acción establecidos para orientar el accionar de la Despensa Municipal, los cuales proporcionan las bases para medir el funcionamiento futuro de la entidad.

1. Misión y Visión.

Para elaborar la misión y visión de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador se tomó de base la información proporcionada por la administradora y empleados de dicha entidad.

Misión:

Somos una organización dedicada a ofrecer productos de primera necesidad, con facilidades de pago a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

**Visión:**

Ser la mejor opción de compra para los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador, proporcionándoles productos de alta calidad, a precios competitivos y con facilidades de pago.

2. Objetivos.

Los objetivos que orientarán las funciones generales que desarrolla de Despensa Municipal son los siguientes:

- 2.1 Mejorar el funcionamiento de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador con el fin de incrementar la cobertura de usuarios.
- 2.2 Ampliar y remodelar las instalaciones de la Despensa con el propósito de mejorar las condiciones físico-ambientales en las que se atiende a los usuarios.
- 2.3 Ofrecer una amplia variedad de productos a los empleados municipales a precios competitivos.
- 2.4 Implementar programas de entrenamiento que contribuyan a desarrollar los conocimientos, actitudes y habilidades del personal de la Despensa.
- 2.5 Realizar mejoras a las condiciones de la bodega de la Despensa Municipal que permitan mantener los productos en excelente estado.
- 2.6 Incrementar el mobiliario y equipo de la Despensa para que el personal cuente con los recursos materiales necesarios para desarrollar su trabajo de manera eficiente.
- 2.7 Elaborar presupuestos que permitan administrar de manera eficiente los recursos financieros de la Despensa.



- 2.8 Implementar estrategias de promoción con el fin de informar a los empleados municipales acerca del servicio que brinda la Despensa.

3. Estrategias.

En este numeral se detallan los diferentes cursos de acción que deben implementarse para lograr los objetivos establecidos.

- 3.1 Conocer la opinión de los usuarios acerca del servicio que brinda la Despensa mediante un buzón de sugerencias
- 3.2 Desarrollar actividades de promoción que incluyan muestras gratuitas y ofertas de productos para ponerlos al alcance de los clientes potenciales.
- 3.3 Elaborar carteleras informativas en las cuales se den a conocer las especificaciones de los productos y las actividades de promoción a realizar por la Despensa.
- 3.4 Realizar ventas tanto al crédito como en efectivo con el fin de atraer a los usuarios que prefieren adquirir sus productos bajo ambas modalidades de pago.
- 3.5 Ampliar la variedad de marcas y presentaciones de los siguientes productos: leche, shampoo, aceite y desodorantes. De igual manera se debe incrementar el volumen de existencias. Así como se deben agregar nuevos productos como: carnes rojas, frutas y verduras.
- 3.6 Innovar el sistema de facturación y capacitar a un empleado de la Despensa encargado de realizar dicho proceso en cuanto a la utilización y solución de fallas de dicho sistema.



4. Políticas.

En esta sección se enuncian los lineamientos que orientarán el pensamiento en la toma de decisiones:

- 4.1 Es necesario que La Administradora de la Despensa elabore un informe mensual del Inventario para ejercer un control eficiente sobre las existencias de los productos.
- 4.2 Es importante que se realicen cotizaciones de cada producto con el fin de elegir al proveedor que ofrezca la mejor alternativa de venta.
- 4.3 Realizar un control de entradas y salidas (Kardex) de cada producto existente en bodegas en un sistema informático de control de inventarios o de manera manual
- 4.4 Implementar un constante entrenamiento de acuerdo a las necesidades de los empleados de Despensa.
- 4.5 Si el precio de la factura no coincide con el de la cotización, el Colaborador Administrativo I será el encargado de contactar al proveedor para decidir si se reciben los productos o se realizará una nueva cotización.
- 4.6 Elaborar diferentes tipos de presupuestos de acuerdo a las necesidades de la Despensa.

5. Reglas

Las reglas que exponen las acciones u omisiones que se deberán realizar al interior de la Despensa son las siguientes:

- 5.1 No se recibirán productos próximos a vencer y en caso de que caduquen cuando ya han sido adquiridos se realizarán cambios de mercadería.






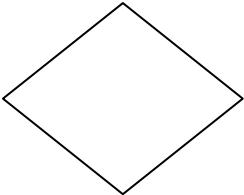
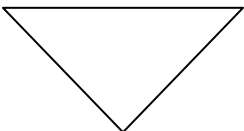
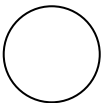
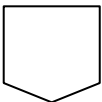
- 5.2 Todos los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador tendrán derecho a un crédito máximo de \$80 mensuales siempre que hayan pagado el crédito anterior, en caso de que el empleado se encuentre en mora se le restringe el crédito.
- 5.3 Los descuentos en planilla deberán ser realizados a un plazo de 60 días.
- 5.4 La apertura de crédito se realiza los días 15 de cada mes (días hábiles) y se atiende por orden de grupos los cuales son:
- Recolección y saneamiento (día 15 de cada mes)
 - Agentes de CAM (día 16 de cada mes)
 - Oficinas centrales y distritos (día 17 de cada mes)
 - Personal de mercados y parques (día 18 de cada mes)
- A partir del día 19 al 14 del siguiente mes se atiende a todos los empleados municipales.
- 5.5 La administradora de la Despensa será la encargada de autorizar los pagos a los proveedores.

6. Procedimientos

En este apartado se presentan las guías de acción en las que se detalla la manera en la que deben realizarse las actividades que se ejecutan en la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Este recurso será de gran utilidad para la Despensa ya que permitirá a los empleados percibir en forma clara y detallada la secuencia de las acciones, lo cual contribuirá a fortalecer su capacidad de decisión. A continuación se presenta la secuencia de pasos de cada uno de los procedimientos que se realizan al interior de la Despensa Municipal.

SIMBOLOGÍA PARA DIAGRAMACIÓN ADMINISTRATIVA

SIMBOLO	REPRESENTA
	<p>Inicio o término: Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Actividad: describe las tareas que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento: representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa: indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p>Archivo: indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p>
	<p>Conector de página: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>

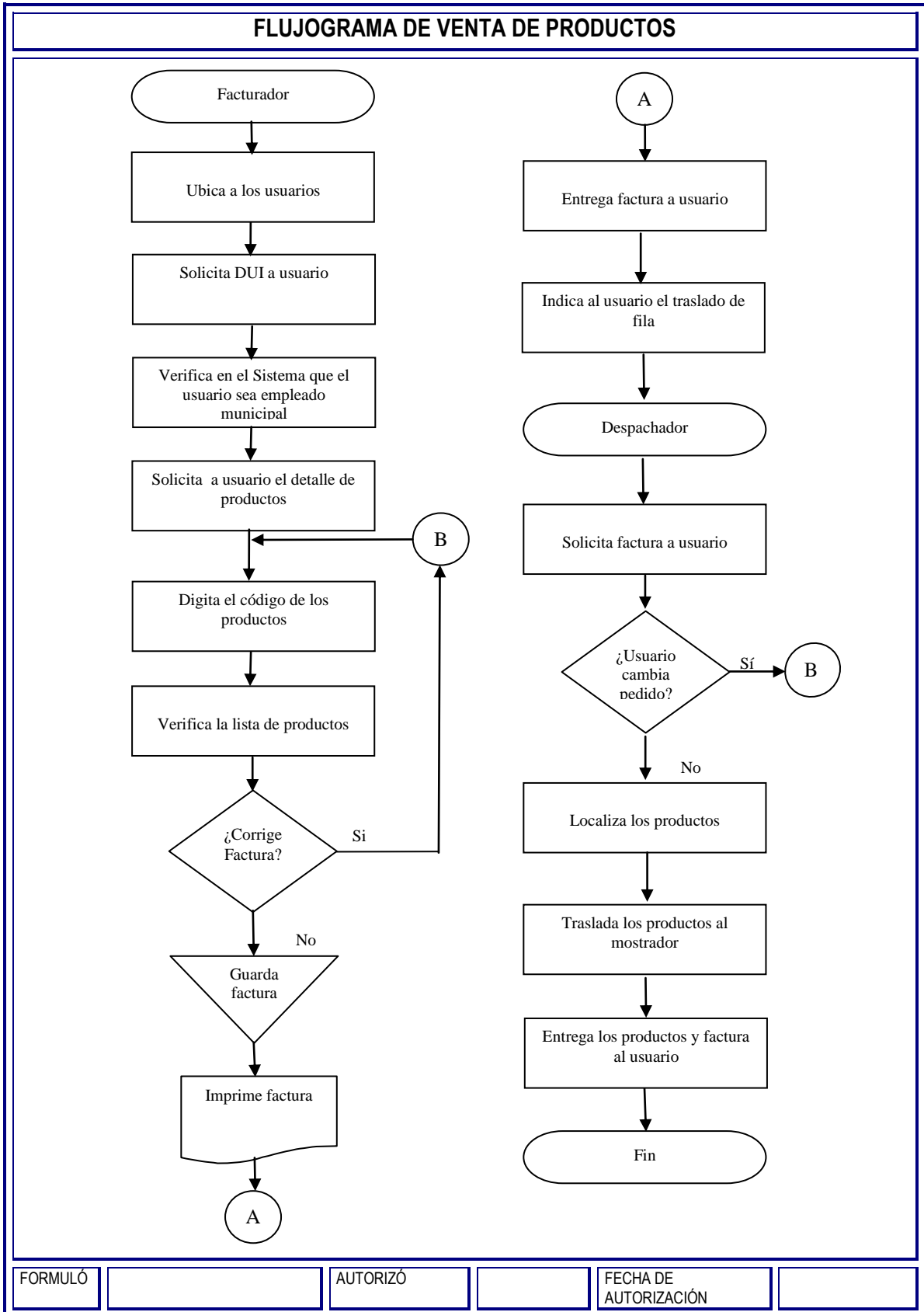


PROCEDIMIENTO DE VENTA DE PRODUCTOS

DESPENSA MUNICIPAL



PASO Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.	Ubicar a los usuarios por orden de llegada en cualquiera de las dos filas de facturación correspondientes al área operativa (sala de ventas)	Facturador
2.	Solicitar DUI a usuarios	Facturador
3.	Verificar en el sistema que el usuario sea empleado de la Alcaldía Municipal de San Salvador	Facturador
4.	Solicitar al usuario el detalle de productos	Facturador
5.	Digitar el código de los productos que el usuario desea adquirir	Facturador
6.	Verificar la lista de productos con el usuario, en caso de que exista un error se corrige la factura en el sistema	Facturador
7.	Guardar la factura en el sistema	Facturador
8.	Imprimir la factura	Facturador
9.	Entregar la factura al usuario.	Facturador
10.	Enviar al usuario a la sala de ventas	Facturador
11.	Solicitar la factura al usuario. En caso de que el usuario decida realizar cambios en su pedido debe regresar a facturación para que se corrija e imprima nuevamente.	Despachador
12.	Localizar los productos	Despachador
13.	Trasladar los productos al mostrador	Despachador
14.	Entregar productos y factura al usuario	Despachador





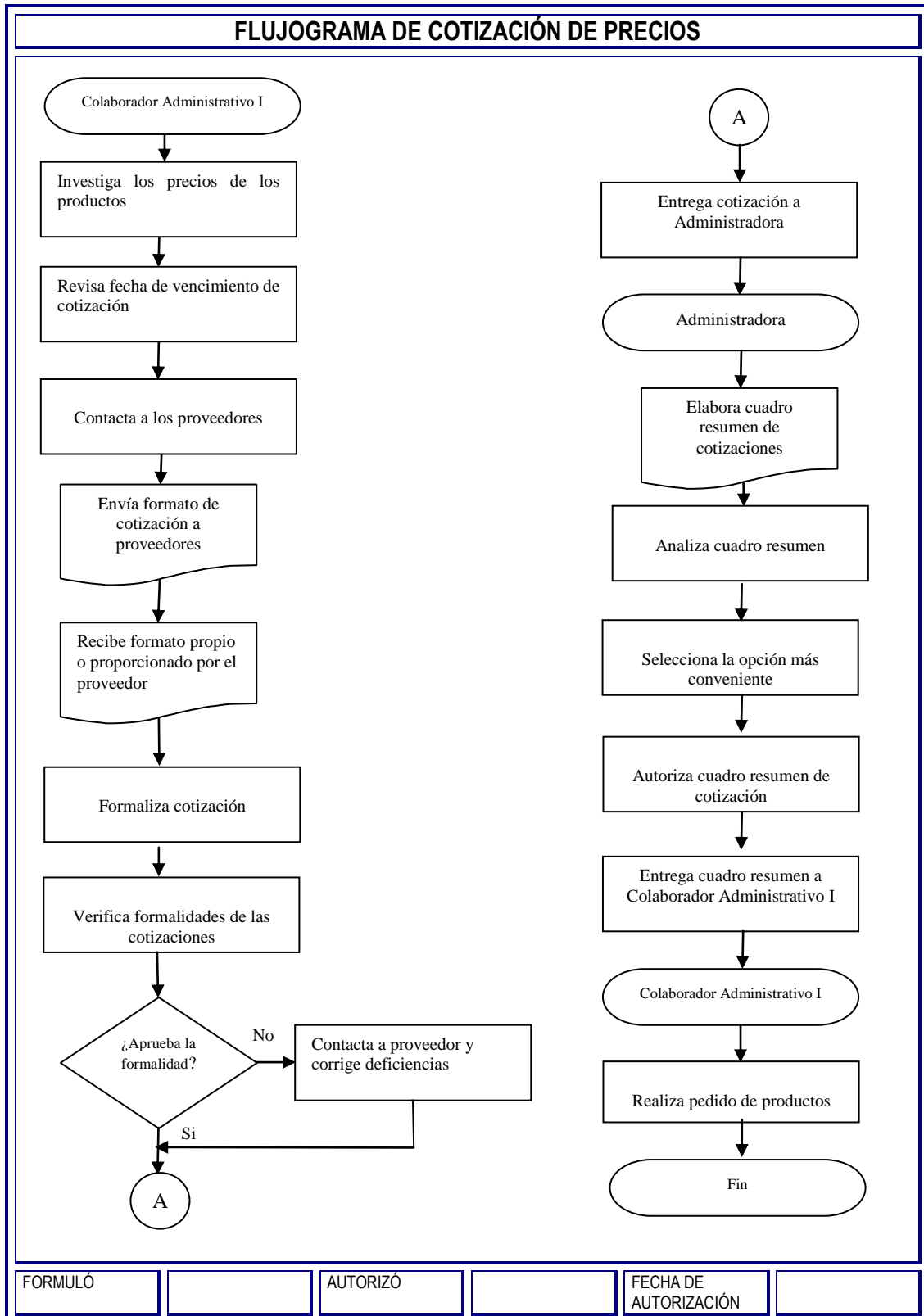
**PROCEDIMIENTO DE
COTIZACIÓN DE PRECIOS**



PASO Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.	Investigar los precios de los productos en el mercado	Colaborador Administrativo I
2.	Revisar la fecha de vencimiento de la cotización	Colaborador Administrativo I
3.	Contactar a un máximo de cuatro proveedores que oferten el mismo producto	Colaborador Administrativo I
4.	Enviar el formato de cotización a los proveedores participantes	Colaborador Administrativo I
5.	Recibir información de cotización en formatos propios o proporcionados por el proveedor	Colaborador Administrativo I
6.	Formalizar cotización aclarando las siguientes condiciones: forma de pago, tiempo de entrega de productos y documentación a utilizar	Colaborador Administrativo I
7.	Verificar que las cotizaciones de los diferentes proveedores contengan las formalidades necesarias (nombre de la empresa, logo, sello, firma, costo de los productos, IVA, período de duración de la cotización, entre otros). En caso de que no se cumpla con alguna de las formalidades se debe contactar a los proveedores para corregir la deficiencia y para que envíe la documentación correcta.	Colaborador Administrativo I
8.	Aprobar la formalidad de las cotizaciones	Colaborador Administrativo I
9.	Entregar cotizaciones a Administradora	Colaborador Administrativo I
10.	Elaborar cuadro resumen de cotizaciones	Administradora



11.	Analizar las ofertas establecidas en el cuadro resumen	Administradora
12.	Seleccionar la opción más conveniente	Administradora
13.	Autorizar la opción seleccionada del cuadro resumen de cotización	Administradora
14.	Entregar cuadro resumen de cotización a Colaborador Administrativo I	Administradora
15.	Realizar pedido de productos al proveedor	Colaborador Administrativo I



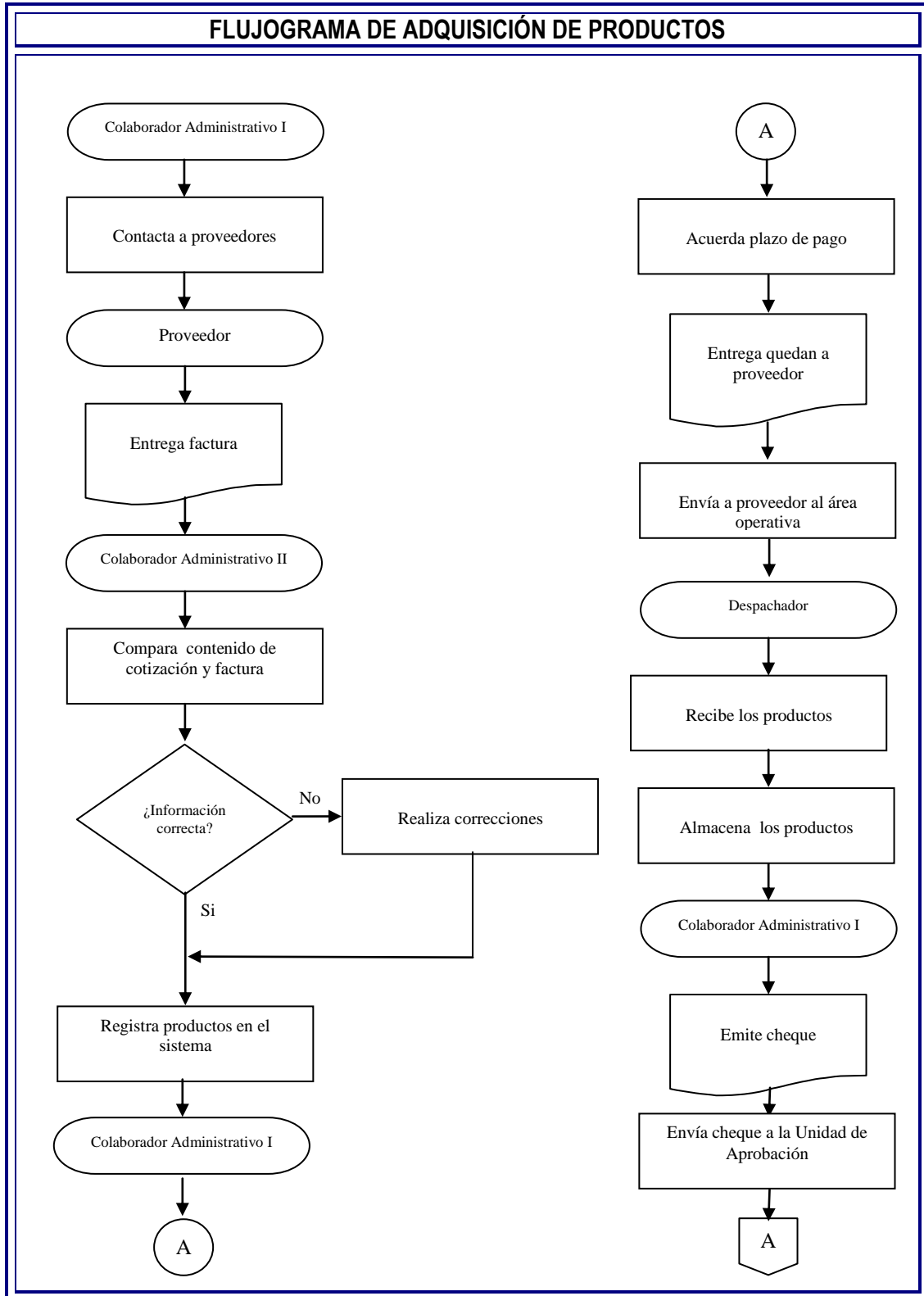


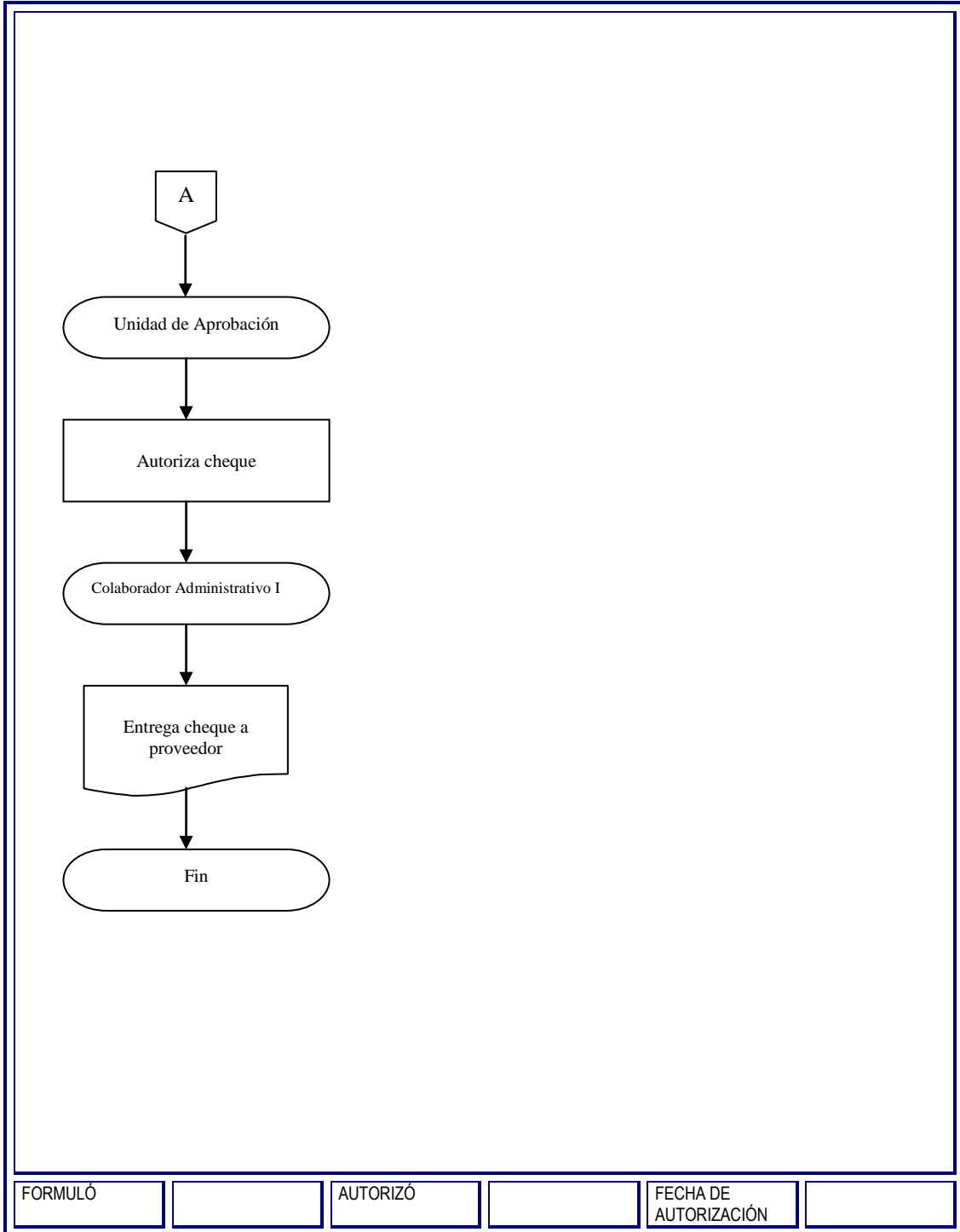
**PROCEDIMIENTO DE
ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS**

DESPENSA MUNICIPAL



PASO Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.	Contactar a proveedor para solicitar productos respaldado por cotización	Colaborador Administrativo I
2.	Entregar factura a Colaborador Administrativo II	Proveedor
3.	Comparar el contenido de la cotización y la legalidad de la factura. En caso de que la información no sea la correcta se contacta al proveedor para aclarar dudas y realizar correcciones	Colaborador Administrativo II
4.	Registrar en el sistema los productos adquiridos, con el fin de ponerlos a disposición de los usuarios	Colaborador Administrativo II
5.	Acordar el plazo de pago	Colaborador Administrativo I
6.	Entregar quedan a proveedor para realizar el pago a un plazo establecido	Colaborador Administrativo I
7.	Enviar a proveedor al área operativa (bodega o sala de ventas)	Colaborador Administrativo I
8.	Recibir productos	Despachador
9.	Almacenar los productos en bodega o sala de ventas	Despachador
10.	Emitir cheque trascurrido el plazo de pago establecido	Colaborador Administrativo I
11.	Enviar cheque a la Unidad de Aprobación	Despachador
12.	Autorizar cheque	U. de Aprobación
13.	Devolver cheque a Colaborador Administrativo I	U. de Aprobación
14.	Entregar cheque a proveedor	Colaborador Administrativo I





7. Programas.

En este apartado se presentan los programas que han sido formulados con el propósito de establecer y llevar a cabo diferentes cursos de acción que contribuyan al alcance de los objetivos establecidos para la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador, este tipo de planes son de gran utilidad para el personal ya que le permite conocer el detalle de las actividades a realizar, quién será el responsable de llevarlas a cabo, cuándo y donde se efectuarán, así como el tiempo y recursos necesarios para su ejecución.

Programa de Entrenamiento de Personal.

El entrenamiento es un proceso de gran importancia para todo tipo de organización, debido a que permite a los empleados adquirir conocimientos relacionados con determinado cargo, con el fin de que estos aprendan a desarrollar su trabajo eficientemente, es por esta razón que se ha elaborado un programa de entrenamiento de personal, el cuál ha sido formulado en función de los objetivos y políticas establecidas para la Despensa Municipal.

A continuación se muestra la secuencia de pasos a seguir para el desarrollo e implementación del programa en la Despensa:

1. Realizar un inventario de las necesidades de entrenamiento: consiste en analizar los factores que inciden en el funcionamiento de la Despensa tales como los diferentes recursos de los que dispone, los planes establecidos y la eficiencia organizacional entre otros.

De igual manera se debe verificar si el recurso humano con el que se cuenta se encuentra preparado para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la Despensa.

Así también es necesario estudiar las operaciones y tareas realizadas, es decir que se debe establecer una diferencia entre los requisitos exigidos a los empleados y las habilidades que este posee para ejercer su trabajo.



2. Establecer los elementos esenciales del programa: con base al inventario de necesidades se debe determinar quien es el personal con necesidades de entrenamiento, objetivos o resultados esperados, el tema o contenido del mismo, empresa encargada de realizarlo, lugar en el que se efectuará, métodos y recursos necesarios, horarios, duración y costo.
3. Ejecución del entrenamiento: se refiere a la implementación del programa tomando en consideración los elementos establecidos en el paso anterior.
4. Evaluación de resultados: este paso consiste en analizar los resultados obtenidos de acuerdo a los siguientes aspectos:
 - ✓ A nivel organizacional:
 - Aumento de eficacia y eficiencia organizacional.
 - Mejores relaciones entre los empleados.
 - Facilidad para adaptarse a los cambios e innovación.
 - ✓ A nivel de recursos humanos:
 - Incremento de eficacia y eficiencia individual de los empleados.
 - Aumento de habilidades y conocimientos del personal.
 - Cambio de actitudes y comportamientos de los trabajadores.
 - ✓ A nivel de tareas y operaciones:
 - Servicio eficaz y eficiente.
 - Mejoramiento de la atención al cliente.

La inversión realizada para el entrenamiento de personal se adecuará a la cantidad de empleados y las ofertas de las empresas que brindan capacitación, en promedio tendrá un costo de \$200.00 por persona, es decir un costo total de \$1,400.00 y durará un promedio de 8 horas distribuidas en un tiempo acordado entre la empresa capacitadora y la administración de la Despensa.



Programa de entrenamiento de personal de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.



Objetivo: Transmitir a los empleados de la Despensa de la Alcaldía Municipal del municipio de San Salvador, los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para lograr un desempeño individual efectivo.

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Analizar el funcionamiento Organizacional	Administradora
2	Verificar la cantidad y condición del personal	Administradora
3	Estudiar las operaciones y tareas	Administradora
4	Establecer las necesidades de Entrenamiento	Administradora
5	Determinar el personal a Entrenar	Administradora
6	Establecer los resultados esperados	Administradora
7	Acordar el contenido del entrenamiento	Administradora
8	Contactar a diferentes empresas que brinden los servicios de entrenamiento	Administradora
9	Precisar los métodos y recursos necesarios.	Administradora
10	Determinar quién será el encargado de impartir el entrenamiento	Administradora
11	Elegir el lugar en el que se realizará el entrenamiento	Administradora
12	Decidir el horario y duración	Administradora
13	Informar el detalle del programa a los empleados.	Administradora
14	Ejecución del entrenamiento	Empresa encargada
15	Evaluación de resultados	Administradora



Programa de innovación del sistema de facturación.

El sistema informático utilizado en el proceso de facturación es uno de los factores que incide en el funcionamiento de la Despensa Municipal ya que cualquier falla que este presente ocasiona deficiencias en el servicio brindado a los usuarios, por tal razón es necesario diseñar e implementar un programa que permita mejorar los recursos técnicos de la Despensa de tal manera que los empleados puedan realizar el proceso de facturación sin ningún problema. Los pasos a seguir para la elaboración y ejecución del programa son los siguientes:

1. Identificar las deficiencias del sistema informático.
2. Consultar con un Ingeniero en Sistemas.
3. Investigar y documentar requerimientos del sistema de Facturación.
4. Determinar costo del sistema según requerimiento.
5. Proporcionar sistema actual al ingeniero para que realice mejoras.
6. Realizar ajustes al sistema.
7. Realizar pruebas de instalación.
8. Realizar pago al ingeniero por la innovación del sistema.
9. Implementar el sistema mejorado.

La innovación del sistema de facturación tendrá un costo aproximado de \$1,500.00 y durará alrededor de 3 semanas.



**Programa de Innovación d
el Sistema de Facturación de la
Despensa de la Alcaldía
Municipal de San Salvador**



Objetivo: Modernizar el Sistema informático con el fin de que el proceso de facturación se realice de manera eficiente.

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Identificar deficiencias	Facturador
2	Consultar con un Ingeniero en Sistemas.	Administradora.
3	Investigar y documentar requerimientos del sistema.	Ingeniero en sistemas.
4	Determinar costo del sistema.	Ingeniero en sistemas.
5	Proporcionar sistema actual al ingeniero.	Administradora.
6	Realizar ajustes al sistema.	Ingeniero en sistemas.
7	Realizar pruebas de instalación.	Ingeniero en sistemas.
8	Realizar pago al ingeniero por la innovación del sistema.	Administradora.
9	Implementar el sistema mejorado.	Facturador.

Programa de promoción del servicio que brinda la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

La promoción es una herramienta que tiene como objetivo informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y/o su venta. En el caso de la Despensa, se ha formulado un programa que se enfoca principalmente en dar a conocer a los usuarios actuales y potenciales la variedad de productos con que se cuenta, las ofertas y los diferentes beneficios que ofrece la Despensa a los empleados municipales.

Para el desarrollo e implementación del programa, se debe seguir una serie de pasos los cuales son:

1. Asignar al colaborador administrativo III para que se encargue de organizar todas las actividades de promoción de la Despensa.
2. Seleccionar las herramientas de promoción a utilizar entre las cuales se tienen:
 - a) *Muestras*: Ofrecer una pequeña cantidad de productos para probarlos.
 - b) *Cupones*: Son certificados que otorgan a los clientes un ahorro cuando compran productos específicos.
 - c) *Paquetes de precio global* (ofertas con descuento incluido): ejemplo "2 x 1" o productos relacionados.
 - d) *Bonificaciones*: son artículos que se ofrecen gratuitamente o a un costo muy bajo como incentivo para comprar un producto. Ejemplo: Tarjetas telefónicas, CD's.
 - e) *Especialidades Publicitarias*: Otorgar artículos útiles grabados con el nombre del anunciante y que se obsequien a los consumidores. Ejemplo: plumas, calendarios, llaveros, cerilleros, bolsas para compras, camisetas, gorras, tazas.
 - f) *Promociones de punto de compra*: cuando se incluyen exhibiciones y demostraciones que se efectúan en el punto de compra o de venta. Ejemplo: exhibidores, letreros, carteles.
 - g) *Concursos sorteos y juegos*: proporcionar a los consumidores la oportunidad de ganar algo, como dinero en efectivo, viajes o mercancías, sea por medio de suerte o de un esfuerzo adicional.



- ✓ Un concurso requiere que los consumidores presenten una participación que será juzgada por un panel que escogerá a los mejores concursantes.
 - ✓ Un sorteo requiere que los concursantes presenten su nombre para una rifa.
 - ✓ En un juego se entrega a los consumidores algo (números de bingo, letras faltantes) cada vez que compran, lo cual podría o no ayudarles a ganar un premio.
3. Cotizar los servicios de diseñadores gráficos para la elaboración de banners promocionales.
 4. El encargado de promoción debe elaborar un informe de promoción de ventas en el que se detalle la magnitud de los incentivos, el costo total de la inversión, las condiciones de participación y la forma en que se realizarán las actividades.
 5. El responsable de promoción debe presentar el informe a la administradora de la Despensa para su aprobación.
 6. Organizar las actividades a realizar. El encargado de promoción será el responsable de establecer las fechas de realización de eventos y distribuir las tareas a cada persona que participará en las actividades a ejecutar, así como también contactar a alguien de los diferentes distritos de San Salvador para la aprobación y apoyo en la ejecución del programa.
 7. Elaborar material informativo, el encargado de promoción será el responsable de organizar la preparación de un periódico mural para cada distrito de la Alcaldía y una cantidad considerable de avisos informativos de la Despensa, dicho material debe contener las actividades y ofertas a realizar, así como toda la información relacionada con el crédito que brinda la Despensa.
 8. Distribuir el material Informativo en las oficinas centrales y en los diferentes distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador.
 9. Implementación del programa de promoción de ventas.
 10. Evaluar los resultados comparando las ventas antes durante y después de la promoción de ventas.

La implementación de programa de promoción tendrá un costo aproximado de \$ 417.20



Programa de Promoción del servicio que brinda la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.



Objetivo: Dar a conocer el servicio que brinda la Despensa a todos los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador, con el fin de incrementar el nivel de cobertura de usuarios.

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Asignar al colaborador administrativo como responsable de promoción.	Administradora
2	Seleccionar las herramientas de promoción.	Colaborador administrativo III
3	Cotizar los servicios de diseñadores gráficos	Colaborador administrativo III
4	Elaborar un informe de promoción de ventas	Colaborador administrativo III
5	Presentar informe para aprobación.	Colaborador administrativo III
6	Organizar las actividades a realizar	Colaborador administrativo III
7	Elaborar material informativo.	Colaborador administrativo III
8	Distribuir el material informativo en las oficinas centrales y en los diferentes distritos	Colaborador administrativo III
9	Implementar el programa de promoción de ventas.	Colaborador administrativo III
10	Evaluar los resultados obtenidos.	Administradora



Programa de Contratación de Personal.

Debido a que el recurso humano con el que cuenta la Despensa no es suficiente para desempeñar las actividades de manera eficiente es conveniente contratar a un empleado más que se encargue de las actividades de promoción de ventas y de colaborar en el proceso de facturación en las fechas de apertura de crédito.

Para desarrollar el programa de contratación de personal es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Determinar el perfil que los candidatos deben cumplir para ocupar el puesto:
 - Nivel de estudios: Tercer año de Licenciatura en mercadotecnia o carreras a fines.
 - Experiencia: no indispensable.
 - Edad: entre 20 a 40 años.
 - Manejo de programas informáticos de publicidad.
 - Creativo.
 - Proactivo.
 - Dinámico.
 - Responsable.
 - Excelente relaciones interpersonales.
2. Elaborar informe en el que se detallen los requisitos y habilidades establecidos para el puesto.
3. Presentar el informe a la Sub-Gerencia de Recursos Humanos.
4. Recursos humanos debe aprobar la solicitud realizada por la administradora de la Despensa.
5. Revisar los perfiles de los empleados de la Alcaldía para determinar la existencia de posibles candidatos al puesto y realizar entrevista inicial, pruebas de conocimientos y de personalidad, entrevista con la Administradora y contratación. En caso de no disponer de candidatos idóneos se realiza el reclutamiento externo.



Para realizar el reclutamiento externo se deben seguir los siguientes pasos:

- Convocar a los candidatos mediante los diferentes medios (anuncios, publicaciones en el periódico, entre otros).
- Recepción de Curriculums Vitae.
- Selección inicial de candidatos.
- Citar a los candidatos vía telefónica.
- Entrevista inicial.
- Pruebas de conocimientos y de personalidad.
- Entrevista con la Administradora de la Despensa.
- Contratación.

6. Inducción del personal, es decir preparar a la persona contratada para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.



Programa de Contratación de Personal de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.



Objetivo: Proveer a la Despensa del Recurso Humano necesario para que se encargue de las actividades de promoción de ventas y que sirva de apoyo en el proceso de facturación en fechas de apertura de crédito.

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Determinar las necesidades y requisitos que deben de cumplir los candidatos.	Administradora
2	Elaborar informe en el que se detallen los requisitos y habilidades establecidos para el puesto.	Administradora
3	Presentar el informe a la Sub-Gerencia de Recursos Humanos.	Administradora
4	Recursos humanos debe aprobar la solicitud realizada por la administradora de la Despensa.	Jefe de Gestión de personal.
5	Revisar los perfiles de los empleados de la Alcaldía, en caso de reclutamiento interno o de lo contrario realizar reclutamiento externo.	Recursos humanos
6	Realizar inducción del personal contratado.	Administradora.



Programa de adquisición de Recursos Materiales.

Este programa ha sido elaborado debido a que la Despensa no cuenta con los recursos materiales suficientes para que el personal desarrolle sus actividades de manera eficiente.

Para adquirir los recursos materiales es necesario desarrollar una serie de actividades que se detallan a continuación:

1. Realizar un inventario de las necesidades de material y equipo de oficina, en donde se detallen las condiciones del mobiliario y equipo actual y se determine la cantidad y tipo de recursos que se deben de adquirir.
2. Realizar cotización de los recursos materiales a adquirir.
3. Elaborar un informe en el que se justifique la necesidad del recurso material y se detalle el costo en que se incurrirá por la adquisición del mismo, con el fin de solicitar un préstamo.
4. Solicitar el préstamo a la Unidad de aprobación de Créditos.
5. Unidad de aprobación de Créditos aprueba el préstamo para la adquisición de recursos.
6. Proporcionar los recursos financieros necesarios.
7. Adquirir los recursos materiales.

El costo de implementación del programa de adquisición de Recursos Materiales será de aproximadamente \$ 2,355 y durará alrededor de 7 semanas



Programa de Adquisición de Recursos Materiales




Objetivo: Equipar a la Despensa de los Recursos Materiales suficientes para que las actividades se desarrollen de manera eficiente.

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Realizar un inventario de necesidades de material y equipo de oficina.	Administradora
2	Realizar cotización de los recursos materiales a adquirir.	Administradora
3	Elaborar un informe en el que se justifique la necesidad de recurso material y verificar la necesidad de un préstamo.	Administradora
4	Solicitar el préstamo.	Administradora
5	Aprobar el préstamo	Unidad de aprobación
6	Proporcionar los recursos financieros necesarios.	Unidad de aprobación
7	Adquirir los recursos materiales.	Administradora


8. Presupuestos

En esta parte de la propuesta se presentan los presupuestos elaborados para determinar el costo estimado de la implementación del modelo de Planificación y Control elaborado para la Despensa Municipal.

	<p align="center">Presupuesto de Recursos Humanos</p>				
<p align="center">Puesto</p>	<p align="center">S.B.Nominal</p>	<p align="center">ISSS</p>	<p align="center">AFP</p>	<p align="center">RENTA</p>	<p align="center">TOTAL</p>
Administrador(a) de la Despensa	\$ 600.00	\$ 45.00	\$ 40.50	\$ 17.87	\$ 496.63
Colaborador Administrativo I	\$ 400.00	\$ 30.00	\$ 27.00	\$ 13.10	\$ 329.90
Colaborador Administrativo II	\$ 400.00	\$ 30.00	\$ 27.00	\$ 13.10	\$ 329.90
Colaborador Administrativo III	\$ 400.00	\$ 30.00	\$ 27.00	\$ 13.10	\$ 329.90
Auxiliar Contable	\$ 400.00	\$ 30.00	\$ 27.00	\$ 13.10	\$ 329.90
Facturador	\$ 400.00	\$ 30.00	\$ 27.00	\$ 13.10	\$ 329.90
Despachador I	\$ 350.00	\$ 26.25	\$ 23.63	\$ 8.10	\$ 292.03
Despachador II	\$ 350.00	\$ 26.25	\$ 23.63	\$ 8.10	\$ 292.03
<p>TOTAL</p>	<p>\$ 3,300.00</p>	<p>\$ 247.50</p>	<p>\$ 222.75</p>	<p>\$ 99.57</p>	<p>\$ 2,730.19</p>

	Presupuesto de Recursos Materiales y Técnicos		
Descripción	Unidades	Precio Unitario	Total
Escritorios	4	\$ 130.00	\$ 520.00
Sillas	4	\$ 25.00	\$ 100.00
Computadoras	2	\$ 400.00	\$ 800.00
Caja registradora	1	\$ 115.00	\$ 115.00
Congelador	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Mostrador	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Ventiladores	4	\$ 30.00	\$ 120.00
Actualización del Sistema Informático	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Total			\$ 3,855.00

	Presupuesto de Promoción de Ventas		
Descripción	Unidades	Precio Unitario	Total
Papelería			
➤ Papel bond (resma)	5	\$ 6.00	\$ 30.00
➤ Papel bond (pliego)	12	\$ 0.20	\$ 2.40
➤ Papel crespon (pliego)	12	\$ 0.30	\$ 3.60
➤ Papel estaño (pliego)	12	\$ 0.35	\$ 4.20
Playwood (mts ²)	6	\$ 18.00	\$ 108.00
Banner	1	\$ 20.00	\$ 20.00
Tinta (cartuchos)	2	\$ 32.00	\$ 64.00
Productos promocionales			
➤ Bolsas	1500	\$ 0.07	\$ 105.00
➤ Llaveros	500	\$ 1.40	\$ 70.00
Otros		\$ 10.00	\$ 10.00
Total			\$ 417.20

	Presupuesto de Recursos Financieros	
Descripción		Total
Recursos Humanos	\$	3,300.00
Recursos Materiales y Tecnológicos	\$	3,855.00
Promoción de Ventas	\$	417.20
Entrenamiento de personal	\$	1,400.00
Préstamo para remodelación	\$	7,650.00
Total	\$	16,622.20

B. ELEMENTOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO

1. Proceso de Control.

En esta parte de la propuesta se presentan los mecanismos establecidos para medir y corregir el desempeño individual y organizacional de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

1.1 Normas o estándares.

Las normas determinadas en el modelo de planificación y control administrativo fueron establecidas en los diferentes tipos de planes, los estándares utilizados para medir la efectividad en el funcionamiento de la Despensa Municipal son los siguientes:

- Nivel de cobertura de usuarios
- Variedad de productos
- Desempeño de los empleados
- Cantidad y calidad de mobiliario y equipo
- Presupuestos



1.2 Medición del desempeño.

Para realizar la medición del desempeño de la Despensa es necesario recabar información que permita comparar las normas establecidas con los resultados obtenidos en un período determinado, dicha información se obtendrá de las siguientes fuentes:

- Volúmenes de ventas
- Registro de Inventarios
- Observación del personal
- Estados Financieros

Fuentes de información para medir el desempeño.

Para medir el desempeño de la Despensa es necesario hacer uso de diferentes fuentes de información, las cuales se mencionan a continuación:

Observación Personal

Esta fuente de información se utilizará para ejercer el control concurrente, consiste en que la administradora de la Despensa observe la ejecución de las actividades en el momento de en que estas son desarrolladas por los empleados y analice los resultados del trabajo realizado al interior de la Despensa.

Informes Estadísticos

Consiste en obtener y analizar información numérica proveniente de los datos históricos de las ventas y costos así como la cantidad de usuarios registrados en el sistema.

Informes Orales

Consiste en transmitir información de forma oral proveniente de la comunicación ascendente (del empleado hacia la administración de la Despensa) y descendente (de la administración de la Despensa hacia los empleados de la misma).



Informes escritos

Esta modalidad consiste en documentar la información más relevante de los sucesos y acontecimientos así como del análisis de los mismos con el fin de comparar la evolución del desempeño. Los informes escritos que se realizarán al interior de la Despensa serán: Inventario de necesidades de entrenamiento, informe de eficiencia individual, cuadro resumen de cotización.

1.3 Comparación del funcionamiento con la norma o base.

Para determinar si el nivel de efectividad en el funcionamiento de la Despensa se ha incrementado, es necesario realizar una comparación entre las normas establecidas y los resultados obtenidos después de implementar la propuesta del modelo de Planificación y Control Administrativo.

En primer lugar se tiene que comparar el porcentaje deseado de cobertura de usuarios contra el porcentaje real de usuarios.

Seguido de esto se debe verificar en el registro de inventario que exista un incremento en la variedad de productos.

De igual manera es importante que la administradora de la Despensa efectúe un control concurrente de las actividades realizadas por los empleados a fin de constatar que el programa de entrenamiento produce los resultados deseados en el desempeño del personal.

Evaluar si la cantidad y calidad del mobiliario y equipo adquirido satisface las necesidades de los empleados.

Finalmente se debe comprobar que los costos en los que se incurran al implementar la propuesta no excedan a los establecidos en los presupuestos.



1.4 Acción Correctiva.

Una vez que se ha determinado si existen desviaciones de los planes establecidos, es necesario aplicar acciones correctivas que permitan reorientar el trabajo realizado por los empleados y en consecuencia mejorar el desempeño individual y grupal de la Despensa Municipal.

En caso de que existan desviaciones será necesario aplicar acciones correctivas como las siguientes:

1. Modificación de los planes, es decir, ajustes para que los planes sean congruentes con las necesidades de la Despensa.
2. Entrenamiento de empleados.
3. Reasignar funciones
4. Realizar explicaciones más detalladas de las actividades que deben realizar los empleados.

2 Tipos de Control.

2.1 Control preliminar

Para ejercer el control preliminar se han elaborado los diferentes planes como son: objetivos, políticas, procedimientos, programas y presupuestos, los cuales han sido diseñados para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas de forma adecuada.

La Administradora será la responsable de verificar que los empleados desarrollen las actividades de acuerdo a los planes establecidos.

2.2 Control Concurrente

Luego de establecer el control preliminar se deberá determinar el mecanismo que se utilizará para dar seguimiento a la ejecución de los planes, esto incluye la dirección, vigilancia y coordinación de las actividades según ocurran.

La Administradora será la encargada de supervisar directamente el trabajo de los empleados, por lo que se ha diseñado un formato que detalla la manera en que los subordinados desempeñan las actividades que se les han asignado, con el fin de analizar y documentar el desempeño individual (ver anexo 12: Control de eficiencia individual).

2.3 Control de retroalimentación

Para poder realizar un eficiente control de retroalimentación la Administradora debe solicitar a la Sub-Gerencia de Recursos Humanos que le proporcione los resultados obtenidos de la Evaluación del Desempeño de los empleados de la Despensa.

De igual manera debe hacer uso de la información obtenida del instrumento de Control de eficiencia individual utilizado en el control concurrente.

3. Técnicas de Control.

En cuanto a las técnicas utilizadas para controlar el funcionamiento de la Despensa, se continuará haciendo uso de los formatos de Kardex (manual y mecanizado) y de la factura mecanizada, pero además de estos instrumentos, se propone el uso de cuatro nuevos formatos que se mencionan a continuación:

1. *Gráfica de Gantt*: se enfocan en establecer un estándar de tiempo ideal para la ejecución de los programas de entrenamiento, Innovación del sistema informático, promoción del servicio, contratación del personal y adquisición de recursos materiales.
2. *Formatos de Control de Programas*: se utilizará para medir la eficiencia de los empleados en cuanto al período de tiempo de ejecución de cada programa establecido, por lo que se tomará como base el tiempo estimado para cada tarea presentada en cada una de las Gráficas de Gantt y se realizará una comparación entre el tiempo real y el estimado, lo cual permitirá identificar las tareas que se realizan con lentitud y el responsable de ejecutarlas. (Anexo 10)



3. *Formato de Control Presupuestario*: Permite realizar una comparación objetiva entre los ingresos y egresos presupuestados y reales de la Despensa Municipal. (Anexo 11)

4. *Formato de Control de Eficiencia Individual*: presenta ciertos factores que servirán para supervisar y evaluar el rendimiento de los empleados, así como para determinar las necesidades de entrenamiento de los trabajadores. (Anexo 12)

3.1 Gráficas de Gantt

Entrenamiento del personal de la Despensa.

ACTIVIDAD	TIEMPO	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Analizar el funcionamiento Organizacional		■															
2. Verificar la Cantidad y condición del personal			■														
3. Estudiar las operaciones y tareas			■														
4. Establecer las necesidades de entrenamiento.			■														
5. Determinar el personal a entrenar.			■														
6. Establecer los resultados esperados			■														
7. Acordar el contenido del entrenamiento			■														
8. Contactar a diferentes empresas que brinden los servicios de entrenamiento				■	■												
9. Determinar quién será el encargado de impartir el entrenamiento				■	■												
10. Precisar los métodos y recursos necesarios				■	■												
11. Elegir el lugar en donde se realizará el entrenamiento				■	■												
12. Decidir el horario y duración				■	■												
13. Informar el detalle del programa a los empleados				■	■												
14. Ejecución del entrenamiento						■	■	■									
15. Evaluación de resultados												■	■	■			

Promoción del servicio que brinda la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

ACTIVIDAD	TIEMPO															
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Asignar al colaborador administrativo de promoción.	■															
2. Seleccionar las herramientas de promoción.	■															
3. Cotizar los servicios de diseñadores gráficos	■	■														
4. Elaborar un informe de promoción de ventas.			■													
5. Presentar informe para aprobación.			■													
6. Organizar las actividades a realizar.				■	■											
7. Elaborar material informativo.				■	■											
8. Distribuir el material Informativo en las oficinas centrales y en los diferentes Distritos.						■										
9. Implementación del programa de promoción de ventas.							■	■								
10. Evaluar los resultados obtenidos.										■						

Contratación de Personal.

ACTIVIDAD	TIEMPO	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Determinar las necesidades y requisitos que deben de cumplir los candidatos.		■															
2. Elaborar informe en el que se detallen los requisitos y habilidades establecidos para el puesto.		■															
3. Presentar informe a Sub-Gerencia de Recursos Humanos.		■															
4. Recursos humanos debe aprobar la solicitud realizada para la administradora de la Despensa.			■														
5. Revisar los perfiles de los empleados de la Alcaldía, en caso de reclutamiento interno o de lo contrario realizar reclutamiento externo.				■	■	■	■										
6. Realizar inducción del personal contratado.								■	■								

Adquisición de Recursos Materiales.

ACTIVIDAD	TIEMPO	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Realizar un inventario de necesidades de material y equipo de oficina.		■															
2. Realizar cotización de los recursos materiales a adquirir.		■															
3. Elaborar un informe en el que se justifique la necesidad de recurso material y verificar la necesidad de un préstamo.			■														
4. Solicitar el préstamo.			■														
5. Aprobar el préstamo.				■	■												
6. Proporcionar los recursos financieros necesarios.					■												
7. Adquirir los recursos materiales.						■	■										

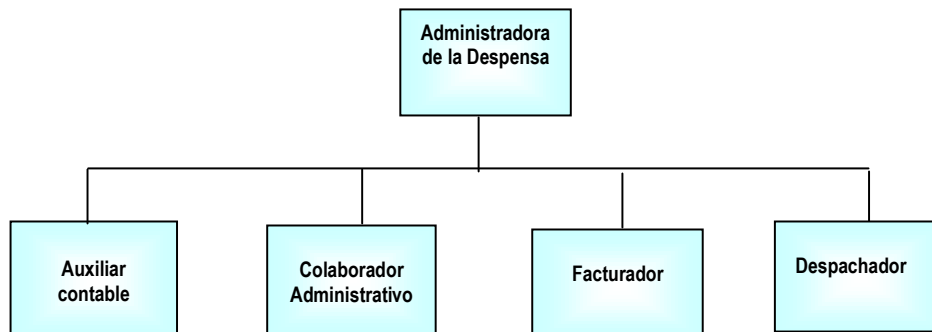
4. Otros factores que influyen en el funcionamiento de la Despensa Municipal.

4.1 Organización

En esta parte se presenta el organigrama propuesto para la Despensa Municipal, en el cual se reflejan las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes puestos de trabajo que forman parte de la estructura organizacional de dicha entidad.

El organigrama consta de dos niveles organizacionales, en el primero se encuentra la Administradora de la Despensa, que es la responsable de supervisar y controlar directamente a los empleados, en el siguiente nivel se encuentran: un Auxiliar contable, 3 Colaboradores Administrativos, 1 Facturador y 2 Despachadores.

Organigrama de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.



Elaborado por: Equipo de investigación.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES

A continuación se presentan las actividades que se desarrollan en cada uno de los puestos de trabajo:

Administrador(a):

- Coordina y supervisa las actividades de facturación, despacho, cotización de precios, pedidos y control de calidad de productos.



- Elabora informes semanales de todas las actividades que se realizan, con el fin de enviarlos posteriormente a la Unidad de Recursos Humanos.
- Autoriza la compra de los productos.
- Autoriza los pagos a los proveedores.
- Realiza un control mensual de entradas y salidas de inventario.

Colaborador Administrativo I:

- Elabora cuadros de cotización.
- Realiza pedidos de productos a los proveedores.
- Entrega documentación a proveedores.

Colaborador Administrativo II:

- Verifica listados de usuarios.
- Elabora informes.
- Elabora recibos

Colaborador Administrativo III:

- Elabora material de promoción de los servicios que brinda la Despensa.
- Distribuye el material Informativo.
- Evalúa los resultados comparando las ventas antes durante y después de la promoción de ventas.
- Apoya el proceso de facturación en fechas de apertura de crédito.

Auxiliar Contable:

- Recibe facturas de compras y ventas.
- Registra los pagos que se realizan al crédito.
- Elabora Estados Financieros preliminares.

*Despachador:*

- Recibe productos y factura de los proveedores.
- Almacena los productos adquiridos.
- Ordena los productos en la sala de ventas.
- Entrega los productos al usuario.

Facturador:

- Ordena a los usuarios
- Elabora las facturas
- Registra a nuevos usuarios

4.2 Comunicación

Es importante que se haga mayor uso de los medios de comunicación escrita, con el fin de transmitir a los empleados la información que necesitan conocer mediante un documento formal, sin embargo no debe descuidarse la comunicación oral, este medio debe de utilizarse de tal manera que permita un rápido intercambio de información con retroalimentación inmediata, es decir, que los empleados puedan hacer preguntas y aclarar aspectos de gran importancia para el desarrollo de su trabajo.

4.3 Servicios

4.3.1 Formas de pago

En cuanto a este factor, es importante destacar que a pesar de que el crédito es la razón principal por la que los empleados de la Alcaldía hacen uso del servicio que brinda la Despensa, también existe una cantidad considerable de trabajadores que no lo utilizan precisamente debido a que no existe otra manera de realizar los pagos, por lo tanto se propone que se establezca la modalidad de pago en efectivo para que los empleados puedan adquirir sus productos sin que se les efectúe un descuento en planilla.

Para poder implementar esta nueva modalidad es necesario que se adquiriera una máquina registradora y que se remese periódicamente el dinero en el banco.

4.3.2 Productos

Debe realizarse una ampliación en la variedad de productos ofertados por la Despensa, a continuación se presenta una lista de productos que se deben agregar, según sugerencias de los usuarios:

- Carnes rojas
- Frutas y verduras
- Jugos enlatados
- Refrescos
- Gaseosas
- Variedad en leches
- Cereales para bebé
- Escobas
- Pescado
- Chocolatinas
- Leche líquida
- Jaleas
- Galletas
- Harina para Hot Kakes
- Jabón de baño mas variedad.
- Sazonadores de carnes como cubitos, consomé.

4.4 Condiciones físico-ambientales.

Con el propósito de contribuir al incremento de la eficiencia en el desarrollo de las actividades que ejecutan los empleados, se propone que se realice una ampliación y remodelación de las instalaciones de la Despensa Municipal a fin de utilizar adecuadamente el espacio con el que se

cuenta y en consecuencia mejorar las condiciones ambientales y de funcionalidad de los puestos de trabajo y del área de atención de usuarios.

En tal sentido, es necesario que se realice una serie de trámites, los cuales se mencionan a continuación:

- La Administración de la despensa debe consultar a un arquitecto para que realice una propuesta de ampliación y remodelación de las instalaciones.
- El arquitecto debe observar el espacio del local, realizar una medición del mismo, así como del que se dispone para realizar la ampliación y finalmente verificar el volumen de productos.
- El arquitecto realizará un diagnóstico sobre la estructura.
- El arquitecto se encargará de elaborar el pronóstico de la estructura.
- Una vez realizado el pronóstico, el arquitecto procederá a diseñar el programa arquitectónico.
- El arquitecto deberá elaborar un anteproyecto que incluya los costos de la obra.
- Implementación del proyecto.

La ampliación y remodelación de la Despensa tendrá una duración aproximada de 60 días.

C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Para poner en práctica el modelo de planificación y control en la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador, se presenta un plan en el que se detallan las actividades a realizar, el responsable de ejecutarlas y los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que se necesitan para la implementación de la propuesta.

1. Objetivos

General:

Dar a conocer a los empleados de la Despensa la manera en la que debe implementarse el modelo de Planificación y Control Administrativo, con el fin de que éstos puedan desarrollarlo en forma eficiente.

Específicos:

- Determinar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios para la ejecución de la propuesta
- Realizar una estimación de los costos de implementación del modelo de Planificación y Control Administrativo.
- Establecer el período de tiempo necesario para la implementación del modelo mediante la elaboración de un cronograma de actividades.

2. Políticas

- La Administración de la Despensa será la encargada de implementar el modelo de Planificación y Control Administrativo.
- La Administración de la Despensa será responsable de dar seguimiento al modelo.
- La revisión del modelo de Planificación y Control Administrativo deberá realizarse cada 6 meses.
- La Administración de la Despensa será la encargada de dar a conocer el modelo a todos los empleados.

3. Actividades.

Para implementar el modelo de Planificación y Control Administrativo será necesario realizar diferentes actividades, las cuales se detallan a continuación:

- ✓ La Administración de la Despensa será la responsable de analizar la propuesta.
- ✓ La Administración de la Despensa deberá enviar la propuesta a la Sub-Gerencia de Recursos Humanos.
- ✓ La Sub-Gerencia de Recursos Humanos analizará la propuesta.
- ✓ El Concejo Municipal será el responsable de aprobar la propuesta.
- ✓ La Administración de la Despensa será la responsable Implementar la propuesta.
- ✓ La Administración de la Despensa deberá evaluar y dar seguimiento al modelo.

4. Condiciones Físico-ambientales.

La administración de la Despensa Municipal será la responsable de realizar los trámites necesarios para llevar a cabo la ampliación, la cual tendrá un costo de \$ 7,500.00 (\$ 300 por 25 metros cuadrados), y la remodelación de la Despensa que costará aproximadamente \$150 invirtiendo un total de \$ 7,650.00

Los recursos financieros necesarios para realizar la ampliación y remodelación de la Despensa, se obtendrán mediante un préstamo que será solicitado por la Administradora de dicha entidad a la Subgerencia de Recursos Humanos que se encargará de gestionarlo con la unidad de tesorería que realizará el desembolso.

5. Recursos.

En cuanto a los recursos que se necesitan al interior de la Despensa, cabe mencionar que ésta ya cuenta con una parte, pero es necesario contratar personal, adquirir nuevos recursos materiales y realizar mejoras en el recurso técnico, con el propósito de lograr un desarrollo efectivo de las actividades.

5.1 Humanos.

El recurso humano es un elemento muy importante, ya que es el encargado de realizar las actividades que se ejecutan al interior de una organización, por tal razón es necesario que las empresas dispongan de una cantidad de empleados de acuerdo a sus necesidades.

En el caso de la Despensa se contratará a un empleado, el cual ocupará el puesto de Colaborador Administrativo III, quien se encargará de organizar y desarrollar las actividades contenidas en el programa de promoción de ventas, así también colaborará en el proceso de facturación en fechas de apertura de crédito.

5.2 Materiales.

Para que el personal de la Despensa Municipal pueda desarrollar sus actividades de manera eficiente, es necesario dotarlo de los recursos materiales necesarios para la realización de su trabajo, a continuación se presenta el detalle del mobiliario y equipo que se debe adquirir:

Dos computadoras, cuatro escritorios, cuatro sillas, un congelador, una máquina registradora, tres ventiladores.

5.3 Técnicos.

Con respecto a los recursos técnicos es importante señalar que la Despensa ya cuenta con un sistema informático que le permite realizar la facturación, sin embargo se debe efectuar una revisión a fin de detectar las deficiencias que éste presenta y corregirlo para que éste funcione de manera eficiente.

5.4 Financieros.

A continuación se presenta el resumen de los costos en que se incurrirá para hacer posible la implementación del modelo de Planificación y Control propuesto para la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Detalle	Costo
Recursos Humanos	\$ 3,300.00
Recursos Materiales	\$ 2,355.00
Recursos Técnicos	\$ 1,500.00
Entrenamiento de personal	\$ 1,400.00
Promoción de Ventas	\$ 417.20
Ampliación y Remodelación de las instalaciones	\$ 7,650.00
Total	\$ 16,622.20

6. GRÁFICA DE GANTT DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO

N°	Actividad	Tiempo																				Responsable				
		1er mes				2do mes				3er mes				4to mes				5to mes					6to mes			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Analizar la propuesta	█																								Administración de la Despensa
2.	Enviar propuesta a Sub-Gerencia de Recursos Humanos		█																							Administración de la Despensa
3.	Analizar la propuesta		█																							Sub-Gerencia de Recursos Humanos
4.	Aprobar la propuesta			█																						Concejo Municipal
5.	Implementar la propuesta				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█					Administración de la Despensa
6.	Evaluar y dar seguimiento																					█	█	█	█	Administración de la Despensa

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Chiavenato Idalberto

Iniciativa a la Administración General, Editorial Mc Graw Hill, México, 1994

Franklin F. Enrique Benjamín

Organización de Empresas. 2ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, 2004

Garza Treviño, Juan Gerardo

Administración Contemporánea, 2ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, 2000

Hernández Sampieri, Roberto

Metodología de la investigación. McGraw-Hill, México, 2003

Hernández y Rodríguez Sergio.

Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Editorial Mc Graw Hill, México, 2002

Koontz, Harold.

Administración una perspectiva global, 11ª Edición. Editorial McGraw-Hill, México, 2001

Muñoz Campos R.

La investigación científica paso a paso. 4ª Edición. Editorial Talleres Gráficos UCA, El Salvador, 2004

Robbins, Stephen P.

Coulter, Mary (coautor)

Administración, 8ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México: 1996

Rodríguez Valencia, Joaquin

Introducción a la administración con enfoque de sistemas. Editorial Thomson Editores, Mexico 2003

Rojas Soriano, Raúl

Guía para realizar investigaciones sociales. Editorial Plaza y Valdés S.A. de CV. 19ª Edición, México 1997

Stoner, James A.F.

Freeman, Edwar R. (coautor)

Gilbert JR., Daniel R. (coautor)

Administración, 6ª Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1996

Tesis

Argueta, Carlos Alberto y otros

Diseño de instrumentos de planeación y control administrativo para la asociación cooperativa de producción agropecuaria Astoria de R.L. ubicada en San Pedro Masahuat Departamento de La Paz, El Salvador

San Salvador: Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, 2000

Barrera Fuentes, Marta Luz

Diseño de instrumentos de planeación y control, para el fortalecimiento administrativo-financiero de la Asociación Cooperativa de producción artesanal, ahorro, crédito, consumo aprovisionamiento y comercialización "un nuevo despertar" (ACOOPRAC DE RL), de la Ciudad de San Salvador

Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, 2000



Revistas

Ministerio de Economía

Generando riqueza desde la base: políticas y estrategias para la competitividad sostenible de las micro, pequeñas y medianas empresas. Año 2004.

Sitios de Internet


<http://www.amss.gob.sv/pages/ciudad/mapa.htm>

ANEXOS



ANEXO 1

FORMATO PARA CONTROL DE PROGRAMAS.

		Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador Control de Programa de Innovación del Sistema de Facturación.							
ETAPAS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO CONTROL	TIEMPO EN SEMANAS					
				1	2	3	4	5	6
1	Facturador	Identificar deficiencias.	E R	—					
2	Administrador	Consultar con un Ingeniero en Sistemas.	E R	—					
3.	Ingeniero en sistemas	Investigar y documentar requerimientos del sistema.	E R	—					
4.	Ingeniero en sistemas	Determinar costo del sistema.	E R	—					
5.	Administradora	Proporcionar sistema actual al Ingeniero.	E R		—				
6.	Ingeniero en sistemas	Realizar ajustes al sistema.	E R		—				
7.	Ingeniero en sistemas	Realizar pruebas de instalación.	E R			—			
8.	Administradora	Realizar pago al ingeniero por la innovación del sistema.	E R				—		
9.	Facturador	Implementar el sistema mejorado	E R					—	



Donde E=Tiempo Estimado R = Tiempo Real.



ANEXO 2

FORMATO DE CONTROL PRESUPUESTARIO.

FORMATO N° _____

	Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador					
PRESUPUESTO DE VENTAS DEL MES DE ENERO DE 2009 FECHA: _____ REALIZADO POR: _____						
Concepto	Saldo al final del mes de: Enero		Diferencias		Comentario	Recomendación
	Cantidad Presupuestada	Cantidad Real	% De más	% De menos		
Lácteos Embutidos Huevos Pastas Aceite Arroz Galletas Detergente Jabón Shampoo Desodorante						
Total						



ANEXO 3

FORMATO DE CONTROL DE EFICIENCIA INDIVIDUAL.

Para supervisar continuamente el trabajo que desempeñan los empleados de la Despensa Municipal se ha elaborado el siguiente formato en el cuál se detallan ciertos factores que servirán para evaluar el rendimiento de los mismos. Este formato servirá también para determinar las necesidades de entrenamiento de los trabajadores, así como para realizar un seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos del programa de entrenamiento.

Este formato consta de 3 áreas: resultados del trabajo, cualidades del empleado y conocimientos.

En total se elaboraron 10 preguntas se acuerdo a diferentes factores los cuáles se explican a continuación:

A. RESULTADOS DE SU TRABAJO

Calidad de trabajo

Grado de cuidado con el que se realiza el trabajo y habilidad para desempeñarlo con el mínimo de errores, precisión y exactitud.

Cantidad de trabajo

Volumen o cantidad del trabajo generado por el empleado en su desempeño del cargo. Comparado contra lo esperado normalmente.

B. CUALIDADES QUE POSEE

Responsabilidad

Cumple con su trabajo dentro del tiempo requerido, mostrando interés dedicación, entrega, esfuerzo y la confianza que genera en otros de que lo requerido se cumplirá.

**Cooperación**

Disposición para contribuir y ayudar a otros en sus labores y objetivos, y de formar trabajo en equipo. Disposición en colaborar con la organización en todos lo fines y propósitos de esta.

Relaciones en el trabajo

Calidad y efectividad de las relaciones que el empleado mantiene y desarrolla con jefes, subalternos, compañeros y todas aquellas personas con quien debe interrelacionarse en razón de su trabajo,

Disciplina

Grado en que acata instrucciones y sigue normas y políticas relacionadas al orden y comportamiento institucionales en el trabajo.

Puntualidad

Grado en que la persona se presenta a cumplir con sus tareas a la hora y días convenidos y es diligente al momento de cumplir sus actividades.

Honradez

Evalúa el respeto e integridad del trabajador hacia los bienes de la institución y de los usuarios.

C. CONOCIMIENTOS**Conocimiento del trabajo**

Grado en que conoce, comprende y domina todas las fases de su trabajo, métodos, técnicas, procedimientos, información, políticas, sistemas, etc., necesarios para desempeñar el trabajo.

Habilidad

Dominio específico de la tarea requerida para el cumplimiento de su labor.



Para determinar la calificación del empleado, se presenta en el formato una columna correspondiente al puntaje asignado para cada opción de respuesta. Una vez terminada la evaluación se suman los puntos obtenidos en cada pregunta y este total se ubica en la tabla de interpretación que se muestra a continuación:

TABLA DE INTERPRETACIÓN

Excelente	85 – 100
Muy bueno	70 – 85
Bueno	55 – 70
Regular	40 – 55
Necesita mejorar	25 – 40

De esta manera se podrá identificar las áreas en las que los empleados necesitan retroalimentación y/o entrenamiento para cumplir con su trabajo eficientemente.



**Despensa de la Alcaldía
Municipal de San
Salvador
Formato de Control de
Eficiencia Individual**



DATOS GENERALES

Nombre del empleado: _____

Puesto que ocupa: _____

A. RESULTADOS DE SU TRABAJO

1. Considera que la calidad de trabajo del empleado es:

	Opción	Calificación	Nº de Puntos
a	Excelente		10
b	Aceptable		8
c	Poco aceptable		6
d	Necesita mejorar		4

2. Como califica el rendimiento del empleado en relación a la cantidad de trabajo realizada.

	Opción	Calificación	Nº de Puntos
a	Eficiente		10
b	Aceptable		8
c	Poco aceptable		6
d	Necesita mejorar		4

B. CUALIDADES QUE POSEE

1. Cumple el empleado con las responsabilidades que se le han asignado:

	Opción	Calificación	Nº de Puntos
a	Siempre		10
b	Frecuentemente		8
c	A veces		6
d	Nunca		4



2. Muestra el empleado una actitud de cooperación:

	Opción	Calificación	Nº de Puntos
a	Siempre		10
b	Frecuentemente		8
c	A veces		6
d	Nunca		4

3. Como califica las relaciones interpersonales del empleado:

	Opción	Calificación	Nº de Puntos
a	Excelente		10
b	Buenas		8
c	Regulares		6
d	Necesita mejorar		4

4. En cuanto a la Disciplina del empleado, con que frecuencia considera que este cumple con las instrucciones que se le proporcionan:

	Opción	Calificación	Nº de Puntos
a	Siempre		10
b	Frecuentemente		8
c	A veces		6
d	Nunca		4

5. Considera que el empleado es puntual en su horario de trabajo:

	Opción	Calificación	Nº de Puntos
a	Siempre		10
b	Frecuentemente		8
c	A veces		6
d	Nunca		4



6. Considera que el empleado es honrado en su trabajo:

	Opción	Calificación	Nº de Puntos
a	Siempre		10
b	Frecuentemente		8
c	A veces		6
d	Nunca		4

C. CONOCIMIENTOS

1. Como califica los conocimientos y experiencia del empleado en su trabajo:

	Opción	Calificación	Nº de Puntos
a	Excelente		10
b	Bueno		8
c	Regular		6
d	Necesita mejorar		4

2. Considera que el empleado posee las habilidades para cumplir con su trabajo eficientemente:

	Opción	Calificación	Nº de Puntos
a	Totalmente de acuerdo		10
b	De acuerdo		8
c	En desacuerdo		6
d	Totalmente en desacuerdo.		4

**ANEXO 4:****ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A LA JEFE DE GESTION DE PERSONAL.**

1. ¿Por que se creó una Despensa para los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador?
Surgió como respuesta a la iniciativa de los empleados en solicitar que funcionara una Despensa para la venta de productos de la canasta básica.
2. ¿El haber creado la Despensa fue parte de una política establecida por la Alcaldía?
Desconoce si el haber creado la Despensa fue parte de una política establecida por la Alcaldía
3. ¿Qué nivel de desarrollo considera que ha alcanzado desde la Despensa desde su creación hasta la fecha?
Ha sido muy poco ya que la Despensa a pesar de que ha logrado seguir funcionando aún no logra ser autosuficiente y actualmente el servicio solo cubre alrededor del 40% de los empleados.
4. ¿Cuánto tiempo tiene de estar funcionando la Despensa?
21 años aproximadamente.
5. ¿Qué lugar se determinó para que la Despensa iniciara su funcionamiento?
La ubicación dentro de la Alcaldía es el lugar que se destinó para que iniciara su funcionamiento, y es el mismo en el que está en la actualidad .
6. Se ha cambiado de lugar la Despensa?
No siempre a estado en el mismo lugar desde el inicio, de haber una reubicación podría ser cerca de la entrada principal de la Alcaldía, donde esta actualmente una galera, pero eso dependerá del monto de la inversión para evaluar si la Despensa puede cubrirlo o se haría de manera compartida con la administración de la Alcaldía, ya que la galera no tiene las condiciones de infraestructura apropiadas y otro lugar dentro de la Alcaldía ya construido no lo existe.
De igual manera en un lugar fuera de la Alcaldía dependería de las condiciones, del monto de la inversión y de la ubicación para que no se vea afectado por la delincuencia.
7. ¿A que se debe que tomaran la decisión de ubicarla dentro de la Alcaldía?
Por que es un lugar seguro para los usuarios, por estar dentro de las instalaciones de la Alcaldía.



8. ¿De que manera se obtuvieron los recursos financieros para que iniciara su funcionamiento?

Los fondos se obtuvieron por una inversión hecha por la Alcaldía por un monto de ¢50,000.

La municipalidad ha otorgado a la Despensa dos préstamos en su historia, por un total de ¢150,000 el primero fue de ¢50,000 el cual fue pagado en el año 1993, el segundo préstamo fue por ¢100,000 el cuál se pagó en Septiembre de 2000.

9. ¿De que Unidad Orgánica depende jerárquicamente la Despensa?

Del departamento de Gestión de Personal (que anteriormente era departamento de prestaciones sociales), a través de la subgerencia de Recursos Humanos.

La Despensa cuenta con dos áreas de trabajo: el área administrativa; conformada por el administrador, un auxiliar contable, dos colaboradores administrativos y un facturador; y el área operativa (despacho) que consta de dos despachadores. Sin embargo no se ha elaborado un organigrama que refleje la estructura organizacional de esta entidad.

10. ¿Cómo clasifica a la Despensa respecto a su tamaño?

No lo sabe pero el monto que se maneja de ventas brutas son de aproximadamente \$720,000.00 anuales.

11. ¿Qué unidad es la encargada de proporcionar todos los recursos necesarios para el funcionamiento de la Despensa?

La subgerencia de Recursos Humanos, a través del Departamento de Gestión de Personal, para los gastos de operación, ya que la Despensa únicamente se encarga de la comercialización de los productos.

12. ¿La Despensa cubre sus gastos de operación o que unidad lo hace?.

La Alcaldía es la encargada de cubrir todos los gastos de operación es decir, el pago de los empleados, agua, luz, teléfono, mantenimiento, mobiliario y equipo entre otros. La Despensa únicamente cubre algunos gastos de papelería.

13. ¿Se le da mantenimiento al local donde esta ubicada la Despensa?

Si, el mantenimiento normal de pintura control de plagas, reparaciones, aunque no haya un periodo



de tiempo específico para realizarlo.

14. ¿Cuáles son los retos a los que se ha enfrentado en los últimos años la Despensa?

- Cubrir la demanda de los trabajadores
- Ampliar la gama de productos
- Mejorar las condiciones del servicio al cliente y el área administrativa.

15. ¿Cuáles son los posibles retos que usted considera que podría enfrentar la Despensa en los próximos años?

- Mejorarla, hacerla más rentable
- Dar precios más bajos que el mercado interno
- Que sea auto sostenible, que no requiera el aporte de la Alcaldía
- Que pueda funcionar como cooperativa, para que las ganancias fueran trasladadas a los empleados.

16. ¿Existe un control de inventarios de los productos que tienen a la venta?

Si existe un sistema, anteriormente era manual, pero a partir del 2007 se inició con el sistema codificado por marca, tipo de producto y presentación

17. ¿Se ha considerado ampliar la gama de productos?

Si, actualmente son de canasta básica, pero se necesita ampliar, anteriormente se vendían productos según la temporada, pero después ya no funcionan y no se conocen las razones.

18. ¿Cuál es la forma de pago en la que adquieren los productos a sus proveedores?

Al crédito, a un plazo de 30 días. El pago no se realiza con puntualidad ya que depende de la fecha en que se liquidan las planillas, a veces hay quejas al respecto pero, ellos conocen las razones, y si hay un pago urgente se saca el cheque.

19. ¿De qué manera se asignan los precios a los productos?

Al costo de los productos se les incrementa un porcentaje, por ejemplo: 3 % a granos básicos, 5 % a huevos y leche, 10 % a higiene personal. Cuando existe margen de utilidad este se reinvierte en la compra de mercadería.



20. ¿Cada cuanto tiempo se compra más mercadería?

No hay un tiempo definido, según se agoten las existencias y cada 2 meses se hace un tipo de cotización con los proveedores, si habrá alza de precios, para comprarlos antes que ocurra.

21. ¿Cada periodo se asigna el mismo capital para la compra de mercadería?

No hay políticas establecidas para ello, y únicamente deben estar reinvertiendo el mismo dinero, pero si puede decirse que la Despensa posee capacidad de endeudamiento.

22. ¿Qué tan frecuente se da la rotación del personal en la Despensa?

La rotación del personal no es frecuente, hace años trabajan las mismas personas.

23. ¿Cuáles son los incentivos que se utilizan para motivar a los empleados a utilizar la Despensa de la alcaldía?

No existen incentivos para que utilicen la Despensa

24. ¿Considera que el servicio que brinda la Despensa representa un beneficio para los empleados?

Es considerado un beneficio por la facilidad de pago y por que se considera como una prestación.

Pero consideran que es necesario que exista:

- Elaboración de políticas de compra, de crédito, de control de inventario, ya que no hay documentos al respecto.
- Incentivar a los clientes, con impulsores de productos de los proveedores, que antes había pero ahora ya no, las causas no las conocen.



ANEXO 5



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Fecha: _____

Entrevistado por: _____

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE LA DESPENSA DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.**

El estudio que se está realizando pretende conocer en que medida la elaboración de un Modelo de Planificación y Control Administrativo contribuirá a incrementar el nivel de efectividad en el funcionamiento de la Despensa.

Trabajo de Investigación: Diseño de un modelo de Planificación y Control Administrativo orientado a incrementar el nivel de efectividad en el funcionamiento de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Objetivo: Conocer los elementos de planificación y control administrativos que enmarcan el funcionamiento organizacional de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.



ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE LA DESPENSA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.

I. Datos de Identificación.

- Nombre del puesto de trabajo: _____
- Nivel Académico:
 - Educación Básica ()
 - Bachillerato ()
 - Técnico ()
 - Universitario ()

II. Datos sobre el funcionamiento de la Despensa.

1. Explique brevemente la función principal que desarrolla la Despensa dentro de la Alcaldía Municipal de san salvador.

2. Explique brevemente la Misión o Propósito que pretende alcanzar la Despensa

3. ¿Cuál es la Visión de la Despensa?

4. ¿Cuáles son los Objetivos que se pretenden alcanzar?



5. Explique brevemente las Estrategias que se implementan en la Despensa.

6. Mencione las Políticas que se aplican en la Despensa

7. ¿Cuáles son los Procedimientos que se realizan en la Despensa?

8. Mencione los Programas que se implementan al interior de la Despensa.

9. ¿Cuáles son los Presupuestos que elaboran en la Despensa?

10. ¿De qué manera se les ha dado a conocer a los empleados los diferentes Planes que se implementan en la Despensa?

11. ¿El trabajo que realizan los empleados es supervisado de manera continua?



12. ¿Cuáles son las herramientas de Control que se utilizan para medir el desempeño Individual y Organizacional de la Despensa?

13. ¿Conoce cuáles son los mecanismos utilizados para medir el desempeño individual de los empleados de la Despensa? SI () NO ()

Explique_____

14. ¿Se realizan diferentes tipos de auditorias? SI () NO ()

Cuáles_____

15. ¿De qué manera planifican la adquisición de productos? (cada cuanto)

16. ¿De acuerdo a qué criterios se controlan los productos?

17. ¿De qué forma realizan la solicitud de productos a los proveedores? (cómo, cada cuanto?)



18. ¿De qué manera verifican la calidad de los productos?

19. ¿Cómo funciona el crédito? (como, a quienes, que fechas)

20. ¿Qué tipo de medidas se implementan cuando los productos están próximos a vencer?

21. ¿De que categoría son sus proveedores? (mayoristas, minoristas)

22. ¿De qué manera se controla el volumen de Inventarios?

23. ¿Qué tipos de formatos utilizan para el control de las ventas?

24. ¿Considera que el Recurso Humano con que cuenta la Despensa es el apropiado?

SI ()

NO ()

Porque



25. ¿Considera que el personal cuenta con las herramientas y equipo necesario para desempeñar su trabajo? SI () NO ()

Explique _____

26. ¿Considera que se cuenta con los recursos materiales, financieros y tecnológicos necesarios? SI () NO ()

Porque _____

27. ¿Considera que las condiciones físico Ambientales en las que desempeña su trabajo son adecuadas? SI () NO ()

Porque _____

28. ¿Están claramente definidas las tareas y responsabilidades del personal que labora en la Despensa? SI () NO ()

Explique _____



ANEXO 6



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Cuestionario n° _____

Fecha: _____

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA DESPENSA DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.**

Estimado señor(a) tenga un buen día, por este medio se le pide el favor de contestar el presente cuestionario, somos estudiantes egresadas de la carrera Administración de Empresas de la Universidad de el Salvador; su información es muy importante para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación y será de uso estrictamente académico.

El estudio que se está realizando pretende conocer en qué medida la elaboración de un Modelo de Planificación y Control Administrativo contribuirá a incrementar el nivel de efectividad en el funcionamiento de la Despensa.

Trabajo de Investigación: Diseño de un modelo de Planificación y Control Administrativo orientado a incrementar el nivel de efectividad en el funcionamiento de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Objetivo: Conocer los elementos administrativos que enmarcan el funcionamiento organizacional de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Indicaciones: Conteste las siguientes preguntas marcando con una “X” solo una de las opciones que se le presentan.



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA DESPENSA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.

Indicaciones: Conteste las siguientes preguntas marcando con una “X” solo una de las opciones que se le presentan.

Objetivo: Conocer los elementos administrativos que enmarcan el funcionamiento organizacional de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

I. Datos de Identificación.

Nombre del puesto de trabajo: _____

➤ Nivel Académico:

- Educación Básica ()
- Bachillerato ()
- Técnico ()
- Universitario ()

II. Datos sobre el funcionamiento de la Despensa.

1. ¿Se ha definido una Misión dentro de la Despensa?

Si () No ()

2. ¿A través de qué medio se le dio a conocer la Misión?

- a. Jefe inmediato ()
- b. Cartelera informativa ()
- c. Otro ()

3. ¿Se ha definido una Visión dentro de la Despensa?

Si () No ()

4. ¿A través de qué medio se le dio a conocer la Visión?

- a. Jefe inmediato ()
- b. Cartelera informativa ()
- c. Otro ()

5. ¿Se han definido los Objetivos dentro de la Despensa?

Si () No ()



6. ¿A través de qué medio se le dieron a conocer los Objetivos?
- a. Jefe inmediato ()
 - b. Cartelera informativa ()
 - c. Otro ()
7. Los Objetivos establecidos en la Despensa se cumplen:
- Siempre ()
 - A veces ()
 - Nunca ()
8. Se han definido las Estrategias dentro de la Despensa?
- Si () No ()
9. ¿A través de qué medio se le dieron a conocer las Estrategias?
- a. Jefe inmediato ()
 - b. Cartelera informativa ()
 - c. Otro ()
10. Se han establecido Políticas dentro de la Despensa?
- Si () No ()
11. ¿A través de qué medio se le dieron a conocer las Políticas?
- a. Jefe inmediato ()
 - b. Cartelera informativa ()
 - c. Otro ()
12. Los Políticas establecidas en la Despensa se cumplen:
- Siempre ()
 - A veces ()
 - Nunca ()
13. Se han definido Procedimientos dentro de la Despensa?
- Si () No ()
14. ¿A través de qué medio se le dieron a conocer los Procedimientos?
- a. Jefe inmediato ()
 - b. Cartelera informativa ()
 - c. Otro ()
15. Se han definido Programas dentro de la Despensa?
- Si () No ()



16. ¿A través de qué medio se le dieron a conocer los Programas?
- a. Jefe inmediato ()
 - b. Cartelera informativa ()
 - c. Otro ()
17. ¿Se elaboran Presupuestos dentro de la Despensa?
- Si () No ()
18. ¿Se implementan mecanismos para medir el desempeño individual y organizacional de la Despensa?
- Si () No ()
19. ¿Qué herramientas de Control se implementan al interior de la Despensa?
- Cronograma de Actividades ()
 - Gráfica de Gantt ()
 - Auditoria Administrativa ()
20. ¿Considera que el número de empleados con que cuenta la Despensa es el apropiado?
- Si () No ()
21. ¿Considera que el personal cuenta con las herramientas y equipo necesario para desempeñar su trabajo?
- Si () No ()
22. ¿Considera que la Despensa cuenta con los recursos materiales, financieros y tecnológicos necesarios?
- Si () No ()
23. ¿Considera que las condiciones físico Ambientales en las que desempeña su trabajo son adecuadas?
- Si () No ()
24. ¿Están claramente definidas las tareas y responsabilidades del personal que labora en la Despensa?
- Si () No ()



ANEXO 7



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Cuestionario n° _____

Fecha: _____

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SAN SALVADOR.**

Estimado señor(a) tenga un buen día, por este medio se le pide el favor de contestar el presente cuestionario, somos estudiantes egresadas de la carrera Administración de Empresas de la Universidad de el Salvador; su información es muy importante para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación y será de uso estrictamente académico.

El estudio que se está realizando pretende conocer la opinión de los empleados Municipales acerca del servicio que brinda la Despensa de la Alcaldía.

Trabajo de Investigación: Diseño de un modelo de Planificación y Control Administrativo orientado a incrementar el nivel de efectividad en el funcionamiento de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Objetivo: Conocer el nivel de aceptación que tiene la Despensa en los gustos y preferencias de los empleados municipales.

Indicaciones: Conteste las siguientes preguntas marcando con una “X” solo una de las opciones que se le presentan.



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.

Objetivo: Conocer el nivel de aceptación que tiene la Despensa en los gustos y preferencias de los empleados municipales.

Indicaciones: Conteste las siguientes preguntas marcando con una “X” solo una de las opciones que se le presentan.

I. Datos de Identificación.

➤ Género M () F ()

➤ Tipo de Empleado:

Servicio ()

Técnico ()

Administrativo ()

Jefatura ()

➤ Ingresos mensuales por hogar:

De \$192.30 - \$300.00 ()

De \$301.00 - \$600.00 ()

Más de \$600.00 ()

II. Datos sobre la opinión y funcionamiento de la Despensa.

1. ¿Conoce la existencia de la Despensa que funciona dentro de la Alcaldía Municipal de San Salvador y que es para el uso del personal?

Si ()

No ()



2. ¿Cómo se enteró de la existencia de la Despensa?

- a. A través del Jefe ()
- b. A través de compañeros de trabajo ()
- c. Avisos Informativos ()
- d. Observación directa ()

3. ¿Es usuario de la Despensa?

- Si () No ()

Si su respuesta fue sí pase a la pregunta 6, si su respuesta fue no pase a la siguiente pregunta

4. ¿Cuál es el motivo por el que usted no es usuario de la Despensa?

- Poca variedad de productos ()
- Precios poco competitivos ()
- Preferencia por otros establecimientos ()
- No se realizan ventas en efectivo ()
- Residencia en zona lejana ()
- Lentitud en el servicio ()
- Horario no accesible ()

5. Si se solventaran los motivos mencionados en la pregunta 4, ¿Tomaría la decisión de hacer uso de la Despensa?

- Si () No () Talvez ()

Gracias por su tiempo.

6. ¿Qué tipo de productos adquiere normalmente en la Despensa?

- a) Granos básicos, lácteos, embutidos ()
- b) Productos avícolas ()
- c) Higiene personal y limpieza ()
- d) Todos los anteriores ()
- e) Otros productos comestibles ()
- f) Granos básicos, lácteos, embutidos, higiene personal y limpieza ()



7. Considerando los productos con los que cuenta la Despensa, ¿cuál de las siguientes medidas se deberían implementar?

- a) Ampliar la gama de productos ()
- b) Incrementar el volumen de existencia de los productos ()
- c) Ambos ()
- d) Ninguno ()

8. Si considera que la Despensa debería ampliar su variedad de productos, ¿cuáles deberían agregarse?

- a) Frutas y verduras ()
- b) Carnes rojas ()
- c) Frutas, verduras y carnes rojas ()
- d) Otros ()
- e) Ninguno ()

9. ¿Cómo considera los precios de los productos que ofrece la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador?

- a) Más bajos que en otros establecimientos ()
- b) Iguales a los de otros establecimientos ()
- c) Más altos que en otros establecimientos ()

10. ¿Con que frecuencia adquiere los productos que se ofrecen en la Despensa?

- a) En apertura de crédito ()
- b) Una vez cada quince días ()
- c) Una vez al mes ()
- d) Cuando necesita crédito ()

11. ¿Encuentra los productos que necesita en cualquier momento?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) A veces ()



12. ¿Por qué prefiere adquirir los productos en la Despensa Municipal?

- a) Crédito ()
- b) Precio ()
- c) Calidad ()
- d) Accesible al lugar de trabajo ()

13. ¿Considera que el local donde funciona la Despensa ofrece las condiciones necesarias para brindar un buen servicio?

- a) Si ()
- b) No ()

14. ¿Cuál de las siguientes alternativas considera que es la más conveniente?

- a) Trasladarse a otro local ()
- b) Remodelarse ()
- c) Ampliar y remodelar instalaciones ()
- d) Ninguna de las anteriores ()

15. ¿Cómo califica el servicio que le brinda la Despensa municipal?

- a) Excelente ()
- b) Bueno ()
- c) Regular ()
- d) Deficiente ()

16. ¿Existe un buzón de sugerencias mediante el cual usted pueda opinar acerca del servicio que se le brinda?

- a) Si ()
- b) No ()

17. Si la Despensa ampliara el horario de atención, ¿en que turno debería hacerlo?

- a) Por la mañana ()
- b) Por la tarde ()
- c) Sábado ()
- d) No se debe ampliar ()



ANEXO 8



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Fecha: 08-09-2008

Entrevistado por: Grupo 15

**ANÁLISIS DE ENTREVISTA REALIZADA AL ADMINISTRADOR DE LA DESPENSA
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.**

El estudio que se está realizando pretende conocer en que medida la elaboración de un Modelo de Planificación y Control Administrativo contribuirá a incrementar el nivel de efectividad en el funcionamiento de la Despensa.

Trabajo de Investigación: Diseño de un modelo de Planificación y Control Administrativo orientado a incrementar el nivel de efectividad en el funcionamiento de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Objetivo: Conocer los elementos de planificación y control administrativos que enmarcan el funcionamiento organizacional de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.



ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE LA DESPENSA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.

I. Datos de Identificación.

- Nombre del puesto de trabajo: Administradora de la Despensa
- Nivel Académico:
 - Educación Básica ()
 - Bachillerato ()
 - Técnico ()
 - Universitario (x) Lic. en Trabajo Social

II. Datos sobre el funcionamiento de la Despensa.

1. Explique brevemente la función principal que desarrolla la Despensa dentro de la Alcaldía Municipal de San Salvador.
Se creó con el fin de beneficiar a los empleados a través del crédito
2. Explique brevemente la Misión o Propósito que pretende alcanzar la Despensa
No se encuentra documentada, pero se considera que el propósito de esta es proporcionar productos de la canasta básica a precios más bajos que el mercado
3. ¿Cuál es la Visión de la Despensa?
No se ha documentado
4. ¿Cuáles son los Objetivos que se pretenden alcanzar?
No se han documentado pero se pretende incrementar la variedad de productos al final del año, ofrecer productos a menor precio, mejorar las instalaciones.
5. Explique brevemente las Estrategias que se implementan en la Despensa.
No se encuentran escritas pero se pretende incrementar los productos básicos, ampliar las instalaciones donde funciona la Despensa, mejorar las condiciones en las que se encuentra la bodega, mejorar las condiciones de la mercadería.



6. Mencione las Políticas que se aplican en la Despensa

Se están elaborando, como por ejemplo en caso de pérdidas quien será el responsable, cual será el margen de pérdidas aceptable entre otros.

7. ¿Cuáles son los Procedimientos que se realizan en la Despensa?

Recepción de mercadería, Facturación, levantamiento de inventario, Rotación de empleados en sus funciones.

8. Mencione los Programas que se implementan al interior de la Despensa.

No se implementan programas al interior de la Despensa.

9. ¿Cuáles son los Presupuestos que elaboran en la Despensa?

Mobiliario y equipo, papelería.

10. ¿De qué manera se les ha dado a conocer a los empleados los diferentes Planes que se implementan en la Despensa?

De manera verbal

11. ¿El trabajo que realizan los empleados es supervisado de manera continua?

Sí, todos los días debido a las diferentes actividades que se realizan

12. ¿Cuáles son las herramientas de Control que se utilizan para medir el desempeño Organizacional de la Despensa?

No se utiliza ningún tipo de herramientas

13. ¿Conoce cuáles son los mecanismos utilizados para medir el desempeño individual de los empleados de la Despensa?

Sí, pero la evaluación del desempeño la realiza la Unidad de Recursos Humanos

14. ¿Se realizan diferentes tipos de auditorias?

No, se realiza ningún tipo de auditoria.



15. ¿De qué manera planifica la adquisición de productos? (cada cuanto)

Es de acuerdo a la demanda y tipo de producto, puede ser mensual, quincenal, semanal y a diario.

16. ¿De acuerdo a qué criterios se controlan los productos?

De acuerdo al precio, la calidad y fecha de vencimiento

17. ¿De qué forma realizan la solicitud de productos a los proveedores? (cómo, cada cuanto?)

Se realizan tres cotizaciones por producto, se verifica precio y calidad; se compara el precio de la factura con el de la cotización y si no hay ningún cambio se efectúa la compra

18. ¿De qué manera verifican la calidad de los productos?

De acuerdo al peso, la consistencia, el tamaño, la frescura y sabor

19. ¿Cómo funciona el crédito? (como, a quienes, que fechas)

Todos los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador tienen derecho a un crédito máximo de \$80 mensuales siempre y cuando hayan pagado el crédito anterior y el plazo de pago se realiza mediante descuentos en planilla a un plazo de 60 días, en caso de que el empleado se encuentre en mora se le restringe el crédito.

La apertura de crédito se realiza los días 15 de cada mes (días hábiles) y se atiende por orden de grupos los cuales son:

- a. Recolección y saneamiento (día 15 de cada mes)
- b. Agentes de CAM (día 16 de cada mes)
- c. Oficinas centrales y distritos (día 17 de cada mes)
- d. Personal de mercados y parques (día 18 de cada mes)

A partir del día 19 al 14 del siguiente mes se atiende a todos los empleados municipales.

20. ¿Qué tipo de medidas se implementan cuando los productos están próximos a vencer?

No se reciben productos de los proveedores, se realizan cambios de mercadería, se hacen promociones cuando los proveedores regalan productos.

21. ¿De que categoría son sus proveedores?

Gran parte de los proveedores son mayoristas

22. ¿De qué manera se controla el volumen de Inventarios?

Por medio de Cardex manual y mecanizado.



23. ¿Qué tipos de formatos utilizan para el control de las ventas?

Factura mecanizada

24. ¿Considera que el Recurso Humano con que cuenta la Despensa es el apropiado?

No, en el sentido que se necesita más personal para despacho, manejo de mercadería y atención de usuarios.

25. ¿Considera que el personal cuenta con las herramientas y equipo necesario para desempeñar su trabajo?

Se cuenta con lo mínimo necesario para realizar el trabajo, se necesitan dos computadoras para facturación, mejorar el sistema ya que posee deficiencias debido a que en ocasiones no registra los movimientos; se necesita contar con una mayor cantidad de escritorios y sillas; así como también se necesita de un congelador.

26. ¿Considera que se cuenta con los recursos materiales, financieros y tecnológicos necesarios?

No, se está realizando una solicitud para obtener mayores recursos que permitan a la Despensa mejorar su funcionamiento.

27. ¿Considera que las condiciones físico Ambientales en las que desempeña su trabajo son adecuadas?

No, debido a que el espacio donde funciona la Despensa es muy reducido lo cual dificulta a los empleados realizar sus labores de manera eficiente.

28. ¿Están claramente definidas las tareas y responsabilidades del personal que labora en la Despensa?

Se han distribuido las tareas de los puestos de trabajo de la Despensa mediante un memorandum, sin embargo no se han definido en un documento formal.



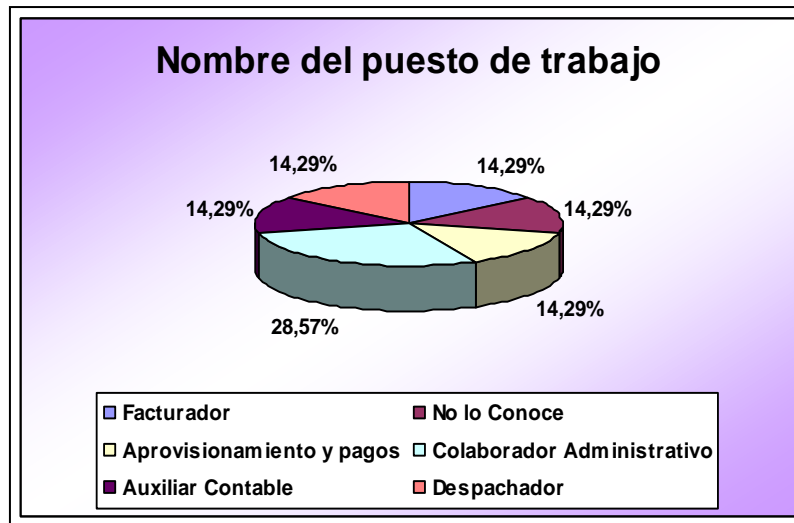
ANEXO 9

TABULACIÓN Y ANALISIS DE DATOS DE LOS EMPLEADOS DE LA DESPENSA.

I. Datos de identificación.

➤ Puesto de trabajo.

Nombre del Puesto de trabajo	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Facturador	1	14,29
No lo Conoce	1	14,29
Aprovisionamiento y pagos	1	14,29
Colaborador Administrativo	2	28,57
Auxiliar Contable	1	14,29
Despachador	1	14,29
Total	7	100,00



Análisis:

El 28.57% de los encuestados manifestó tener el puesto de Colaborador administrativo, el 14.29% expresó ser Facturador, el 14.29% dijo no conocer el nombre del puesto de trabajo, el 14.29% aseguró ocupar un cargo de aprovisionamiento y pagos, mientras que el otro 14.29% es auxiliar contable y el 14.29% restante expresó tener el puesto de despachador.

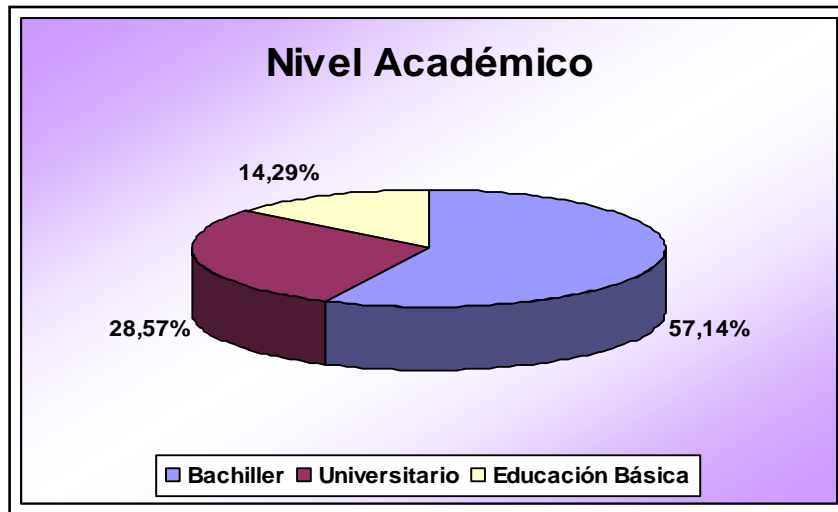
Interpretación:

La mayoría de empleados de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador ocupan un cargo de Colaborador Administrativo.



➤ Nivel académico.

Nivel Académico	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Bachiller	4	57,14
Universitario	2	28,57
Educación Básica	1	14,29
Total	7	100,00



Análisis:

El 57.14% de los encuestados manifestó tener un nivel académico de bachiller, el 28.57% expresó ser Universitario, mientras que el 14.29% expreso tener estudios solo de educación básica.

Interpretación:

La mayoría de empleados de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador poseen estudios de Bachillerato.

Pregunta nº 1:

¿Se ha definido una Misión dentro de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador?

Objetivo: Identificar el número de empleados que conocen de la existencia la misión de la Despensa de la Alcaldía Municipal.

Existe Misión	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
No	4	57,14
Si	3	42,86
Total	7	100,00



Análisis:

El 57.14% de encuestados que equivale a 4 empleados aseguran que no existe Misión en la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador, mientras que el 42.86% restante, es decir, 3 empleados expresaron si existe.

Interpretación:

Por lo tanto se identificó que la mayor parte de los empleados desconocen la existencia de la Misión de la Despensa de la Alcaldía de San Salvador.

Pregunta nº 2:

¿A través de qué medio se le dio a conocer la Misión?

Objetivo: Conocer el medio por el cuál los empleados se enteraron de la existencia la Misión de la Despensa en la que trabajan.

Quien se lo comunicó	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Ninguno	6	85,71
En reunión	1	14,29
Total	7	100,00



Análisis:

El 85.71% de los empleados expresó que por ningún medio se le dio a conocer la existencia la Misión de la Despensa y el 14.29% manifestó enterarse en reuniones con el jefe.

Interpretación:

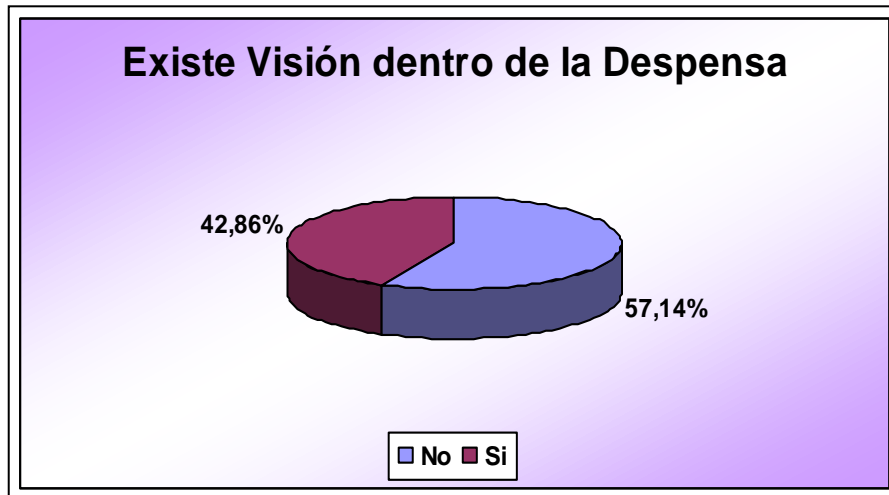
La mayoría de empleados de la Despensa no se les ha dado a conocer por ningún medio la Misión de la Despensa Municipal.

Pregunta nº 3:

¿Se ha definido una Visión dentro de la Despensa?

Objetivo: Identificar el número de empleados que conocen la Visión de la Despensa de la Alcaldía Municipal.

Definición de Visión	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
No	4	57,14
Si	3	42,86
Total	7	100,00



Análisis:

El 57.14% de encuestados que equivale a 4 empleados aseguran que no existe Visión en la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador, mientras que el 42.86% restante, es decir, 3 empleados expresaron si existe.

Interpretación:

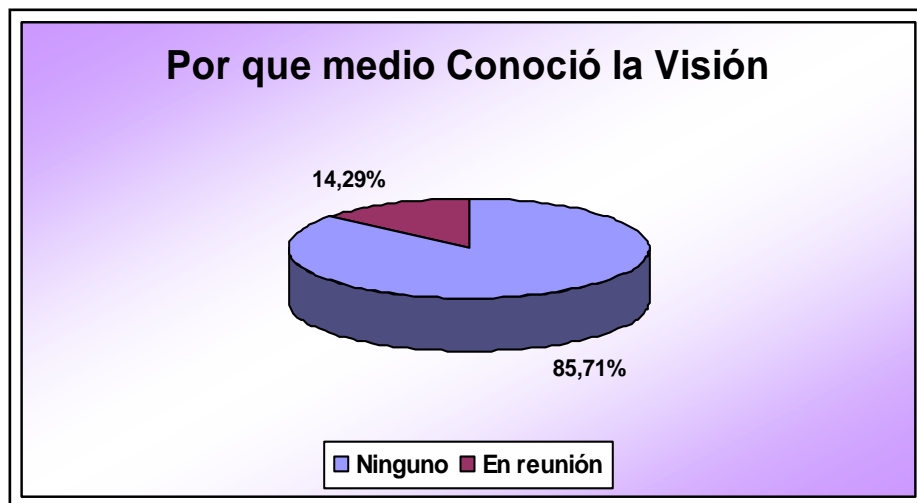
Se identificó que la mayor parte de los empleados desconocen la existencia de la Visión de la Despensa de la Alcaldía de San Salvador.

Pregunta nº 4:

¿A través de qué medio se le dio a conocer la Visión?

Objetivo: Conocer el medio por el cuál los empleados se enteraron de la existencia la Misión de la Despensa en la que trabajan.

A través de quien conoció la Visión	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Ninguno	6	85,71
En reunión	1	14,29
Total	7	100,00



Análisis:

El 85.71% de los empleados expresó que no se le dio a conocer por ningún medio la existencia de la Visión de la Despensa y el 14.29% manifestó enterarse en reuniones con el jefe.

Interpretación:

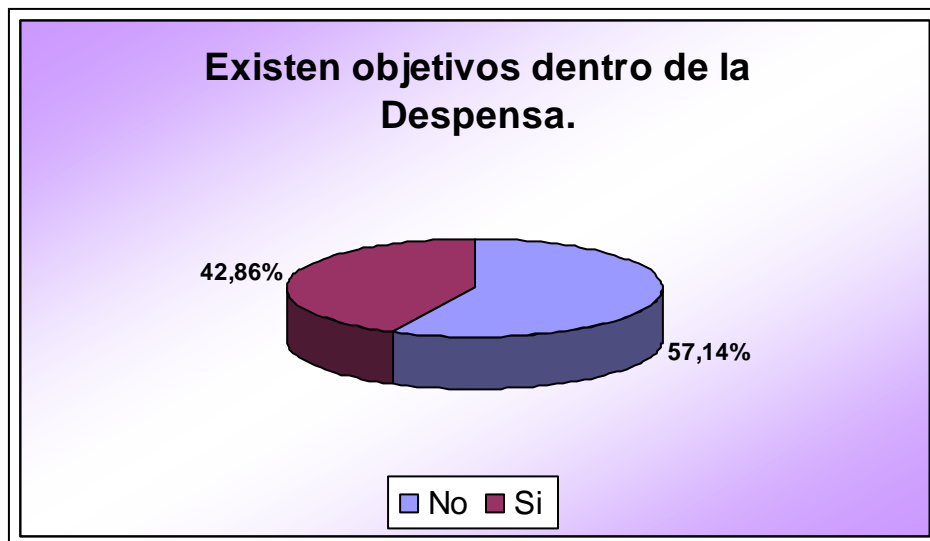
La mayoría de empleados de la Despensa no se les ha dado a conocer por ningún medio la Visión de la Despensa Municipal.

Pregunta nº 5:

¿Se han definido los Objetivos dentro de la Despensa?

Objetivo: Identificar el número de empleados que conocen la existencia de Objetivos dentro de la Despensa de la Alcaldía Municipal.

Existen Objetivos dentro de la Despensa	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
No	4	57,14
Si	3	42,86
Total	7	100,00



Análisis:

El 57.14% de encuestados que equivale a 4 empleados aseguran que no existen Objetivos en la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador, mientras que el 42.86% restante, es decir, 3 empleados expresaron que si hay objetivos establecidos.

Interpretación:

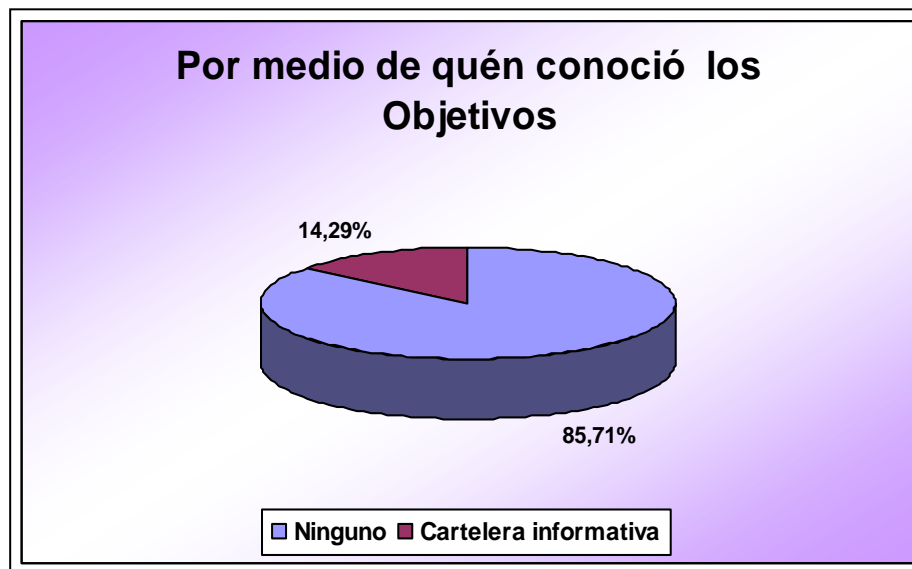
La mayor parte de los empleados desconocen la existencia de Objetivos dentro de la Despensa de la Alcaldía de San Salvador.

Pregunta nº 6:

¿A través de qué medio se le dieron a conocer los Objetivos?

Objetivo: Conocer el medio por el cuál los empleados se enteraron de la existencia de Objetivos de la Despensa en la que trabajan.

Quién le dio a conocer los Objetivos	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Ninguno	6	85,71
Cartelera informativa	1	14,29
Total	7	100,00



Análisis:

El 85.71% de los empleados expresó que no se le dio a conocer por ningún medio la existencia de Objetivos dentro de la Despensa y el 14.29% restante manifestó enterarse a través de cartelera informativa.

Interpretación:

La mayoría de empleados de la Despensa no se les ha dado a conocer por ningún medio los Objetivos de la Despensa Municipal.

Pregunta nº 7:

Se cumplen los Objetivos establecidos en la Despensa

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos dentro de la Despensa Municipal.

Se cumplen los Objetivos	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
A veces	5	71,43
Casi siempre	2	28,57
Total	7	100,00



Análisis:

El 71.43% de encuestados que equivale a 5 empleados aseguran que dentro de la Despensa los Objetivos se cumplen solo a veces, mientras que el 28.57% restante, es decir, 2 empleados expresaron que los Objetivos se cumplen casi siempre.

Interpretación:

La mayor parte de los empleados consideran que los Objetivos solo a veces se cumplen y no en todo momento.

Pregunta nº 8:

¿Se han definido los Estrategias dentro de la Despensa?

Objetivo: Identificar el número de empleados que conocen la existencia de Estrategias dentro de la Despensa de la Alcaldía Municipal

Se han definido Estrategias	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
No	4	57,14
Si	3	42,86
Total	7	100,00



Análisis:

El 57.14% de encuestados que equivale a 4 empleados aseguran que no existen Estrategias en la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador, mientras que el 42.86% restante, es decir, 3 empleados expresaron que si hay Estrategias.

Interpretación:

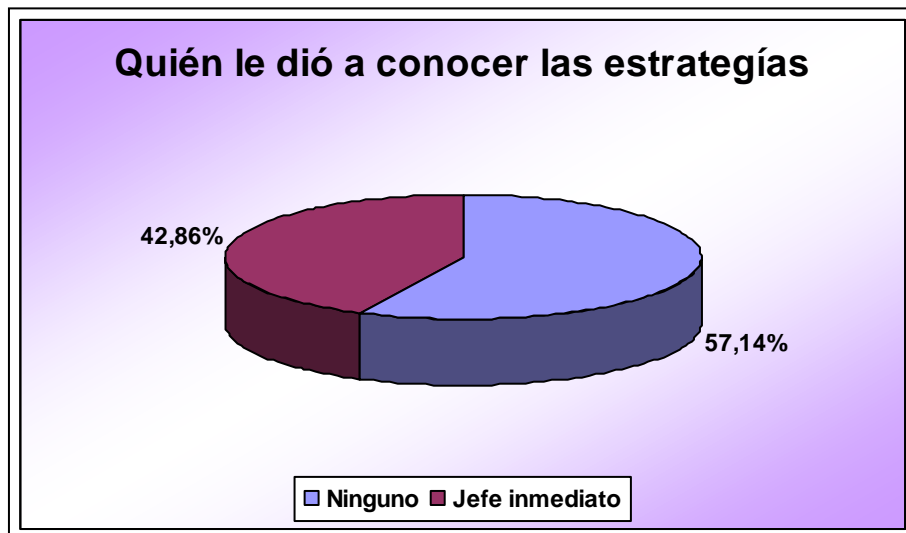
La mayor parte de los empleados desconocen la existencia de Estrategias dentro de la Despensa de la Alcaldía de San Salvador.

Pregunta nº 9:

¿A través de qué medio se le dieron a conocer las Estrategias?

Objetivo: Conocer el medio por el cuál se dio a conocer las Estrategias implementadas en la Despensa Municipal a sus empleados.

Quién le dio a conocer las Estrategias	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	4	57,14
Jefe inmediato	3	42,86
Total	7	100,00



Análisis:

El 57.14% de los empleados expresó que no se les dio a conocer por ningún medio la existencia Estrategias dentro de la Despensa, mientras que el 42.86% restante manifestó enterarse a través del jefe inmediato.

Interpretación:

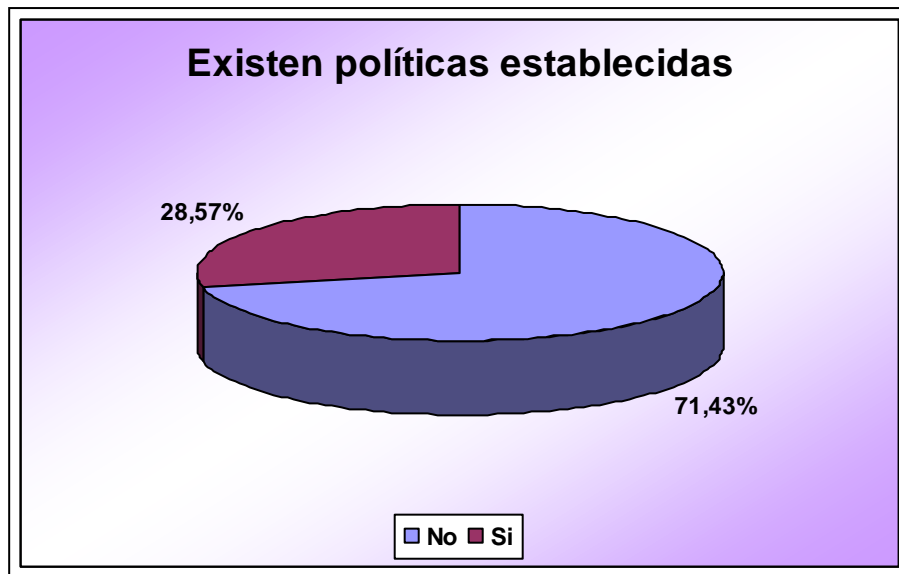
La mayoría de empleados de la Despensa no se les ha dado a conocer por ningún medio las Estrategias a implementarse en la Despensa Municipal.

Pregunta nº 10:

¿Se han establecido Políticas dentro de la Despensa?

Objetivo: Identificar el número de empleados que conocen la existencia de Políticas dentro de la Despensa de la Alcaldía Municipal

Se han establecido Políticas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
No	5	71,43
Si	2	28,57
Total	7	100,00



Análisis:

El 71.43% de encuestados que equivale a 5 empleados aseguran que no existen Políticas establecidas en la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador, mientras que el 28.57% restante, es decir, 2 empleados expresaron que si hay Políticas establecidas.

Interpretación:

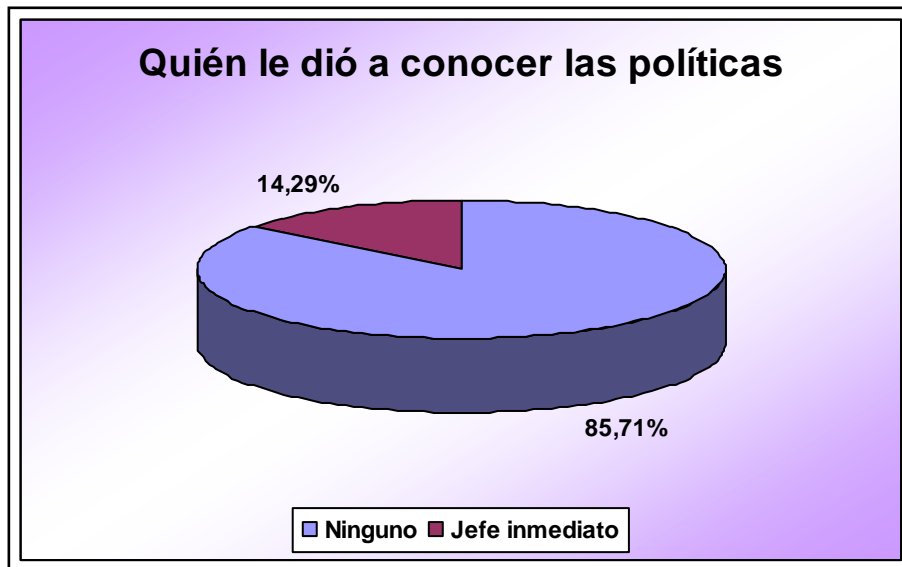
La mayor parte de los empleados desconocen la existencia de Políticas dentro de la Despensa de la Alcaldía de San Salvador.

Pregunta nº 11:

¿A través de qué medio se le dieron a conocer las Políticas?

Objetivo: Conocer el medio por el cuál se dio a conocer las Políticas implementadas en la Despensa Municipal a sus empleados.

Quién le dio a conocer las Políticas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Ninguno	6	85,71
Jefe inmediato	1	14,29
Total	7	100,00



Análisis:

El 85.71% de los empleados expresó que a través de ningún medio se les dio a conocer la existencia Políticas dentro de la Despensa, mientras que el 14.29% restante manifestó enterarse a través del jefe inmediato.

Interpretación:

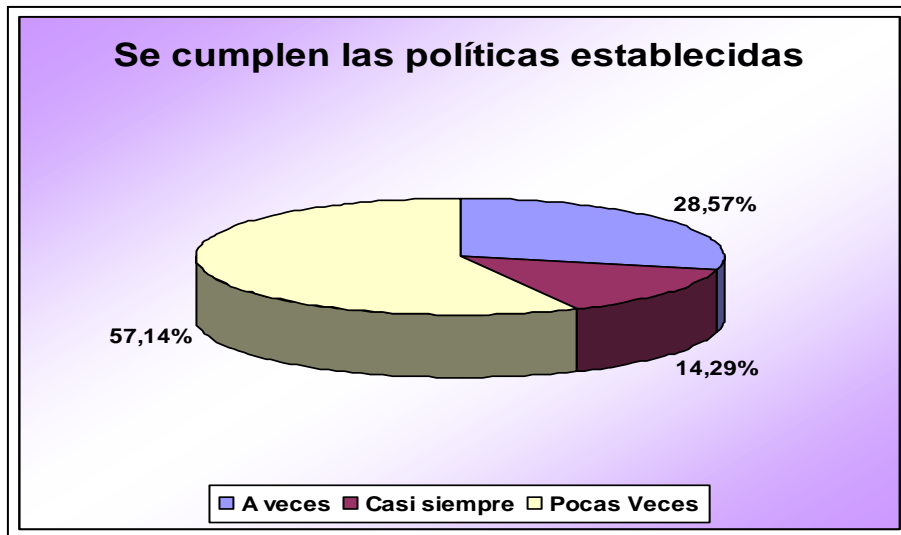
La mayoría de empleados de la Despensa no se les ha dado a conocer por ningún medio las Políticas a implementarse en la Despensa Municipal.

Pregunta nº 12:

De que manera se cumplen los Políticas establecidas en la Despensa

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados sobre el nivel de cumplimiento de las políticas establecidos dentro de la Despensa Municipal.

Se cumplen las Políticas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
A veces	2	28,57
Casi siempre	1	14,29
Pocas Veces	4	57,14
Total	7	100,00



Análisis:

El 57.14% de encuestados que equivale a 4 empleados aseguran que dentro de la Despensa las Políticas establecidas se cumplen solo pocas veces, el 28.57% equivalente a 2 empleados expresaron que las Políticas se cumplen a veces, mientras que el 14.29% restante equivalente a 1 empleado considera que casi siempre se le da cumplimiento a las Políticas.

Interpretación:

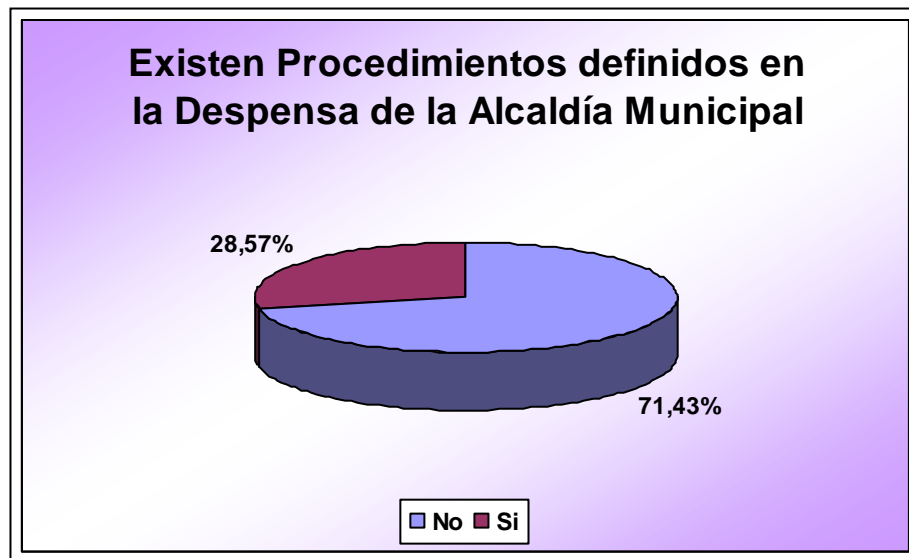
La mayor parte de empleados consideran que las Políticas solo pocas veces se cumplen y no siempre.

Pregunta nº 13:

¿Se han definido Procedimientos dentro de la Despensa?

Objetivo: Identificar el número de empleados que conocen la existencia de Procedimientos dentro de la Despensa de la Alcaldía Municipal.

Se han definido procedimientos en la Despensa	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
No	5	71,43
Si	2	28,57
Total	7	100,00



Análisis:

El 71.43% de encuestados que equivale a 5 empleados aseguran que no existen Procedimientos definidos en la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador, mientras que el 28.57% restante, es decir, 2 empleados expresaron que si hay Procedimientos definidos.

Interpretación:

La mayor parte de los empleados desconocen la existencia de Procedimientos dentro de la Despensa de la Alcaldía de San Salvador.

Pregunta nº 14:

¿A través de qué medio se le dieron a conocer los Procedimientos?

Objetivo: Conocer el medio por el cuál se les dio a conocer los Procedimientos implementados en la Despensa Municipal a sus empleados.

Como conoció los procedimientos	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Ninguno	7	100,00
Total	7	100,00



Análisis:

El 100% de los empleados expresó que a través de ningún medio se les dio a conocer la existencia de Procedimientos dentro de la Despensa.

Interpretación:

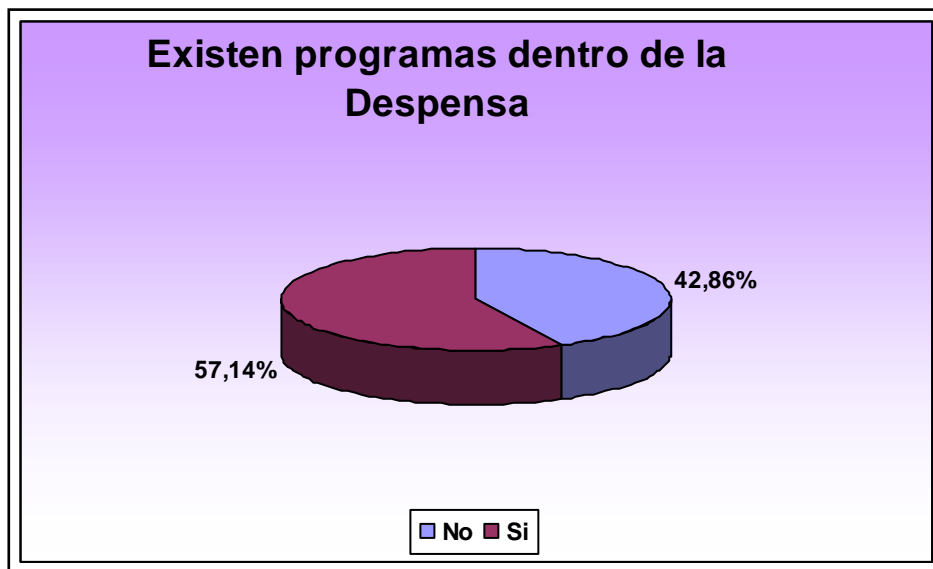
Todos los empleados de la Despensa no se les ha dado a conocer a través de ningún medio la existencia de Procedimientos de la Despensa Municipal.

Pregunta nº 15:

¿Se han definido Programas dentro de la Despensa?

Objetivo: Identificar el número de empleados que conocen la existencia de Programas dentro de la Despensa de la Alcaldía Municipal

Se han definido programas en la Despensa	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
No	3	42,86
Si	4	57,14
Total	7	100,00



Análisis:

El 51.14% de encuestados que equivale a 4 empleados aseguran que si existen Programas definidos dentro de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador, mientras que el 42.86% restante, es decir, 3 empleados expresaron que no hay Programas definidos.

Interpretación:

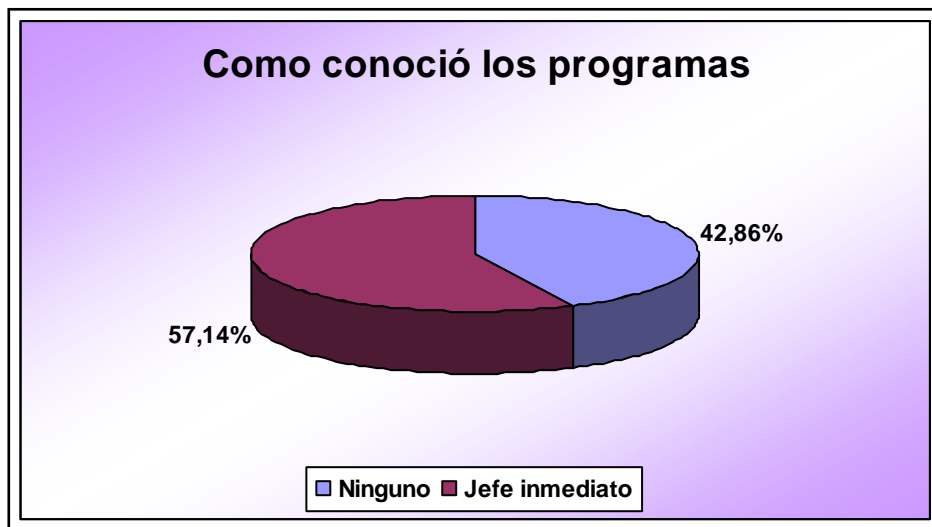
La mayor parte de los empleados conocen la existencia de Programas dentro de la Despensa de la Alcaldía de San Salvador.

Pregunta nº 16:

¿A través de qué medio se le dieron a conocer los Programas?

Objetivo: Conocer el medio por el cuál se les dio a conocer los Programas implementados en la Despensa Municipal a sus empleados.

Como conoció los programas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Ninguno	3	42,86
Jefe inmediato	4	57,14
Total	7	100,00



Análisis:

El 57.14% de los empleados expresó que fue el jefe inmediato quien le dio a conocer la existencia de programas dentro de la Despensa, mientras que el 42.86% restante manifestó que a través de ningún medio.

Interpretación:

La mayoría de empleados de la Despensa conocen la existencia de procedimientos por medio de su jefe inmediato.

Pregunta nº 17:

¿Se elaboran Presupuestos dentro de la Despensa?

Objetivo: Identificar el número de empleados que conocen si se elaboran presupuestos dentro de la Despensa de la Alcaldía Municipal

Se elaboran Presupuestos en la Despensa	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
No	7	100,00
Si	0	0,00
Total	7	100,00



Análisis:

El 100% de encuestados que equivale a 7 empleados aseguran que dentro de la Despensa no se elaboran Presupuestos de ningún tipo.

Interpretación:

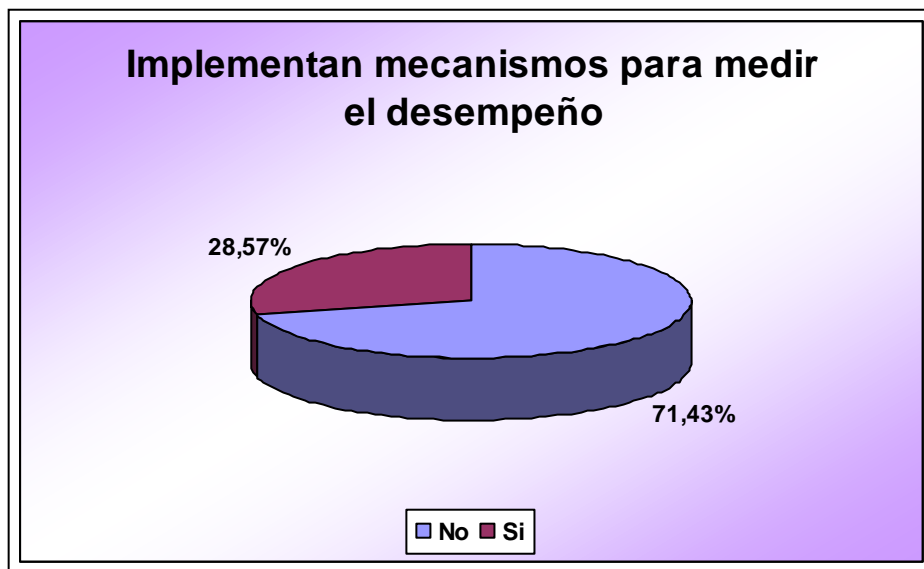
Todos los empleados desconocen si existen de Presupuestos dentro de la Despensa de la Alcaldía de San Salvador.

Pregunta nº 18:

¿Se implementan mecanismos para medir el desempeño individual y organizacional de la Despensa?

Objetivo: Identificar el numero de empleados de la Despensa que conocen si se implementan actualmente mecanismos para medir el desempeño individual y organizacional dentro de la Despensa de la Alcaldía Municipal.

Se implementan mecanismos para medir desempeño	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
No	5	71,43
Si	2	28,57
Total	7	100,00



Análisis:

De los empleados de la despensa el 71.43% opinan que la no se implementan por el momento ningún mecanismo para medir el desempeño, mientras que 28.57% restante dijo que debe si se implementa algún mecanismo para medir el desempeño dentro de la Despensa Municipal.

Interpretación:

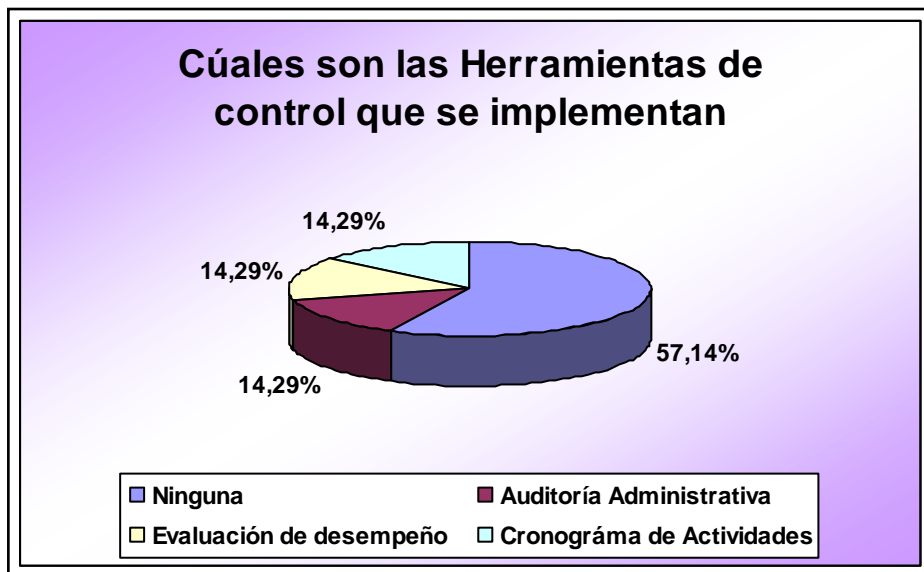
La mayor parte de Empleados considera que hay implementación de mecanismos de medición de desempeño.

Pregunta nº 19:

¿Qué herramientas de Control se implementan al interior de la Despensa?

Objetivo: Identificar el numero de empleados de la Despensa que conocen las herramientas de Control que se implementan actualmente dentro de la Despensa de la Alcaldía Municipal.

Herramientas de Control que se implementan	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Ninguna	4	57,14
Auditoria Administrativa	1	14,29
Evaluación de desempeño	1	14,29
Cronograma de Actividades	1	14,29
Total	7	100,00



Análisis:

Del total de empleados encuestados el 57.14% opina que dentro de la Despensa no hay ninguna herramienta de control implementándose actualmente, el 14.29% la única herramienta de control que se implementa es la Evaluación del desempeño, otro 14.29% considera que la única que se implementa actualmente es la Auditoria Administrativa, mientras que el 14.29% restante considera que solo se elaboran cronogramas de actividades como herramienta de control.

Interpretación:

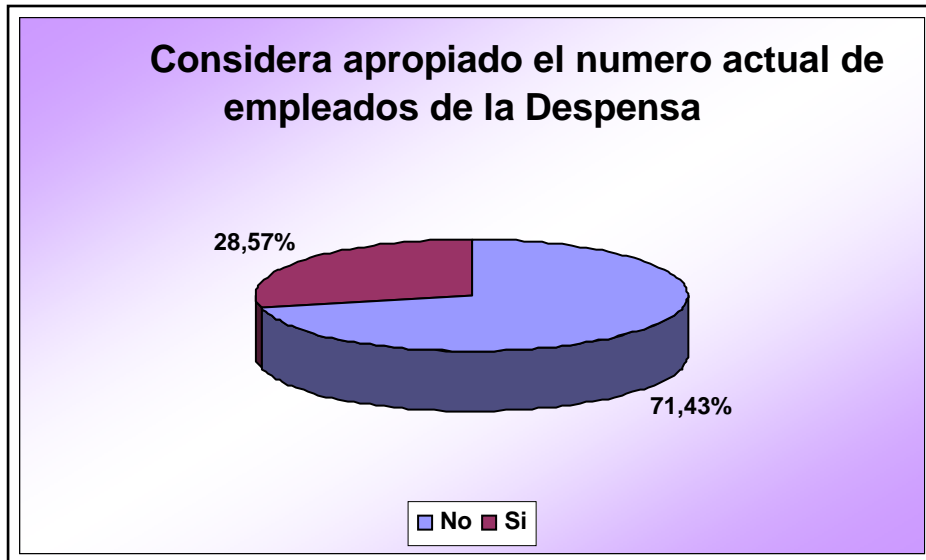
La mayor parte de los empleados de la Despensa considera que no hay ninguna herramienta de control implementándose en la actualidad.

Pregunta nº 20:

¿Considera que el número de empleados con que cuenta la Despensa es el apropiado?

Objetivo: Conocer si los empleados de la Despensa consideran apropiado el numero de personal de trabajo o es necesario la colocación de otros dentro de la Despensa de la Alcaldía Municipal.

Considera apropiado el numero de empleados	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
No	5	71,43
Si	2	28,57
Total	7	100,00



Análisis:

Del total de empleados el 71.43% considera que la despensa no cuenta con un número apropiado de empleados y solo el 28.57% restante equivalente a 2 empleados contestó que si es apropiado el numero de empleados.

Interpretación:

La mayor parte de empleados de la Despensa Municipal consideran que la Despensa requiere de nuevo personal ya que el actual no es suficiente.

Pregunta nº 21:

¿Considera que el personal cuenta con las herramientas y equipo necesario para desempeñar su trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados de la Despensa consideran que cuentan con herramientas y equipo necesario para el desempeño de sus tareas.

Considera que se cuenta con herramientas y equipo necesario	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
No	6	85,71
Si	1	14,29
Total	7	100,00



Análisis:

Del total de empleados el 85.71% opina que para desarrollar su trabajo no se cuenta con el equipo necesario mientras que el 14.29% restante considera que si se cuenta con equipo necesario para trabajo.

Interpretación:

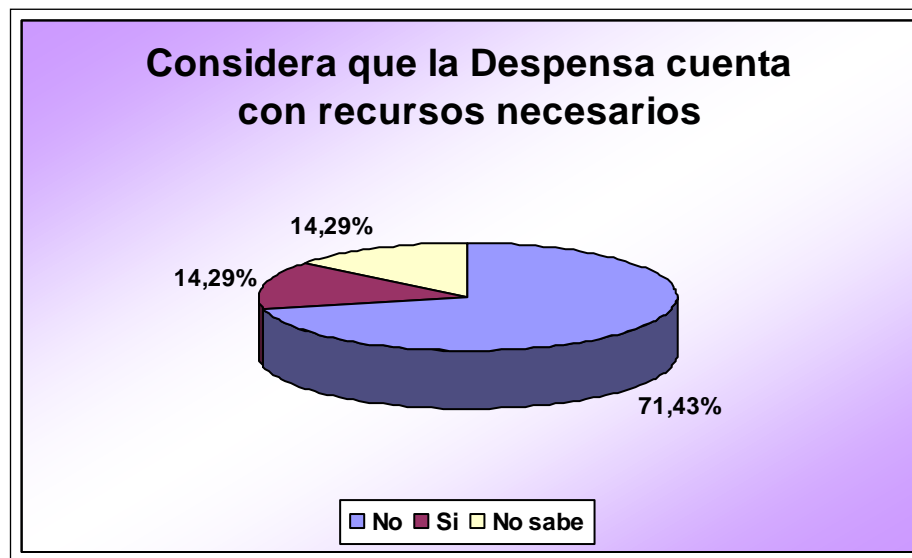
La mayor parte de los empleados de la Despensa no cuenta con el equipo de trabajo necesario para realizar sus labores.

Pregunta nº 22:

¿Considera que la Despensa cuenta con los recursos materiales, financieros y tecnológicos necesarios?

Objetivo: Conocer si los empleados de la Despensa cuentan con recursos materiales, financieros y tecnológicos necesarios para el desempeño de sus tareas.

Considera que se cuenta con recursos necesario	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
No	5	71,43
Si	1	14,29
No sabe	1	14,29
Total	7	100,00



Análisis:

Del total de empleados encuestados el 71.43% opina que los recursos materiales, tecnológicos y financieros con que cuenta la Despensa en la actualidad no son suficientes, mientras que el 14.29% considera que si se cuenta con recursos adecuados y el 14.29% restante no sabe o no esta seguro si se cuenta con el recurso necesario para el funcionamiento de la Despensa.

Interpretación:

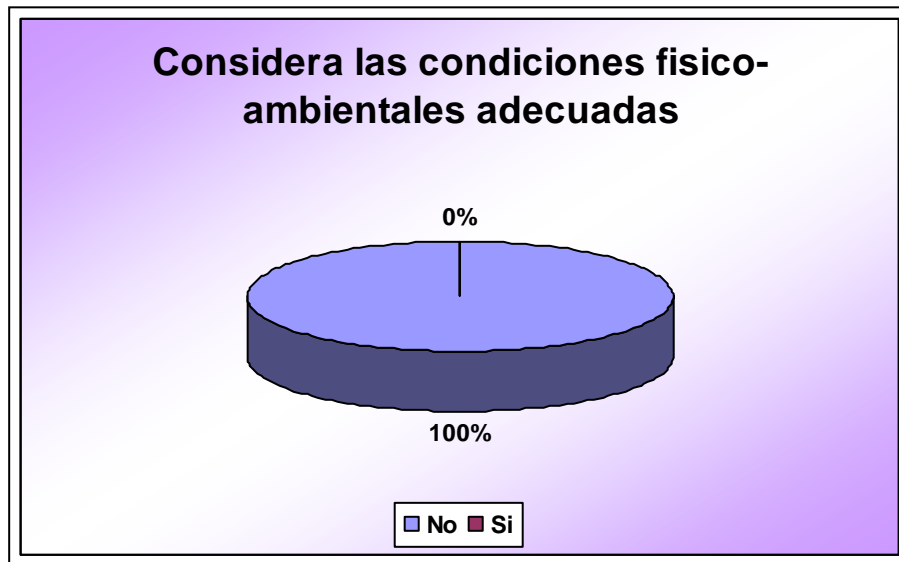
La Despensa no cuenta con los recursos financieros, materiales y tecnológicos necesarios para su funcionamiento.

Pregunta nº 23:

¿Considera que las condiciones físico Ambientales en las que desempeña su trabajo son adecuadas?

Objetivo: Identificar si los empleados de la Despensa desempeñan su trabajo en las condiciones físico-ambientales adecuadas.

Considera que las condiciones físico-ambientales son adecuadas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
No	7	100,00
Si	0	0,00
Total	7	100,00



Análisis:

El 100% de los empleados expresó que las condiciones físico-ambientales en las que desarrollan sus labores no son las adecuadas para su funcionamiento.

Interpretación:

Todos los empleados de la Despensa no cuentan con las condiciones físico-ambientales necesarias para desarrollar sus tareas cotidianas.

Pregunta n° 24:

¿Están claramente definidas las tareas y responsabilidades del personal que labora en la Despensa?

Objetivo: Conocer si los empleados de la Despensa tienen claramente definidas las tareas y responsabilidades de su trabajo a realizar.

Están definidas tareas y responsabilidades de trabajo	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
No	3	42,86
Si	4	57,14
Total	7	100,00



Análisis:

Del total de empleados de la Despensa el 57.14% considera que si tienen claramente definidas sus tareas y responsabilidades, mientras que el 42.86% restante considera que no cuentan con tareas claramente definidas.

Interpretación:

En su mayoría los empleados tienen claramente definidas sus tareas y responsabilidades.



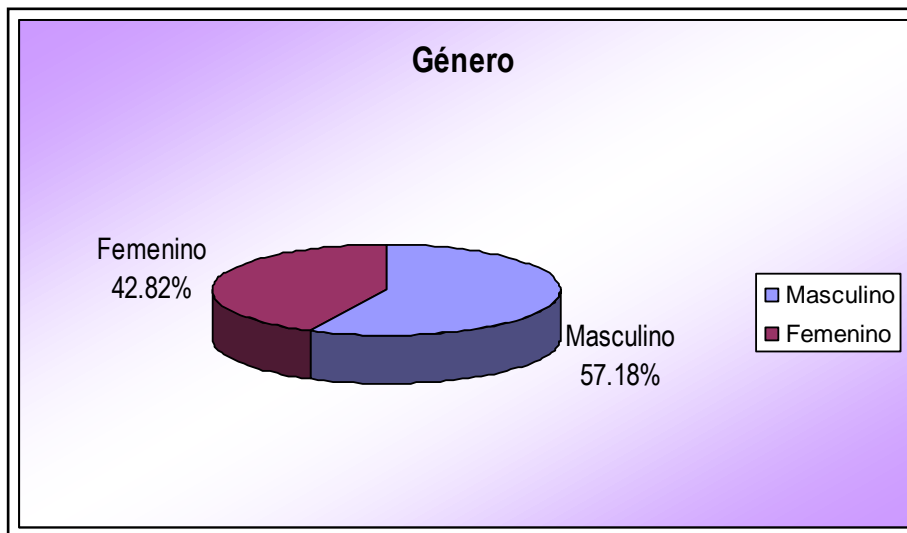
ANEXO 10

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS DE LOS USUARIOS Y NO USUARIOS DE LA DESPENSA

✓ **Datos de identificación.**

Género.

Género	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Masculino	199	57,18
Femenino	149	42,82
Total	348	100,00



Análisis:

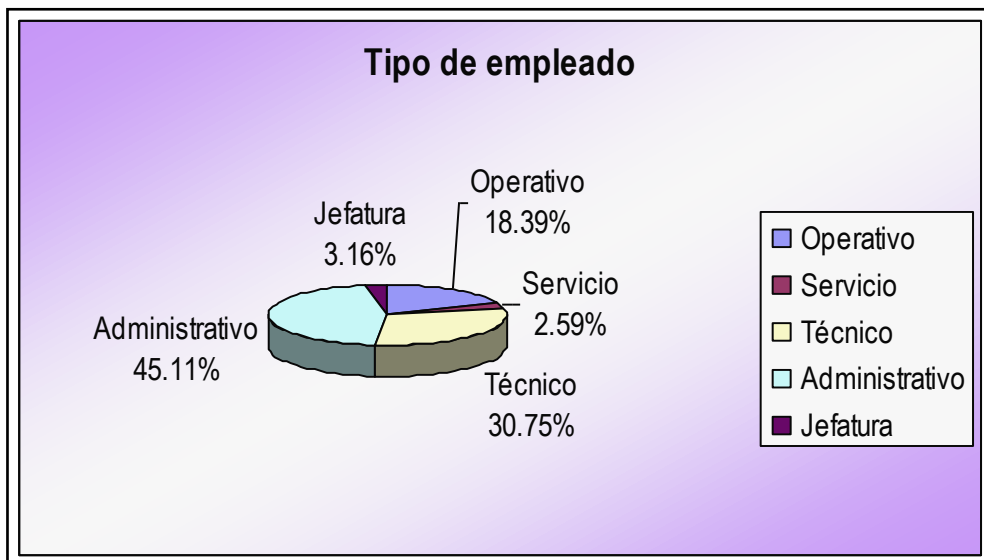
El 57.18% de encuestados que equivale a 199 empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador son del género masculino, mientras que el 42.82% de encuestados, es decir, 149 empleados son del género femenino.

Interpretación:

La mayoría de empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador son del género masculino.

Tipo de empleado.

Tipo de empleado	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Operativo	64	18,39
Servicio	9	2,59
Técnico	107	30,75
Administrativo	157	45,11
Jefatura	11	3,16
Total	348	100,00



Análisis:

El 45.11% de los encuestados manifestó ser empleado administrativo, el 30.75% expresó ser empleado técnico, el 18.39% dijo ser empleado operativo, el 3.16% aseguró ocupar un cargo de jefatura, mientras que el 2.59% restante expresó ser empleado de servicios.

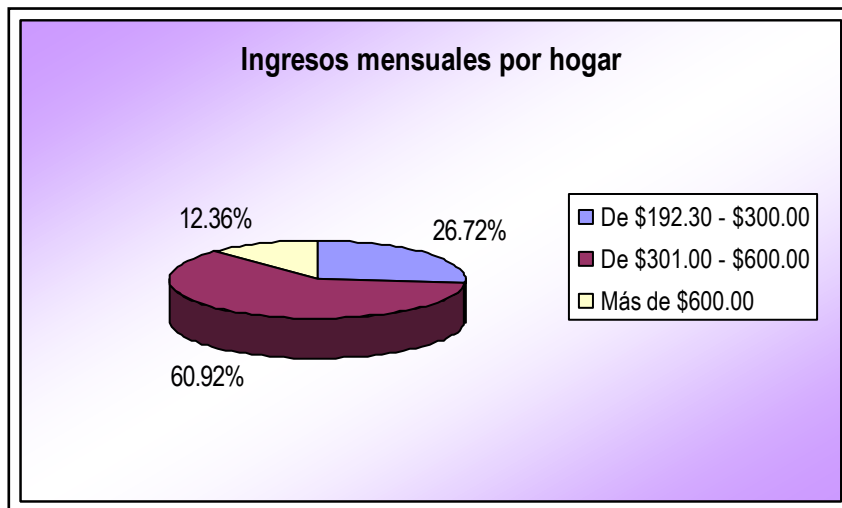
Interpretación:

La mayoría de empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador que labora en los diferentes distritos ocupa un cargo administrativo.



Ingresos.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
De \$192.30 - \$300.00	93	26.72
De \$301.00 - \$600.00	212	60.92
Más de \$600.00	43	12.36
Total	348	100.00



Análisis:

El 60.92% de los encuestados manifestó obtener ingresos mensuales entre \$301.00 y \$600.00, el 26.72% dijo que sus ingresos mensuales están dentro de un rango de \$192.30 a \$300.00, mientras que el 12.36% expresó que obtiene de ingresos más de \$600.00 mensuales.

Interpretación:

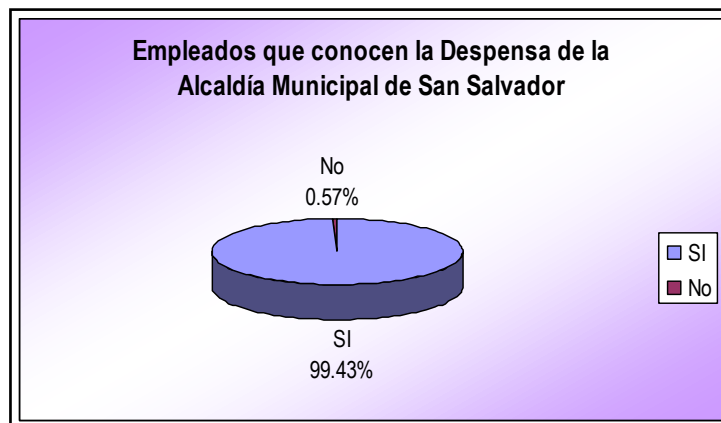
La mayoría de empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador obtiene ingresos mensuales que están dentro de un rango de \$301.00 a \$600.00.

Pregunta nº 1:

¿Conoce la existencia de la Despensa que funciona dentro de la Alcaldía Municipal de San Salvador y que es para el uso del personal?

Objetivo: Identificar el número de empleados que conocen de la existencia de la Despensa de la Alcaldía Municipal.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SI	346	99.43
No	2	0.57
Total	348	100.00



Análisis:

El 99.43% de encuestados que equivale a 346 empleados aseguran conocer la existencia de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador, mientras que el 0.57% restante, es decir, 2 empleados expresaron no conocerla.

Interpretación:

La mayor parte de los empleados encuestados conocen la existencia de la Despensa de la Alcaldía de San Salvador.

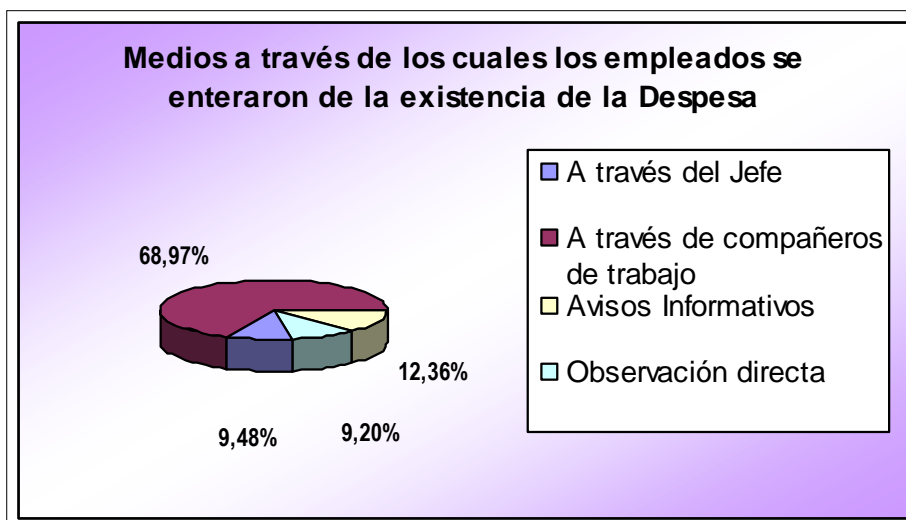


Pregunta nº 2:

¿Cómo se enteró de la existencia de la Despensa?

Objetivo: Conocer el medio por el cuál los empleados se enteraron de la existencia de la Despensa.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
A través del Jefe	33	9.48
A través de compañeros de trabajo	240	68.97
Avisos Informativos	43	12.36
Observación directa	32	9.20
Total	348	100.00



Análisis:

El 68.97% de los encuestados expresó que se enteró de la existencia de la Despensa a través de sus compañeros de trabajo, el 12.36% manifestó enterarse a través de avisos informativos, mientras que el 9.48% dijo que a través del jefe y el otro 9.20% restante aseguró haberse enterado por medio de la observación directa.

Interpretación:

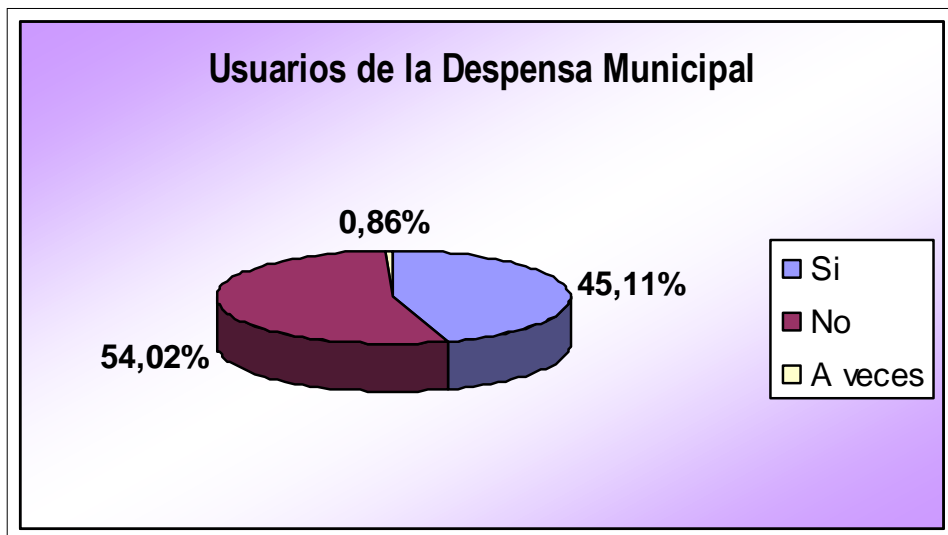
La mayoría de empleados se enteró de la existencia de la Despensa Municipal a través de compañeros de trabajo.

Pregunta n° 3:

¿Es usuario de la Despensa?

Objetivo: Conocer la proporción de empleados que hacen uso de la Despensa.

Pregunta n° 3	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Si	157	45,11
No	188	54,02
A veces	3	0,86
Total	348	100,00



Análisis:

El 54.02% de los encuestados manifestó no ser usuario de la Despensa, el 45.11% expresó hacer uso de esta, mientras que el 0.86% restante aseguró que hace uso de la Despensa ocasionalmente.

Interpretación:

La mayor parte de los empleados no hacen uso de la Despensa de la Municipalidad.

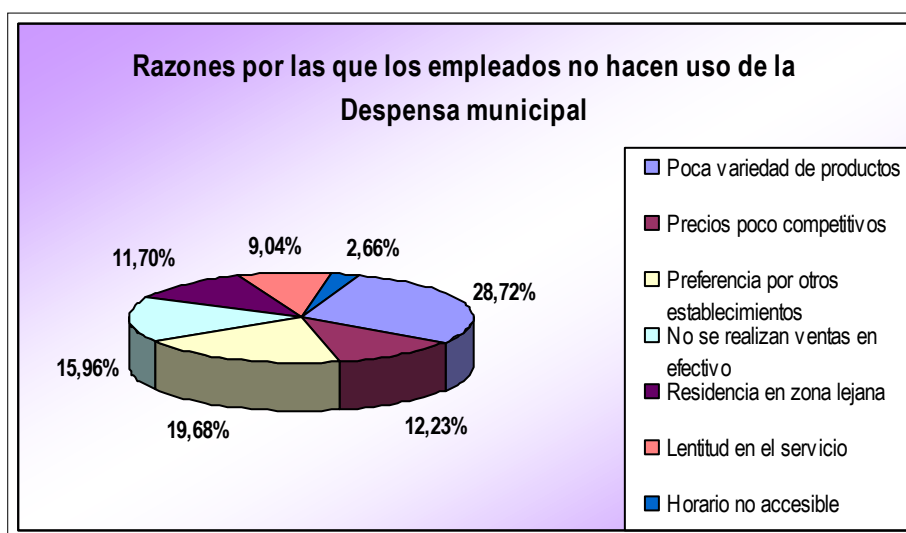


Pregunta nº 4:

¿Cuál es el motivo por el cual usted no es usuario de la Despensa de la Alcaldía?

Objetivo: Identificar los motivos por los cuales la mayor parte los empleados municipales no hacen uso de la Despensa de la Alcaldía

Pregunta nº 4	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Poca variedad de productos	54	28,72
Precios poco competitivos	23	12,23
Preferencia por otros establecimientos	37	19,68
No se realizan ventas en efectivo	30	15,96
Residencia en zona lejana	22	11,70
Lentitud en el servicio	17	9,04
Horario no accesible	5	2,66
Total	188	100,00



Análisis:

El 28.72% de los empleados encuestados opinó que la razón por la que no hace uso de la Despensa es debido a la poca variedad de productos, el 19.68% dijo que prefiere otros establecimientos, el 15.96% expresó no consumir productos en la Despensa debido a que no se realizan ventas en efectivo, el 12.23% considera que los precios son poco competitivos en comparación con otros establecimientos, el 11.70% manifestó que no realizan sus compras en la Despensa ya que reside en zona lejana y se le dificulta trasladar los productos, el 9.04% no utiliza la Despensa debido a la lentitud en el servicio, mientras que el 2.66% restante opinó que el horario de atención no es accesible.

Interpretación:

La mayor parte de los empleados municipales no son usuarios debido a que en la Despensa existe poca variedad de productos.

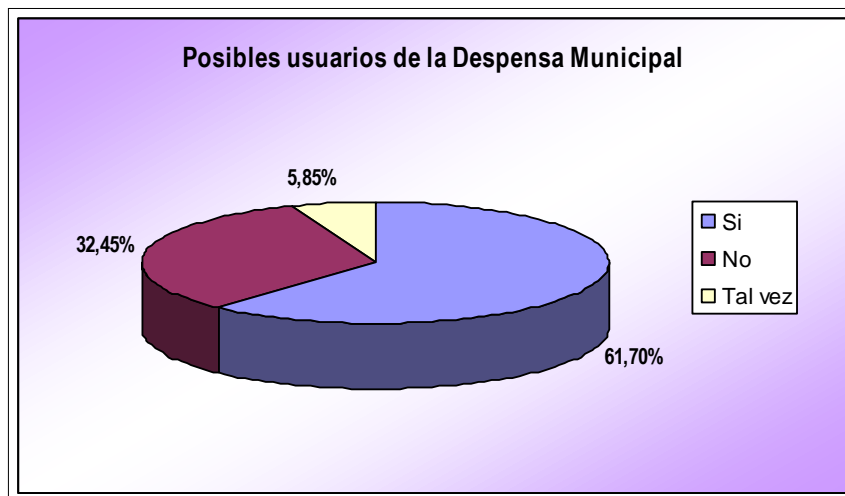


Pregunta n° 5:

Si se solventaran los motivos mencionados en la pregunta 4, ¿Tomaría la decisión de hacer uso de la Despensa?

Objetivo: Conocer en que nivel se incrementaría la cantidad de usuarios si se solventaran los motivos por los cuales la mayor parte de los empleados municipales no hacen uso de la Despensa de la Alcaldía.

Pregunta n° 5	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Si	116	61,70
No	61	32,45
Talvez	11	5,85
Total	188	100,00



Análisis:

El 61.70% manifiesta que al solventarse la razón por la cuál no es usuario, sí realizaría sus compras en la Despensa de la Alcaldía, el 32.45% dice aunque se le resuelva su incomodidad no sería usuario de la Despensa de la Alcaldía, mientras que el 5.85% restante opina que si se les resuelve su incomodidad tal vez podrían ser usuarios de la Despensa.

Interpretación:

El nivel de incremento de los usuarios de la Despensa de la Alcaldía, depende del grado en que se corrijan sus deficiencias actuales.

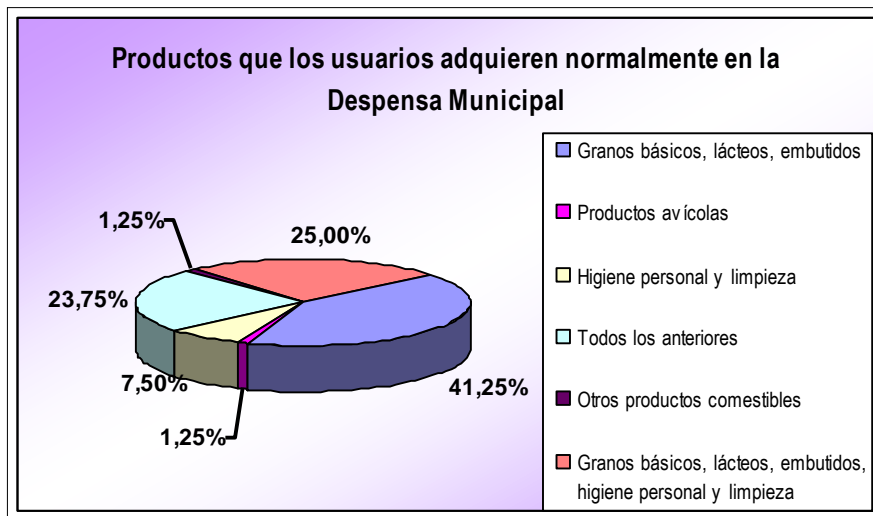


Pregunta nº 6:

¿Qué tipo de productos adquiere normalmente en la Despensa?

Objetivo: Identificar cuáles son los productos que tienen mayor demanda por la población usuaria de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Pregunta nº 6	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Granos básicos, lácteos, embutidos	66	41,25
Productos avícolas	2	1,25
Higiene personal y limpieza	12	7,50
Todos los anteriores	38	23,75
Otros productos comestibles	2	1,25
Granos básicos, lácteos, embutidos, higiene personal y limpieza	40	25,00
Total	160	100,00



Análisis:

El 41.25% de los usuarios actuales manifiesta que los productos que ellos consumen en la Despensa de la Alcaldía son los Granos Básicos, Lácteos y embutidos, seguido del 25% que dice comprar Granos Básicos, lácteos y embutidos además de productos de Higiene personal y limpieza, el 23.75% coincide en que compra todos los productos mencionados anteriormente, pero agregando los productos avícolas, el 7.50% dice que solo compra los productos de higiene personal y limpieza, mientras que el 1.25% compra solo productos avícolas, y el 1.25% restantes compra otros productos comestibles.

Interpretación:

Los productos que tienen mayor demanda son los granos básicos, lácteos y embutidos ya que son los que los usuarios adquieren con mayor frecuencia

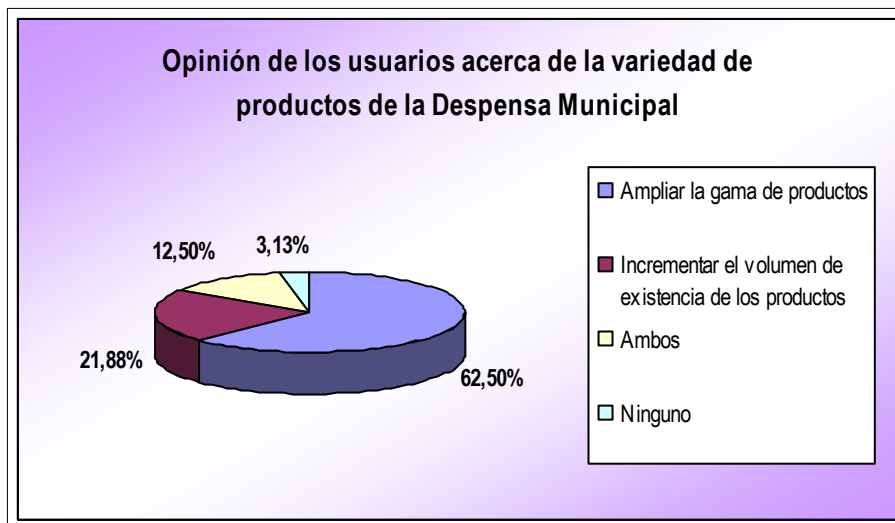


Pregunta nº 7:

Considerando los productos con los que cuenta la Despensa, ¿cuál de las siguientes medidas se deberían implementar?

Objetivo: Identificar que medidas debería adoptar la Despensa para satisfacer la necesidad de productos de los usuarios.

Pregunta nº 7	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Ampliar la gama de productos	100	62,50
Incrementar el volumen de existencia de los productos	35	21,88
Ambos	20	12,50
Ninguno	5	3,13
Total	160	100,00



Análisis:

El 62.50% coincide en que la Despensa Municipal debe ampliar la gama de productos de ofrece actualmente, el 21.88% dice que se debe incrementar el volumen de existencia de los productos, y el 12.50% opina que se debe realizar ambas medidas porque solo una no les satisface, mientras que el 3.13% asegura que no es necesario implementar ninguna medida.

Interpretación:

La mayor parte de empleados coincide en que dentro de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador se debe ampliar la gama de productos.

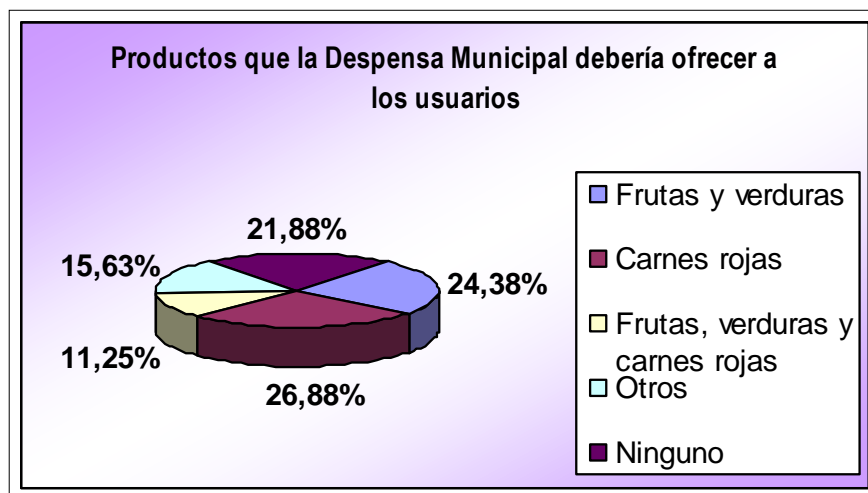


Pregunta nº 8:

Si considera que la Despensa debería ampliar su variedad de productos, ¿cuáles deberían agregarse?

Objetivo: Conocer cuales con los productos que los usuarios de la Despensa consideran que deberían agregarse.

Pregunta nº 8	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Frutas y verduras	39	24,38
Carnes rojas	43	26,88
Frutas, verduras y carnes rojas	18	11,25
Otros	25	15,63
Ninguno	35	21,88
Total	160	100,00



Análisis:

El 26.88% dijo que debería agregarse carnes rojas a la gama de productos existentes, el 24.38% opinó que debería agregarse frutas y verduras, el 21.88% manifestó que no es necesario agregar ningún producto, el 15.63% expresó que deberían agregarse otros productos, el 11.25% consideró que deberían agregarse tanto frutas y verduras como carnes rojas.

Interpretación:

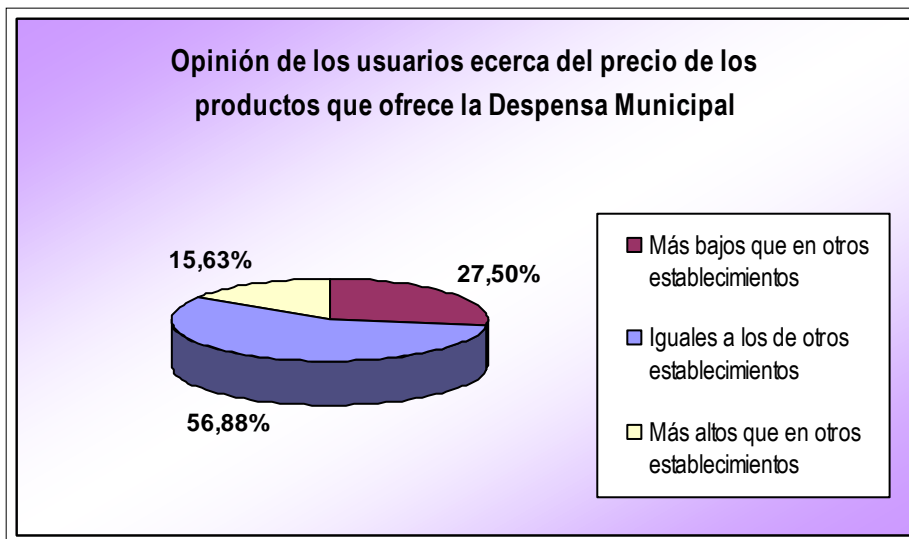
La mayoría de usuarios considera que deberían agregarse carnes rojas dentro de la gama de productos que ofrece la Despensa.

Pregunta nº 9:

¿Cómo considera los precios de los productos que ofrece la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador?

Objetivo: Identificar el margen de precios con el que opera la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Pregunta nº 9	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Más bajos que en otros establecimientos	44	27,50
Igual a los de otros establecimientos	91	56,88
Más altos que en otros establecimientos	25	15,63
Total	160	100,00



Análisis:

El 56.88% opina que los precios de los productos que vende la Despensa de la Alcaldía Municipal son iguales a los de otros establecimientos, el 27.50% considera que los precios son más bajos que en otros establecimientos, mientras que el 15.63% restante sostiene que los precios de venta son más altos que en otros establecimientos.

Interpretación:

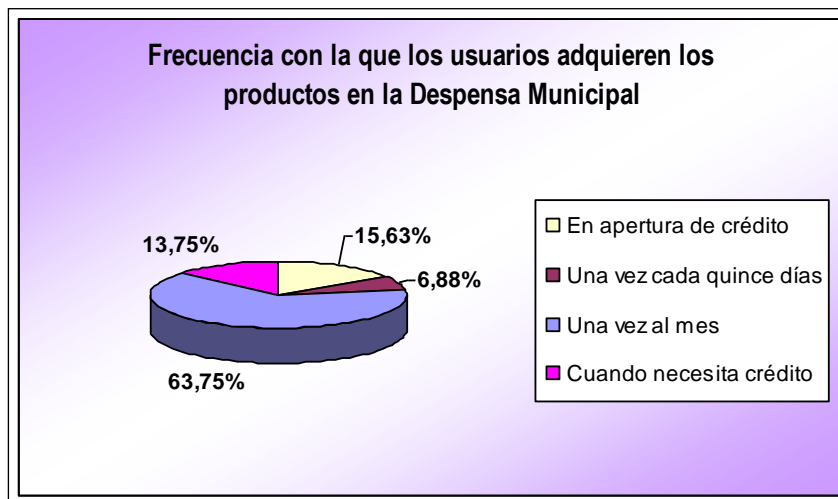
Los precios de los productos comercializados dentro de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador no muestran diferencias con los de otros establecimientos.

Pregunta nº 10:

¿Con que frecuencia adquiere los productos que se ofrecen en la Despensa?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que los empleados municipales hacen uso de la Despensa

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
En apertura de crédito	25	15,63
Una vez cada quince días	11	6,88
Una vez al mes	102	63,75
Cuando necesita crédito	22	13,75
Total	160	100,00



Análisis:

El 63.75% de los encuestados opinó que hace uso del servicio que brinda la Despensa una vez al mes, el 15.63% expresó hacer uso de la misma en apertura de crédito, el 13.75% manifestó que adquiere productos cuando necesita crédito, mientras que el 6.88% restante dijo utilizar el servicio una vez cada quince días.

Interpretación:

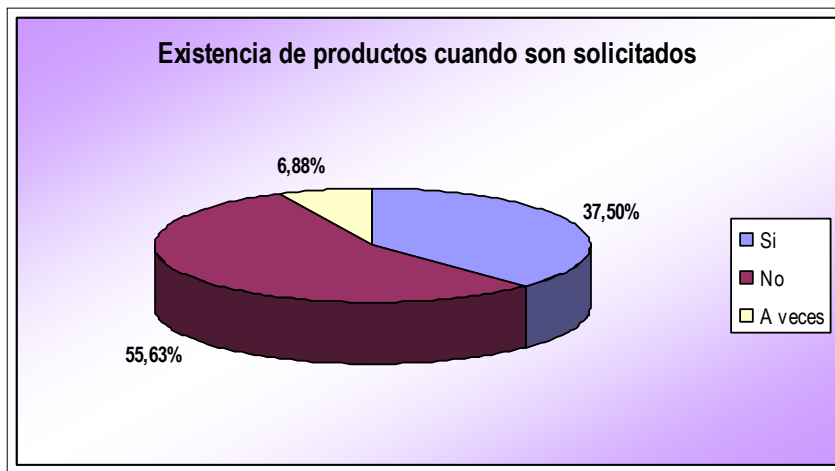
La mayoría de los empleados municipales que hacen uso de la Despensa adquieren los productos que se ofrecen en la misma una vez al mes.

Pregunta nº 11:

¿Encuentra los productos que necesita en cualquier momento?

Objetivo: Determinar si el nivel de inventario con que cuenta la Despensa es suficiente para satisfacer la demanda de los usuarios.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Si	60	37,50
No	89	55,63
A veces	11	6,88
Total	160	100,00



Análisis:

El 55.63% de los encuestados opinó que no encuentra todos los productos que necesita adquirir en el momento en que visita la Despensa, el 37.50% expresó que encuentra los productos en cualquier momento y el 6.88% dijo que de las oportunidades que visita la Despensa algunas veces encuentra los productos que necesita.

Interpretación:

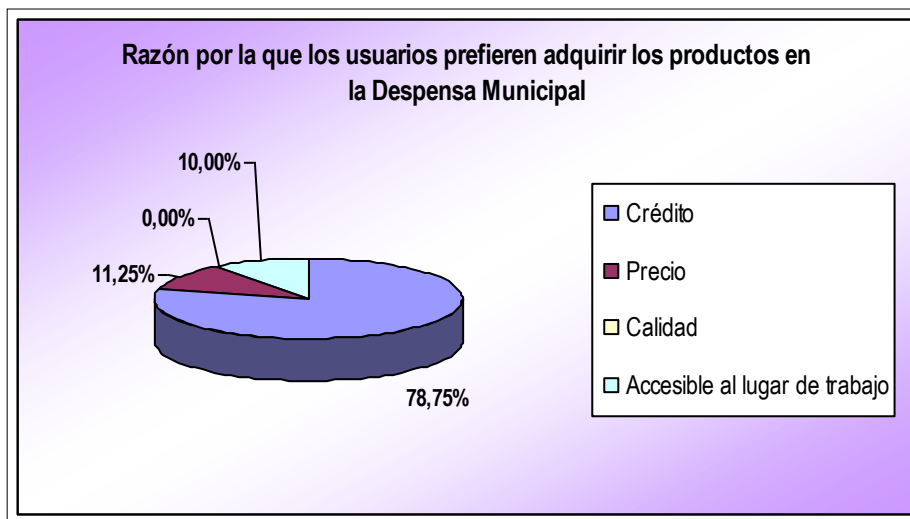
La mayoría de usuarios considera que no encuentra los productos que necesita en el momento que visita la Despensa Municipal.

Pregunta nº 12:

¿Por qué prefiere adquirir los productos en la Despensa Municipal?

Objetivo: Conocer las razones por las que los empleados Municipales prefieren adquirir productos en la Despensa

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Crédito	126	78,75
Precio	18	11,25
Calidad	0	0,00
Accesible al lugar de trabajo	16	10,00
Total	160	100,00



Análisis:

El 78.75% de los encuestados opina que prefiere adquirir los productos en la Despensa Municipal debido al crédito que se les otorga en el lugar, el 11.25% expresó que el precio es la razón por la cual es usuario de la misma, el 10.00% restante manifestó ser usuario debido a que es accesible a su lugar de trabajo, cabe mencionar que ningún usuario dijo adquirir los productos por su calidad.

Interpretación:

La mayoría de usuarios prefiere adquirir los productos que le ofrece la Despensa debido al crédito que se les otorga a los empleados para ser descontado en la planilla de pagos.

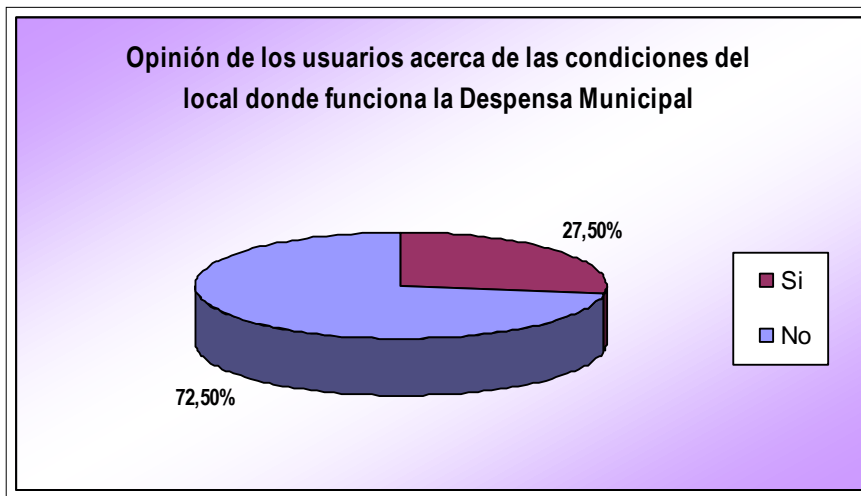


Pregunta nº 13:

¿Considera que el local donde funciona la Despensa ofrece las condiciones necesarias para brindar un buen servicio?

Objetivo: Identificar si las condiciones fisico-ambientales del local donde funciona la Despensa Municipal son adecuadas para su funcionamiento

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Si	44	27,50
No	116	72,50
Total	160	100,00



Análisis:

El 72.50% de los encuestados opinó que las condiciones del local donde funciona la Despensa no son las adecuadas para brindar un buen servicio, en cambio el 27.50% restante opinó que las condiciones del local si son las adecuadas.

Interpretación:

La mayoría de usuarios opina que las condiciones fisico-ambientales de la Despensa Municipal no son las adecuadas para ofrecer un buen servicio.

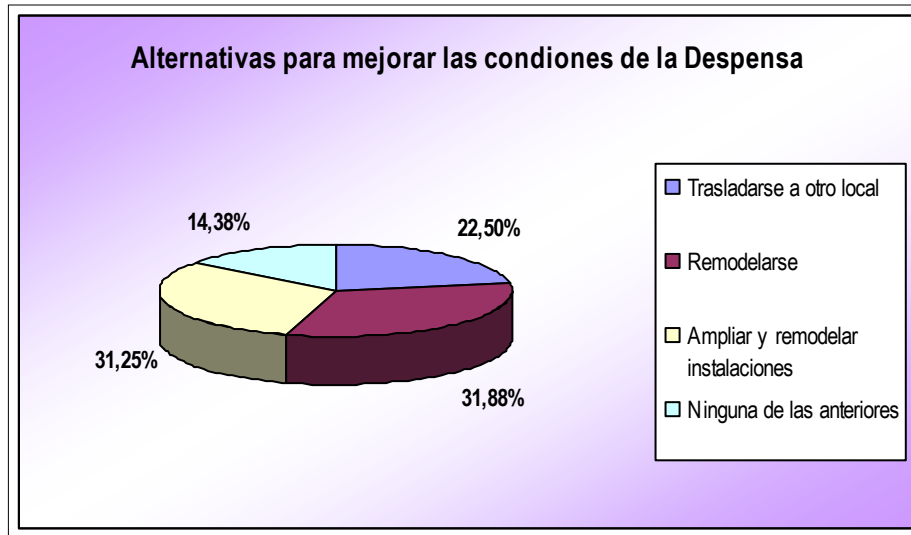


Pregunta n° 14:

¿Cuál de las siguientes alternativas considera que es la más conveniente?

Objetivo: Determinar cual es la alternativa más conveniente para mejorar las condiciones de la Despensa Municipal

Pregunta n° 14	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Trasladarse a otro local	36	22,50
Remodelarse	51	31,88
Ampliar y remodelar instalaciones	50	31,25
Ninguna de las anteriores	23	14,38
Total	160	100,00



Análisis:

Del total de encuestados el 31.88% de los empleados opina que se debería remodelar el local donde funciona la Despensa, el 31.25% considera que es necesario ampliar y remodelar las instalaciones, el 22.50% expresó que la Despensa Municipal debería trasladarse a otro local y finalmente un 14.38% dijo que no se debería aplicar ninguna de las medidas antes mencionadas.

Interpretación:

La Despensa debería remodelar las instalaciones con el fin de que esta cuente con las condiciones necesarias para brindar un buen servicio, así también es importante que se considere la posibilidad de



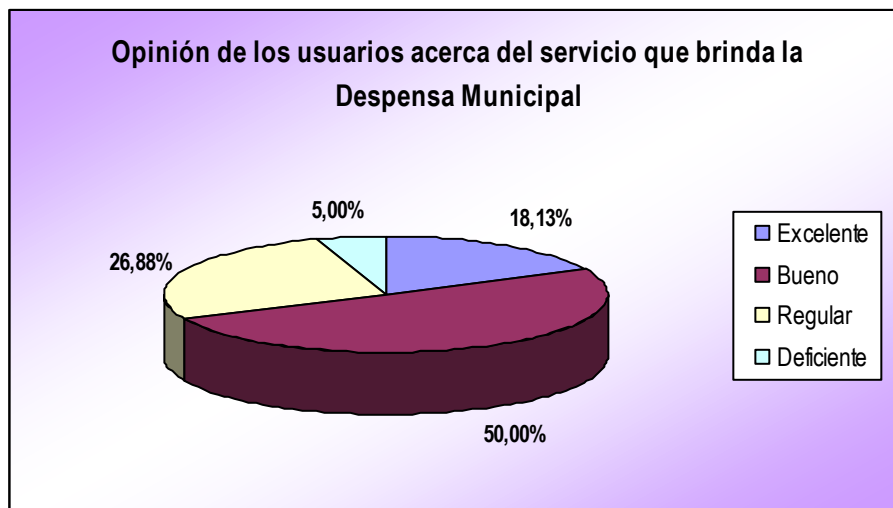
ampliarla ya que gran parte de los empleados de la Alcaldía piensan que además de remodelarla es necesario ampliarla debido a que el área con el que cuenta actualmente es muy reducida y por lo tanto no hay suficiente espacio para almacenar los productos y para que los usuarios se atiendan adecuadamente.

Pregunta nº 15:

¿Cómo califica el servicio que le brinda la Despensa municipal?

Objetivo: Conocer la opinión que tienen los usuarios acerca del servicio que les brinda la Despensa Municipal.

Pregunta nº 15	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Excelente	29	18,13
Bueno	80	50,00
Regular	43	26,88
Deficiente	8	5,00
Total	160	100,00



Análisis:

Del total de encuestados el 50% de los empleados manifestó que el servicio que brinda la despensa es bueno el 26.88% opina que es regular, el 18.13% lo calificó como excelente y solo un 5% dijo que es deficiente.

Interpretación:

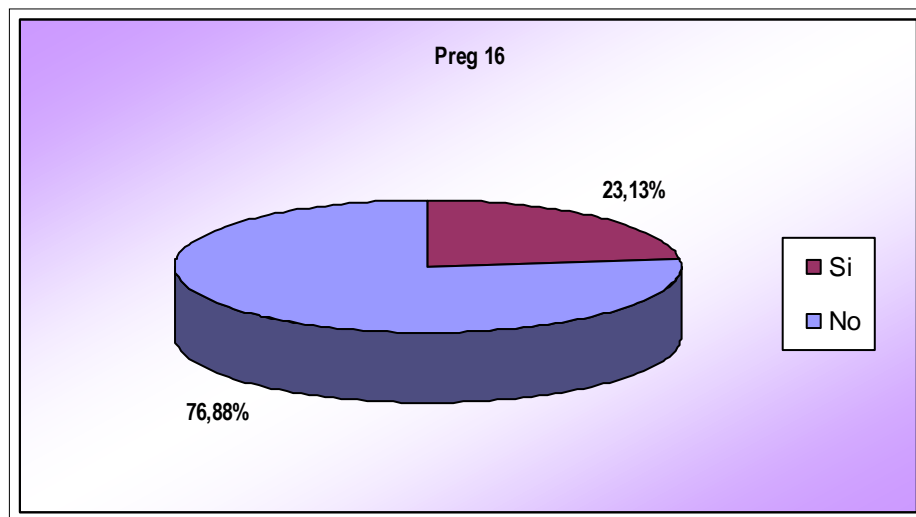
El servicio que brinda la despensa es bueno ya que el mayor número de empleados encuestados lo catalogó de esta manera.

Pregunta nº 16:

¿Existe un buzón de sugerencias mediante el cual usted pueda opinar acerca del servicio que se le brinda?

Objetivo: Conocer si la Despensa Municipal utiliza un buzón de sugerencias mediante el cuál los usuarios puedan opinar sobre el servicio que se les brinda.

Pregunta nº 16	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Si	37	23,13
No	123	76,88
Total	160	100,00



Análisis:

Del total de empleados encuestados el 76.88% manifestó que no tiene conocimiento de la existencia de un buzón de sugerencias dentro de la despensa municipal, mientras que un 23.13% dijo que si conoce dicho buzón.

Interpretación:

La mayor parte de usuarios de la Despensa, desconocen que exista un buzón mediante el cuál se pueda informar o hacer sugerencias acerca del servicio de la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador

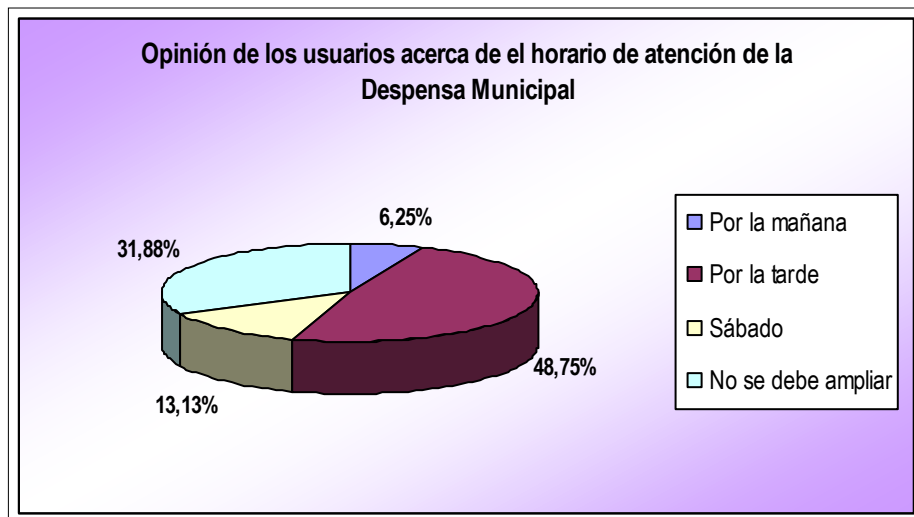


Pregunta nº 17:

Si la Despensa ampliara el horario de atención, ¿en que turno debería hacerlo?

Objetivo: Determinar el turno en el que los usuarios de la Despensa consideran que se debería ampliar el horario de atención.

Pregunta nº 17	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Por la mañana	10	6,25
Por la tarde	78	48,75
Sábado	21	13,13
No se debe ampliar	51	31,88
Total	160	100,00



Análisis:

Del total de empleados encuestados el 48.75% de los usuarios opina que la Despensa debería extender su horario de atención por la tarde, el 31.88% considera que el horario actual es adecuado y no es necesario ampliarlo, el 13.13% expresó que si es necesario extenderlo pero los días sábado y solo un 6.5% dijo que debe ampliarse por la mañana.

Interpretación:

La mayor parte de usuarios considera que debe ampliarse el servicio de atención en horas de la tarde.



ANEXO 11

San Salvador, 19 de junio de 1987

Con Instrucciones del Alcalde Municipal, transcribo el acuerdo tomado en la sesión extraordinaria celebrada el nueve de junio de 1987 que dice:

3º.) El Concejo Municipal Acuerda: modificar numeral tercero del acuerdo número nueve de la sección ordinaria celebrada el cinco del mes de Enero del presente año, en el sentido siguiente:

c) Designar en calidad de encargado del manejo de los fondos de la referida Despensa, al Señor ANTONIO FRANCO, jefe del Departamento de Proveeduría, sustituyendo en tal sentido al Señor JOSÉ ANGEL PALACIOS, a partir del día dieciséis de los corrientes:

d) Designase en sustitución del señor Mauro Luís Pineda al Señor JOSÉ MILIAN CUBILLAS, quién además de las funciones conferidas en dicho acuerdo, se les asignan las de colaborador administrativo de las operaciones que se realizan en la Despensa Municipal, y surten efectos a partir del día dieciséis de los corrientes...

Se autoriza previo inventario ordenar la entrega correspondiente de los fondos la Despensa Municipal, actualmente manejados por los señores JOSE ANGEL PALACIOS, MAURO LUIS PINEDA y MARÍA CRISTINA BOU DE MENA, a los señores ANTONIO FRANCO Y JOSÉ MILIAN CUBILLAS. Ríndeseles agradecimiento a los señores JOSE ANGEL PALACIOS, MAURO LUIS PINEDA y MARÍA CRISTINA BOU DE MENA, por sus eficientes, servicios a cargo de la Despensa.

ANEXO 12

PROCEDIMIENTOS ACTUALES DE LA DESPENSA

Estos procedimientos detallan la manera en la que se realizan las actividades en la Despensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

1. VENTA DE PRODUCTOS

PASO N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.	Ubicar a los usuarios por orden de llegada en el área administrativa	Colaborador Administrativo
2.	Solicitar DUI a usuarios	Facturador
3.	Verificar en el sistema que el usuario sea empleado de la Alcaldía Municipal de San Salvador	Facturador
4.	Solicitar al empleado el detalle de productos	Facturador
5.	Digitar el código de los productos que el usuario desea adquirir	Facturador
6.	Verificar la lista de productos con el usuario, en caso de que exista un error se corrige la factura en el sistema y regresa al paso 5	Facturador
7.	Guardar la factura en el sistema	Facturador
8.	Imprimir la factura	Facturador
9.	Entregar la factura al usuario.	Facturador
10.	Enviar al usuario a la sala de ventas	Facturador
11.	Solicitar la factura al usuario. En caso de que el usuario decida realizar cambios en su pedido debe regresar a facturación para que se corrija e imprima nuevamente.	Despachador
12.	Localizar los productos	Despachador
13.	Trasladar los productos solicitados al mostrador	Despachador
14.	Realizar la entrega de productos y factura al usuario	Despachador

2. COTIZACIÓN DE PRECIOS

PASO Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.	Investigar los precios de los productos en el mercado	Colaborador Administrativo I
2.	Revisar la fecha de vencimiento de la cotización	Colaborador Administrativo I
3.	Contactar a un máximo de cuatro proveedores que oferten el mismo producto	Colaborador Administrativo I
4.	Enviar el formato de cotización a los proveedores participantes	Colaborador Administrativo I
5.	Recibir información de cotización en formatos propios o proporcionados por el proveedor	Colaborador Administrativo I
6.	Formalizar cotización aclarando las siguientes condiciones: forma de pago, tiempo de entrega de productos y documentación a utilizar	Colaborador Administrativo I
7.	Analizar las cotizaciones de los diferentes proveedores, verificando que esta contenga las formalidades necesarias (nombre de la empresa, logo, sello, firma, costo de los productos, IVA, período de duración de la cotización, entre otros). En caso de que no se cumpla con alguna de las formalidades se debe contactar a los proveedores para corregir la deficiencia y para que envíe la documentación correcta.	Colaborador Administrativo I
8.	Aprobar la formalidad de las cotizaciones	Colaborador Administrativo I
9.	Elaborar cuadro resumen de cotizaciones	Colaborador Administrativo I
10.	Realizar una elección previa de la opción más conveniente para la Despensa	Colaborador Administrativo I
11.	Entregar cuadro resumen de cotización a Administradora para que la autorice	Colaborador Administrativo I
12.	Recibir cuadro resumen de cotización	Administradora
13.	Analizar las ofertas establecidas en el cuadro de cotización	Administradora

14.	Seleccionar la opción más conveniente	Administradora
15.	Autorizar la opción seleccionada del cuadro resumen de cotización	Administradora
16.	Regresar cuadro resumen de cotización a Colaborador Administrativo	Colaborador Administrativo
17.	Realizar pedido de productos al proveedor	

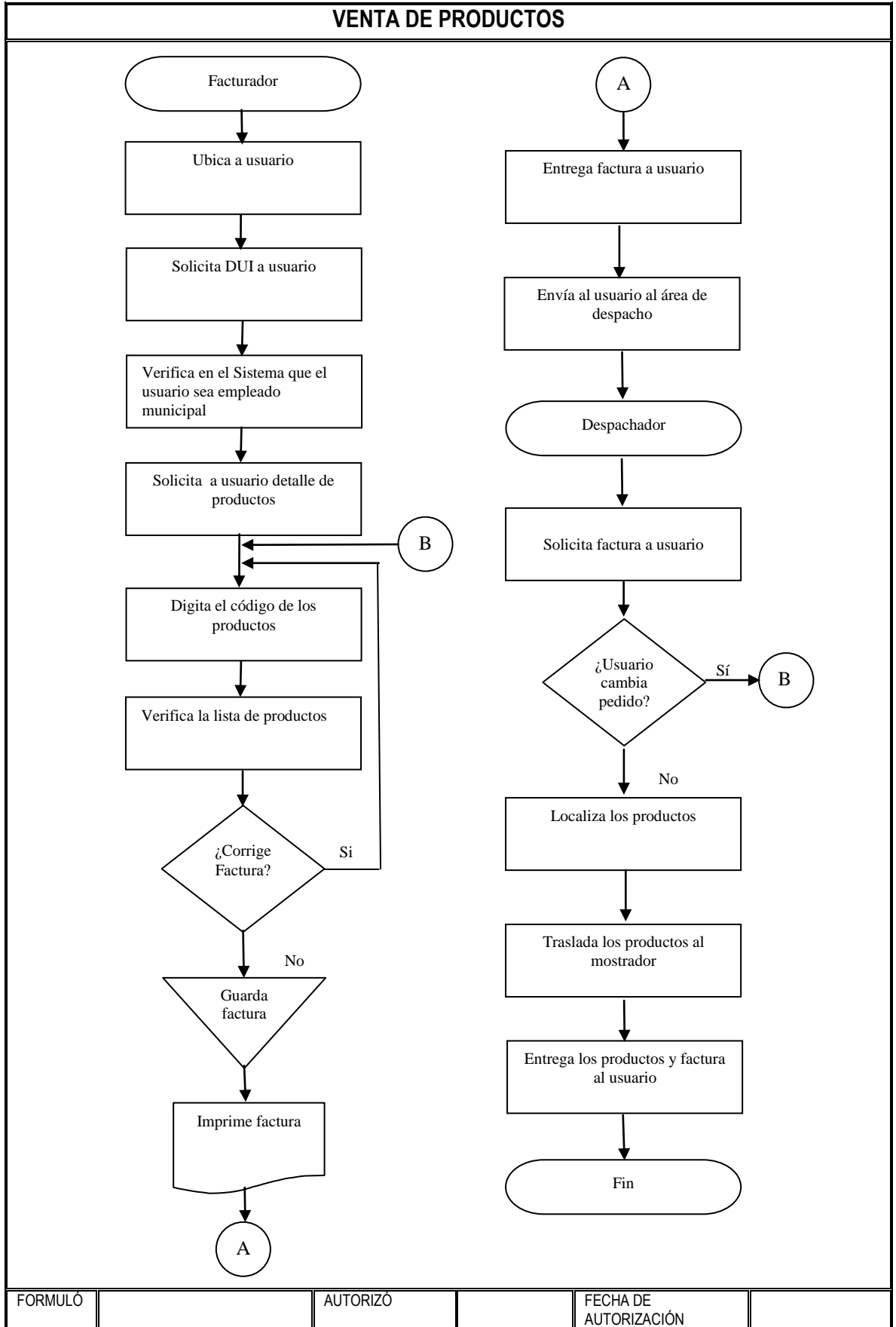
3. ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS

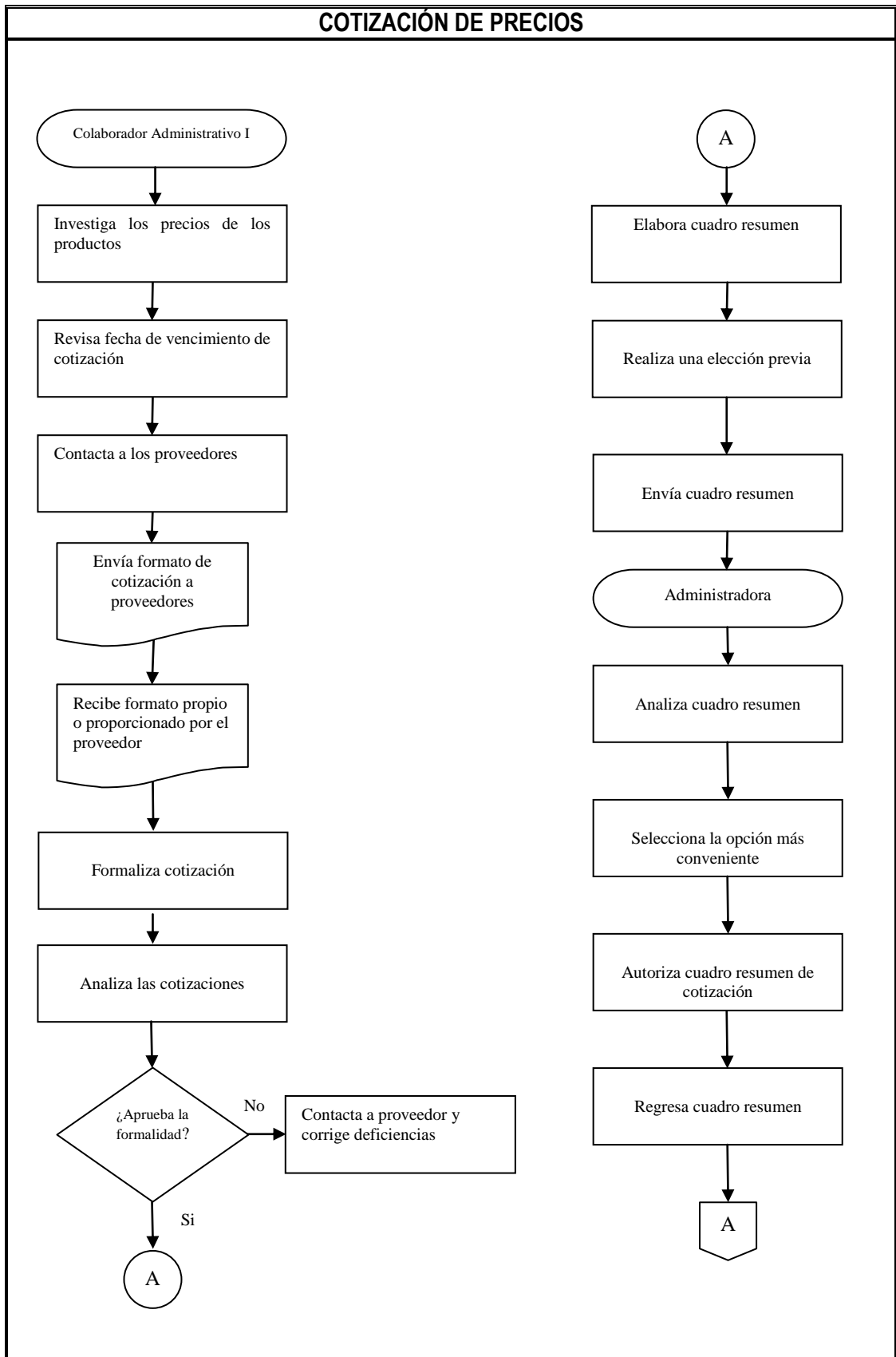
PASO Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.	Contactar a proveedor para solicitar productos respaldado por cotización	Colaborador Administrativo I
2.	Recibir factura	Despachador
3.	Trasladarse al área administrativa	Despachador
4.	Entregar factura al Colaborador Administrativo II	Proveedor
5.	Comparar el contenido de la cotización y de la factura. En caso de que la información no sea la correcta se contacta al proveedor para aclarar dudas y realizar correcciones.	Colaborador Administrativo I
6.	Trasladarse al lugar de recepción de productos (bodega o sala de ventas)	Despachador
7.	Recibir productos y factura	Despachador
8.	Trasladarse al área administrativa	Despachador
9.	Entregar factura a colaborador administrativo	Despachador
10.	Trasladarse a bodega o sala de ventas	Despachador
11.	Almacenar los productos en bodega o sala de ventas	Despachador
12.	Acordar el plazo de pago	Colaborador Administrativo I
13.	Registrar en el sistema los productos adquiridos, con el fin de ponerlos a disposición de los usuarios	Colaborador Administrativo II
14.	Entregar quedan a proveedor para realizar el pago a un plazo establecido	Colaborador Administrativo I
15.	Emitir cheque trascurrido el plazo de pago establecido	Colaborador Administrativo I
16.	Enviar cheque a la Unidad de Aprobación	Colaborador Administrativo I
17.	Autorizar cheque	U. de Aprobación

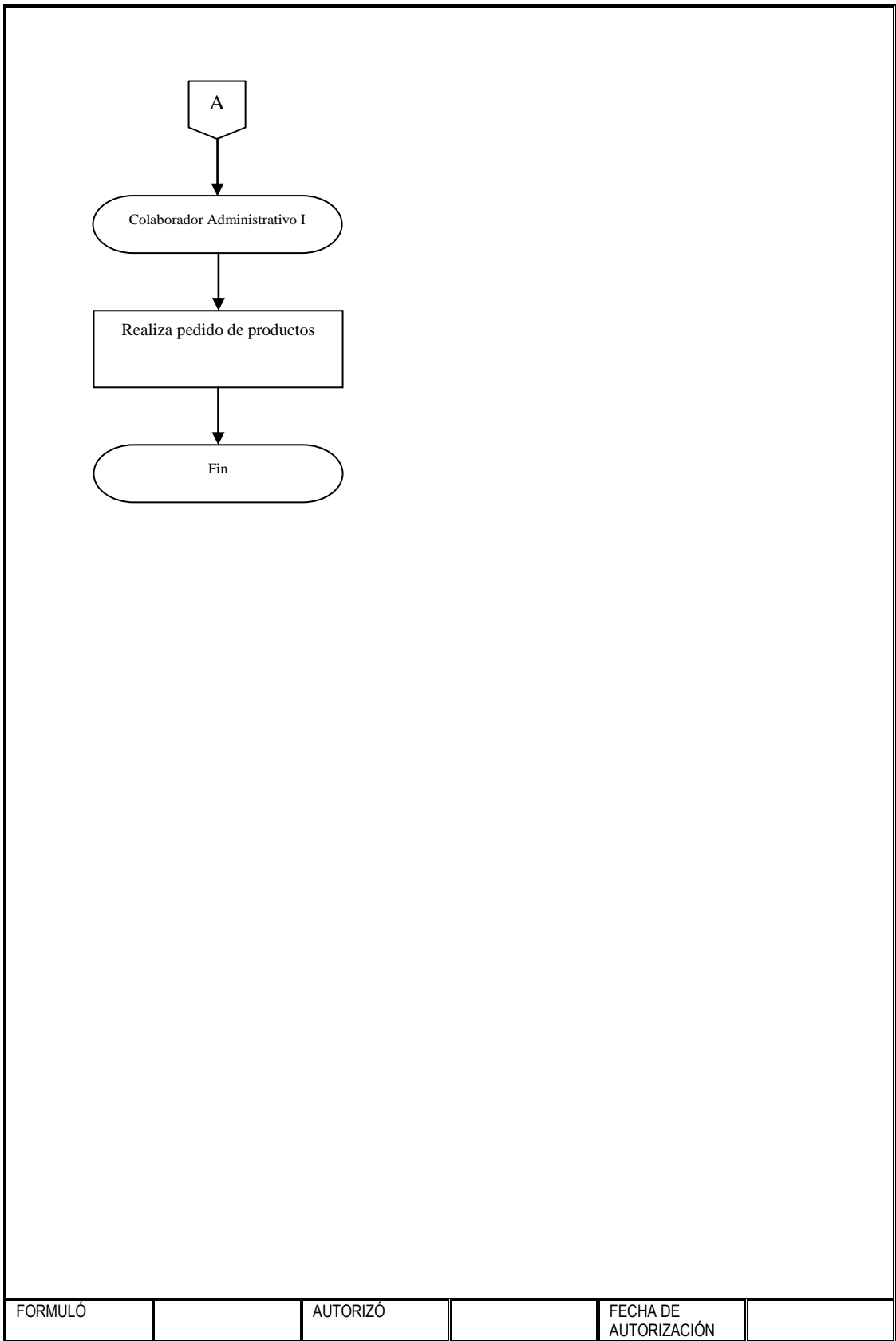
18.	Devolver cheque a Colaborador Administrativo I	U. de Aprobación
19.	Entregar cheque a proveedor	Colaborador Administrativo I

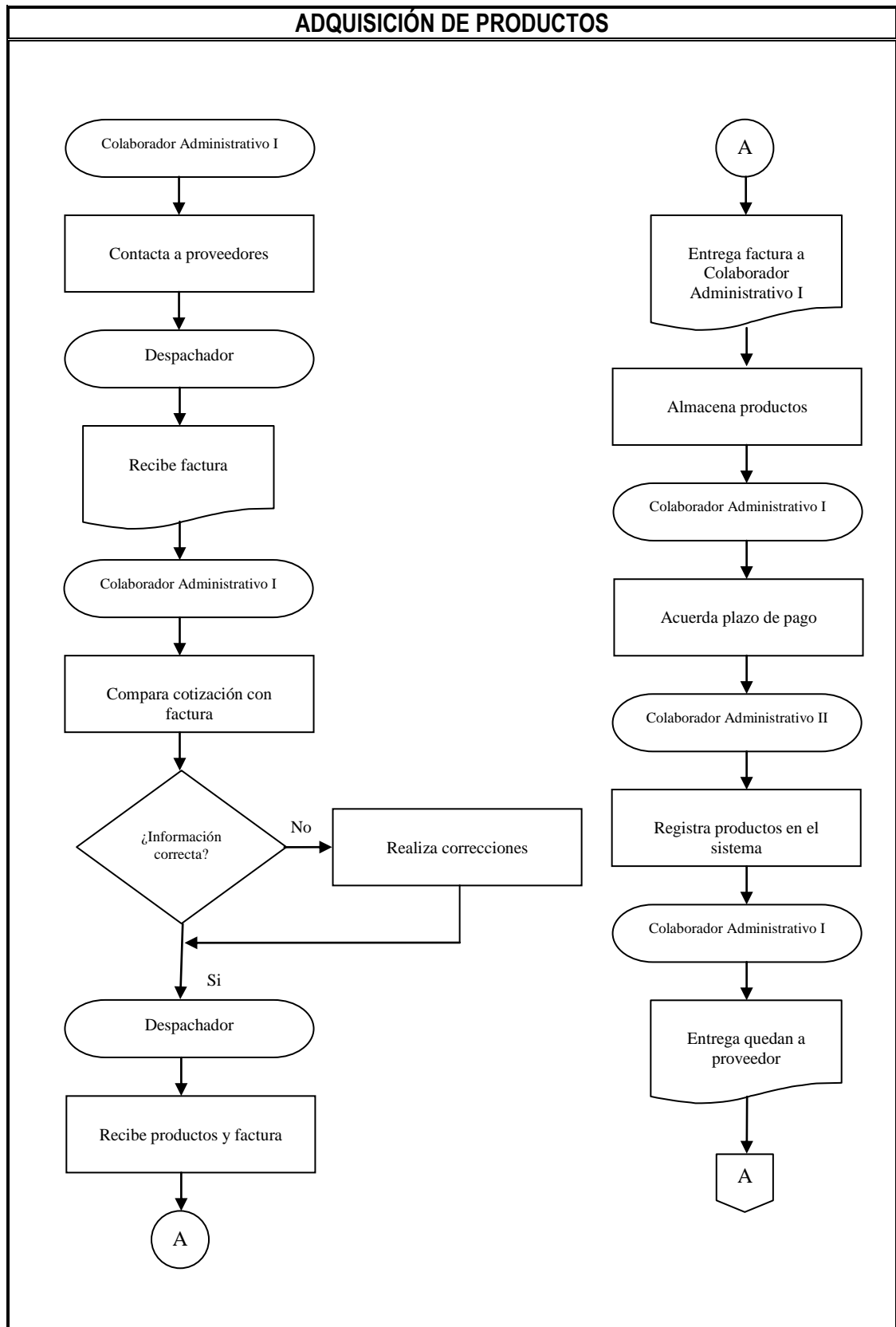
4 DESCUENTO EN PLANILLA

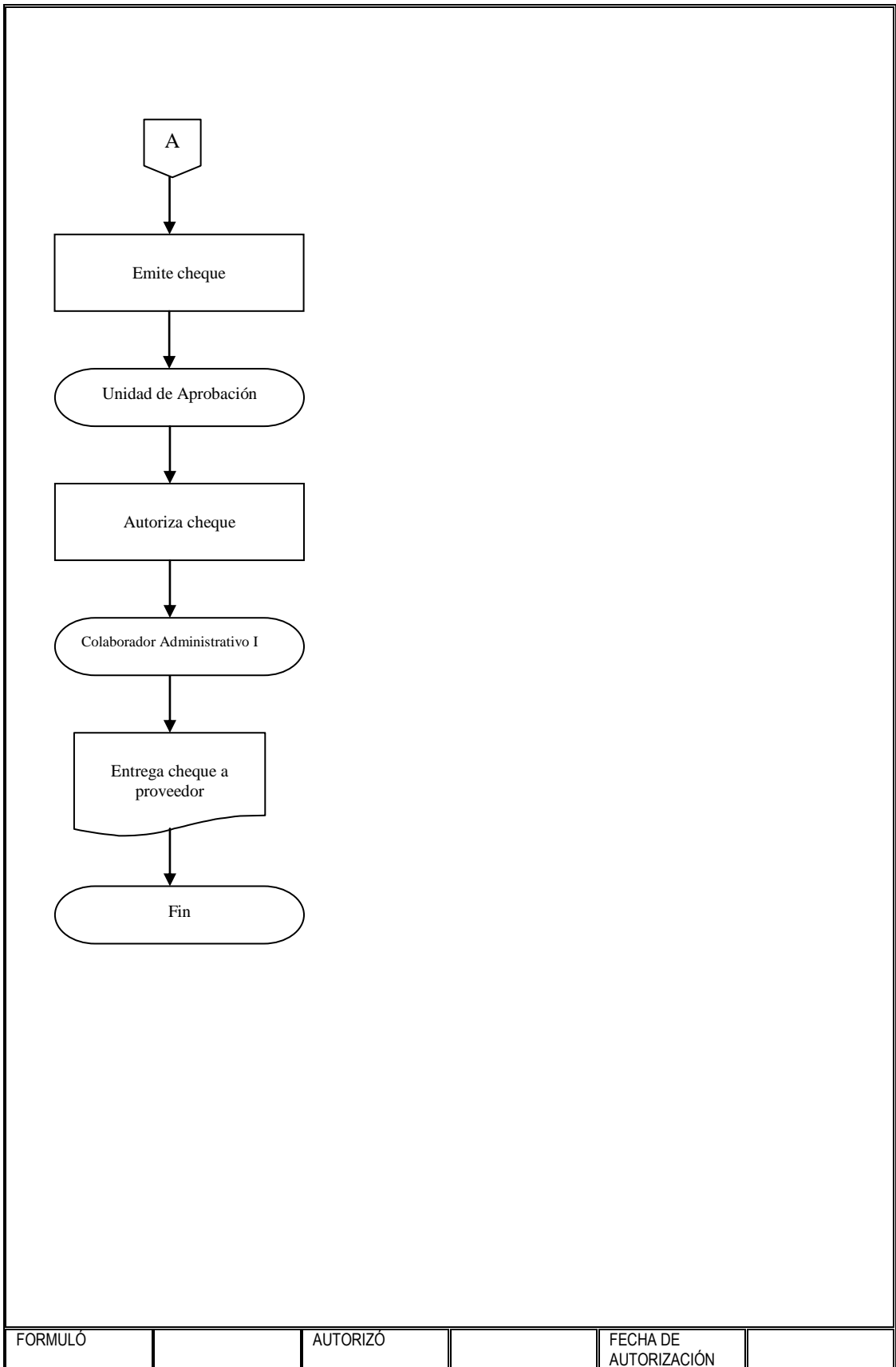
PASO N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.	Verificar en el sistema la solvencia del usuario	Facturador
2.	Autorizar la adquisición de productos. En caso de que el usuario se encuentre en mora no podrá solicitar productos en la Despensa	Facturador
3.	Registrar la factura en el sistema	Facturador
4.	Analizar el saldo y la capacidad de pago de los empleados	Tesorería
5.	Realizar el descuento en planilla. En caso de que el empleado no pueda efectuar el pago debido a otro tipo de descuento, se le restringe el crédito para el próximo mes.	Tesorería





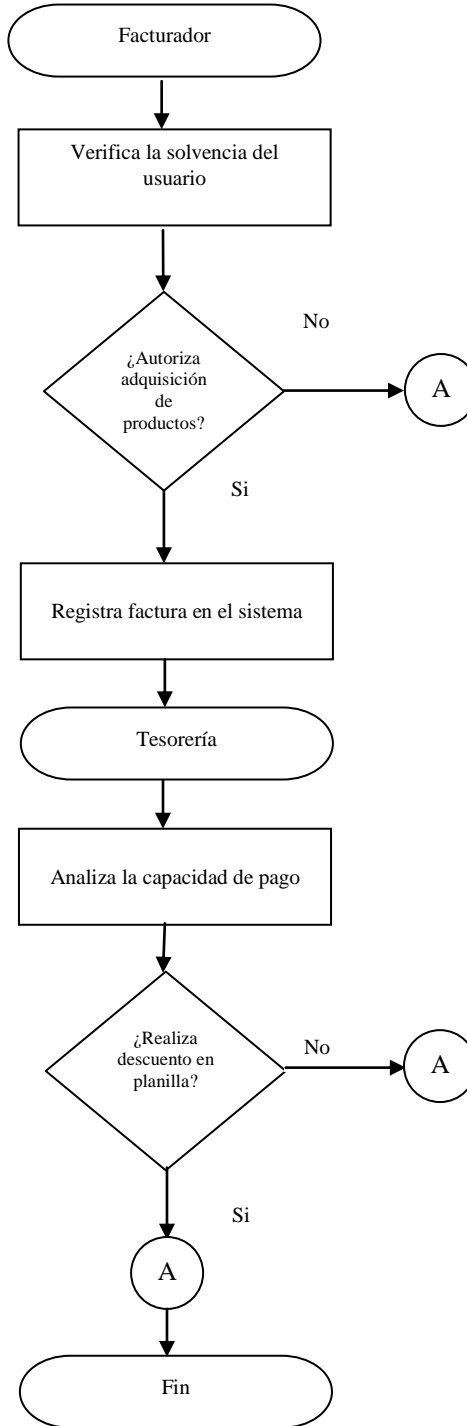






FORMULÓ		AUTORIZÓ		FECHA DE AUTORIZACIÓN	
---------	--	----------	--	-----------------------	--

DESCUENTO EN PLANILLA



FORMULÓ

AUTORIZÓ

FECHA DE AUTORIZACIÓN