

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



"Diseño de un Sistema de Procedimientos Administrativos basado en la Gestión de Calidad, para la mejora del funcionamiento de la Dirección General de Pesca y Acuicultura"

Trabajo de Investigación Presentado por:

Renderos, Patricia Alejandra

Sánchez Abrego, Rosario del Carmen

Sánchez Abrego, Claudia Yolanda

16 DE FEBRERO  
DE 1841

HACIA LA  
LIBERTAD

POR LA  
CULTURA

Para Optar al Grado de:

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Marzo de 2007

San Salvador,

El Salvador,

Centro América



**©2004, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

### Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario (a) : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Lic. Francisco Cruz Letona

Coordinador de Seminario : MSC. Francisco Antonio Quintanilla

Docente Observador : Lic. Eduardo Antonio Delgado Ayala

Marzo de 2007

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

## AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO: Que iluminó mi camino y me proporcionó sabiduría y fortaleza y así haber obtenido este maravilloso triunfo de mi vida.

A MI QUERIDA MADRE: Por todos sus esfuerzos y sacrificios; además por ese gran amor de madre que siempre me ha brindado y que me sirvió de apoyo para superar las diferentes dificultades que se me presentaron en el transcurso de mi carrera.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS: Por su apoyo y amistad que me brindaron, ya que esto contribuyó tanto directa como indirectamente en este triunfo obtenido.

Patricia Alejandra

A DIOS TODO PODEROSO

Y A LA VIRGEN MARÍA: Por brindarme fuerza, valor, sabiduría y guiarme en todos los momentos de mi vida para poder alcanzar esta meta.

A MIS PADRES: Por brindarme su amor incondicional, comprensión, apoyo y por ser la bendición más grande que Dios me ha dado en la vida.

A MIS HERMANOS: Por su apoyo y confianza que me brindaron en toda la trayectoria de mi carrera.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS: Por motivarme y apoyarme a seguir adelante.

Rosario del Carmen

A MI PADRE CELESTIAL

Y A LA VIRGEN SANTÍSIMA: Por darme la fortaleza, ser mi guía y permitirme finalizar una etapa importante en mi vida.

A MIS PADRES: Por haberme proporcionado una educación y guiado por el camino correcto.

A MIS HERMANOS: Por su motivación, comprensión ya que de una u otra forma colaboraron en mi formación profesional.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS: Por su amistad y apoyo brindado.

Claudia Yolanda

Agradecemos de manera especial a nuestro Asesor: Lic. Francisco Cruz Letona por su apoyo y dedicación brindada; además a todas las personas que de una u otra forma colaboraron en el desarrollo de nuestra formación profesional.

## INDICE

Resumen.....	i
Introducción.....	ii

### CAPITULO I.

#### GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PESCA Y ACUICULTURA (CENDEPESCA), MARCO TEÓRICO SOBRE UN SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS BASADO EN LA GESTIÓN DE CALIDAD.

A. Antecedentes.....	1
1. Generalidades de CENDEPESCA.....	1
2. Disposiciones legales.....	1
3. Naturaleza.....	2
4. Misión Visión y Objetivos.....	2
a) Misión.....	2
b) Visión.....	2
c) Objetivos.....	2
5. Funciones.....	2
6. Organización interna.....	3
a) División de Administración Pesquera.....	3
b) División de Pesquerías.....	3
c) División de Acuicultura.....	3
7. Estructura Organizativa.....	4
B. Marco Teórico sobre un Sistema de Procedimientos Administrativos basado en la Gestión de Calidad.....	6
1. Organización.....	6
a) Concepto.....	6
b) Importancia.....	6
c) Principios.....	6
1) Principio de especialización.....	6
2) Principio de la unidad de mando.....	7
3) Principio de equilibrio de autoridad-responsabilidad.....	7
4) Principio del equilibrio de dirección –control.....	8
5) Principio de definición de puestos.....	8
d) Sistema de organización.....	8

2. Sistema.....	10
a) Concepto.....	10
b) Características de los sistemas.....	10
c) Clasificación de los sistemas.....	10
d) Uso e importancia de los sistemas.....	11
e) Elementos componentes del sistema.....	12
3. Herramientas técnicas administrativas.....	13
a) Definición.....	13
b) Manuales.....	13
1) Concepto.....	13
2) Objetivos.....	14
3) Ventajas.....	15
4) Desventajas.....	15
5) Tipos de manuales administrativos.....	16
5.1) Por su naturaleza o área de aplicación.....	16
5.2) Por su contenido.....	16
5.3) Por su función específica.....	17
c) Manual de organización.....	18
1) Concepto.....	18
2) Importancia.....	18
3) Objetivos.....	19
4) Ventajas.....	19
5) Limitaciones.....	19
6) Contenido del manual de organización.....	20
7) Organigrama.....	20
7.1) Concepto.....	20
8) Descripción de puestos.....	20
8.1) Concepto de puesto.....	20
8.2) definición de manual de puestos.....	21
d) Procedimientos.....	22
1) Concepto.....	22
2) Importancia.....	22
3) Propósitos.....	22

4) Manual de procedimientos.....	23
4.1) Concepto.....	23
4.2) Importancia.....	23
4.3) Utilidad.....	23
4.4) Propósitos.....	24
4.5) Contenido del manual de procedimientos.....	24
4. Gestión de la calidad.....	26
a) Concepto de calidad.....	26
b) Evolución histórica.....	26
c) Mejoramiento Continuo.....	29
5. Funciones.....	31
a) Definiciones.....	31
b) Clasificación.....	31

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PESCA Y ACUICULTURA.**

A. Métodos y técnicas de investigación.....	32
1. Objetivos.....	32
a) Objetivo General.....	32
b) Objetivos Específicos.....	32
2. Importancia.....	32
3. Alcance y limitación.....	33
4. Métodos y técnicas.....	33
a) Métodos.....	33
1) Análisis.....	33
2) Síntesis.....	33
b) Técnicas.....	33
1) Observación.....	34
2) Fuentes primarias.....	34
3) Fuentes secundarias.....	34
5. Determinación de la muestra.....	35
a) Población.....	35
b) Muestra.....	35
6. Tabulación y procesamiento de datos.....	36

<i>B. Diagnóstico del Sistema de Procedimientos Administrativos de la Dirección General de Pesca y Acuicultura.....</i>	<i>37</i>
1. <i>Análisis de los resultados.....</i>	<i>37</i>
a) <i>Cargo funcional.....</i>	<i>37</i>
b) <i>Tiempo de servicio.....</i>	<i>37</i>
c) <i>Estructura orgánica actual.....</i>	<i>37</i>
d) <i>Líneas de autoridad.....</i>	<i>38</i>
e) <i>Grado de conocimiento de la misión, visión y objetivos.....</i>	<i>38</i>
f) <i>Departamentalización y delimitación de funciones.....</i>	<i>38</i>
g) <i>Capacitación.....</i>	<i>39</i>
h) <i>Reducción de confusiones.....</i>	<i>39</i>
i) <i>Motivación.....</i>	<i>40</i>
2. <i>Conclusiones.....</i>	<i>41</i>
3. <i>Recomendaciones.....</i>	<i>42</i>

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS BASADO EN LA GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO DE CENDEPESCA.**

<i>A. Objetivo del Sistema.....</i>	<i>43</i>
<i>B. Manual de Organización.....</i>	<i>44</i>
<i>Introducción.....</i>	<i>46</i>
<i>Objetivos .....</i>	<i>47</i>
<i>Políticas .....</i>	<i>48</i>
<i>Legislación o base legal.....</i>	<i>48</i>
<i>Estructura organizativa propuesta.....</i>	<i>49</i>
<i>Organigrama propuesto.....</i>	<i>50</i>
<i>Funciones.....</i>	<i>51</i>
<i>Vigencia del manual.....</i>	<i>78</i>

<i>C. Manual de Procedimiento.....</i>	<i>79</i>
<i>Introducción.....</i>	<i>81</i>
<i>Objetivos .....</i>	<i>82</i>
<i>Políticas para su uso y mantenimiento.....</i>	<i>82</i>
<i>Ámbito de Aplicación.....</i>	<i>82</i>
<i>Lista de procedimientos.....</i>	<i>83</i>
<i>Descripción de la simbología utilizada en los diagramas de flujo.....</i>	<i>84</i>
<i>Descripción de los Procedimientos.....</i>	<i>86</i>
<i>Vigencia del manual .....</i>	<i>134</i>
<i>D. Guía para la implementación para la Gestión de Calidad.....</i>	<i>135</i>
<i>Introducción.....</i>	<i>137</i>
<i>Alcance .....</i>	<i>138</i>
<i>Misión y Visión.....</i>	<i>138</i>
<i>Políticas de calidad.....</i>	<i>139</i>
<i>Objetivos de calidad.....</i>	<i>140</i>
<i>Principios de calidad.....</i>	<i>141</i>
<i>Plan para implementar el sistema de calidad.....</i>	<i>142</i>
<i>E. Plan de implementación del Sistema.....</i>	<i>144</i>
<i>Objetivo.....</i>	<i>144</i>
<i>Políticas.....</i>	<i>144</i>
<i>Estrategias.....</i>	<i>145</i>
<i>Recursos necesarios para la implementación del sistema.....</i>	<i>145</i>
<i>Calendarización.....</i>	<i>146</i>
<i>Glosario.....</i>	<i>147</i>
<i>Referencias Bibliográficas.....</i>	<i>149</i>
<i>Anexos</i>	
1. <i>Cuestionario</i>	
2. <i>Tabulación e interpretación de resultados</i>	
3. <i>Estructura de Cargos</i>	
4. <i>Distribución Geográfica de CENDEPESCA.</i>	

## INDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1 Sistema de organización.....</i>	<i>9</i>
<i>Cuadro 2 Evolución de la calidad.....</i>	<i>27</i>
 <i>Anexo 2. Tabulación e Interpretación de los datos:</i>	
<i>Cuadro 3 Tiempo de laborar en la Institución</i>	
<i>Cuadro 4 Nombre del cargo que desempeña funcionalmente</i>	
<i>Cuadro 5 Nombre de la plaza que ocupa</i>	
<i>Cuadro 6 Nombre de la unidad organizativa</i>	
<i>Cuadro 7 Existencia de un organigrama que represente la estructura organizativa de CENDEPESCA</i>	
<i>Cuadro 8 Conocimiento del nivel en que se ubica el puesto</i>	
<i>Cuadro 9 Conocimiento de la misión y visión</i>	
<i>Cuadro 10 Grado de visibilidad de la misión y visión</i>	
<i>Cuadro 11 Documento que contiene la misión y la visión</i>	
<i>Cuadro 12 Conocimiento de los objetivos</i>	
<i>Cuadro 13 Documento que contiene los objetivos</i>	
<i>Cuadro 14 Actividades y/o responsabilidades claramente delimitadas</i>	
<i>Cuadro 15 Documento que contiene las actividades y/o responsabilidades</i>	
<i>Cuadro 16 Problemas más frecuentes en el desarrollo de las funciones</i>	
<i>Cuadro 17 Frecuencia con que se reciben capacitaciones</i>	
<i>Cuadro 18 Tipo de capacitaciones que se imparten</i>	
<i>Cuadro 19 Instrumentos técnicos – administrativos que orienten al personal</i>	
<i>Cuadro 20 Cuales son los Instrumentos técnicos – administrativos</i>	
<i>Cuadro 21 Importancia del manual de procedimientos</i>	
<i>Cuadro 22 Otros aspectos necesarios para mejorar el desempeño</i>	
<i>Cuadro 23 Condiciones del puesto de trabajo</i>	
<i>Cuadro 24 Participación del jefe inmediato para con los subalternos</i>	
<i>Cuadro 25 Frecuencia con que se reúne el jefe inmediato con el personal a su cargo</i>	
<i>Cuadro 26 Involucramiento del jefe en las actividades</i>	
<i>Cuadro 27 Trabajo en equipo</i>	
<i>Cuadro 28 Nivel Académico</i>	
<i>Cuadro 29 Existencia de un manual de procedimientos</i>	
<i>Cuadro 30 Aplicación de las normativas disciplinarias</i>	
<i>Cuadro 31 Estructura de cargos</i>	

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i>	<i>Elementos del sistema.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 2</i>	<i>Descripción de puestos.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 3</i>	<i>Contenido del manual de procedimientos.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 4</i>	<i>Estructura del sistema de la calidad.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 5</i>	<i>Mejora continua.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 6</i>	<i>Ciclo de mejora continua.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 7</i>	<i>Distribución Geográfica de CENDEPESCA.....</i>	<i>Anexo 4</i>

## RESUMEN EJECUTIVO

El inicio de este trabajo de graduación fue a partir de la preparación del anteproyecto, cuyo proceso incluyó un conjunto de pasos, entre los cuales uno de los más importantes fue la definición e identificación del problema, después de analizar varios de estos se determinó que el principal problema que presentaba la institución era la ausencia de un sistema de procedimientos administrativos basado en la gestión de calidad que contribuya a la mejora del funcionamiento de CENDEPESCA, con el fin de contribuir a corto plazo en la eficiencia y eficacia de las actividades que se realizan en las diferentes áreas de la Institución ya que actualmente no cuentan con este tipo de sistema que los guíe a implementar los procedimientos de manera más ordenada y sistemática lo anterior dio origen al presente "sistema de procedimientos administrativos basado en la gestión de calidad"

El documento está estructurado en tres capítulos que contienen importantes aportes no solo en lo referente a los pasos a seguir para el diseño del sistema de procedimientos administrativos basado en la gestión de calidad sino también aquellos aspectos tales como generalidades de los manuales administrativos, manual de procedimientos y una guía de implementación para la calidad la cual busca presentar de forma clara y secuencial la estructura de la Dirección General de Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA) como un sistema de gestión basado en los estándares de calidad que aseguren que la prestación de los servicios sea de alta calidad y eficiencia resultantes de la interacción de los procesos definidos al interior de la institución y que de alguna manera apoyan a las actividades de la organización en general.

Otro aporte relevante de este estudio es la Redefinición de los niveles jerárquicos estableciendo claramente la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada área funcional esto a través de un organigrama acorde a las necesidades actuales de la institución, que se encuentre visible y que refleje claramente las líneas jerárquicas, la interrelación de una unidad orgánica con otras de su mismo entorno.

Otro de los aportes del presente estudio es que CENDEPESCA implemente el "sistema de procedimientos administrativos basado en la gestión de calidad" y que posteriormente realice un monitoreo constante con relación a los resultados obtenidos

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas en general han conservado a lo largo de los años una imagen de ineficiencia y bajo nivel en la calidad en cuanto al desarrollo de sus operaciones y en la prestación de servicios. Con el propósito de generar un nuevo concepto, la Dirección General de Pesca y Acuicultura se ha visto en la necesidad de diseñar un sistema de procedimientos administrativos basado en la gestión de calidad que contribuya a mejorar continuamente el funcionamiento de sus operaciones.

En este sentido, y con el fin de presentar una propuesta que de pie a mejorar las condiciones actuales de la institución, en el Capítulo I de éste trabajo se detalla las generalidades de la Dirección General de Pesca y Acuicultura como las disposiciones legales, su naturaleza la misión, visión y objetivos, sus principales funciones y la estructura organizativa actual; Así mismo, se muestra un marco teórico sobre un sistema de procedimientos administrativos basado en la gestión de calidad, haciendo énfasis en aspectos tales como organización, sistemas, herramientas técnicas administrativas, gestión de calidad y funciones.

El Capítulo II presenta un diagnóstico de la situación actual; mencionando los métodos y técnicas que se utilizaron en la investigación, la determinación de la muestra y la tabulación y procesamiento de la información; además, se hizo un análisis de los resultados obtenidos tomando en cuenta aspectos importantes que permitieron crear un mejor panorama de la situación que actualmente existe. Finalmente se plantean las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

En el Capítulo III, se define la propuesta del Sistema de procedimientos Administrativos basado en la Gestión de Calidad, para la mejora del funcionamiento de la Dirección General de pesca y Acuicultura, haciendo referencia al objetivo del sistema, la actualización del manual de organización, el diseño del manual de procedimientos administrativos, una guía para la implementación de la Gestión de Calidad y el Plan de Implementación del Sistema.

Finalmente, se presenta un glosario, las referencias Bibliográficas y los anexos.

## **CAPITULO I.**

### **GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PESCA Y ACUICULTURA (CENDEPESCA), MARCO TEÓRICO SOBRE UN SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS BASADO EN LA GESTIÓN DE CALIDAD.**

#### **A. ANTECEDENTES.**

##### **1. Generalidades de CENDEPESCA.**

En El Salvador, la actividad de la pesca se registra desde hace 40 años aproximadamente. Durante ese tiempo se ha contado con muchas investigaciones internacionales y nacionales, que han permitido identificar y conocer el estado y disponibilidad de los recursos hidrobiológicos, en especial los pesqueros; aspectos que son fundamentales para la buena administración y uso racional de los mismos.

La producción pesquera, provienen de tres actividades:

- ✓ Pesca industrial
- ✓ Pesca artesanal, y
- ✓ Acuicultura

La pesca industrial se desarrolla principalmente a través de la captura y procesamiento del camarón marino; en cambio, la pesca artesanal se realiza a nivel marino y continental. La acuicultura por su parte representa una alternativa de diversificación de especies como: camarón y tilapia; así como, para la incorporación de otras especies con nuevas tecnologías.<sup>1</sup>

##### **2. Disposiciones Legales.**

La Dirección General de Desarrollo de la Pesca y Acuicultura cuenta con un nuevo Marco legal, contenido en la Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura, aprobada por el decreto legislativo # 637, El 06 de diciembre de 2001. y publicada en el diario oficial # 240, Tomo 353 de la fecha de 19 de diciembre de 2001.

---

<sup>1</sup> Folleto proporcionado por la Dirección General de Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA)

El Acuerdo ejecutivo # 483 de fecha 07 de octubre de 2002, estableció reforma al reglamento de la organización interna del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), publicado en el diario oficial # 141, Tomo 35 del 14 de octubre de 2002.

### **3. Naturaleza.**

La Dirección General de Desarrollo de la Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA) es una dependencia centralizada del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), cuya misión es normar, concertar, orientar y facilitar el desarrollo sostenible de los recursos hidrobiológicos, correspondiéndole además; orientar e impulsar la investigación científica de estos recursos y transferir la tecnología generada.

### **4. Misión, Visión y Objetivo.**

#### **a) Misión.**

Normar, concertar y facilitar el desarrollo sostenible de los recursos hidrobiológicos; así como, orientar e impulsar la investigación científica de dichos recursos y transferir la tecnología generada.

#### **b) Visión.**

Ser una Institución que vele por la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos y proporcione servicios de excelencia a los usuarios.

#### **c) Objetivo.**

Diseñar e implementar la política y la planificación de la ordenación y promoción de la Pesca y la Acuicultura.

### **5. Funciones.<sup>2</sup>**

- Impulsar, promover y establecer medidas para la conservación, administración y desarrollo de los recursos pesqueros; así como regular las actividades en las distintas fases de la pesca y la acuicultura.
- Fomentar y realizar investigaciones sobre las actividades pesqueras y acuícolas y transferirlas por medio de programas de capacitación, asistencia y asesoría técnica a los participantes de las actividades pesqueras.

---

<sup>2</sup> Ibid

- Establecer y aplicar el régimen de funcionamiento de la infraestructura pesquera y acuícola de propiedad estatal.
- Otorgar y revocar licencias para embarcaciones dedicadas a la extracción de recursos hidrobiológicos.
- Establecer las épocas de vedas de determinadas especies hidrobiológicas, en consulta con el concejo nacional de pesca y acuicultura.
- Emitir resoluciones e instructivos y realizar las inspecciones necesarias para la aplicación de la ley general de ordenación y promoción de pesca y acuicultura, su reglamento y demás disposiciones pertinentes.

#### 6. Organización Interna.

La Dirección General de Pesca y Acuicultura, para prestar sus servicios se subdivide en tres unidades:

- ✓ División de Administración pesquera
- ✓ División de Pesquerías
- ✓ División de Acuicultura

##### **a) División de Administración Pesquera.**

Su objetivo es planificar y supervisar la ejecución de acciones encaminadas al ordenamiento de los recursos hidrobiológicos, a través de la aplicación de la normatividad pesquera y acuícola, la inspección y control y el registro de las actividades de la pesca y la acuicultura.

##### **b) División de Pesquerías.**

Su objetivo es planificar y supervisar el desarrollo de la investigación científica y estudios técnicos que contribuyan a lograr la sostenibilidad y mejor aprovechamiento de los recursos hidrobiológicos.

##### **c) División de Acuicultura.**

Su objetivo es planificar y supervisar la promoción del desarrollo de la acuicultura de especies hidrobiológicas de valor comercial a través de la generación y transferencia de tecnología, fomento de la producción y la organización de productores.

## 7. Estructura Organizativa.

Con la finalidad de cumplir con el objetivo y funciones planteados, por CENDEPESCA, ha establecido una estructura organizativa fundamentada en cinco niveles: Dirección, Asesoría, Apoyo, Normativo - Operativo.

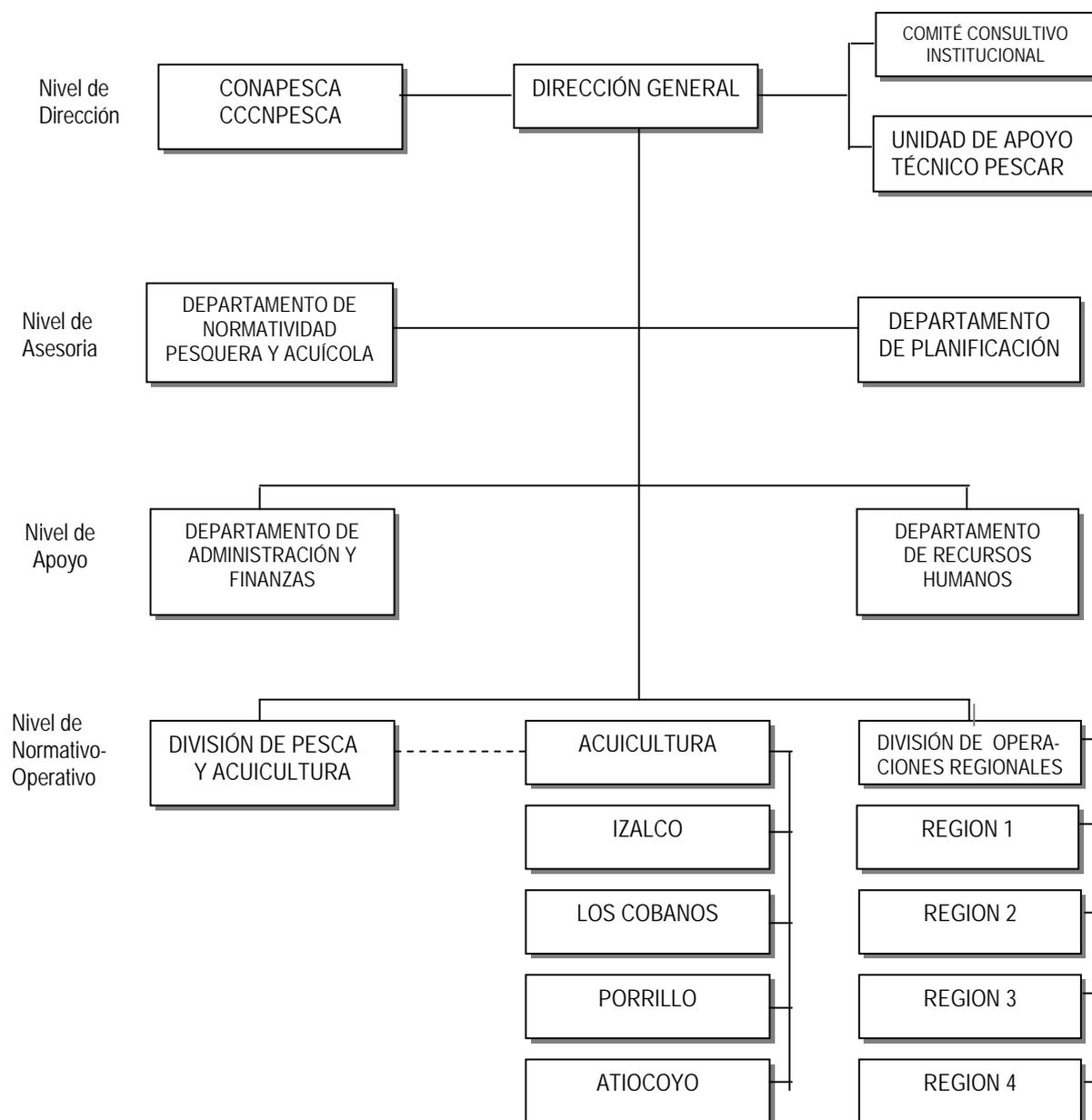
Nivel de Dirección: Conformado por la Dirección General, a quien corresponde la máxima autoridad y responsabilidad.

Nivel de Asesoría: Integrado por el Departamento de Normatividad Pesquera y Acuícola y el Departamento de Planificación.

Nivel de Apoyo: Integrado por el departamento de Administración y Finanzas y el Departamento de Recursos Humanos.

Nivel Normativo-Operativo: Integrado por la División de Pesquerías, la división de Acuicultura y la División de Operaciones Regionales; Integrado por cuatro oficinas zonales descentralizadas a nivel nacional: Oficina Zonal 1 – Acajutla, Oficina Zonal 2 – La Libertad, Oficina Zonal 3 – Puerto El Triunfo y Oficina Zonal 4 – La Unión.

La estructura organizativa actual descrita anteriormente se detalla en el organigrama siguiente:

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE CENDEPESCA.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Manual de Organización Actual de CENDEPESCA.

## B. MARCO TEÓRICO SOBRE UN SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS BASADO EN LA GESTIÓN DE CALIDAD.

### 1. ORGANIZACIÓN.

#### a) Concepto.

“Es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos. Un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.<sup>4</sup>

“Es el agrupamiento de las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar en sentido vertical y horizontal de toda la estructura de la empresa”.<sup>5</sup>

#### b) Importancia.

Su importancia estriba en el hecho de ser un medio de ordenación indispensable para lograr efectividad en el esfuerzo de conjunto, donde el Gerente coordinará las acciones de muchos individuos de modo que la actuación sea satisfactoria y de gran valor para cada miembro del grupo. Esto desde luego implica, una adecuada asignación de actividades y la determinación de las relaciones internas que operarán entre cada uno de los integrantes de la estructura organizativa.

Se afirma que la importancia de la organización se debe, a que es el elemento final del aspecto teórico que recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a como debe de ser una empresa.

#### c) Principios.

##### 1) Principio de la Especialización.

“Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza”.

---

<sup>4</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Editorial Limusa, México. 1983

<sup>5</sup> Koontz O'Donell & Wehrich, Harol Ciry & Heinz. Administración. 8° Edición en español. Mc Graw Hill, México, 1987

Este principio es junto con el siguiente, quizás el fundamental en la organización. Debe advertirse que la división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y con ella, mayor precisión, profundidad de conocimientos y destreza en cada una de las personas dedicadas a cada función.

Lo anterior es resultado natural de la limitación humana: es imposible, aún a mentes y capacidades privilegiadas abarcarlo todo por ello cuanto menor sea el campo al que se dedique obtienen, de suyo, más eficiencia en su trabajo.

Es importante aclarar que la especialización tiene límites pues una súper especialización produce monotonía o lesiona la dignidad humana del trabajador reduciéndolo a una mera máquina o parte mecánica de un sistema y a veces llega a ser especialista en actividades que prácticamente carecen de importancia.

## **2) Principio de la Unidad de Mando.**

“Para cada función debe existir un solo jefe”

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización.

La especialización, para obtener mayor eficiencia estableció la división por funciones, la unidad de mando, para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe que fije el objetivo común y dirija con todos a lograrlos.

## **3) Principio del Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.**

“Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella”.

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo la responsabilidad va en la misma línea pero de abajo hacia arriba.

Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esa responsabilidad es a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concederse.

#### 4) Principio del Equilibrio de Dirección-Control.

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando".

La administración no puede existir "sin alguna delegación," ya que aquella consiste en "hacer a través de otros". Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada según el principio anterior.

Alguien ha dicho que la autoridad se delega mientras que la responsabilidad se comparte, esto es cierto en el sentido de que la autoridad delegada no debe seguirse ejerciendo más que en casos extraordinarios, en tanto que en la responsabilidad señalada se sigue teniendo, por que el delegante debe conocer a través de los nuevos controles fijados la forma en que está actuando el delegado para corregir sus errores, orientar su acción y en último término limitar la responsabilidad comunicada o remover a dicho jefe interior.

Aún cuando el grado de delegación depende de una serie de consideraciones concretas, tales como capacidad de la persona en quien se delega, naturaleza de la función delegada, etc. Puede decirse, como principio básico que los planes generales y el control final y concentrado de los resultados deben reservarse siempre al delegante, en tanto que al delegado corresponde formular, dentro de esos planes básicos, los secundarios y operar los controles hasta su concentración. Las funciones de los elementos de organización, integración y dirección, se delegan más o menos según las circunstancias.

#### 5) Principio de Definición de Puestos.

"Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades, que corresponden a cada puesto, entendiendo por este la unidad de trabajo impersonal específico".

Mientras no se establezca en forma precisa y clara lo que cada cual debe hacer, no existirá una estructura adecuada.

#### d) Sistemas de Organización.

Se distinguen tres tipos de sistemas de organización:

- ✓ De línea
- ✓ De asesoramiento (Staff)
- ✓ Funcional

**Cuadro 1.  
Sistemas de Organización.**

De Línea	De Asesoramiento (Staff)	Funcional
<p>Consiste en una serie continua de escalones de autoridad o rangos que constituyen la jerarquía externa en todas las clases de organizaciones. Permite ejercer una autoridad completa sobre las actividades y el personal del cual es responsable, adapta y aplica las políticas, técnicas y procedimientos de sus correspondientes operaciones.</p> <p>Los miembros de la organización responden directa y solamente a un superior único; estos mantienen una clara línea de autoridad y de los niveles altos hasta los bajos. Toda persona que ejerce una autoridad lineal tiene autoridad y responsabilidad completa sobre el personal y las actividades de sus departamentos.</p> <p>Los colaboradores ubicados dentro del sistema lineal saben de quien recibir órdenes y a quien deberán dirigir su información; reconocen que la responsabilidad directa en su unidad recae en su jefe inmediato.</p>	<p>El tipo de autoridad staff consiste en la ayuda que prestan ciertos elementos de la organización a los distintos niveles jerárquicos a trabajar más efectivamente para lograr los objetivos fundamentales de la empresa. Es de naturaleza consultiva y se especializan en la asistencia de diversas funciones administrativas; generalmente se les asigna a los funcionarios de staff una autoridad de ideas. Su trabajo es el de asesor y no de ordenar. Se presenta para analizar problemas ofrecer sugerencias y planificar para el uso y ayuda del jefe de línea.</p> <p>Se puede utilizar por la necesidad de colaboración que tienen los jefes de línea en el manejo de los detalles para localizar datos que ayudarán a tomar decisiones o como fuentes de consejos especializados sobre determinados problemas administrativos. Presta servicios de información, asesoría y control.</p>	<p>Consiste en delegar en un jefe de departamento de línea una autoridad específica para ordenar, procedimientos, métodos, políticas, o aplicarse en las distintas secciones de los departamentos, ya sean estos lineales o de staff.</p> <p>En este sistema, los jefes continúan siendo responsables en general de la marcha de sus departamentos pero los asesores tienen la responsabilidad frente a la empresa en lo relacionado con su especialidad.</p>

En el cuadro 1 se detalla las definiciones de los distintos tipos de sistemas de organización así como también se describe la forma en la cual se organiza al persona. <sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Elaboración del grupo

## 2. SISTEMA.

### a) Concepto.

"Es una red de procedimientos relacionados entre si y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas"<sup>7</sup>

"Es un proceso cíclico que consiste en un conjunto de partes relacionadas entre si, capaces de transformar insumos en productos para satisfacer objetivos de su ambiente"<sup>8</sup>

### b) Características de los sistemas.

- Todo sistema contiene otros sistemas (subsistemas) y a la vez está contenido en otros sistemas de carácter superior, esto da como resultado, haciendo hincapié en la idea, una auténtica categorización de suprasistemas, sistemas y subsistemas.
- Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema. Se puede deducir que estos constituyen el factor o elemento que sirve como dirección para todas las partes del conjunto.

### c) Clasificación de los sistemas.

- Sistemas creados o sistemas hechos por el hombre. Sin duda que las organizaciones públicas y privadas son sistemas hechos o creados por el hombre.
- Considerando el número y complejidad de los elementos y sus relaciones, y la posibilidad de predecir su comportamiento, los sistemas pueden ser simples, complejos, y muy complejos; deterministas y probabilistas.

---

<sup>7</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas, 8° Edición. Editorial Mc Graw Hill, México, 1994, pág. 326.

<sup>8</sup> Hernández Orozco, Carlos. Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos. 1° Edición, Editorial Universidad Estatal, Costa Rica, 1996, pág. 38

- Otra clasificación de los sistemas distingue a los cerrados de los abiertos. La mayor parte de los sistemas orgánicos son abiertos; esto quiere decir que hay un intercambio de energía con sus integrantes. Se dice que un sistema es cerrado cuando hay aportación o expedición de información, de calor o de materiales físicos, y por lo tanto no se verifica ningún cambio en sus componentes.

Al estudiar un sistema natural o un sistema fabricado por el hombre como un sistema abierto, el interés se debe concentrar sobre los datos iniciales y finales (entradas y salidas) del sistema, o los datos del principio o fin, como debe llamársele, puesto que es la transportación de energía a través del sistema lo que nos permite percibir su trabajo.

- Sistemas mecánicos o no vivientes y sistemas vivientes. Es de fácil comprensión que los organismos públicos son sistemas vivientes, puesto que su principal componente es el ser humano como ente individual y como miembro de un grupo social.
- Sistemas adaptables y no adaptables. Las organizaciones son sistemas adaptables, puesto que reaccionan o responden a cambios de contexto, produciéndose una nueva situación del sistema frente a la reacción o respuesta; mediante el análisis se pueden establecer en el tiempo los diferentes estados del sistema.

#### d) Uso e importancia de los sistemas.

Los sistemas tienen uso intensivo en la producción, industria, los servicios públicos y privados, la ciencia, la administración, la educación, la economía, la estadística y en el control ecológico, entre otros, lo que indudablemente a elevado el nivel de vida de buena parte de la humanidad. Los sistemas tienen aplicabilidad en casi toda la actividad humana.

La importancia de los sistemas radica en que estos contribuyen a sistematizar la operación artesanal e industrial o a influirla; aumentan la eficiencia y la eficacia de las acciones administrativas y de producción; igualmente contribuyen a que el conocimiento se utilice más estructurado y menos abstracto, facilitando así la comunicación y su aprovechamiento en menor tiempo.



**e) Elementos componentes del sistema.**

- Los insumos o entradas son materiales y componentes en bruto; materias primas, energía en forma de fuerza eléctrica; información en forma de demanda del mercado; acciones de la competencia, actividad económica y datos afines; el dinero; autoridad legal y política; otros factores de producción.
- El proceso organizacional actúa sobre las entradas anteriores por medio de un sistema de personas, máquinas e instalaciones, transformando las entradas en salidas o sea productos o resultados.
- Productos son los resultados en forma de bienes y servicios, derivados del cambio de forma en los insumos de entrada.
- Ambiente es otro elemento esencial de un sistema, el cual proporciona los insumos al proceso y absorbe sus productos, reacciona ante estos y genera información que envía como un nuevo insumo, retroalimentación de esta manera al proceso y completando así el ciclo del sistema. Está conformado por el entorno interno y externo del sistema o sea todo aquello que rodea al proceso organizacional.

Los elementos que componen un sistema se pueden apreciar de manera esquemática en la figura 1.

**Figura 1.**  
**Elementos del Sistema.<sup>9</sup>**



<sup>9</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

### 3. HERRAMIENTAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS.

#### a) Definición.

Las herramientas técnicas administrativas son un medio de ayuda para el logro de los objetivos de una organización dentro de los cuales se encuentran los manuales administrativos.

Existe una gran diversidad de éstas y se utilizan generalmente para hacer una estructura organizativa funcional de acuerdo a las actividades que se realizan en forma ordenada y eficiente.

Para ello es necesario tener una conceptualización clara de lo que es la organización y los aspectos que engloba la misma. Como son: La estructura organizativa, la importancia de la línea jerárquica y de autoridad; así como también sobre los manuales que se constituyen en una de las herramientas más fundamentales.

#### b) Manuales.

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Debido a la complejidad de las operaciones, en muchas empresas se hace necesario contar con los manuales básicos que orienten la organización y el desarrollo de las actividades.

De esta manera las empresas estudian y desarrollan sus herramientas, conforme a las necesidades propias orientándose en todo caso a la facilitación de las labores.

#### 1) Concepto.

"Un folleto, libro, carpeta, etc. En los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto, orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa".<sup>10</sup>

"Son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación,

---

<sup>10</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Editorial Limusa, México. 1983, pág. 177

estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarias para un mejor desempeño de sus tareas".<sup>11</sup>

## 2) Objetivos.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto, al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

---

<sup>11</sup> Franklin Enrique Benjamín "Organización de empresas análisis, diseño y estructura" 1ª Edición Editorial Mc Graw Hill, México 1998, Pág. 329

### 3) Ventajas.

- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento. Sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a las áreas en que debe actuar o en qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas.

### 4) Desventajas.

Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran los siguientes:

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

### 5) *Tipos de manuales administrativos.*<sup>12</sup>

#### 5.1) Por su naturaleza o área de aplicación.

- **Macroadministrativos:** son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de la organización que lo componen.
- **Microadministrativos:** Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o limitar a alguna de sus áreas en forma específica.

#### 5.2) Por su contenido.

- **Manual de historia:** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo, su comienzo, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.
- **Manual de organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.
- **Manual de políticas:** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.
- **Manual de procedimientos:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

---

<sup>12</sup> Franklin Enrique Benjamín "Organización de empresas análisis, diseño y estructura" 1ª Edición Editorial Mc Graw Hill, México 1998, Pág. 148

- **Manual de contenido múltiple:** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

### 5.3) Por su función específica.

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

- **Manual de producción:** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.
- **Manual de compras:** El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.
- **Manual de ventas:** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- **Manual de finanzas:** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- **Manual de Personal:** Identificados también como de relaciones industriales, de reglas del empleado o del empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre: prestaciones, servicios y condiciones de trabajo.

### c) **Manual de Organización.**

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura, funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son organigramas y descripción departamental, de funciones y de productos.

Las dimensiones del manual de organización constituyen la base de la totalidad de una institución, ya que en él se plasma la estructura organizativa como un todo a partir de la ubicación de cada puesto y su relación con los demás en cada unidad y así mismo entre unidades; además especifica la jerarquía, autoridad, responsabilidad y funciones de las mismas.

#### 1) **Concepto.**

“Exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de los objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad, responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.”<sup>13</sup>

#### 2) **Importancia.**

La importancia del manual de organización radica en que sirve de herramienta para la administración general de la institución debido a que en él se establecen las bases para un mejor ordenamiento del quehacer de la misma; auxilia tanto las actividades superiores como a los empleados a realizar en forma eficiente sus obligaciones.

Por ello deben ser constantemente revisados considerando del desarrollo, crecimiento de la empresa, para que su contenido esté actualizado dando un aporte que guíe y oriente al ser humano que es la parte vital de toda organización.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

---

<sup>13</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas, 8° Edición. Editorial Mc Graw Hill, México, 1994, pág. 353.

Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones, autoridad y al conjunto de relaciones con los demás.

### **3) Objetivos.**

El manual de organización tiene por objetivo instrumentar por escrito la estructura organizativa de la institución persiguiendo los siguientes objetivos:

- Constituir un marco de orden que coadyuve al éxito de su gestión en el desarrollo de las actividades que permitan alcanzar los objetivos.
- Definir formalmente la estructura organizativa.
- Dar a conocer los objetivos, funciones y actividades de la institución en forma detallada.
- Proporcionar elementos de juicio a los niveles de dirección para elaborar e implementar políticas salariales e incentivar al personal.
- Definir claramente las líneas de autoridad y responsabilidad de la organización externa.

### **4) Ventajas.**

- Brinda en forma permanente información sobre los deberes, autoridad y responsabilidad que tienen inherentes las diferentes unidades de la empresa.
- Sirve de guía y orientación al personal. Especialmente a la pronta adaptación del personal nuevo.
- Sirve como una valiosa herramienta de trabajo al personal de dirección, para la mejor administración de su unidad.

### **5) Limitaciones.**

- Pierde su vigencia y validez si no se actualiza permanentemente.
- Si no se instruye al personal en forma adecuada sobre su utilización, no se obtienen los objetivos propuestos en el manual.
- Su costo de revisión y mantenimiento es alto.

## 6) Contenido del Manual de Organización.

- ✓ Logotipo de la organización.
- ✓ Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere.
- ✓ Título y extensión del manual (general o específico).
- ✓ Lugar y fecha de elaboración.
- ✓ Número de revisión en su caso.
- ✓ Unidades responsables de su elaboración.
- ✓ Clave de la forma.

## 7) Organigrama.

La estructura organizativa está representada por el organigrama el cual decide los niveles jerárquicos, las funciones, las distribuciones de responsabilidades, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal del departamento y representa coherentemente el tipo de relación y su funcionamiento real.

Esta debe estar compuesta por una estructura operativa que esté conformada por bloques en los que se detallan los grados de responsabilidad.

### 7.1) Concepto.

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.<sup>14</sup>

Una estructura organizativa es centralizada cuando delega poca autoridad y se conserva el máximo control en los altos jefes y es descentralizada cuando delega la facultad de decidir y únicamente se conservan los controles necesarios en los jefes superiores.

## 8) Descripción de puestos.

### 8.1) Concepto de puesto.

“Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de una remuneración”

---

<sup>14</sup> Franklin Enrique Benjamín “Organización de empresas análisis, diseño y estructura” 1ª Edición Editorial Mc Graw Hill, México 1998, Pág. 329

El conocer las especificaciones de cada puesto claramente puede ser uno de los principales elementos que orienten el desarrollo de las actividades hacia el logro de la eficiencia. Es por ello que la mayoría de empresas implementan dicha herramienta aunque sea de la manera más rudimentaria.

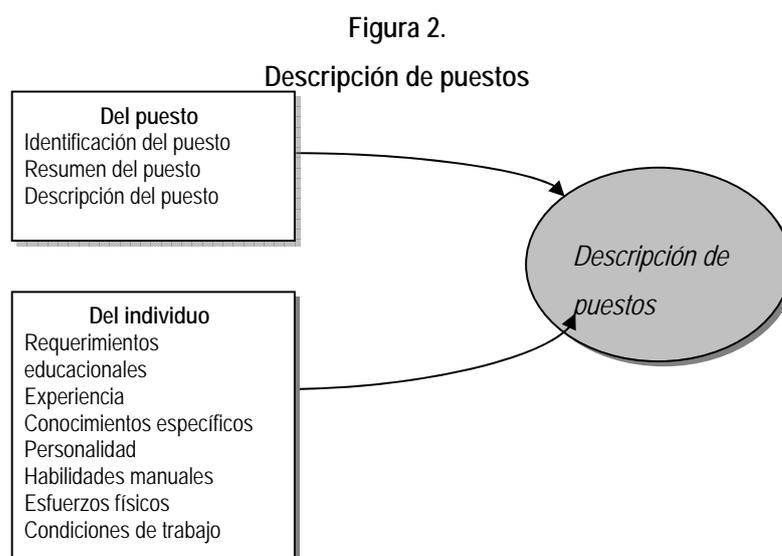
### 8.2) Definición de manual de puestos.

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización. Su contenido son los puestos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, valoración, la descripción de sus funciones y el perfil de los productos de salida.

Es un documento que básicamente consta de dos partes fundamentales:

*La descripción del puesto*, es la enumeración detallada de las actividades del cargo (Qué hace el ocupante) la periodicidad de la ejecución (Cuándo lo hace), y los objetivos del cargo (Porqué lo hace).

*El análisis del puesto*, que pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.



En la figura 2 se definen todos y cada uno de los aspectos que debe de contener un puesto de trabajo y como va ha ser analizado y evaluado al momento de hacer contrataciones de personal nuevo o al evaluar al ya existente dentro de la empresa.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Elaboración del grupo.

#### **d) Procedimientos.**

##### **1) Concepto.**

“Son aquellos planes de actividades que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa”<sup>16</sup>

##### **2) Importancia.**

La importancia de los procedimientos administrativos es porque nos permiten realizar las tareas de una manera consecutiva y nos indican cada uno de los pasos a seguir. Con ellos podemos corregir errores en el proceso y simplificar las actividades.

Permiten dar una visión general de las tareas del área administrativa al personal de nuevo ingreso y, en consecuencia, facilitar sus labores. De esta manera, se infiere que los procedimientos administrativos son parte importante en la Administración Pública, toda vez que permiten que cada servidor público efectúe de manera eficiente y eficaz sus actividades y con ello, lograr que los servicios públicos se proporcionen con calidad.

##### **3) Propósito.**

El propósito fundamental de los procedimientos consiste en lograr que las operaciones de naturaleza repetitiva se desarrollen siempre en la misma forma; dicho en otras palabras, es ejecutar las operaciones de un procedimiento de igual manera cada vez que se lleve a cabo.

Los procedimientos son los principios fundamentales en que está basado el control de la estructura de una dependencia. No hay duda, por lo tanto, que un procedimiento, al tener que cumplir una tarea tan importante, se debe aplicar exactamente en los mismos términos que fue ideado, sin alteraciones ni deformaciones.

---

<sup>16</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Editorial Limusa, México. 1983

#### 4) Manual de procedimientos.

##### 4.1) Concepto.

“Presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas”<sup>17</sup>

##### 4.2) Importancia.

El Manual de Procedimientos constituye un documento básico para el logro de las metas y de los objetivos institucionales, toda vez que con éste las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos públicos podrán realizar sus actividades de una manera más ordenada y eficiente.

Un Manual de Procedimientos es una herramienta administrativa útil e indispensable para el mejor desempeño de las actividades de los servidores públicos. De ahí que su importancia sea fundamental en el proceso de modernización y mejoramiento continuo de la Administración Pública.

Además, este documento permite que los procesos de gestión de la Administración Pública sean revisados para que, por un lado, se puedan rediseñar y por el otro, se mejore la calidad en su ejecución.

##### 4.3) Utilidad.

La implementación de este tipo de manuales permite:

- Conocer el funcionamiento interno por lo que respecta la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto, al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal que desee emprender tareas de simplificación del trabajo como análisis de tiempo, delegación de autoridad, etc.
- Sirve de base para establecer un sistema de información o bien modificar el que ya exista.
- Equilibra y controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitando su alteración arbitraria.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación aumentando de esa forma la eficiencia y eficacia de los empleados.

---

<sup>17</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas, 8° Edición. Editorial Mc Graw Hill, México, 1994, pág. 354.

#### 4.4) Propósitos.

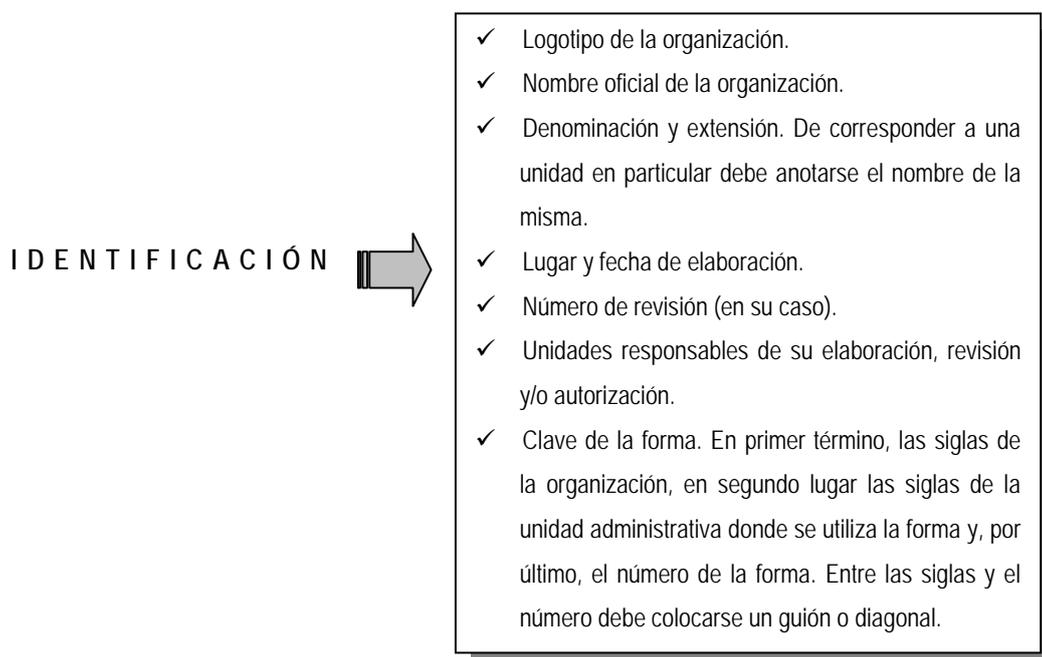
Los manuales de procedimientos persiguen, los siguientes propósitos:

- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades administrativas.
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.
- Registrar en forma ordenada, secuencial y detallada, las operaciones que se efectuarán, los órganos que intervienen y los formatos que se utilizarán en la ejecución de las actividades.
- Dar a conocer la información detallada y ordenada de cada uno de los procedimientos que se realizan.
- Evitar el desperdicio de tiempo y la duplicidad de funciones.

#### 4.5) Contenido del Manual de Procedimientos.

Figura 3

##### Contenido del Manual de Procedimientos



En la figura 3 se muestra el esquema con el cual se desarrollan los manuales de procedimientos en toda empresa.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Elaboración del grupo.

- 
- Índice o contenido y Prólogo o introducción.
  - Objetivos de los Procedimientos.
  - Áreas de aplicación y alcance de los procedimientos.
  - Responsables: unidades administrativas y/o puestos que intervienen en cualquiera de sus pasos
  - Políticas o normas de operación: En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción de las distintas instancias que participan en los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:
    - ✓ Se definen perfectamente las políticas o normas que contienen el marco general de actuación del personal, a efecto de que este no incurra en fallas.
    - ✓ Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos.
  - Concepto (s).
  - Procedimientos: Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en que consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuando se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.
  - Formulario de impresos.
  - Diagrama de flujo: Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y en recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), a los puestos que intervienen (procedimientos detallados), en cada operación descrita.
  - Validación y crédito.
  - Glosario de términos.
  - Lista de conceptos de carácter técnico relacionado con el contenido y técnicas de elaboración.
-

#### 4. GESTIÓN DE CALIDAD.

##### a) Concepto de Calidad.

La palabra calidad tiene muchos significados y es utilizada en muchos sectores de las áreas económicas, políticas y sociales. A pesar de que la calidad se ha manejado desde hace muchos años hoy en día a recobrado gran importancia para muchas empresas.

La calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua".

"Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".<sup>19</sup>

"Es una filosofía y un conjunto de principios que representan el fundamento para el mejoramiento continuo de una organización, a través de la aplicación de métodos cuantitativos, la utilización eficiente del recurso humano y la sistematización".<sup>20</sup>

##### b) Evolución histórica.

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto a su evolución histórica. Para ello, se describe cada una de las etapas, el concepto que se tenía de la calidad y cuales eran los objetivos a perseguir.

Esta evolución ayuda a comprender de donde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad de productos o servicios que se proporcionan al cliente y en definitiva, a la sociedad y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin.

(Ver cuadro No 2)

---

<sup>19</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>20</sup> [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)

**Cuadro 2**  
**Evolución de la Calidad.<sup>21</sup>**

<b>Etapa</b>	<b>Concepto</b>	<b>Finalidad</b>
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran demanda de Bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad).	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Post guerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera.	Minimizar costos mediante la Calidad. Satisfacer al cliente. Ser competitivo.
Post guerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor.	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costos. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo e Interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

<sup>21</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

El término Gestión de Calidad se utiliza para designar el sistema administrativo de las organizaciones, que tiene como propósito el análisis del desempeño general y los productos de la organización, a luz de los objetivos de la calidad de la misma.

Según la Norma (*ISO DIS 9000-2000 – Sistema de Gestión de la CALIDAD principios y Vocabularios*); La Gestión de la Calidad son todas aquellas actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, lo que incluye habitualmente el establecimiento de la política de calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora continua.

El concepto de Sistema de Gestión de Calidad, comprende a la calidad como un conjunto de características inherentes de un proceso o producto para cumplir los requisitos de un cliente y la gestión como las actividades coordinadas para dirigir una empresa, que siempre está en busca de mejorar la eficiencia y la eficacia de la empresa a través de la planeación, control, aseguramiento y mejora de la calidad.

Figura 4.  
Estructura del Sistema de la Calidad.<sup>22</sup>



Como lo representa la Pirámide de Documentación (Figura 4), la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad se comienza por el 3er. Nivel, la recolección de los planes, instructivos y registros que proporcionan detalles técnicos sobre cómo hacer el trabajo y se registran los resultados, estos representan la base fundamental de la documentación.

<sup>22</sup> [www.aiteco.com/ctmejora.htm](http://www.aiteco.com/ctmejora.htm)

### c) Mejoramiento Continuo.

“Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. El proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de hallazgos y conclusiones de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva.”<sup>23</sup>

Son aportaciones incrementales que se logran con la participación de todo el personal, motivado por un reto de superación permanente, conocido con el nombre japonés de Kaizen.

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- ✓ Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- ✓ El establecimiento de los objetivos para la mejora y la búsqueda de posibles soluciones.
- ✓ La evaluación de dichas soluciones, su selección e implementación de la solución seleccionada.
- ✓ La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos.

Figura 5.  
Mejora continua.



Fuente: Norma salvadoreña NSR 03.00.23.01, Pág. 4<sup>24</sup>

<sup>23</sup> [www.procesospropyme.com/process/10\\_calidad/01\\_proceso\\_02.htm](http://www.procesospropyme.com/process/10_calidad/01_proceso_02.htm)

<sup>24</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Los resultados se revisan cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

El Ciclo de Mejora Continua consta de 4 fases que se reiteran interrumpidamente y que acerca a la organización a la excelencia en la gestión.

La figura 6 ilustra este ciclo y las actividades de que puede componerse. En general, la mejora continua es un proceso pero, sobretodo, una actitud que debe ser interiorizada por la cultura de la organización y aplicada en todos sus ámbitos.

Figura 6.

Ciclo de Mejora Continua.<sup>25</sup>



<sup>25</sup> [www.aiteco.com/ctmejora.htm](http://www.aiteco.com/ctmejora.htm)

## 5. FUNCIONES.

### a) Definiciones.

“Conjunto de actividades asignadas a cada una de las actividades administrativas que integran una institución, que se definen a partir del ordenamiento que la crea”.<sup>26</sup>

“Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización, de cuyo ejercicio es responsable un órgano, departamento administrativo o persona”.<sup>27</sup>

### b) Clasificación.

- **Producción.**

La producción consiste en una secuencia de operaciones que transforma los materiales, haciendo que pasen de una forma dada a otra que se desea obtener.

- **Mercadeo.**

Se refiere a un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidad, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

- **Finanzas.**

Es el conjunto de operaciones de compra-venta de instrumentos legales, cuyos propietarios tienen ciertos derechos para percibir, en el futuro una determinada cantidad monetaria.

Estos instrumentos legales se denominan activos financieros o títulos valores e incluyen: bonos, acciones y préstamos otorgados por instituciones financieras.

- **Personal.**

La administración de recursos humanos es el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia empresa y del país en general.

---

<sup>26</sup> Franklin Enrique Benjamín “Organización de empresas análisis, diseño y estructura” 1ª Edición Editorial Mc Graw Hill, México 1998, Pág. 329

<sup>27</sup> Ibid Pág. 329

## **CAPITULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PESCA Y ACUICULTURA.**

### **A. METODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

#### **1. Objetivos.**

##### **a) Objetivo General.**

Recopilar la información necesaria con el fin de analizar de manera objetiva la problemática relacionada con el manual de organización y de procedimientos administrativos y así poder elaborar un diagnóstico sobre el funcionamiento de CENDEPESCA.

##### **b) Objetivos Especificos.**

- Conocer la opinión del personal de la Institución con respecto a estructura organizativa, lineamientos claros, y procedimientos administrativos, con el propósito de obtener un panorama más amplio sobre la situación de CENDEPESCA.
- Visualizar a través de un diagnóstico administrativo, la situación actual de CENDEPESCA, con el fin de proponer sugerencias y recomendaciones que permitan mejorar las deficiencias encontradas.
- Elaborar un Sistema de Procedimientos basado en la gestión de calidad, con el propósito de mejorar la calidad en el desempeño de las tareas y actividades de cada puesto; de los recursos humanos, materiales y técnicos asignadas para el logro efectivo de los objetivos de la Institución.

#### **2. Importancia.**

La investigación del sistema de procedimientos administrativos de CENDEPESCA, es de vital importancia ya que a través del diagnóstico de la situación actual se puede visualizar con más claridad el comportamiento en cuanto a estructura organizativa, lineamientos, políticas y normas necesarias para un adecuado desempeño de las actividades; además constatar la existencia de un Sistema de Procedimientos Administrativos.

### **3. Alcance y Limitación.**

El estudio se enfocó básicamente en el diseño de un sistema de procedimientos administrativos de CENDEPESCA, el cuál fue fundamentado en la gestión de la calidad. Dicho estudio también contiene un manual de organización actualizado.

Dentro de las limitantes encontradas está el poco tiempo con que se cuenta para realizar dicho trabajo de investigación.

### **4. Métodos y Técnicas.**

#### **a) Métodos.**

Los métodos que se utilizaron en esta investigación son:

- ✓ Análisis
- ✓ Síntesis

#### **1) Análisis.**

Se utilizó este método ya que a través de él se logró analizar de manera separada cada una de las variables de la investigación y se llegó a comprender la relación que existe entre sistema de procedimientos administrativos, fundamentados en la gestión de calidad y el mejoramiento continuo de los procesos de CENDEPESCA.

#### **2) Síntesis.**

Este método fue de gran utilidad porque permitió establecer relaciones entre los elementos que conforman las hipótesis.

#### **b) Técnicas.**

Las técnicas de investigación permiten obtener información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.

Para esta investigación se utilizaron las siguientes: Observación, fuentes primarias y secundarias.

### 1) Observación:

Se hizo uso de la observación directa para ampliar o desechar alguna información que no se puede obtener del cuestionario. Se desarrolló mediante las visitas a la Institución.

### 2) Fuentes Primarias.

#### *Entrevista:*

Se realizó mediante reuniones con los Jefes y Empleados de la Institución, relacionados con el tema de investigación.

#### *Cuestionario:*

El cuestionario que se elaboró fue al personal de las diferentes áreas de gestión, específicamente para el área administrativa de CENDEPESCA; las preguntas son de varias opciones ya sean abiertas o cerradas.

### 3) Fuentes Secundarias.

La recopilación de la información bibliográfica se apoyó de fuentes secundarias tales como libros, tesis y documentos proporcionados por la Institución como normativas; además de sitios web que contienen información acerca de la temática.

## 5. Determinación de la muestra.

### a) Población.

Para este estudio la población fue constituida por el personal de las diferentes áreas de gestión de CENDEPESCA, ya que es necesario tener un panorama organizacional en cuanto a su estructura y funcionamiento, pero un porcentaje se enfocó específicamente al área administrativa debido a que es de fundamental importancia recopilar información acerca de los procedimientos administrativos de la Institución. Siendo un total de 56 empleados (Ver cuadro 31, Anexo 3).

### b) Muestra.

La muestra fue conformada por un grupo reducido de la población, que fue constituida por empleados de las diferentes áreas de CENDEPESCA, y determinada a través de la siguiente fórmula.

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

En donde:

n = tamaño de la muestra.

N = Número de empleados

Z = 95% Coeficiente de confianza para un nivel de significancia de 1.96

P = 50% = 0.5

Q = 50% = 0.5

E = Margen de error 10%

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (56)}{(56 - 1) (0.1)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{53.7824}{0.55 + 0.9604}$$

$$n = \frac{53.7824}{1.5104}$$

$$n = 35$$

## 6. Tabulación y procesamiento de datos.

A través de la aplicación del cuestionario, la observación directa y el acceso a documentos de la institución se permitió recabar información sobre las funciones que son realizadas en los distintos puestos integrantes de la estructura orgánica tanto los que están ubicados en el área de apoyo técnico, nivel de dirección, coordinadores de oficinas zonales, administrativo-financiero y apoyo operativo procediendo al análisis correspondiente.

Para la tabulación y procesamiento de la información recolectada por medio de las personas entrevistadas, se elaboraron cuadros tabulares simples que demuestran en forma clara y sencilla los datos obtenidos por medio del instrumento técnico dichos datos están expresados en frecuencia y porcentualmente.

En el caso de las preguntas abiertas, las respuestas obtenidas se agrupan tomando en cuenta la similitud entre ellas, en el caso de las preguntas cerradas las respuestas se agrupan de acuerdo a la información planteada en la pregunta. Algunas preguntas no fueron tabuladas, pero sirvieron de base para realizar el diagnóstico de la Institución y la elaboración de los manuales de organización y procedimiento.

Para los resultados se presentan las correspondientes interpretaciones las cuales forman parte del análisis de las datos, permitiendo construir y fundamentar el diagnóstico de la situación actual de la institución y de esa forma concluir y proponer las recomendaciones de la investigación.

Para la representación de los datos se presentan en forma de un gráfico de pastel visualizando los hallazgos obtenidos con la investigación realizada.

Los métodos y técnicas utilizadas permitieron localizar los principales problemas que afectan el cumplimiento de las funciones, actividades y procedimientos en forma eficiente y eficaz por parte del personal que integra la institución de CENDEPESCA, tanto en las unidades centralizadas, como en las unidades descentralizadas en las áreas regionales del país. (Ver anexo 2)

## **B. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PESCA Y ACUICULTURA, CENDEPESCA.**

### **1. Análisis de los Resultados.**

El presente diagnóstico es el resultado de la información recopilada en la observación directa, encuestas realizadas al personal perteneciente a las áreas administrativas, funcionales, apoyo operativo y técnico.

Dicha recopilación de datos se llevó a cabo entre el personal de CENDEPESCA, ubicada en Santa Tecla Departamento de La Libertad y sus distintas oficinas regionales ubicadas en diferentes departamentos de El Salvador.

El análisis de los datos obtenidos se ha agrupado en las siguientes áreas:

#### **a) Cargo funcional.**

El personal que proporcionó la información es el siguiente: Jefe de unidad, Jefe de zona, Secretaria, Biólogo, Inspector pesquero, Auditor, Colector de datos, Administrador de Muelle, Ordenanza, Técnico de presupuesto, Encargado de fondo circulante, Encargado de transporte y control de combustible. (Ver pregunta 2, anexo 2)

#### **b) Tiempo de servicio.**

La mayor parte del personal que integra la institución de CENDEPESCA tiene un alto grado de permanencia en la institución, dicho factor se analizará con el grado de responsabilidad que han venido desempeñando los integrantes de la institución (Pregunta 1 y 8, anexo 2) en algunos casos como los que realizan funciones en el área de apoyo, asesoría, planificación y normativa pesquera y acuícola, se observó que han desempeñado múltiples funciones en el tiempo que poseen de pertenecer a la institución, factor por el cual es muy importante porque da a conocer el grado de responsabilidad que ha sido delegado en diferentes puestos y tiende a reducir la monotonía en los cargos funcionales.

#### **c) Estructura orgánica actual.**

La estructura en una organización es de mucha importancia por lo que tiene que escogerse una que se adecue a la institución ya que esta permite el ordenamiento de las unidades de una institución y a la vez establece los medios o canales a través de los cuales se va a ejercer la autoridad sobre cada una de las unidades. Al obtener una estructura estable ayuda a los integrantes de la organización a trabajar en equipo para alcanzar los objetivos y las metas de la institución.

De acuerdo con los datos obtenidos, la mayor parte del personal tiene conocimiento de la existencia de una estructura organizativa (Pregunta 5, anexo 2) pero existe también una parte del personal que desconoce en su totalidad de dicha existencia, razón por la cual se considera de mucha importancia dar a conocer cual es la estructura orgánica de la institución con el objetivo de que puedan acudir a la persona indicada en caso de necesitar apoyo o delegar las responsabilidades a la unidad orgánica correspondiente. Así como también que los niveles de comunicación entre los cargos funcionales aumenten y con esto contribuir al alcance de los objetivos y las metas institucionales.

**d) Línea de autoridad.**

Este elemento estructural de los organigramas representa gráficamente la delegación de autoridad a la vez indica el enlace entre las diferentes unidades que constituyen la estructura.

Se recomienda que exista una línea de autoridad clara y adecuada en la institución con el fin de que los integrantes de las diferentes unidades definan claramente a quien deben dirigirse y reportarse ante cualquier actividad que le corresponda desempeñar o ante cualquier inconveniente que se le presente en el desempeño de sus funciones.

**e) Grado de conocimiento de la misión, visión y objetivos de CENDEPESCA.**

Las preguntas enfocadas en el cuestionario (Preguntas 9, 10, 11, 12, 13 del anexo 2) a los aspectos antes mencionados tienen el propósito de visualizar el grado de identificación que los trabajadores tienen para con la institución, de acuerdo a lo obtenido se puede concluir que la mayor parte de los trabajadores tienen conocimiento de la misión, visión de la institución pero al mismo tiempo expresan que esta no se encuentra visible para el conocimiento de todos es decir para el personal que visita la instalaciones de la institución dichos aspectos es necesario que se encuentren visibles ya que esto aumenta el grado de identificación que los trabajadores tienen para con la institución y eleva la imagen de la institución ante la sociedad, además de que esté contemplada en documentos tales como manual de organización, planes anuales de trabajo con los cuales se basa el quehacer de la institución.

**f) Departamentalización y delimitación de funciones.**

Se llama departamentalización a la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud; esto permite a la empresa desempeñar sus diversas actividades con eficiencia y eficacia.

Para desarrollar una adecuada departamentalización es conveniente seguir los pasos siguientes:

- Listar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o unidades.
- Establecer una buena línea de comunicación e interrelación entre las unidades jerárquicas.

De acuerdo a los datos obtenidos por medio de los cuestionarios los integrantes de las diferentes unidades jerárquicas de CENDEPESCA, no se encuentran bien definidas y delimitadas las funciones y actividades que han de realizar todos y cada uno de ellos (Pregunta 14, anexo 2) esto debido a que no se cuenta con un documento al cual tengan acceso los empleados y que describa en forma específica las funciones de cada una de las unidades y puestos de trabajo (Pregunta 15, anexo 2) se sugiere que exista un manual de procedimientos con acceso a las diferentes unidades y en el cual se de una guía detallada de las funciones y las actividades a realizar por cada uno de los cargos a fin de evitar sobrecarga de trabajo, lograr una mayor eficiencia y eficacia al momento de desempeñar las actividades y funciones, reducir errores, etc.

#### **g) Capacitación.**

Mediante las capacitaciones se enseña y orienta al recurso humano como se deben realizar las actividades del cargo de forma más adecuada, se realzan los aspectos en los cuales se esta desempeñando de forma eficiente y se informa de aquellos aspectos de mejora en los cuales se puede obtener mejores resultados.

Según los datos recabados en la institución se cuenta con un programa de capacitaciones (Pregunta 17, 18, anexo 2) pero es muy largo el plazo en el cual esta establecido y no permite constantemente retroalimentar y evaluar el desempeño de las funciones. Se verificó también que la forma en la cual se le comunica al personal las actividades a realizar es de forma verbal al hacerlo de esta manera quedan algunos vacíos, pues no se les manifiesta todas las actividades a realizar en el cargo, ni cual es el procedimiento a seguir para realizarlo por lo que la elaboración de los manuales de organización y procedimiento sería una herramienta de mucha utilidad para este tipo de acciones.

#### **h) Reducción de confusiones.**

La eficiencia de todo el personal de la institución, desde la administración superior hasta los niveles más bajos dependerán de la comprensión que tengan los empleados de los deberes que implica el desempeño de sus funciones, para ello es de vital importancia que las atribuciones y responsabilidades de cada unidad de trabajo estén bien definidas y delimitadas, de tal forma que no provoque ningún tipo de confusión entre el personal que labora en la institución.

- La actualización e implementación de un manual de organización es una alternativa de solución a este problema pues este da a conocer de forma detallada las atribuciones, estructura jerárquica, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad así como los canales de comunicación y coordinación de la Institución.
- La implantación de un manual de procedimientos (Pregunta 31, anexo 2) al alcance de todos los integrantes de la institución contribuirá a la buena clasificación y delimitación de las funciones a fin de lograr los objetivos y metas planteadas por la misma. La sistematización de las actividades ayuda a mejorar la organización de la institución ya que esto implica simplificar las actividades en pequeñas funciones de tal manera que coordinadas entre sí puedan formar un todo orientado al logro de un objetivo común, dicha implementación del manual reducirá sustancialmente los errores en el desempeño de las funciones e incrementará la eficiencia y la eficacia de las mismas. (Preguntas 19, 20, 21, 22, anexo 2)
- La provisión del equipo de trabajo necesario para desempeñar dichas funciones con calidad es de gran importancia ya que estos contarán con el apoyo que brindarán los instrumentos técnicos administrativos como lo son el manual de organización y procedimientos pero al mismo tiempo necesitan del equipo adecuado para desempeñar sus funciones. Así mismo contar con el suficiente apoyo logístico para desempeñar las funciones del área operativa es vital ya que muchas de las demoras, y errores depende en gran parte a ello.

#### **i) Motivación.**

La motivación dentro de la institución es importante, ya que si el personal carece de ésta tenderá a ser menos eficiente y eficaz, para lograr el éxito de la institución es necesario tener un cierto grado de compromiso y esfuerzo por parte de sus miembros, por lo tanto es fundamental tomar en cuenta los factores que motivan al personal que pertenece a la institución.

Existen algunas técnicas que contribuyen a incrementar la motivación en el personal entre los cuales se puede mencionar:

- Sistema de recompensas por esfuerzos, que permitan el cumplimiento de sus metas personales al mismo tiempo que trabaja por cumplir las metas de la empresa.
- La participación en el proceso de toma de decisiones es otro aspecto importante en las relaciones empleado-administración ya que es mayor el grado de compromiso que adquieren.

## 2. Conclusiones.

En base a los resultados obtenidos a través del diagnóstico realizado a CENDEPESCA por medio de los instrumentos de recolección de datos tales como el cuestionario y la observación directa a los integrantes de dicha institución, proporcionaron la base para conocer la situación actual de la organización y poderla analizar a fin de detectar las falla y limitaciones que se han venido presentando y que pueden perjudicar el desempeño de los empleados a corto, mediano y largo plazo.

A continuación se detallan las conclusiones para cada uno de los aspectos.

- a) La realización de las actividades y funciones dentro de la institución, carece de manual de organización y procedimientos al alcance de los empleados donde puedan acudir en cualquier inconveniente o esclarecimiento de dudas.
- b) En la institución se cuenta con objetivos definidos, planteados en el plan anual de trabajo pero los empleados no se sienten identificados y comprometidos con dichos objetivos.
- c) La existencia de un organigrama que no es del conocimiento de todos los integrantes de la institución reduce la certeza de a qué unidad orgánica específica acudir en caso presentarse algún inconveniente en la realización de las funciones.
- d) Existe una sobrecarga de trabajo en algunos puestos debido a que las funciones y procedimientos no están claramente definidas, lo cual da lugar a que exista fuga de responsabilidades o exceso de ellas en ciertos puestos de trabajo.
- e) El recurso humano, material y la provisión de equipo de trabajo actualizado no es suficiente para suplir las necesidades de la institución.
- f) Existe un bajo nivel de motivación en los empleados debido a una serie de factores que influyen en su desempeño como son: falta de incentivos económicos y reconocimiento del trabajo, además no tienen participación en la toma de decisiones.

### 3. Recomendaciones.

Con el propósito de plantear alternativas de solución que ayuden a solucionar las fallas encontradas en la organización se recomienda lo siguiente:

- a) La actualización e implementación del manual de organización adaptado a la institución y el diseño e implementación de un manual de procedimientos que permita facilitar y agilizar los procesos por parte del personal, a fin de lograr un desempeño eficaz y eficiente de los mismos.
- b) Con el propósito de obtener un mayor compromiso en el logro de los objetivos y metas por parte de los integrantes de la institución, se recomienda introducir las sugerencias y comentarios que hacen los miembros, a fin de hacer más participativa la toma de decisiones lo cual ayudará en gran medida a que se sientan identificados y comprometidos con los fines Institucionales.
- c) Elaborar un organigrama acorde a las necesidades actuales de la institución, que se encuentre visible y que refleje claramente las líneas jerárquicas, la interrelación de una unidad orgánica con otras de su mismo entorno.
- d) Establecer claramente las funciones y procedimientos específicos que conciernen a cada puesto de trabajo a fin de evitar la sobrecarga de funciones en unos cuantos puestos de trabajo y lograr un ambiente de trabajo en equipo.
- e) Dotar de los recursos tanto materiales, de equipo de trabajo actualizado y de personal idóneo al momento de realizar las funciones con la finalidad de reducir sustancialmente la sobrecarga de trabajo.
- f) Motivar al personal por medio de programas de incentivos acorde al desempeño de las funciones así como también introducir la participación de ellos al momento de tomar decisiones.

### **CAPITULO III**

## **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS BASADO EN LA GESTIÓN DE CALIDAD, PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO DE CENDEPESCA.**

Este capítulo tiene como objetivo primordial detallar las partes del Sistema de Procedimientos Administrativos, propuesto para la Dirección General de Pesca y Acuicultura, con el propósito de contribuir en la eficiencia y eficacia de las actividades que se realizan en las diferentes áreas de la Institución; el cual está constituido por el Manual de Organización de la Institución, Manual de Procedimientos del Área Administrativa y Guía de Implementación para la Gestión de Calidad.

Este Sistema, contribuirá a solucionar algunos de los problemas identificados en el diagnóstico realizado en la investigación de campo y a la vez facilitará el cumplimiento de las funciones que le competen al área administrativa.

### **A. OBJETIVO DEL SISTEMA**

Dotar a la Dirección General de Pesca y Acuicultura de un Sistema de Procedimientos Administrativos basado en la Gestión de Calidad con el fin de contribuir en la mejora de su funcionamiento a través de una clara definición de los niveles de autoridad y responsabilidad jerárquica, así como también el uso racional de los recursos.

DIRECCIÓN GENERAL DE PESCA Y ACUICULTURA,  
CENDEPESCA



# MANUAL DE ORGANIZACIÓN

SANTA TECLA

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

## INDICE

Introducción.

1. Objetivos.
2. Políticas.
3. Legislación o base legal.
4. Estructura organizativa propuesta.
5. Organigrama propuesto.
6. Funciones.
7. Vigencia del manual.

## INTRODUCCIÓN.

El presente Manual de Organización tiene como propósito orientar las acciones de la Dirección General de Pesca y Acuicultura, en el marco de la política gubernamental de la Administración Pública, la Ley General de Ordenación y Promoción de la Pesca y Acuicultura y la Política Nacional de Pesca y Acuicultura.

Bajo este contexto se ha rediseñado la estructura organizativa de la Dirección General de Pesca y Acuicultura, pertinente a su rol normador y facilitador dentro del ámbito de las actividades pesqueras y acuícolas, con el propósito de ordenar y mejorar los servicios que presta.

En tal sentido, este documento contiene objetivos, políticas del manual, base legal, estructura organizativa y organigrama propuesto, funciones y vigencia.

## OBJETIVOS.

- Rediseñar la estructura organizativa en base a las funciones encomendadas a cada una de las áreas que integran la Institución, permitiendo delimitar su responsabilidad y evitar duplicidad en el desarrollo de la misma.
- Redefinir los niveles jerárquicos estableciendo claramente la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada área funcional.
- Brindar una herramienta de ayuda en la mejora de las funciones, que proporcione una orientación al personal con el propósito de obtener un desarrollo eficiente de las actividades que realizan.

### **POLÍTICAS PARA SU USO Y MANTENIMIENTO.**

- Dar a conocer a cada uno de los empleados de la Institución, las funciones y responsabilidades que le corresponden en el desarrollo de sus actividades.
- Respetar la autoridad de los diferentes niveles jerárquicos que se establecen en el manual.
- Tener visible el organigrama de la Institución para conocimiento del personal que la conforma y el público en general.
- Capacitar constantemente al personal, en aquellas áreas necesarias para el desempeño adecuado de sus funciones.
- Fomentar las relaciones humanas entre el personal de las distintas áreas funcionales.
- Evaluar periódicamente el contenido del manual y hacer los ajustes necesarios para mantenerlo actualizado.

### **BASE LEGAL.**

La Dirección General de Pesca y Acuicultura está regida por Ley General de Ordenamiento y Promoción de Pesca y Acuicultura, aprobada por el decreto legislativo N° 637, el 06 de diciembre de 2001; y publicada en el diario oficial N° 240, Tomo 353 de la fecha 19 de diciembre de 2001.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Con la finalidad de cumplir con el objetivo y funciones planteados, la Dirección General de Pesca y Acuicultura, ha establecido una estructura organizativa fundamentada en cinco niveles: Dirección, Asesoría, Apoyo, Normativo y Operativo.

Nivel de Dirección: Conformado por la Dirección General, a quien corresponde la máxima autoridad y responsabilidad.

Nivel de Asesoría: Compuesto por Asesoría Externa e Interna.

El nivel de Asesoría Externa está integrado por el Consejo Nacional de la Pesca y Acuicultura (CONAPESCA); Comité Consultivo Científico Nacional de Pesca y Acuicultura (CCCNPESCA); Comité Consultivo Institucional (CCI) y la Unidad de Apoyo Técnico Pescar.

El nivel de Asesoría Interna está conformado por el Departamento de Normatividad Pesquera y Acuícola y el Departamento de Planificación.

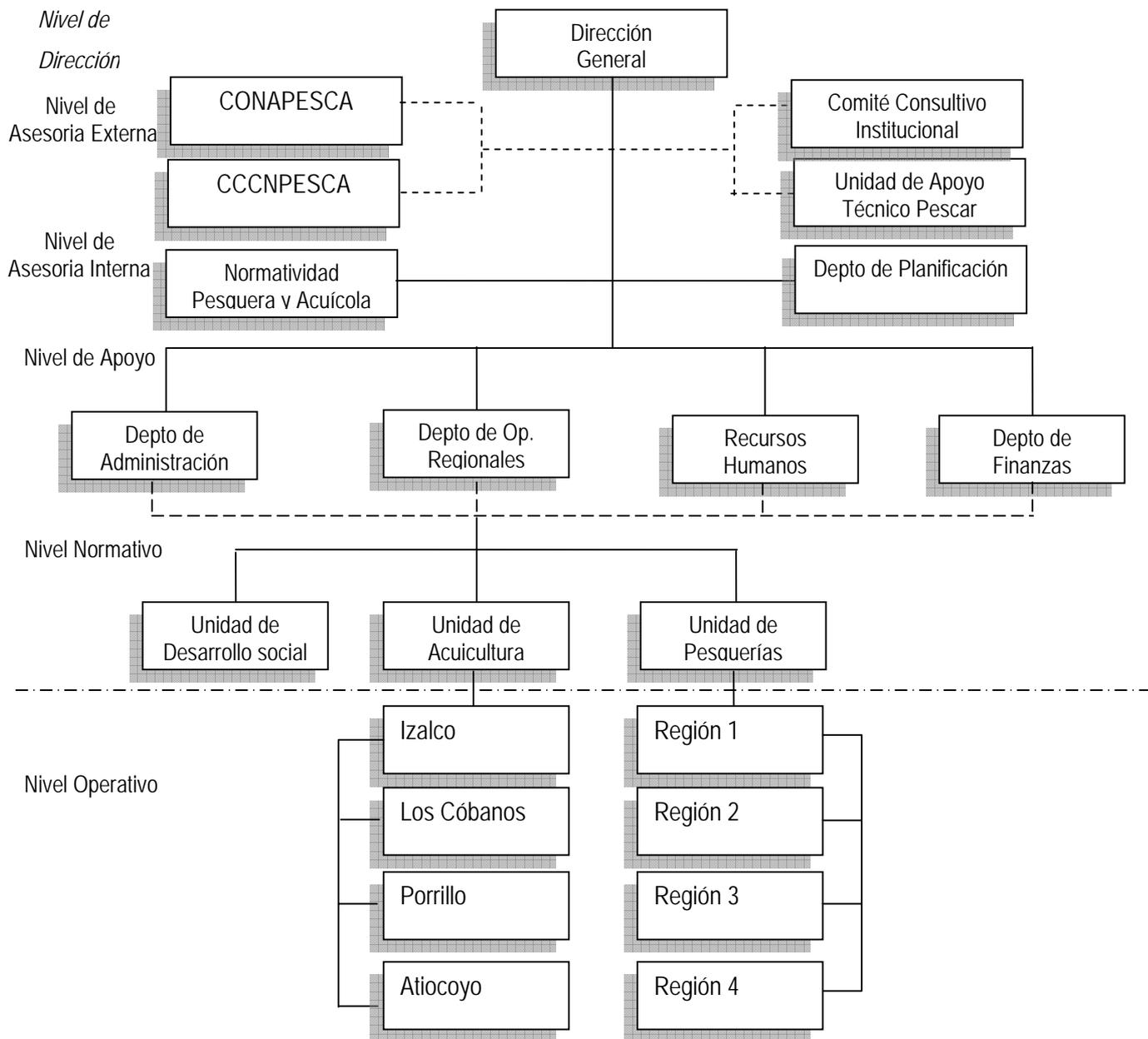
Nivel de Apoyo: Integrado por el Departamento de Administración, de Operaciones Regionales, Recursos Humanos y Finanzas.

Nivel Normativo: Conformado por la Unidad de Desarrollo Social, Pesquerías y Acuicultura.

Nivel operativo: Integrado por cuatro oficinas zonales de Pesquerías descentralizadas a nivel nacional: Región 1 – Acajutla, Región 2 – La Libertad, Región 3 – Puerto El Triunfo, Región 4 – La Unión y cuatro oficinas de Acuicultura ubicadas en Izalco, Los Cóbano, Porrillo y Atíocoyo.

La Estructura organizativa descrita se detalla en el siguiente organigrama.

## ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PESCA Y ACUICULTURA



S I M B O L O G I A	
—————	Relación de Autoridad
- - - - -	Relación de Coordinación y/o Colaboración
- · - · -	Relación entre órganos centrales / descentralizados
PREPARADO POR: Patricia Renderos, Rosario Sánchez y Claudia Sánchez	REVISADO POR:
APROBADO POR:	FECHA: 08/12/06

<sup>28</sup> Franklin Enrique Benjamín "Organización de empresas análisis, diseño y estructura" 1° Edición Editorial Mc Graw Hill, México 1998, pág. 91

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>		Pagina 1 de 2
---	--	--	---------------

<p><b>I. Identificación del puesto</b> <i>Unidad Organizativa:</i> Dirección General.</p>
<p><i>Dependencia jerárquica:</i> Despacho Ministerial.</p>
<p><i>Unidad bajo su cargo:</i> Departamento de Finanzas.          Departamento de Administración.          Departamento de Recursos Humanos.          Departamento de Operaciones Regionales.</p>
<p><i>Objetivo:</i> Lograr que la institución cumpla con los objetivos planteados en forma eficaz y eficiente a través de una adecuada coordinación de las funciones y esfuerzos internos y externos.</p>

<p><b>II. Descripción genérica</b>  <i>Relaciones Internas:</i> Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones Regionales.   <i>Relaciones Externas:</i> Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Hacienda, Despacho Ministerial, Comité Consultivo Institucional.   <i>Descripción genérica:</i> Coordinar e implementar políticas, coordinar que toda la institución cumpla con los planes de trabajo asignados anualmente, verificar el cumplimiento de los objetivos de la institución.</p>		
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado y Autorizado</b>	<b>Fecha</b>



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA



Página 2 de 2

### *Funciones*

- Coordinar el proceso de desarrollo institucional eficiente y eficazmente.
- Establecer mecanismos de coordinación con agentes públicos y privados con el fin de fomentar la participación activa de todos los integrantes de la institución y el mejoramiento de las actividades del sector público.
- Coordinar la implementación de políticas administrativas y técnicas operativas, así como orientar y controlar la aplicación de las mismas a nivel institucional.
- Coordinar la implementación de políticas y estrategias de desarrollo de la pesca y acuicultura, además de promover las propuestas de planes, programas y proyectos factibles para la institución.
- Representar a la institución en todos los actos y contratos que requieran de la imagen de la institución.
- Coordinar y gestionar acciones para la obtención de recursos provenientes de la cooperación externa a fin de promover actividades de desarrollo local.
- Establecer y mantener mecanismos de comunicación permanente con el Despacho Ministerial a fin de identificar y solucionar problemáticas concernientes a la institución.
- Coordinar esfuerzos con todos los agentes involucrados con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en las leyes, reglamentos y demás normas relacionadas con la actividad pesquera y acuícola.
- Representar a la institución en misiones oficiales dentro y fuera del país por delegación expresa o cuando le fuere encomendado.
- Presidir y coordinar el Consejo Nacional de Pesca y Acuicultura (CONAPESCA).

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>		Pagina 1 de 2
---	--	--	---------------

### *I. Identificación del puesto*

**Unidad Organizativa:** Departamento de Planificación.

**Dependencia jerárquica:** Dirección General.

**Unidad bajo su cargo:** Secretaria, Asistente.

**Objetivo:** Contribuir al logro de los objetivos institucionales, a través de la planificación estratégica y Asesoría interna técnica y operativa a nivel de dirección a fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales a corto y largo plazo.

### *II. Descripción genérica*

**Relaciones Internas:** Dirección General, Área de Políticas y Estrategias, Área de Planes, Programas y Proyectos, Área de Seguimiento y Evaluación.

**Relaciones Externas:** Ministerio de Agricultura y Ganadería, Área de Cooperación Externa.

**Descripción genérica:** Asesorar y coordinar la planificación institucional a fin de gestionar el ordenamiento de la gestión institucional. Se encarga de dar seguimiento a planes, programas y proyectos institucionales.

**Funciones:**

- Planificar y asesorar el proceso de planeamiento estratégico institucional.
- Coordinar acciones encaminadas a la puesta en marcha del proceso de planificación estratégica y desarrollo institucional.

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>		<b>Página 2 de 2</b>
---	--	--	----------------------

***Funciones:***

- Planificar y conducir la identificación, formulación y evaluación de planes, programas y proyectos institucionales.
- Asesorar y coordinar la planificación institucional.
- Identificar, formular y dar seguimiento a planes, programas y proyectos institucionales.
- Apoyar en el diseño de políticas planes y proyectos sectoriales fundamentales para el desarrollo nacional.
- Participar en la negociación de acuerdos y convenios relacionados con el aprovechamiento de los recursos hidrobiológicos y el establecimiento de nuevos mercados.
- Promover la negociación y ejecución de proyectos de desarrollo de la Pesca y la Acuicultura relacionados con los sectores público y privado.
- Integrar equipos de trabajo y/o comisiones técnicas interinstitucionales relacionadas con el cumplimiento de acuerdos y convenios.
- Promover y apoyar la obtención de recursos provenientes de cooperación externa y orientar su adecuada utilización.
- Orientar y apoyar el establecimiento de políticas y estrategias sectoriales e institucionales
- Orientar y apoyar el sistema de seguimiento y evaluación institucional.

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>		<b>Página 1 de 2</b>
---	--	--	----------------------

<p><b>I. Identificación del puesto</b> <i>Unidad Organizativa:</i> Consejo Nacional de la Pesca y Acuicultura (CONAPESCA).</p>
<p><i>Dependencia jerárquica:</i> Dirección General.</p>
<p><i>Unidad bajo su cargo:</i> Ninguna.</p>
<p><i>Objetivo:</i> Asesorar, apoyar y aportar experiencias al Ministerio de Agricultura y Ganadería y de manera específica a la Dirección General de Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA), en la definición y ejecución de la Política Nacional de Pesca y Acuicultura de El Salvador.</p>

<p><b>II. Descripción genérica</b> <i>Relaciones Internas:</i> Dirección General.</p> <p><i>Relaciones Externas:</i> Ministerio de Agricultura y Ganadería, Organismos Internacionales, Cámara de la Pesca y la Acuicultura de El Salvador, Federación de Asociaciones Cooperativas de Pescadores Artesanales de El Salvador.</p> <p><i>Descripción genérica:</i> Asesorar a la Dirección General de CENDEPESCA en proyectos, programas y planes pesqueros concernientes a la institución orientar acerca de cual de ellos es de mayor factibilidad y beneficios para la institución y la sociedad. Velar por el cumplimiento del reglamento y leyes relacionadas con las actividades de la institución.</p>		
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado y Autorizado</b>	<b>Fecha</b>

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b> 	Pagina 2 de 2
---	--	---------------

***Funciones:***

- Aportar propuestas, experiencias y opiniones para el desarrollo de la Pesca y la Acuicultura.
- Contribuir con el cumplimiento de la Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura.
- Promover e incrementar la participación de personas y sectores relacionados con la Pesca y Acuicultura.
- Apoyar la estrategia de comunicación intersectorial, con mensajes relacionados con el sector de la Pesca y Acuicultura.
- Integrar comités técnicos en temas específicos y de relevancia sectorial.
- Conocer y opinar sobre la propuesta del Plan Anual de la Dirección General de Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA) y participar en su evaluación.
- Desarrollar otras funciones inherentes a los objetivos del consejo.

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>	 <b>Página 1 de 2</b>
---	--	--

### *I. Identificación del puesto*

**Unidad Organizativa:** Comité Consultivo Científico Nacional de Pesca y Acuicultura (CCCPEPESCA).

**Dependencia jerárquica:** Dirección General.

**Unidad bajo su cargo:** Ninguna.

**Objetivo:** Apoyar y asesorar a la Dirección General de Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA), en los aspectos científicos de la Política Nacional de Pesca y Acuicultura y en particular del APICD.

### *II. Descripción genérica*

**Relaciones Internas:** Dirección General.

**Relaciones Externas:** Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía, Organismos Internacionales.

**Descripción genérica:** Asesora, recomienda y orienta a la Dirección General de CENDEPESCA respecto a medidas y acciones para mantener y conservar los recursos marinos vivos de El Salvador y del área de APICD.

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA



Página 2 de 2

### *Funciones:*

- Analizar información proveniente de la CIAT y otros organismos relacionados con la pesquería del atún y demás pesquerías con vocación y espíritu de protección a las especies de fauna marina.
- Asesorar y hacer recomendaciones al CENDEPESCA respecto a medidas y acciones que deban adoptarse para conservar y administrar las poblaciones de recursos marinos vivos de El Salvador y del área del APICD.
- Formular recomendaciones sobre las necesidades de investigación relativa a ecosistemas, los efectos de factores climáticos, ambientales y socioeconómicos, así como los efectos de la Pesca y la Acuicultura, sus técnicas y prácticas.
- Cooperar y participar en investigaciones Pesqueras y Acuícolas, incluyendo las relacionadas con la tecnología pesquera, desarrollo y uso de artes de pescas selectivas, ambientales seguras y eficientes en términos de costos.
- Promover y llevar a cabo análisis y evaluaciones científicas relativos a alcanzar un límite anual por población del 0.1% de la Estimación Mínima de Abundancia (EMA), acorde al APICD y hacer las recomendaciones pertinentes.
- Asegurar el intercambio regular y oportuno de información sobre la captura del atún y especies asociadas así como sobre la captura incidental, incluida información acerca de la mortalidad de delfines, con el propósito de elaborar recomendaciones de conservación y ordenación sin violar la confidencialidad de datos comerciales.
- Consultar con otros expertos, según sea necesario, con el fin de recabar la mayor información posible que sea de utilidad para el logro de los objetivos de este acuerdo.
- Informar con frecuencia al Director de CENDEPESCA y al Consejo Nacional de Pesca y Acuicultura (CONAPESCA) sobre los resultados logrados.
- Realizar otras funciones que faciliten el cumplimiento de la Política Nacional de Pesca y Acuicultura de El Salvador y del APICD.

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>		Pagina 1 de 1
---	--	--	---------------

### ***I. Identificación del puesto***

***Unidad Organizativa:*** Comité Consultivo Institucional (CCI)

***Dependencia jerárquica:*** Dirección General

***Unidad bajo su cargo:*** Ninguna.

***Objetivo:*** Asesorar y apoyar a la Dirección General de Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA) en el proceso de toma de decisiones relacionadas con el desarrollo de las actividades de la Pesca y la Acuicultura y el establecimiento de políticas y prioridades para el logro de los objetivos institucionales.

### ***II. Descripción genérica***

***Relaciones Internas:*** Dirección General, Jefaturas de las Unidades Asesoras, de Apoyo, Normativas y Oficinas Zonales de la Institución.

***Relaciones Externas:*** Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía, Organismos Internacionales.

***Descripción genérica:*** Definir políticas, acciones estratégicas para la ejecución del plan anual operativo de la institución.

***Funciones:***

- Definir los lineamientos y prioridades institucionales, en el marco de las políticas sectoriales y gubernamentales.
- Establecer acciones estratégicas para la ejecución del Plan Anual Operativo, Proyectos de Inversión y de Cooperación Técnica.
- Proponer alternativas de solución a problemas institucionales relacionados con la gestión técnica y de carácter administrativo y financiero.
- Evaluar permanentemente los logros y/o resultados de la gestión institucional y tomar las medidas correctivas necesarias oportunamente.

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>	 <b>Página 1 de 1</b>
---	--	--

### ***I. Identificación del puesto***

***Unidad Organizativa:*** Normatividad Pesquera y Acuícola.

***Dependencia jerárquica:*** Dirección General.

***Unidad bajo su cargo:*** Ninguna.

***Objetivo:*** Brindar asesoría jurídica y normativa a fin de garantizar la aplicación de una actualización de los instrumentos legales que dan soporte y legalidad al quehacer institucional de la organización.

### ***II. Descripción genérica***

***Relaciones Internas:*** Dirección General, Departamento de Planificación, Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones Regionales, Administración.

***Relaciones Externas:*** Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía, Organismos Internacionales.

***Descripción genérica:*** Asesorar, normar y guiar jurídica y normativamente a la Dirección General y los distintos niveles integrantes de la institución para contribuir en la toma de decisiones legales y administrativo-financieras.

***Funciones:***

- Asesorar en materia jurídica a los distintos niveles de la institución con la finalidad de contribuir en la toma de decisiones legales y administrativo-financieras.
- Establecer mecanismos de coordinación dentro y fuera de la institución que contribuyan al cumplimiento de los instrumentos legales relacionados con las actividades Pesqueras y Acuícolas.
- Divulgar la Ley de Pesca y Acuicultura, su Reglamento y sus Procedimientos.
- Promover la implementación del Código de Ética de Pesca de El Salvador.

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>		Pagina 1 de 1
---	--	--	---------------

<p><b><i>I. Identificación del puesto</i></b> <b><i>Unidad Organizativa:</i></b> Unidad de Apoyo Técnico Pescar.</p>
<p><b><i>Dependencia jerárquica:</i></b> Dirección General.</p>
<p><b><i>Unidad bajo su cargo:</i></b> Ninguna.</p>
<p><b><i>Objetivo:</i></b> Gestionar proyectos productivos factibles encaminados al desarrollo de los recursos hidrobiológicos de la institución, a través de la aplicación de la normatividad Pesquera y Acuícola, la inspección y control adecuado de la misma.</p>

<p><b><i>II. Descripción genérica</i></b> <b><i>Relaciones Internas:</i></b> Dirección General. <b><i>Relaciones Externas:</i></b> Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía, Organismos Internacionales.  <b><i>Descripción genérica:</i></b> Participar en la evaluación anual de resultados, orientar y coordinar con los distintos niveles de la institución la ejecución de acciones encaminadas al ordenamiento de los recursos hidrobiológicos a través de la aplicación de la normatividad Pesquera y Acuícola.  <b><i>Funciones:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y absorber demandas de proyectos.</li> <li>• Someter proyectos a consideración del Comité de Dirección General.</li> <li>• Gestionar desembolsos y liquidación de fondos.</li> <li>• Atender emergencias con proyectos de contingencias.</li> <li>• Elaborar informes técnicos y financieros.</li> <li>• Participar en la evaluación anual de resultados.</li> </ul>		
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado y Autorizado</b>	<b>Fecha</b>

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>		Pagina 1 de 2
---	--	--	---------------

<p><b>I. Identificación del puesto</b> <i>Unidad Organizativa:</i> Departamento de Administración.</p>
<p><i>Dependencia jerárquica:</i> Dirección General.</p>
<p><i>Unidad bajo su cargo:</i> Ninguna.</p>
<p><i>Objetivo:</i> Proporcionar a las diferentes unidades organizativas los recursos y servicios que les permiten ejecutar las acciones en forma oportuna y eficiente; así como desarrollar una administración y gestión efectiva de los recursos humanos de la Institución.</p>

<p><b>II. Descripción genérica</b> <i>Relaciones Internas:</i> Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones Regionales.  <i>Relaciones Externas:</i> Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Hacienda, Estaciones de Servicio, Proveedores Varios.  <i>Descripción genérica:</i> Administrar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades, de una forma racional.</p>		
Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha



*Funciones*

- Coordinar e implementar políticas de uso y racionalización de los recursos presupuestarios asignados.
- Coordinar el proceso de adquisición y suministro de bienes y servicios, resguardo de recursos materiales e inventario de activo fijo.
- Mantener registros y controles actualizados de adquisición y suministro de bienes y servicios.
- Mantener en condiciones óptimas de funcionamiento la infraestructura física institucional.
- Brindar los servicios de mantenimiento y control de vehículos, comunicación telefónica, reproducción de fotocopias, limpieza y ornato de la Institución.

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>		Pagina 1 de 2
---	--	--	---------------

### *I. Identificación del puesto*

**Unidad Organizativa:** Departamento de Operaciones Regionales.

**Dependencia jerárquica:** Dirección General.

**Unidad bajo su cargo:** Desarrollo Social, Acuicultura y Pesquerías.

**Objetivo:** Planificar, orientar y coordinar con las Oficinas Zonales la ejecución de acciones encaminadas al ordenamiento de los recursos hidrobiológicos a través de aplicación de la Normatividad Pesquera y Acuícola, la inspección, control y el registro de las actividades de la Pesca y Acuicultura.

### **II. Descripción genérica**

**Relaciones Internas:** Dirección General, Oficinas Zonales, Administración, Recursos Humanos, Normatividad Pesquera y Acuícola.

**Relaciones Externas:** Ministerio de Agricultura y Ganadería, Estaciones de Servicio, Fuerza Naval, Asociaciones y Empresas Pesqueras.

**Descripción genérica:** Velar por el cumplimiento de la normatividad, adoptando y aplicando medidas en materia de Pesquería y Acuicultura.

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>		<b>Página 2 de 2</b>
---	--	--	----------------------

***Funciones:***

- Orientar a las Oficinas Zonales y demás Unidades Organizativas de CENDEPESCA, en el cumplimiento de la normatividad para la administración de las actividades Pesqueras y la Acuicultura, a través de procedimientos ágiles y adecuados para el acceso a las actividades de la Pesca y la Acuicultura.
- Coordinar con las Oficinas Zonales el establecimiento de registros necesarios de las actividades Pesqueras y de la Acuicultura, a fin de contar con información confiable y oportuna que contribuya a mejorar la prestación de los servicios al usuario.
- Coordinar con las Oficinas Zonales, el Departamento de Normatividad y las Divisiones de Pesquería y Acuicultura; la elaboración de resoluciones para la ordenación de las actividades Pesqueras y Acuícolas.
- Coordinar con las Oficinas Zonales, la adopción y aplicación de medidas y normas en materia de pesquerías, acuicultura y otras áreas relacionadas.
- Establecer mecanismos de divulgación de la normatividad pesquera nacional, regional e internacional.
- Velar por el cumplimiento de la legislación Pesquera y Acuícola Nacional, para contribuir con las normativas regionales e internacionales adoptadas.

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>		Pagina 1 de 1
---	--	--	---------------

### *I. Identificación del puesto*

*Unidad Organizativa:* Departamento de Recursos Humanos.

*Dependencia jerárquica:* Dirección General.

*Unidad bajo su cargo:* Ninguna.

*Objetivo:* Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas relacionadas con la administración de los recursos humanos y establecer mecanismos de coordinación dentro y fuera de la Institución a fin de lograr el desarrollo de los mismos.

### **II. Descripción genérica**

*Relaciones Internas:* Dirección General, Administración, Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones Regionales.

*Relaciones Externas:* Ministerio de Agricultura y Ganadería, Organismos Internacionales.

*Descripción genérica:* Establecer una adecuada administración del recurso humano dentro de la Institución.

***Funciones:***

- Lograr una administración efectiva de los recursos humanos en coordinación con las diferentes unidades organizativas de la Institución.
- Desarrollar programas permanentes de capacitación a nivel interno y gestionar los requerimientos y ofrecimientos de la capacitación externa.
- Mantener un registro actualizado del personal técnico y usuarios capacitados.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas relacionadas con la administración de los recursos humanos y establecer mecanismos de coordinación dentro y fuera de la institución con el propósito de lograr el desarrollo del recurso humano.

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>	 Pagina 1 de 1
---	--	---

<p><b>Identificación del puesto</b> <i>Unidad Organizativa:</i> Departamento de Finanzas.</p>
<p><i>Dependencia jerárquica:</i> Dirección General.</p>
<p><i>Unidad bajo su cargo:</i> Ninguna.</p>
<p><i>Objetivo:</i> Coordinar la gestión financiera institucional y el cumplimiento de normas y procedimientos legales establecidos.</p>

<b>II. Descripción genérica</b>		
<p><i>Relaciones Internas:</i> Dirección General, Administración, Recursos Humanos, Operaciones Regionales.</p>		
<p><i>Relaciones Externas:</i> Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía, Organismos Internacionales.</p>		
<p><i>Descripción genérica:</i> Coordinar el recurso financiero de acuerdo a los reglamentos establecidos por la Oficina Financiera Institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería.</p>		
<p><i>Funciones:</i></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y orientar la política financiera institucional en cumplimiento a lineamientos emanados del Ministerio de Hacienda y la Oficina Financiera Institucional del MAG.</li> <li>• Establecer y mantener registros y controles actualizados de los procesos financieros de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y Administración del Fondo de Actividades Especiales.</li> <li>• Elaborar documentos e informes financieros de acuerdo a la normativa establecida por la Ley AFI y el SAFI; así como, para la toma de decisiones del nivel directivo de la Institución.</li> </ul>		
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado y Autorizado</b>	<b>Fecha</b>

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>	 Pagina 1 de 2
---	--	---

<p><b>I. Identificación del puesto</b> <i>Unidad Organizativa:</i> Unidad de Desarrollo Social.</p>
<p><i>Dependencia jerárquica:</i> Departamento de Operaciones Regionales.</p>
<p><i>Unidad bajo su cargo:</i> Ninguna.</p>
<p><i>Objetivo:</i> Promover la organización de pescadores y acuicultores, a través de las Oficinas Zonales de la Institucionales.</p>

<p><b>II. Descripción genérica</b> <i>Relaciones Internas:</i> Operaciones Regionales, Pesquería y Acuicultura.  <i>Relaciones Externas:</i> Gremiales de Pesca y Acuicultura, Ministerio de Salud y Asistencia Social, Fuerza Naval, Policía Nacional Civil, Ministerio de Ambiente.  <i>Descripción genérica:</i> Coordinar y planificar la promoción de la Pesca y Acuicultura a través de la ejecución de programas y proyectos.</p>		
Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>		<b>Página 2 de 2</b>
---	--	--	----------------------

***Funciones:***

- Promover el proceso de organización de los pescadores y acuicultores, para el ordenamiento pesquero, manejo y protección de cuerpos de agua y ejecución de proyectos productivos.
- Apoyar el establecimiento y consolidación de modelos de cogestión en la pesca y la acuicultura.
- Mantener un registro actualizado de las Organizaciones Pesqueras y Acuícolas organizadas.
- Elaborar plegables, boletines y otros materiales audiovisuales necesarios para el desarrollo de programas de capacitación.
- Apoyar la implementación de planes y proyectos de desarrollo social, que propicien la Pesca Artesanal Responsable.
- Apoyar la coordinación interinstitucional, con organizaciones públicas, municipales y privadas; para la ejecución de programas y proyectos de capacitación.

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>		Pagina 1 de 2
---	--	--	---------------

<p><b>I. Identificación del puesto</b> <i>Unidad Organizativa:</i> Unidad de Acuicultura.</p>
<p><i>Dependencia jerárquica:</i> Departamento de Operaciones Regionales.</p>
<p><i>Unidad bajo su cargo:</i> Oficina de Izalco, Cóbano, Porrillo y Atiocoyo.</p>
<p><i>Objetivo:</i> Planificar, orientar y coordinar con las Oficinas Zonales la Promoción del desarrollo de la Acuicultura de especies hidrobiológicas de valor comercial, a través de la generación y transferencia de tecnología, fomento de la producción y la organización de productores.</p>

<p><b>II. Descripción genérica</b> <i>Relaciones Internas:</i> Operaciones Regionales, Pesquería y Desarrollo Social. <i>Relaciones Externas:</i> Ninguna. <i>Descripción genérica:</i> Promover el cultivo y producción de recursos hidrobiológicos realizada bajo control en ambientes acuáticos naturales o artificiales.</p>		
Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>	 <b>Página 2 de 2</b>
---	--	--

***Funciones:***

- Orientar a las Oficinas Zonales en el proceso de generación y transferencia de tecnología a través de la investigación, capacitación y asistencia técnica a productores acuícola.
  
- Coordinar con las Oficinas Zonales y las Estaciones Experimentales, la ejecución del proceso de producción de semilla de especies de interés comercial destinadas a la Acuicultura y a la repoblación de cuerpos de agua.
  
- Coordinar con las Oficinas Zonales la generación de información técnica y científica en apoyo a las actividades de Acuicultura.
  
- Establecer y mantener actualizado, un banco de datos con información técnica-científica generada, a fin de apoyar el desarrollo de la Acuicultura.
  
- Apoyar la formulación y o ejecución de planes, programas y proyectos destinados a la promoción y fomento de la Acuicultura.
  
- Coordinar esfuerzos con otras instituciones públicas y privadas en programas de extensión y fomento a la Acuicultura.
  
- Apoyar los procesos de administración pesquera y aplicación de la Ley de Pesca y Acuicultura y de generación de información técnica y estadística.

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>		Pagina 1 de 2
---	--	--	---------------

***I. Identificación del puesto***

***Unidad Organizativa:*** Unidad de Pesquerías.

***Dependencia jerárquica:*** Departamento de Operaciones Regionales.

***Unidad bajo su cargo:*** Región 1, Región 2, Región 3 y Región 4.

***Objetivo:*** Planificar, orientar y coordinar con las Oficinas Zonales, el desarrollo de la investigación científica y estudios técnicos que contribuyan a lograr la sostenibilidad y el mejor aprovechamiento de los recursos hidrobiológicos.

***II. Descripción genérica***

***Relaciones Internas:*** Operaciones Regionales, Acuicultura y Desarrollo Social.

***Relaciones Externas:*** Ninguna.

***Descripción genérica:*** Orientar a las Oficinas Zonales en la ejecución de los procesos para extraer o capturar recursos hidrobiológicos.

***Funciones:***

- Orientar a las Oficinas Zonales en la ejecución de investigaciones técnico – científicas, relacionadas con la evaluación de los recursos pesqueros marinos y de agua dulce; en apoyo al ordenamiento de las actividades pesqueras y acuícola.

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>		<b>Página 2 de 2</b>
---	--	--	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar a las Oficinas Zonales en la ejecución de los procesos de generación, validación y transferencia de tecnología de captura, para el aprovechamiento sostenible de especies de interés comercial.</li> <li>• Coordinar con las Oficinas Zonales la ejecución de programas de asistencia técnica y capacitación a las organizaciones artesanales de la pesca marina y continental.</li> <li>• Mantener actualizado un banco de datos con información técnica-científica generada, a fin de apoyar la ordenación de la actividad pesquera marina y continental.</li> <li>• Participar en la formulación y/o ejecución de programas y proyectos relacionados con el desarrollo de la actividad pesquera.</li> <li>• Apoyar la gestión de Administración Pesquera y aplicación de la Ley de Pesca y Acuicultura.</li> <li>• Implementar un sistema descentralizado en las Oficinas Zonales de recolección, procesamiento y análisis de datos que permitan disponer de registros estadísticos de Pesca y Acuicultura confiables y oportunas.</li> <li>• Generar informes y/o documentos técnicos que incluyan información estadística dirigida a cubrir necesidades institucionales y de los usuarios.</li> </ul>		
Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>		Pagina 1 de 2
---	--	--	---------------

***I. Identificación del puesto***

***Unidad Organizativa:*** Oficinas Zonales de Acuicultura.

***Dependencia jerárquica:*** Unidad de Acuicultura.

***Unidad bajo su cargo:*** Ninguna.

***Objetivo:*** Coordinar y desarrollar los procesos normativos establecidos para la validación y transferencia de tecnología, promoción de Acuicultura y ejecución de acciones encaminadas a la asociatividad de productores acuícolas, así como la aplicación de la normatividad establecida.

***II. Descripción genérica***

***Relaciones Internas:*** Acuicultura y Desarrollo Social.

***Relaciones Externas:*** Productores Acuícolas.

***Descripción genérica:*** Implementar los procesos de Acuicultura aplicando las normas que lo rigen.

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA</b>		Pagina 2 de 2
---	--	--	---------------

***Funciones:***

- Coordinar con la Unidad de Acuicultura y Desarrollo Social, el proceso de desarrollo local, mediante la consolidación de acciones de cogestión y asociatividad.
- Coordinar con Unidad de Acuicultura y Desarrollo Social, la ejecución de programas de capacitación, organización y asistencia técnica, producción de semilla y la repoblación de cuerpos de agua continentales.
- Apoyar a la Unidad de Acuicultura en la actualización de banco de datos, mediante la generación técnica-científica, recolección, procesamiento y análisis de información estadística acuícola.
- Apoyar la formulación y ejecución de programas y proyectos de desarrollo de la Acuicultura.
- Apoyar la implementación de la aplicación de la Ley de Pesca y Acuicultura.
- Ejecutar las acciones establecidas a nivel zonal en el Plan Anual Operativo Institucional.
- Dar atención eficiente al usuario y ampliar la cobertura de servicio al cliente a nivel zonal.
- Representar a la Institución en la gestión institucional en las áreas de trabajo establecidas en las respectivas zonas.
- 

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha
-----------	-----------------------	-------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN CENDEPESCA	 Pagina 1 de 2

***I. Identificación del puesto***

***Unidad Organizativa:*** Oficinas Zonales de Pesquerías.

***Dependencia jerárquica:*** Unidad de Pesquería.

***Unidad bajo su cargo:*** Ninguna.

***Objetivo:*** Coordinar y desarrollar los procesos normativos establecidos para la validación y transferencia de tecnología y la ejecución de acciones encaminadas a la asociatividad de pescadores artesanales e industriales, así como la aplicación de la normatividad establecida.

***II. Descripción genérica***

***Relaciones Internas:*** Pesquerías y Desarrollo Social.

***Relaciones Externas:*** Cooperativas Pesqueras, Grupos Comunales y Personas Naturales (Pescadores).

***Descripción genérica:*** Implementar los procesos de extracción de pesca, aplicando las normas que lo rigen.

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha



MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
CENDEPESCA



Página 2 de 2

**Funciones:**

- Coordinar con la Unidad de Pesquerías y Desarrollo Social, el proceso de desarrollo local, mediante la consolidación de acciones de cogestión y asociatividad.
- Coordinar con la Unidad de Pesquerías y Desarrollo Social, la ejecución de programas de capacitación, organización y asistencia técnica, sobre la extracción o captura del recurso hidrobiológico de interés comercial.
- Apoyar a la Unidad de Pesquería en la actualización del banco de datos, mediante la generación técnica-científica, recolección, procesamiento y análisis de información estadística pesquera.
- Apoyar la formulación y ejecución de programas y proyectos de desarrollo de la pesca.
- Apoyar la implementación de los procesos de administración pesquera y la aplicación de la Ley de Pesca y Acuicultura.
- Ejecutar las acciones establecidas a nivel zonal en el Plan Anual Operativo Institucional.
- Dar atención eficiente al usuario y ampliar la cobertura de servicio al cliente a nivel zonal.
- Representar a la Institución en la gestión institucional en las áreas de trabajo establecidas en las respectivas zonas.

Elaborado	Revisado y Autorizado	Fecha

## VIGENCIA

Derogase el acuerdo Ejecutivo N° 275 de fecha 22 de junio de 1995, mediante el cual se oficializó el primer Manual de organización de CENDEPESCA.

El presente manual será obligatorio a partir de los ocho días de su comunicación formal al Director General de la Dirección General de Pesca y Acuicultura.

DIRECCIÓN GENERAL DE PESCA Y ACUICULTURA,  
CENDEPESCA



**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS**

SANTA TECLA

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

## INDICE

Introducción.

1. Objetivos.
2. Políticas para su uso y mantenimiento.
3. Ámbito de Aplicación.
4. Lista de procedimientos.
5. Descripción de la simbología utilizada en los diagramas de flujo.
6. Descripción de los Procedimientos.
7. Vigencia del manual.

## INTRODUCCIÓN.

El presente manual de procedimientos administrativos se ha elaborado con la finalidad de que el personal de la Dirección General de Pesca y Acuicultura, conozca de forma esquemática y organizada la manera de ejecutar su trabajo referente a las actividades laborales así como servir de referencia para los nuevos empleados.

Además constituye una herramienta que contribuirá y permitirá que las labores sean desarrolladas en forma sistemática, eficiente y lógica, indicando claramente cuales son los pasos a seguir para el cumplimiento adecuado de sus actividades.

En este sentido, dicho documento contiene objetivos, políticas del manual, ámbito de aplicación, lista de procedimientos, descripción de la simbología utilizada en los diagramas de flujo así como también la descripción de los procedimientos y finalmente la vigencia del mismo.

### **OBJETIVOS.**

- Contribuir a ordenar, normar, uniformar y documentar en forma clara y práctica los procedimientos del área administrativa, de la Dirección General de Pesca y Acuicultura con la finalidad de mejorar e incrementar la eficiencia individual de los empleados.
- Proporcionar al personal un instrumento que identifique los procedimientos con el fin de realizar las actividades en el momento oportuno y que a la vez sirva como una herramienta de control interno para maximizar el trabajo.
- Facilitar la inducción de personal nuevo ya que las actividades ha desarrollarse, se han establecido de manera ordenada.

### **POLÍTICAS PARA SU USO Y MANTENIMIENTO.**

- Dar a conocer a cada uno de los empleados de la Institución, las funciones y responsabilidades que le corresponden en el desarrollo de sus actividades.
- Las actividades deben realizarse en orden sin perder la secuencia establecida.
- Los cambios o modificaciones que se realicen deben ser comunicados al personal.
- Fomentar las relaciones humanas entre el personal de las distintas áreas funcionales.
- Evaluar periódicamente el contenido del manual y hacer los ajustes necesarios para mantenerlo actualizado.

### **ÁMBITO DE APLICACIÓN.**

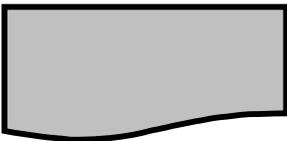
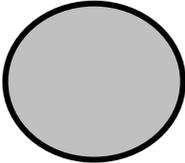
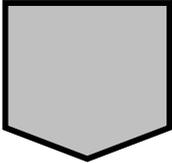
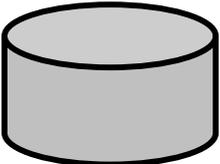
Este Instrumento será aplicado específicamente en el Departamento de Administración de la Dirección General de pesca y Acuicultura.

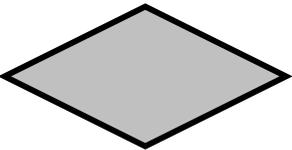
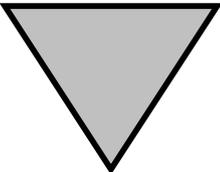
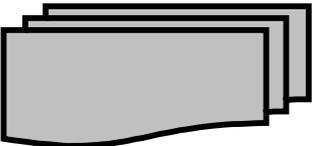
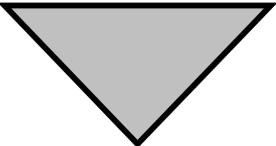
### LISTA DE PROCEDIMIENTOS.

- Fondo Circulante Fijo.
- Fondo GOES.
- Fondo de Actividades Especiales (FAES).
- Mantenimiento Preventivo.
- Mantenimiento Correctivo para montos menores a \$1,300.00
- Mantenimiento Correctivo para montos mayores a \$1,300.00
- Entrega de combustible / solicitud de vehículo.
- Liquidación de combustible.
- Seguro de Vehículos.
- Renovación de tarjetas de circulación de vehículos.
- Logística.
- Recepción de documentación.
- Verificación de Mobiliario y Equipo.
- Depreciación de Activos.
- Descargo de bienes.
- Control de salida de equipo.

## DESCRIPCIÓN DE LA SIMBOLOGIA UTILIZADA EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.

La simbología utilizada en los diagramas de flujo se basó en una combinación de las diversas normas como lo son: ASME, IBM y ANSI.

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<p><b>Inicio o Fin:</b> Indica el inicio o finalización del proceso. Se ocupa para indicar cuando las acciones pasan de una unidad a otra, cuando interviene el jefe o el encargado de alguna área.</p>
	<p><b>Operación o Actividad:</b> Representa la operación o la actividad que se lleva a cabo en un procedimiento describiéndola dentro del símbolo en una forma breve es decir, aquella acción que realizan las unidades o personas involucradas.</p>
	<p><b>Documento:</b> Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se envíe se genere o salga del procedimiento, tales como: solicitud, recibo, tarjetas, expedientes, etc.</p>
	<p><b>Conector:</b> Representa la conexión o enlace de una actividad con otra lejana en el diagrama de flujo así mismo cuando una actividad retorna a la anterior, por ejemplo cuando hay interrupciones en el procedimiento y se realiza la función de conector entre operaciones.</p>
	<p><b>Conector de pagina:</b> Representa una conexión o enlace con otra página diferente, en la que continua el diagrama de flujo es decir cuando hay una entrada y salida de la documentación o información del mismo procedimiento.</p>
	<p><b>Enviar:</b> Representa cuando la información enviada, recibida o generada sea por medios electromagnéticos.</p>

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<p><b>Punto de Decisión:</b>  <i>Es una parte del proceso donde se tienen que tomar decisiones que conduzcan a diferentes pasos.</i></p>
	<p><b>Revisión:</b>          Este se utiliza para indicar acciones que se refieren a diagnósticos, revisiones, chequeos, análisis, verificación, inspecciones.</p>
	<p><b>Archivo:</b>  <i>Este símbolo representa un archivo corriente o común de oficina donde se guarda un documento ya sea en forma temporal o permanente.</i></p>
	<p><b>Documentos original y copia.</b>          Se utiliza cuando aparece un juego completo de un solo documento y sus copias o bien un juego de diferentes documentos y sin copias.</p>
	<p><b>Operación de Entrada y Salida.</b>          Indica un intercambio de información. Se emplea para indicar una operación de traslado, envió o recibo de documentos así como de transmisiones verbales, y entrevistas dentro de un procedimiento.</p>
	<p><b>Entrada de bienes:</b>          Representa el producto o material que ingresa al proceso.</p>
	<p><b>Flujo de Dirección:</b>          Indica la dirección y el orden de los pasos del proceso.</p>

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>	 <b>Página 1 de 2</b>
---	---	--

**Nombre del procedimiento:** Fondo circulante monto fijo.

**Unidad Organizativa:** Administración/Adquisiciones.

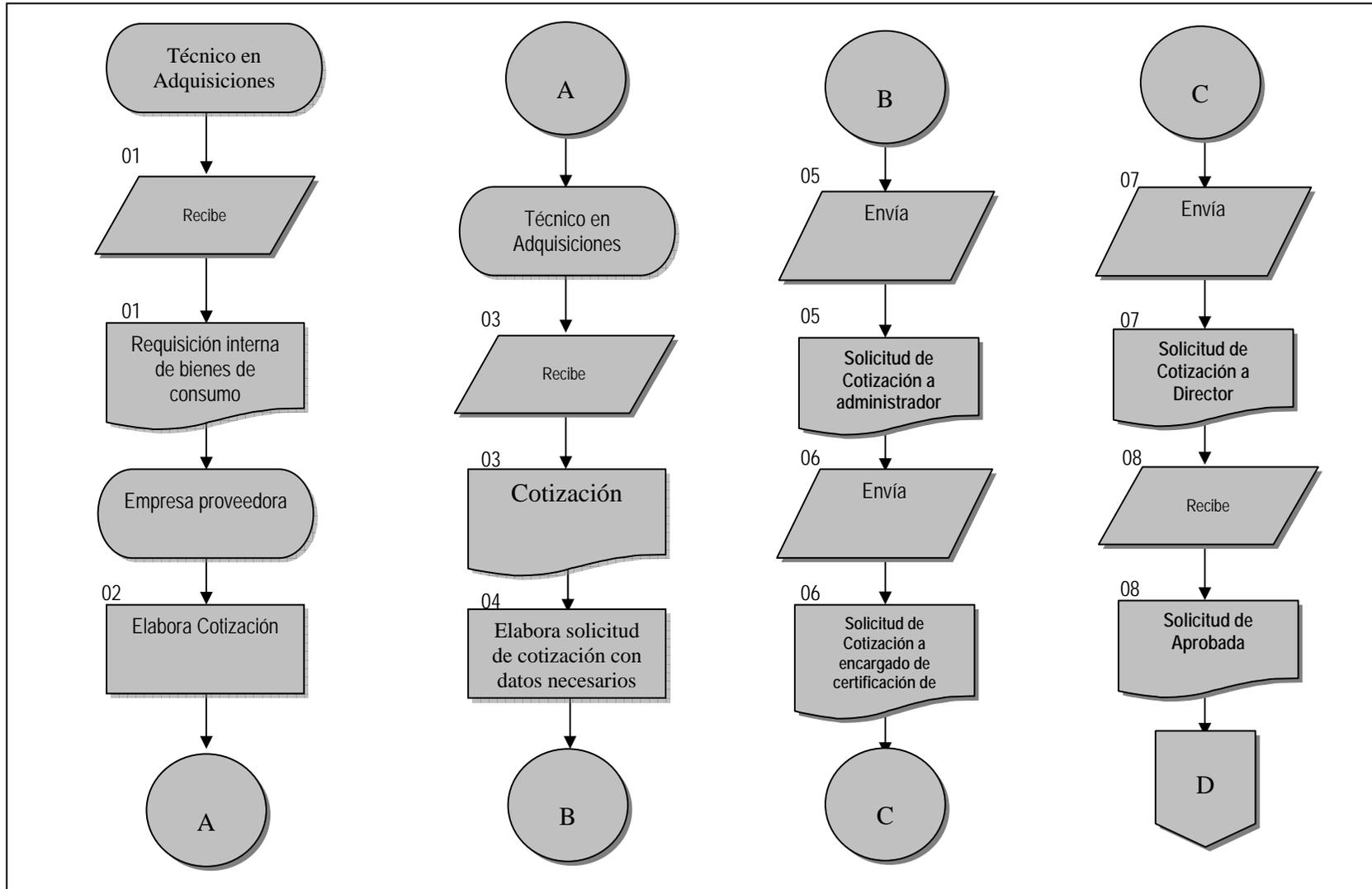
**Descripción:** Dar apoyo a todo el quehacer de la institución con relación a las compras en efectivo apoyados en el plan de compra y el clasificador de gastos interno.

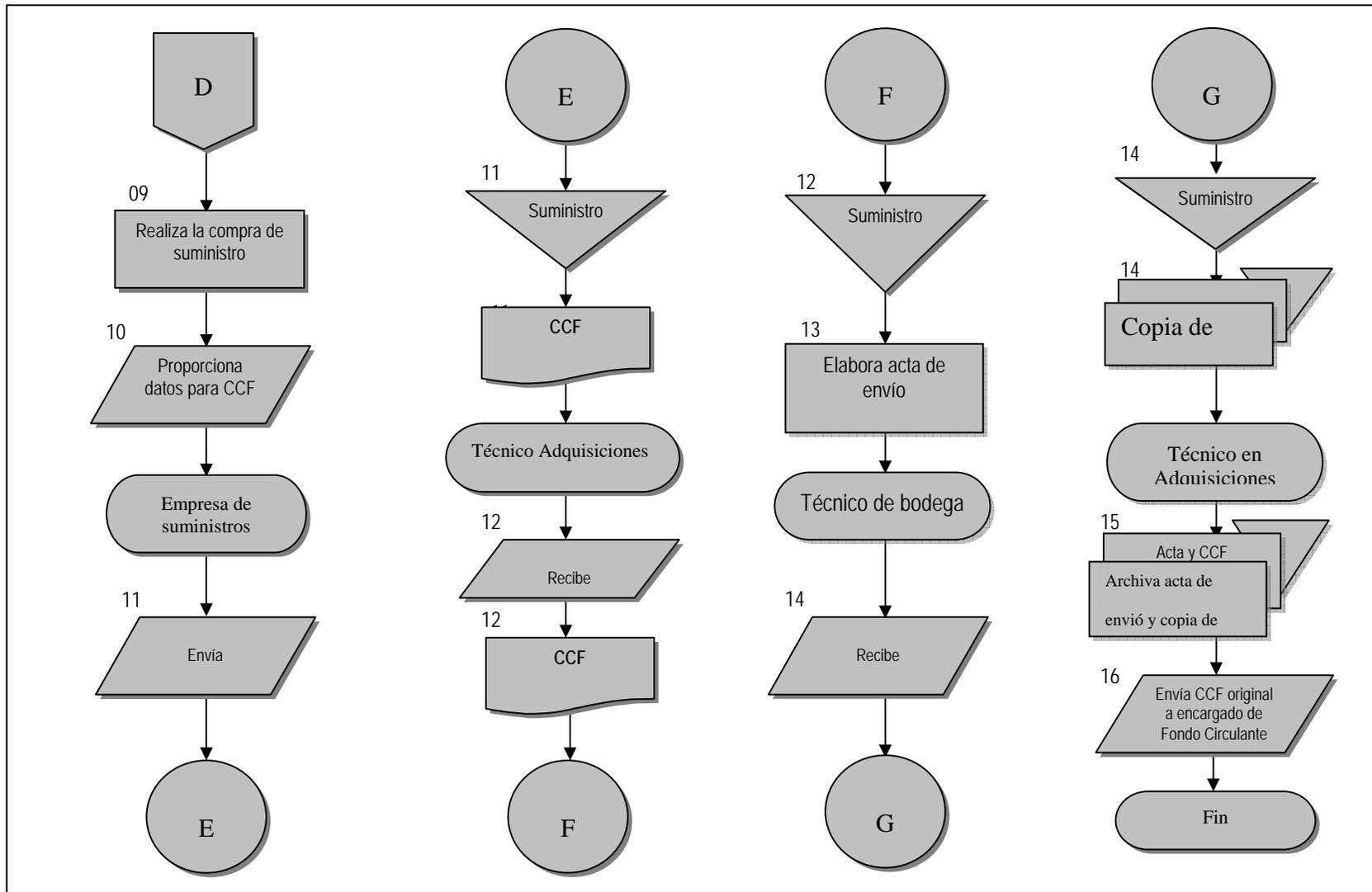
Paso	Responsable	Actividad
1	Técnico en adquisiciones	Recibe requisición interna de bienes de consumo de materiales, equipos y servicios autorizada.
2	Empresa proveedora	Elabora cotizaciones en base a la requisición interna de bienes de consumo.
3	Técnico en adquisiciones	Recibe cotización de empresa proveedora
4	Técnico en adquisiciones	Elabora solicitud de cotización con los datos necesarios reflejando descripción, datos de la unidad, solicitante etc.
5	Técnico en adquisiciones	Envía solicitud de cotización a administrador para visto bueno.
6	Técnico en adquisiciones	Envía solicitud de cotización a encargado de cotización de fondos para visto bueno.
7	Técnico en adquisiciones	Envía solicitud de cotización a la unidad de Dirección para visto bueno.
8	Técnico en adquisiciones	Recibe solicitud de cotización aprobada se procede a la compra.
Elaborado	Revisado y autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>		<b>Página 2 de 2</b>
---	---	--	----------------------

Paso	Responsable	Actividad
9	Técnico en adquisiciones	Realiza compra de suministro mediante un Comprobante de Crédito Fiscal.
10	Técnico en adquisiciones	Proporciona a empresa de suministros los datos necesarios para la emisión del Crédito Fiscal.
11	Empresa de suministros	Envía suministro a técnico en adquisiciones junto con crédito Fiscal.
12	Técnico en adquisiciones	Recibe Crédito Fiscal y suministro.
13	Técnico en adquisiciones	Elabora un acta de envío a bodega para autorización junto con una copia de Crédito Fiscal para ingreso a inventario.
14	Técnico de bodega	Recibe suministro para revisión y copia de Crédito Fiscal para ingreso a inventario.
15	Técnico en adquisiciones	Archiva acta de envío a bodega ya autorizada con la copia de Crédito Fiscal junto con la solicitud de requisición original y cotización.
16	Técnico en adquisiciones	Envía Crédito Fiscal original con una fotocopia de acta de envío a bodega al encargado de fondo circulante.
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado y autorizado</b>	<b>Fecha</b>

## Nombre del procedimiento: Fondo circulante monto fijo





	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>		Pagina 1 de 1
---	---	--	---------------

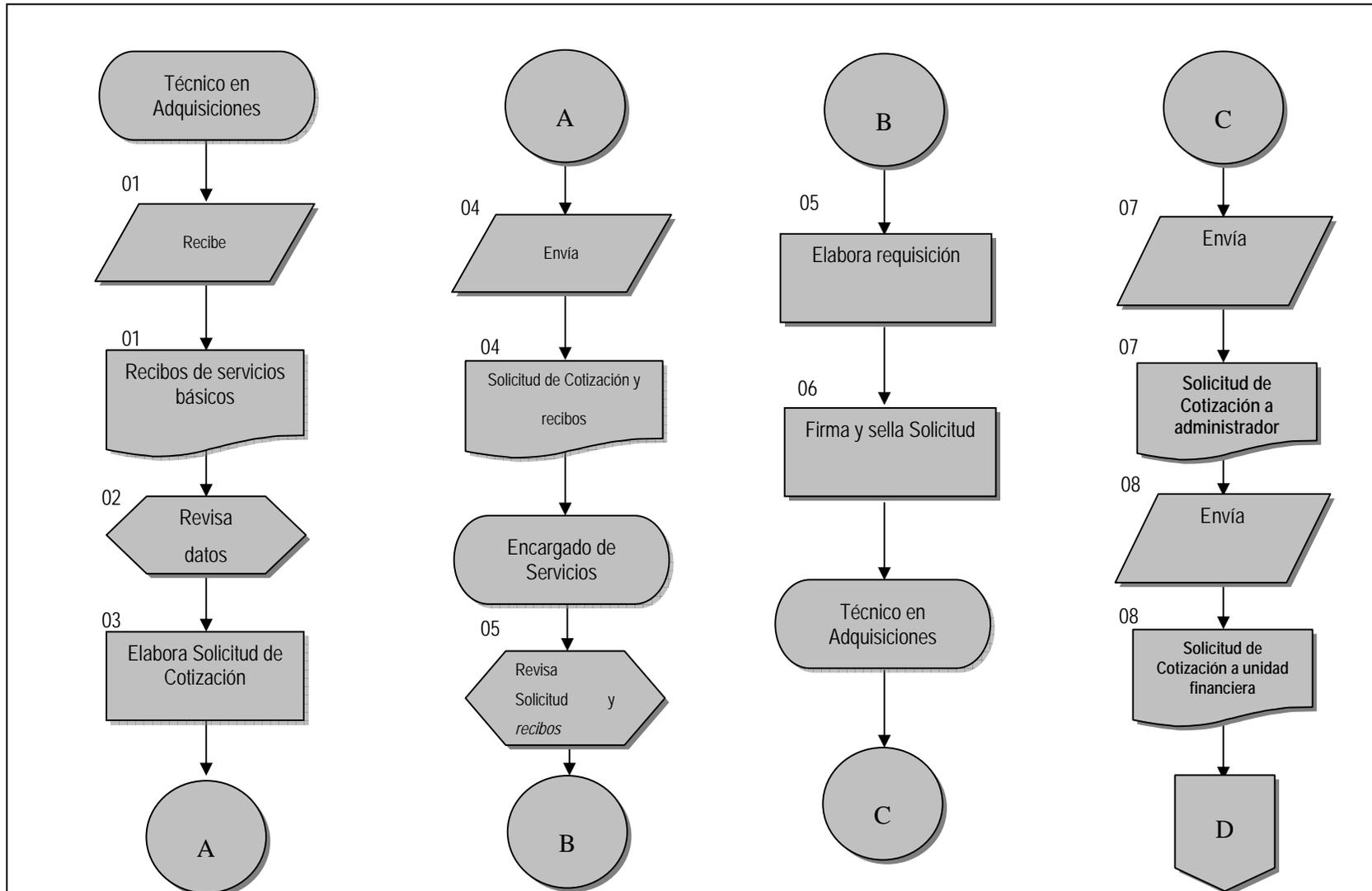
**Nombre del procedimiento:** Fondo GOES (Servicios básicos).

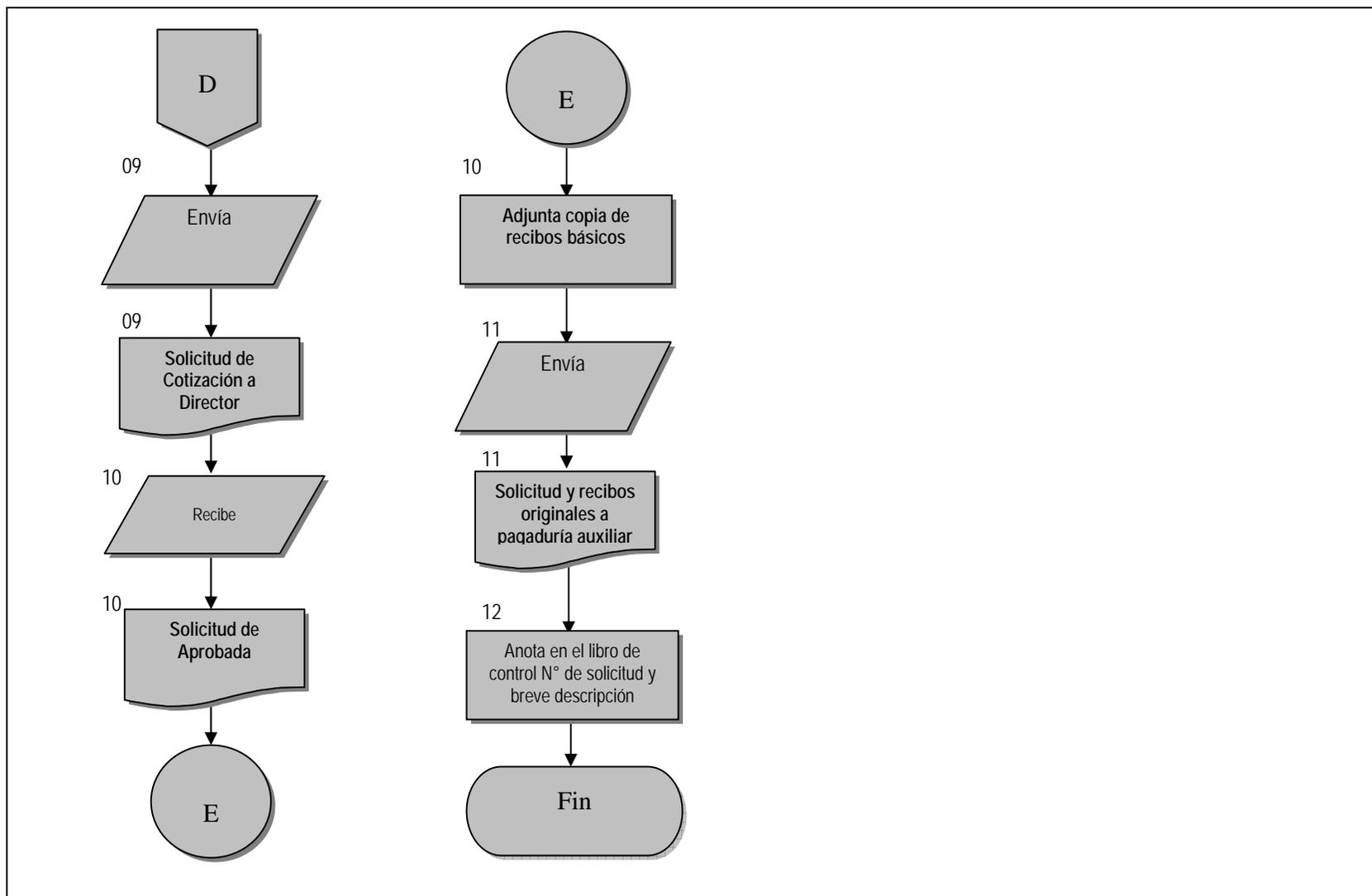
**Unidad Organizativa:** Administración/Adquisiciones.

**Descripción:** Este procedimiento se encarga del pago de todos los servicios básicos concernientes a la institución en general tanto a la Oficina Central como a las Oficinas Regionales.

Paso	Responsable	Actividad
1	Técnico en adquisiciones	Recibe recibos básicos de toda la institución.
2	Técnico en adquisiciones	Revisa datos generales de los recibos básicos, que no estén vencidos y no presenten mora.
3	Técnico en adquisiciones	Elabora solicitud de cotización.
4	Técnico en adquisiciones	Envía solicitud de cotización y recibos para revisión a encargado de servicios generales.
5	Encargado de servicios generales	Revisa solicitud de cotización y recibos y elabora requisición.
6	Encargado de servicios generales	Firma y sella solicitud de cotización.
7	Técnico en adquisiciones	Envía solicitud de cotización a Administrador para visto bueno y autorización.
8	Técnico en adquisiciones	Envía solicitud de cotización a la unidad de financiera para firma y sello.
9	Técnico en adquisiciones	Envía solicitud de cotización a la dirección para firma y sello.
10	Técnico en adquisiciones	Recibe solicitud de cotización aprobada y adjunta fotocopia de recibos.
11	Técnico en adquisiciones	Envía solicitud y recibos originales a pagaduría auxiliar.
12	Técnico en adquisiciones	Anota en libro de control el número de solicitud de cotización y una breve descripción.
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado y autorizado</b>	<b>Fecha</b>

Nombre del procedimiento: GOES (Servicios básicos)





	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>		Pagina 1 de 2
---	---	--	---------------

**Nombre del procedimiento:** Fondo FAES (Fondo de Actividades Especiales).

**Unidad Organizativa:** Administración/Adquisiciones.

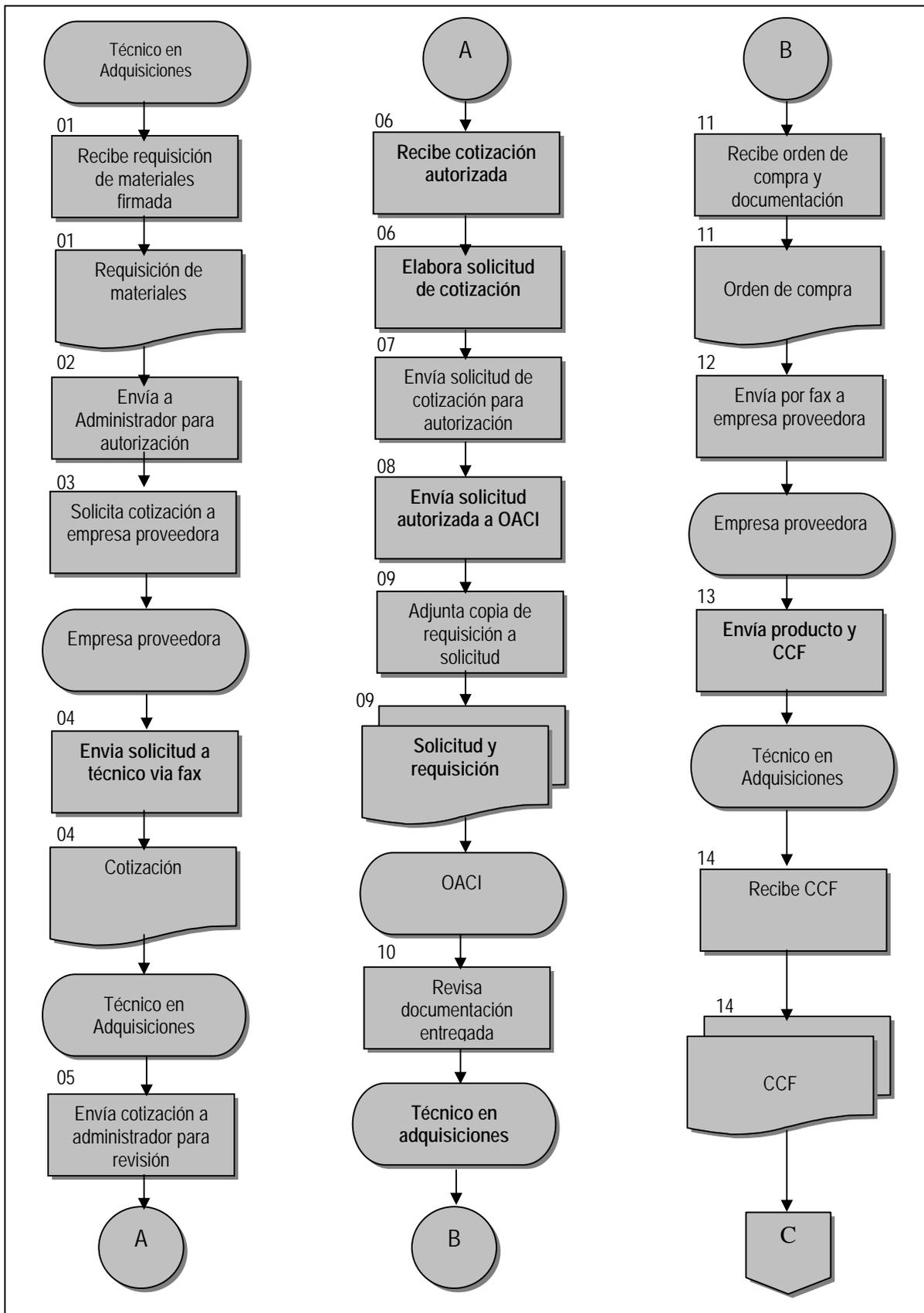
**Descripción:** Este procedimiento se encarga de la compra de materiales, equipos y/o suministros.

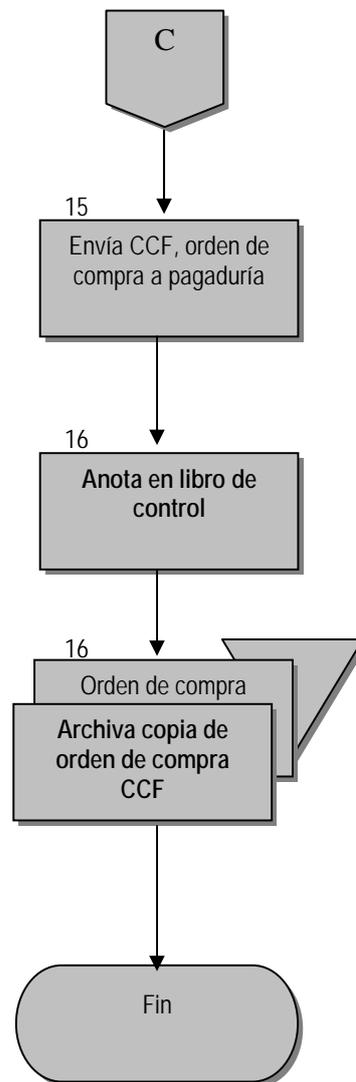
Paso	Responsable	Actividad
1	Técnico en adquisiciones	Recibe requisición de materiales, equipo y/o suministros firmada por el solicitante.
2	Técnico en adquisiciones	Envía requisición al administrador para firma y sello.
3	Técnico en adquisiciones	Solicita cotización a empresa proveedora de acuerdo a las características del material o equipo solicitado.
4	Empresa proveedora	Envía solicitud de cotización vía fax a técnico en adquisiciones.
5	Técnico en adquisiciones	Envía cotización al administrador para revisión, firma y sello.
6	Técnico en adquisiciones	Recibe cotización autorizada de administrador y procede a elaborar solicitud de cotización.
7	Técnico en adquisiciones	Envía solicitud de cotización a las unidades correspondientes para firma y sello.
Elaborado	Revisado y autorizado	Fecha

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>		<b>Página 2 de 2</b>
---	---	--	----------------------

<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
8	Técnico en adquisiciones	Envía solicitud de cotización con las respectivas firmas, cotización del proveedor y requisición a OACI (Organización de Adquisiciones Institucionales).
9	Técnico en adquisiciones	Adjunta copia a la solicitud de cotización para recepción de documento en la OACI.
10	OACI	Revisa documentación entregada.
11	Técnico en adquisiciones	Recibe orden de compra y/o servicios junto con la documentación entregada a OACI sellada y autorizada.
12	Técnico en adquisiciones	Envía vía fax orden de compra a empresa proveedora.
13	Empresa proveedora	Envía producto o repara servicio solicitado junto con Crédito Fiscal.
14	Técnico en adquisiciones	Recibe Crédito Fiscal de la orden de compra y/o servicio.
15	Técnico en adquisiciones	Envía Crédito Fiscal original, orden de compra, quedan a la unidad de finanzas para pagaduría
16	Técnico en adquisiciones	Anota en libro de control numero de orden de compra adjunta copia de documentación entregada para archivo.
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado y autorizado</b>	<b>Fecha</b>

Nombre del procedimiento: Fondo FAES (Fondo de Actividades Especiales)





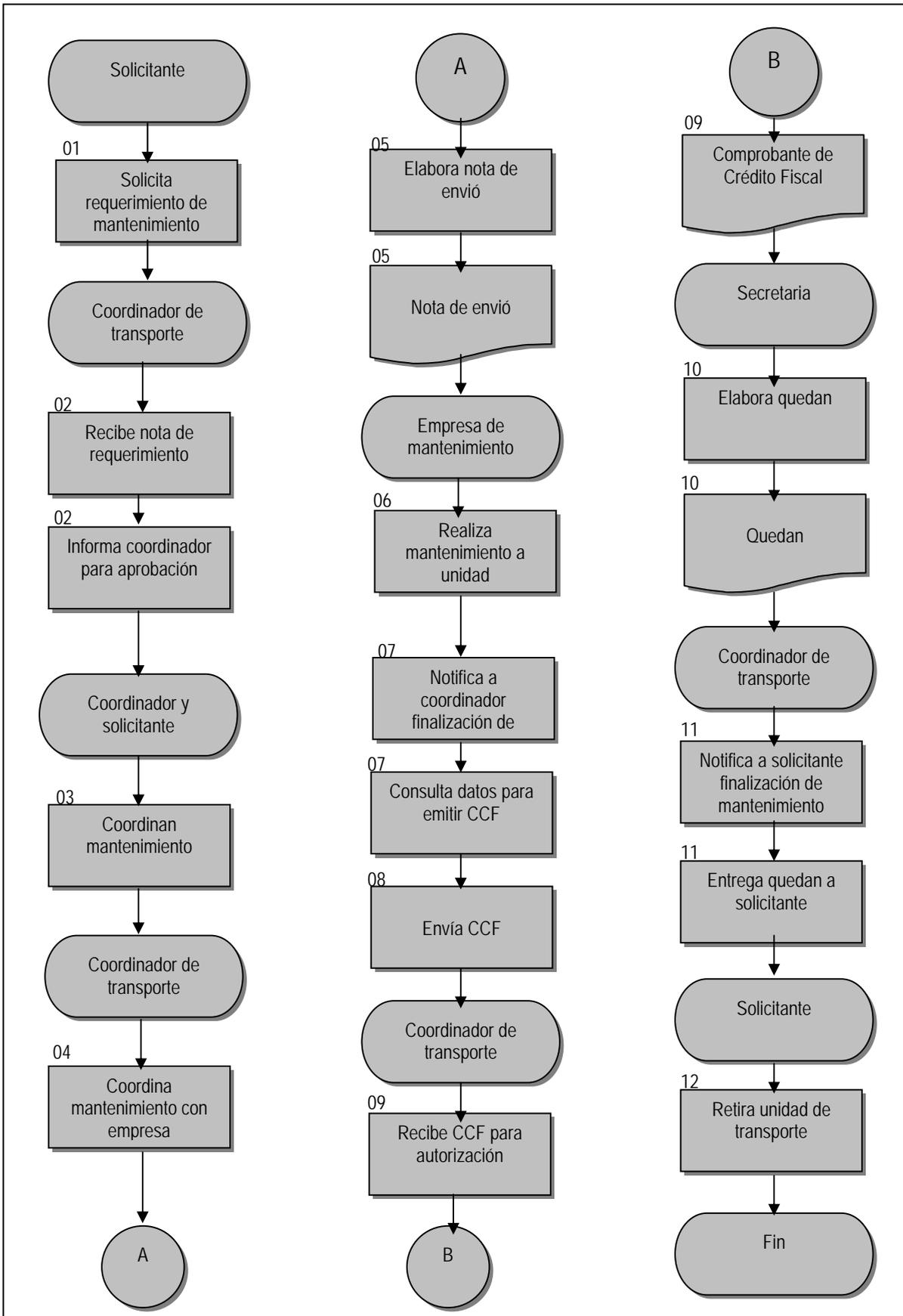
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>	 <b>Página 1 de 1</b>
---	---	--

**Nombre del procedimiento:** Mantenimiento preventivo.

**Unidad Organizativa:** Administración/Transporte.

**Descripción:** Realizar requerimiento de mantenimiento preventivo de equipo de transporte terrestre y acuático.

Paso	Responsable	Actividad
1	Solicitante	Solicita mediante una nota a Unidad de Transporte el requerimiento de mantenimiento preventivo de vehículo.
2	Coordinador de transporte	Recibe nota de requerimiento e informa a administrador sobre dicha nota para recibir aprobación.
3	Coordinador de transporte y solicitante	Coordinan fecha, hora y lugar donde se realizara mantenimiento.
4	Coordinador de transporte	Coordina con empresa para realizar el mantenimiento preventivo ya sea personal o telefónicamente.
5	Coordinador de transporte	Elabora nota de envió de vehículo.
6	Empresa de mantenimiento	Realiza mantenimiento a la unidad de transporte.
7	Empresa de mantenimiento	Notifica a coordinador de transporte para que retire unidad y consulta a nombre de quien se emitirá Crédito Fiscal.
8	Empresa de mantenimiento	Envía Crédito Fiscal para elaboración de quedan.
9	Coordinador de transporte	Recibe Crédito Fiscal para revisión, firma y sello
10	Secretaria	Elabora quedan.
11	Coordinador de transporte	Notifica a solicitante para recoger unidad de transporte y entrega quedan a solicitante.
12	Solicitante	Retira unidad de transporte, entrega quedan.
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado y autorizado</b>	<b>Fecha</b>



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>		Pagina 1 de 2
---	---	--	---------------

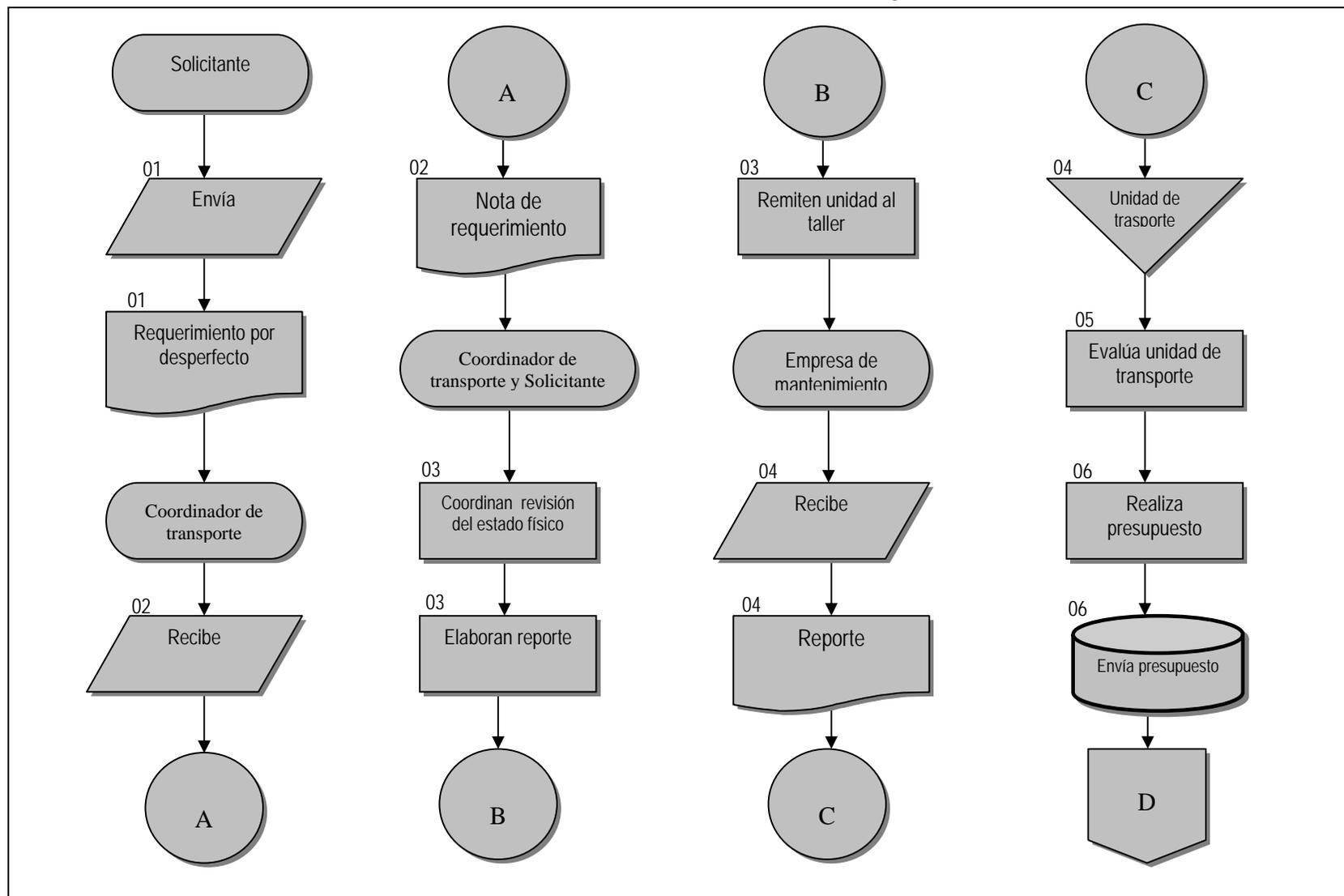
<i>Nombre del procedimiento:</i> Mantenimiento correctivo.
<b>Unidad Organizativa:</b> Administración/Transporte.
<b>Descripción:</b> Realizar requerimiento de mantenimiento correctivo de equipo de transporte terrestre y acuático para montos menores a \$ 1,300.00.

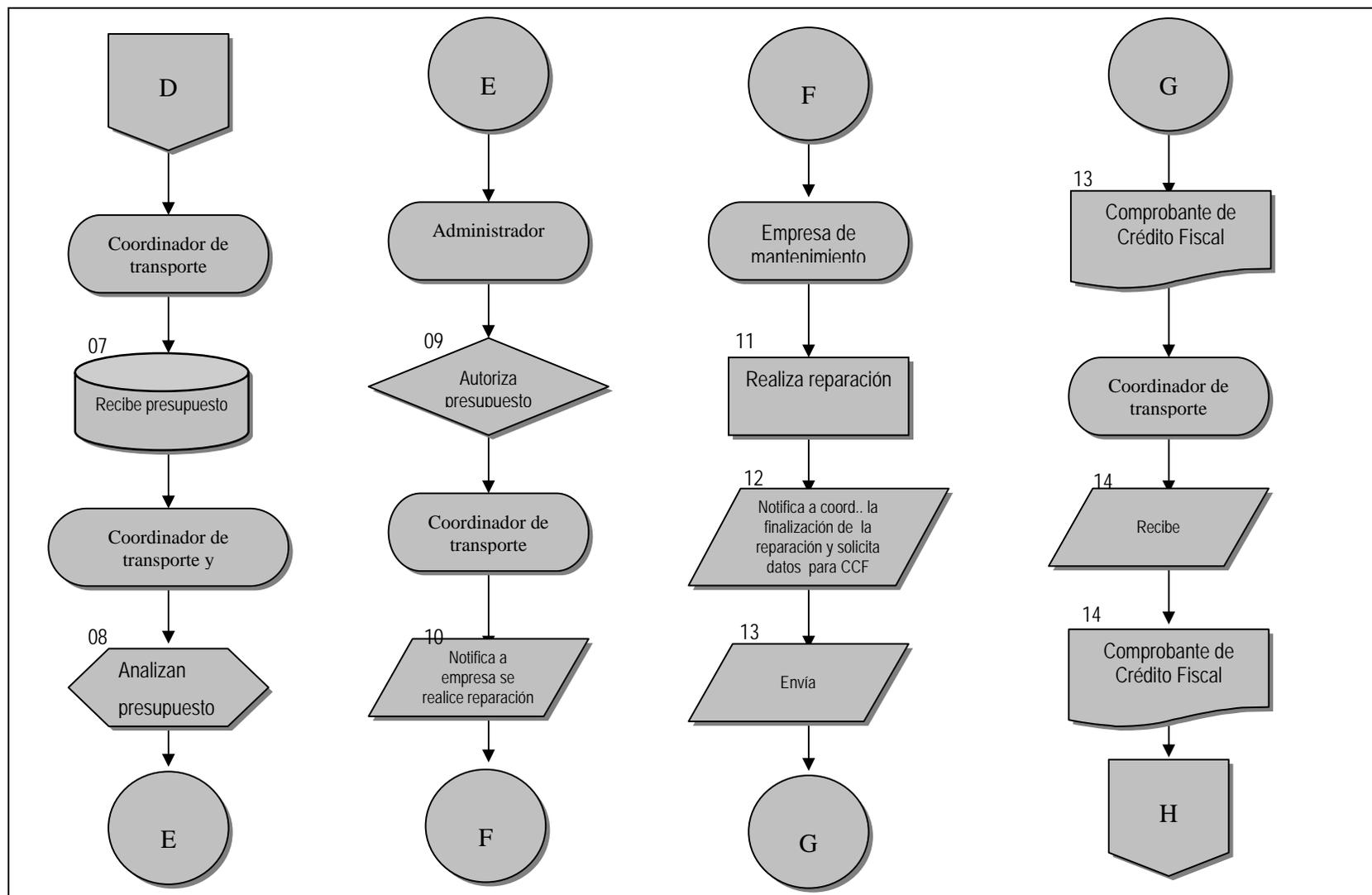
Paso	Responsable	Actividad
1	Solicitante	Envía mediante una nota de requerimiento por desperfecto mecánico de la unidad de transporte a coordinador de transporte.
2	Coordinador de transporte	Recibe nota de requerimiento.
3	Coordinador de transporte y Solicitante	Coordinan la revisión del estado físico, elaboran reporte y remite unidad al taller mecánico para cotizar gastos.
4	Empresa de mantenimiento	Recibe reporte y unidad de transporte para revisión.
5	Empresa de mantenimiento	Evalúa unidad de transporte para la elaboración de presupuesto.
6	Empresa de mantenimiento	Realiza presupuesto de reparación y envía a coordinador vía fax.
7	Coordinador de transporte	Recibe presupuesto de reparación.
8	Coordinador de transporte y Administrador	Analizan presupuesto de reparación.
9	Administrador	Autoriza presupuesto para la reparación de la unidad de transporte.
Elaborado	Revisado y autorizado	Fecha

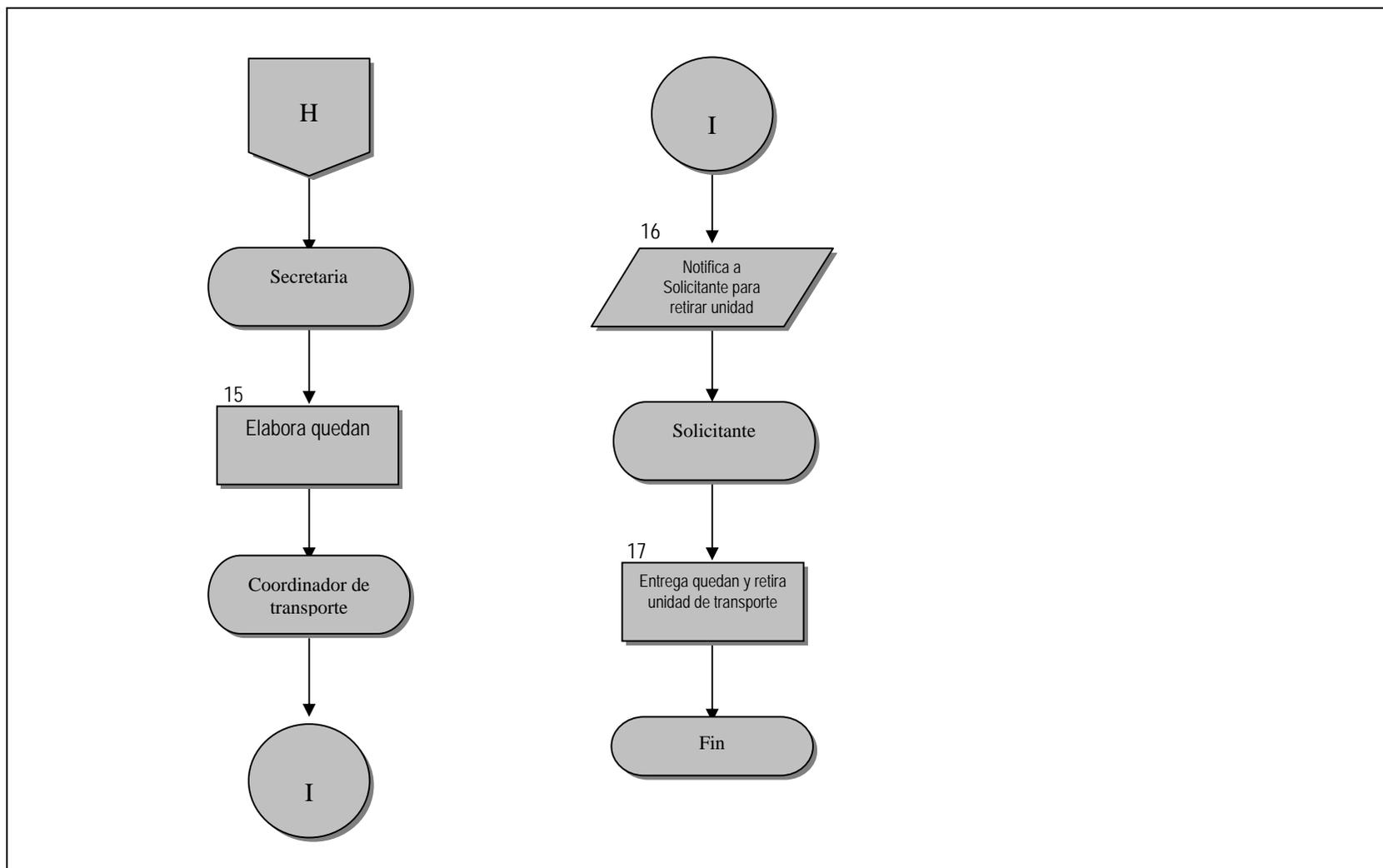


Paso	Responsable	Actividad
10	Coordinador de transporte	Notifica a empresa de mantenimiento que realice la reparación de la unidad de transporte.
11	Empresa de mantenimiento	Procede a reparar unidad de transporte.
12	Empresa de mantenimiento	Notifica a coordinador la finalización del proceso de reparación para que retire la unidad de transporte y solicita los datos para la elaboración del Crédito Fiscal.
13	Empresa de mantenimiento	Envía Crédito Fiscal para elaboración de quedan
14	Coordinador de transporte	Recibe Crédito Fiscal para revisión, firma y sello
15	Secretaria	Elabora quedan.
16	Coordinador de transporte	Notifica a solicitante para recoger unidad de transporte y entrega quedan a solicitante.
17	Solicitante	Retira unidad de transporte, entrega quedan.
Elaborado	Revisado y autorizado	Fecha

Procedimiento: Mantenimiento Correctivo monto mayor a \$ 1,300.00







	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>	 <b>Página 1 de 2</b>
---	---	--

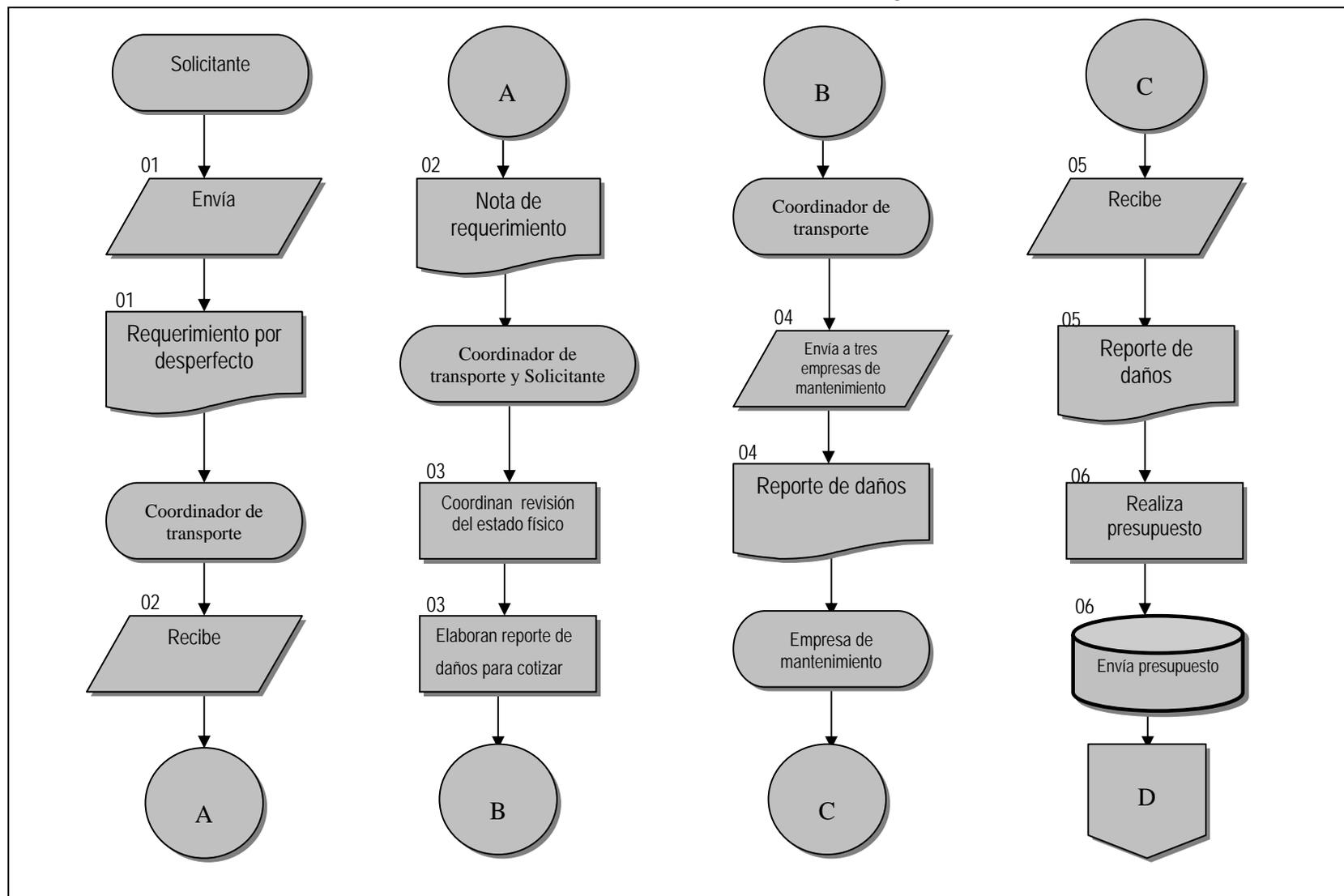
<p><b>Nombre del procedimiento:</b> Mantenimiento correctivo.</p> <p><b>Unidad Organizativa:</b> Administración/Transporte.</p>
<p><b>Descripción:</b> Realizar requerimiento de mantenimiento correctivo de equipo de transporte terrestre y acuático para montos mayores a \$ 1,301.00.</p>

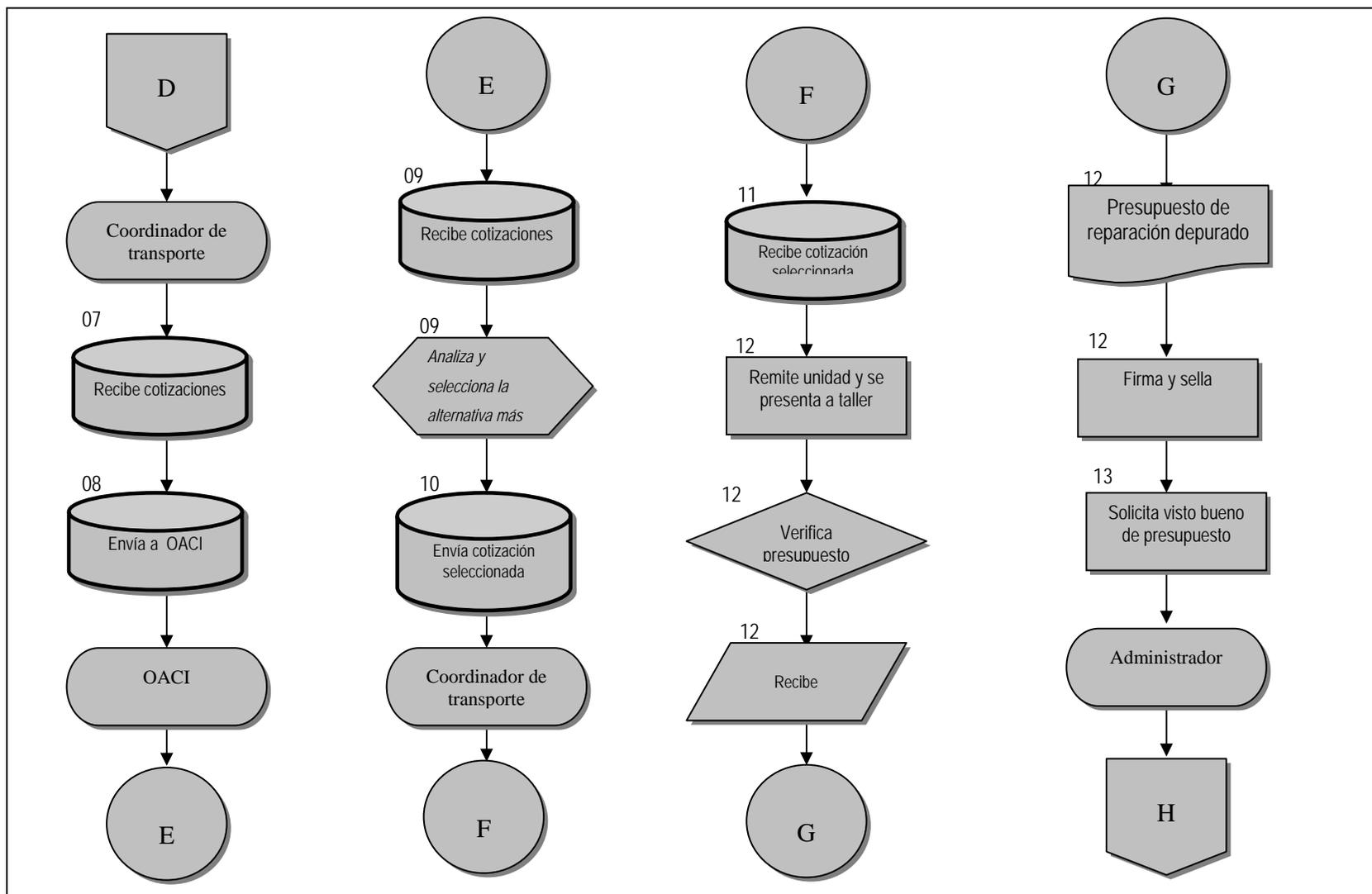
Paso	Responsable	Actividad
1	Solicitante	Envía mediante una nota de requerimiento por desperfecto mecánico de la unidad de transporte a coordinador de transporte.
2	Coordinador de transporte	Recibe nota de requerimiento.
3	Coordinador de transporte y Solicitante	Coordinan la revisión del estado físico, elaboran reporte de daños a taller mecánico para cotizar gastos.
4	Coordinador de transporte	Envía reporte de daños a tres diferentes empresas de mantenimiento para escoger el más factible.
5	Empresa de mantenimiento	Recibe reporte de daños para análisis y elaboración de presupuesto.
6	Empresa de mantenimiento	Realiza presupuesto de reparación y envía a coordinador vía fax.
7	Coordinador de transporte	Recibe las cotizaciones de las diferentes empresas de mantenimiento.
8	Coordinador de transporte	Envía cotizaciones de reparación de daños a la OACI
9	OACI	Recibe y analiza las cotizaciones de reparación de daños seleccionando la alternativa más favorable.
10	OACI	Envía cotización de reparación de daño firmada y sellada a coordinador de transporte.
Elaborado	Revisado y autorizado	Fecha

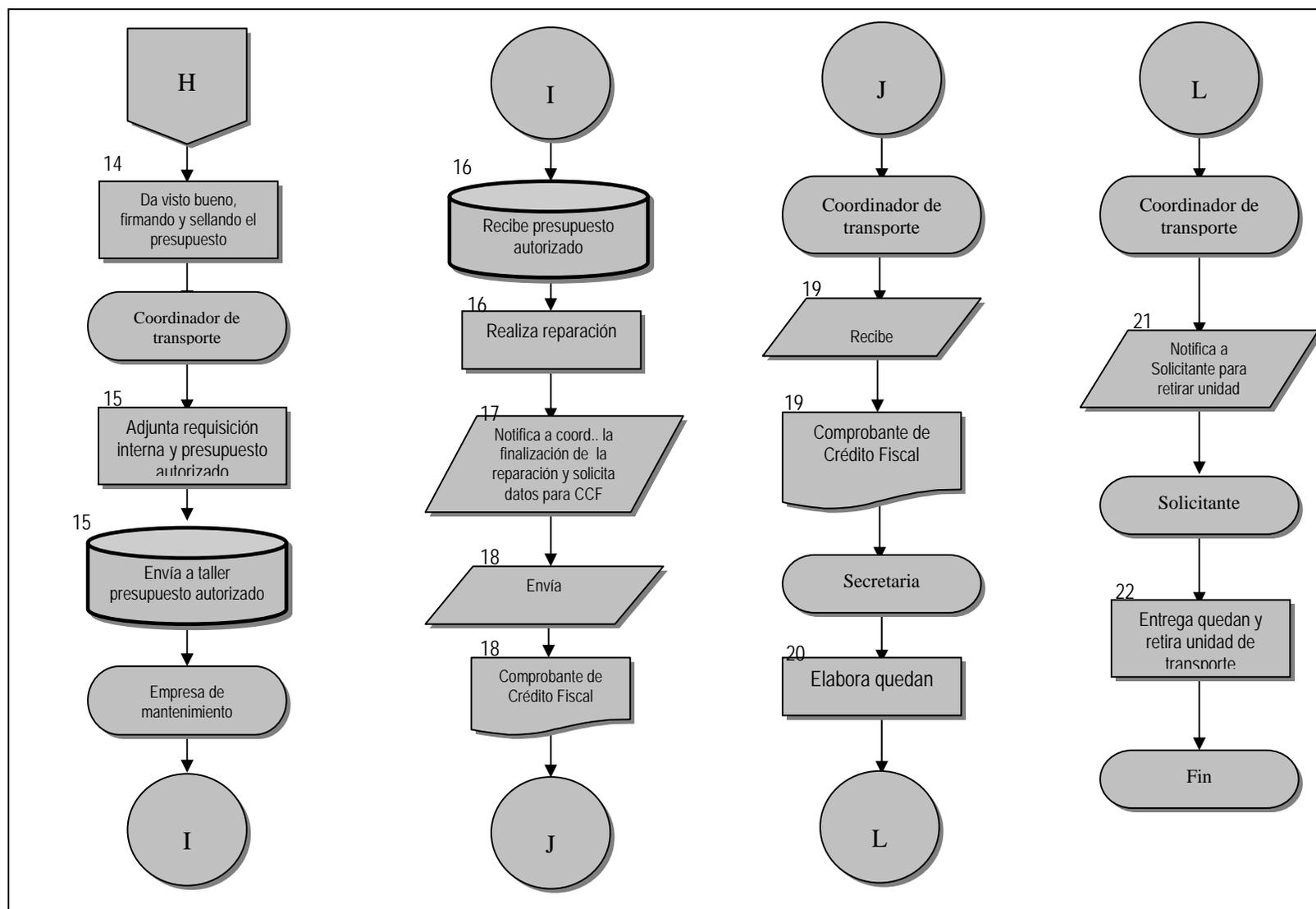


Paso	Responsable	Actividad
11	Coordinador de transporte	Recibe la cotización de reparación de daños firmada y sellada.
12	Coordinador de transporte	Remite unidad de transporte y se presenta a empresa de mantenimiento para verificar presupuesto de reparación y recibe presupuesto depurado, firma y sella.
13	Coordinador de transporte	Solicita visto bueno a administrador de presupuesto de reparación.
14	Administrador	Da visto bueno de la reparación firmando y sellando el presupuesto.
15	Coordinador de transporte	Adjunta requisición interna y presupuesto autorizado y envía vía fax el presupuesto a la empresa de mantenimiento.
16	Empresa de mantenimiento	Recibe presupuesto de reparación autorizado y procede a reparación de la unidad de transporte.
17	Empresa de mantenimiento	Notifica a coordinador la finalización del proceso de reparación para que retire la unidad de transporte y solicita los datos para la elaboración del crédito fiscal.
18	Empresa de mantenimiento	Envía Crédito Fiscal para elaboración de quedan.
19	Coordinador de transporte	Recibe Crédito Fiscal para revisión, firma y sello
20	Secretaria	Elabora quedan.
21	Coordinador de transporte	Notifica a solicitante para recoger unidad de transporte y entrega quedan a solicitante.
22	Solicitante	Retira unidad de transporte, entrega quedan.
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado y autorizado</b>	<b>Fecha</b>

Procedimiento: Mantenimiento Correctivo monto mayor a \$ 1,301.00







	<p>Elaborado</p> <p>Revisado y autorizado</p> <p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b></p>		<p>Fecha</p> <p>Página 1 de 3</p>
---	--	--	-----------------------------------

<p><b>Nombre del procedimiento:</b> Entrega de combustible/Solicitud de vehículo.</p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Administración/Transporte.</p>
<p><b>Descripción:</b> Coordinar la entrega de vehículos, combustible y/o motorista.</p>

Paso	Responsable	Actividad
1	Solicitante	Solicita formulario de programación de visitas de campo a la unidad de transporte.
2	Coordinador de transporte	Entrega a solicitante formulario de programación de visitas de campo.
3	Solicitante	Llena formulario de programación de visita de campo semanal o quincenal y lo entrega con los datos requeridos a jefe inmediato para su autorización o negación de las actividades del requerimiento.
4	Jefe inmediato	Recibe programación para revisión y en su defecto misión imprevista y remite a jefe de operaciones o quien corresponda las programaciones de visitas de campo de todos sus técnicos.
5	Jefe de operaciones	Recibe programaciones de visitas de campo de todos sus técnicos y analiza una a una si procede o no
6	Jefe de operaciones y administrador	<p><b>Coordinan la revisión de las programaciones de visitas de campo con el propósito de optimizar los recursos.</b></p>
7	Jefe de operaciones	<p>Previo análisis de las programaciones de visitas de campo con el administrador entrega programación ya autorizada a la unidad de transporte para la asignación del vehículo necesario.</p>

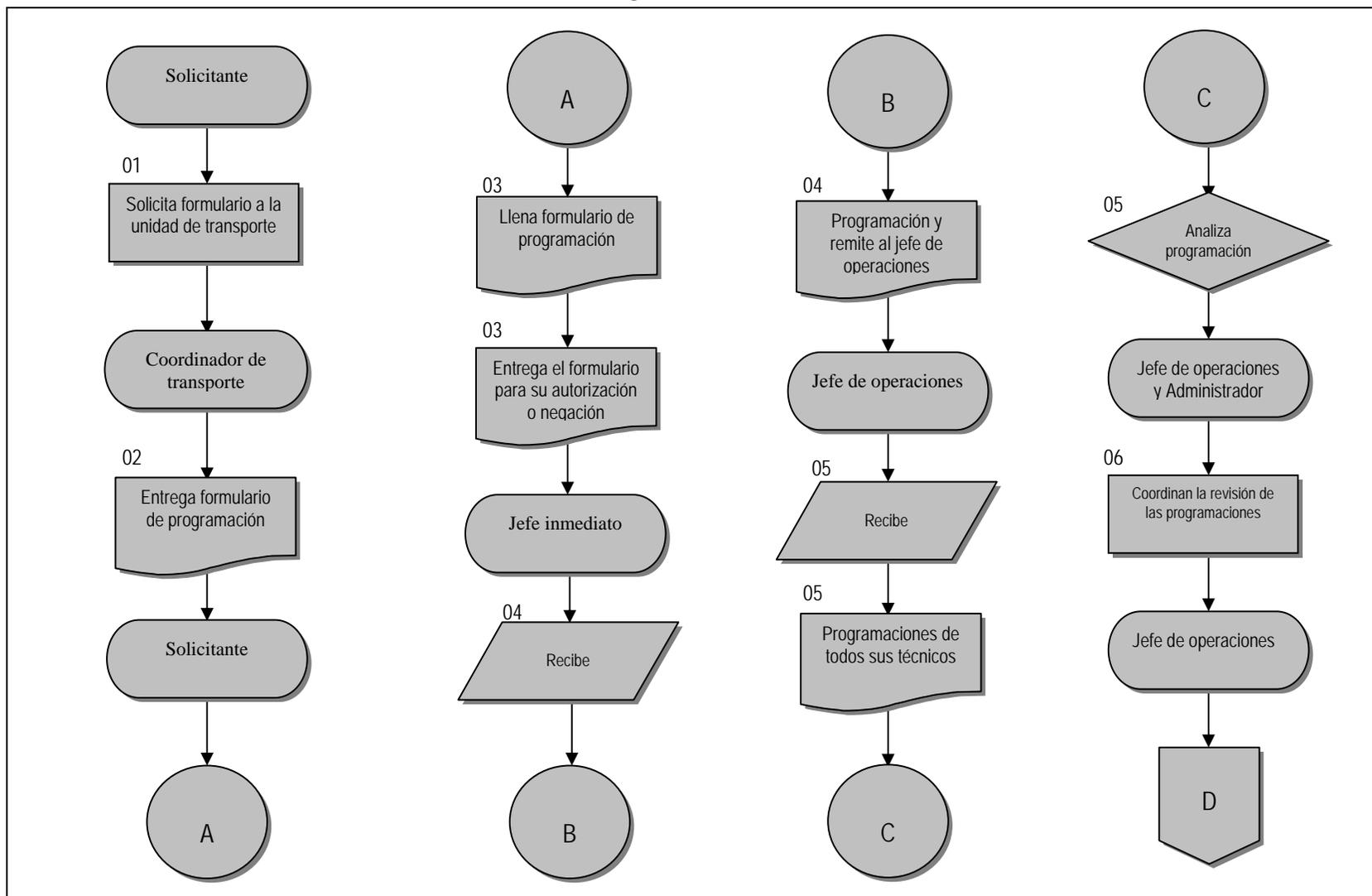
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>		<b>Página 2 de 3</b>
---	---	--	----------------------

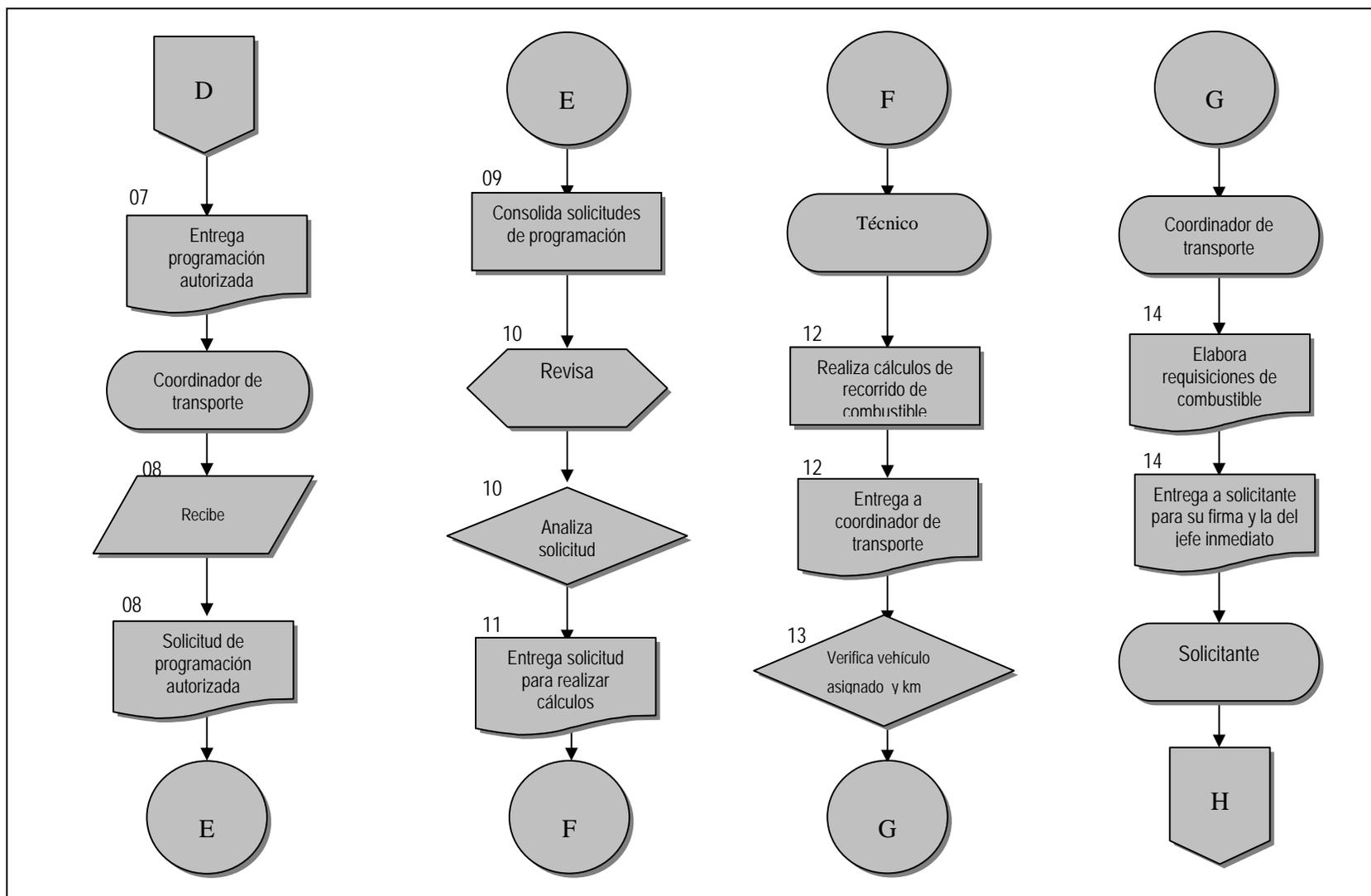
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
8	Coordinador de transporte	Recibe solicitudes de programación ya autorizadas para la asignación del vehículo y combustible necesario.
9	Coordinador de transporte	Consolida las solicitudes de programación entre oficina central o regionales.
10	Coordinador de transporte	Revisa y analiza las solicitudes de programación evitando lo menos posible recibir solicitudes imprevistas de vehículos.
11	Coordinador de transporte	Entrega a técnico solicitudes de programación para realización de cálculos de recorrido y calculo de combustible.
12	Técnico	Realiza cálculos de recorrido, gastos de combustible y lo entrega a coordinador de transporte.
13	Técnico	Verifica el vehículo asignado para la misión y verifica el kilometraje.
14	Coordinador de transporte	Elabora requisiciones de combustible con detalles luego la entrega al solicitante para su firma y la del jefe inmediato.
15	Solicitante	Entrega al encargado del manejo y custodia de combustible la requisición con las firmas requeridas
16	Encargado del manejo y custodia de combustible	Envía las requisiciones del combustible a la administración para firma de autorizado.
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado y autorizado</b>	<b>Fecha</b>

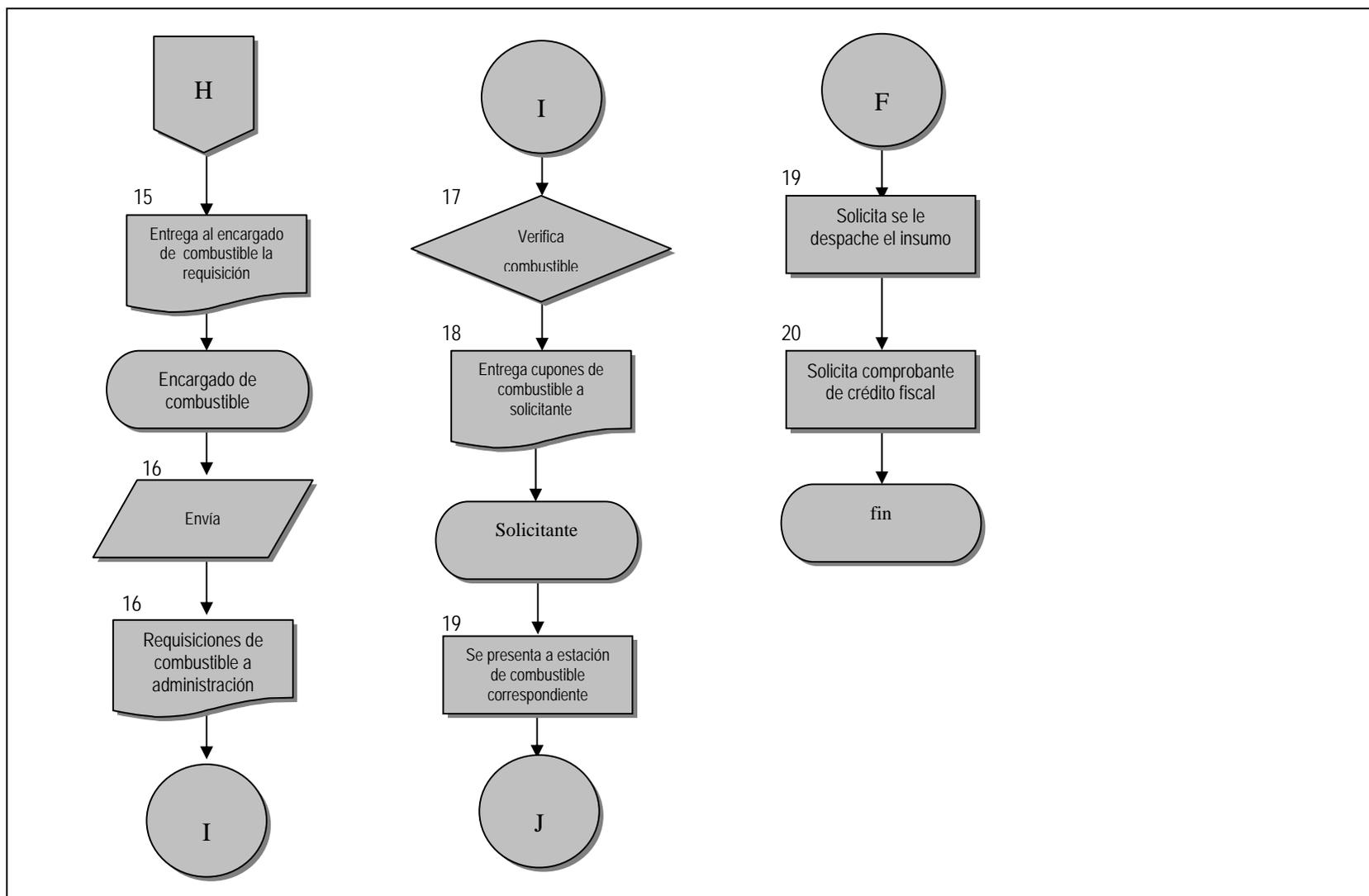
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>	 <b>Página 3 de 3</b>
---	---	--

Paso	Responsable	Actividad
17	Encargado del manejo y custodia de combustible	Verifica que el combustible entregado con anterioridad esté debidamente liquidado así como también que la bitácora contenga los datos solicitados en ella, de hacer alguno de éstos requisitos no se atenderá la programación.
18	Encargado del manejo y custodia de combustible	Entrega cupones de combustible al solicitante firmados y sellados junto a una copia y se queda con la original para elaborar informe de consumo mensual
19	Solicitante	Se presenta a la estación de combustible correspondiente y solicita se le despache el insumo.
20	Solicitante	Solicita Comprobante de Crédito Fiscal en el cual se debe incluir fecha, número de cupones y el número de placa del vehículo al que se le asignó el combustible.
Elaborado	Revisado y autorizado	Fecha

Procedimiento: Entrega de combustible / Solicitud de vehículo





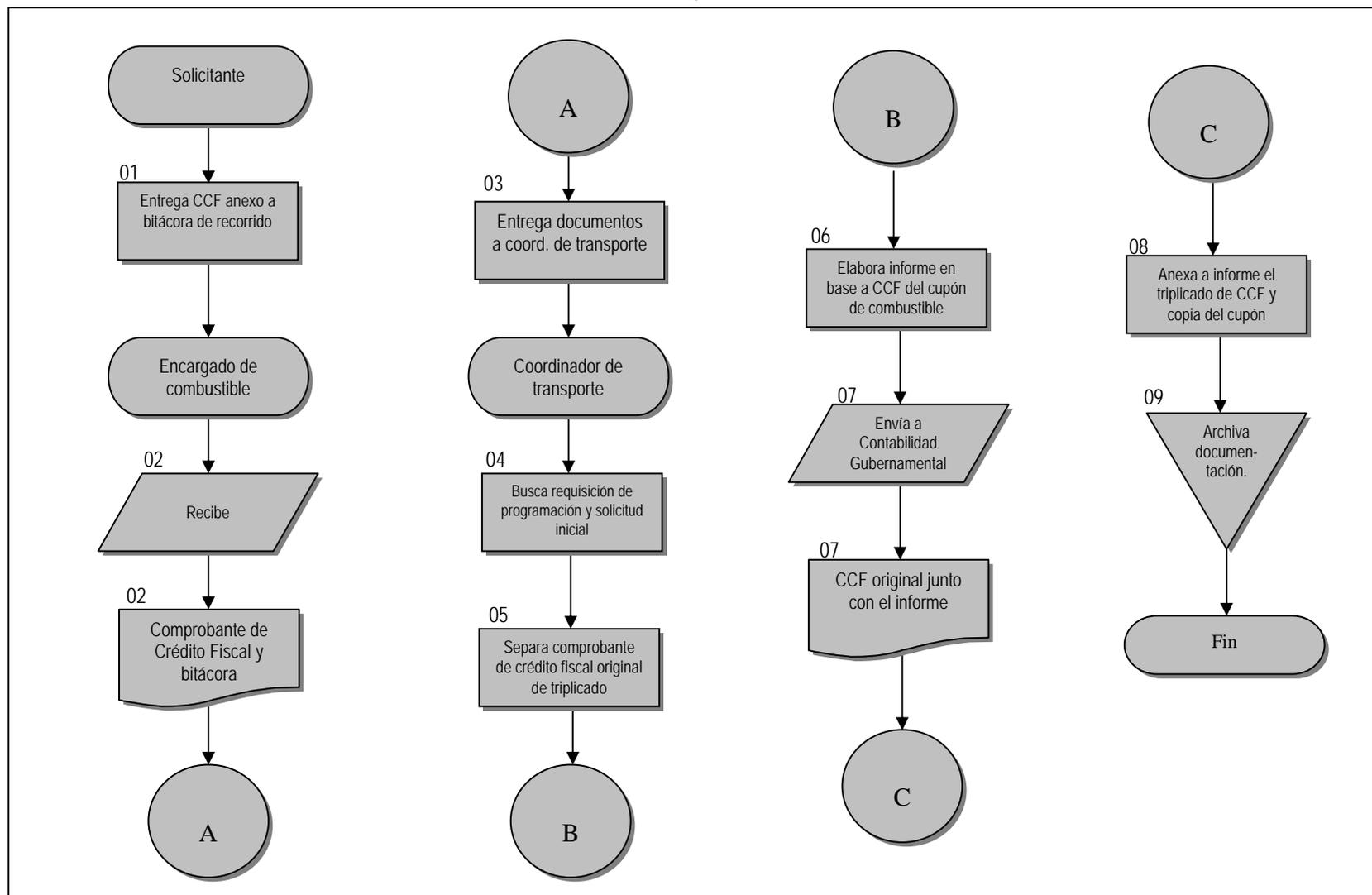


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>		Pagina 1 de 1
---	---	--	---------------

<p><b>Nombre del procedimiento:</b> Liquidación de combustible. <b>Unidad Organizativa:</b> Administración/Transporte.</p>
<p><b>Descripción:</b> Coordinar la entrega y liquidación del combustible asignado.</p>

Paso	Responsable	Actividad
1	Solicitante	Entrega Comprobante de Crédito Fiscal anexo a bitácora de recorrido a encargado del manejo y custodia del combustible.
2	Encargado del combustible	Recibe Comprobante de Crédito Fiscal y bitácora
3	Encargado del combustible	Entrega a encargado de transporte Crédito Fiscal y bitácora a Coordinador de transporte.
4	Coordinador de transporte	Busca requisición de programación y solicitud inicial para anexar el comprobante de Crédito Fiscal y bitácora.
5	Coordinador de transporte	Separa Comprobante de Crédito Fiscal original del triplicado.
6	Coordinador de transporte	Elabora informe en base a factura de cupón de combustible.
7	Coordinador de transporte	Envía Crédito Fiscal original junto con el informe a Contabilidad Gubernamental.
8	Coordinador de transporte	Anexa a informe el triplicado del Crédito Fiscal y copia del cupón de combustible.
9	Coordinador de transporte	Archiva documentación en cartapacios debidamente identificados para control.
Elaborado	Revisado y autorizado	Fecha

### Procedimiento: Liquidación de Combustible

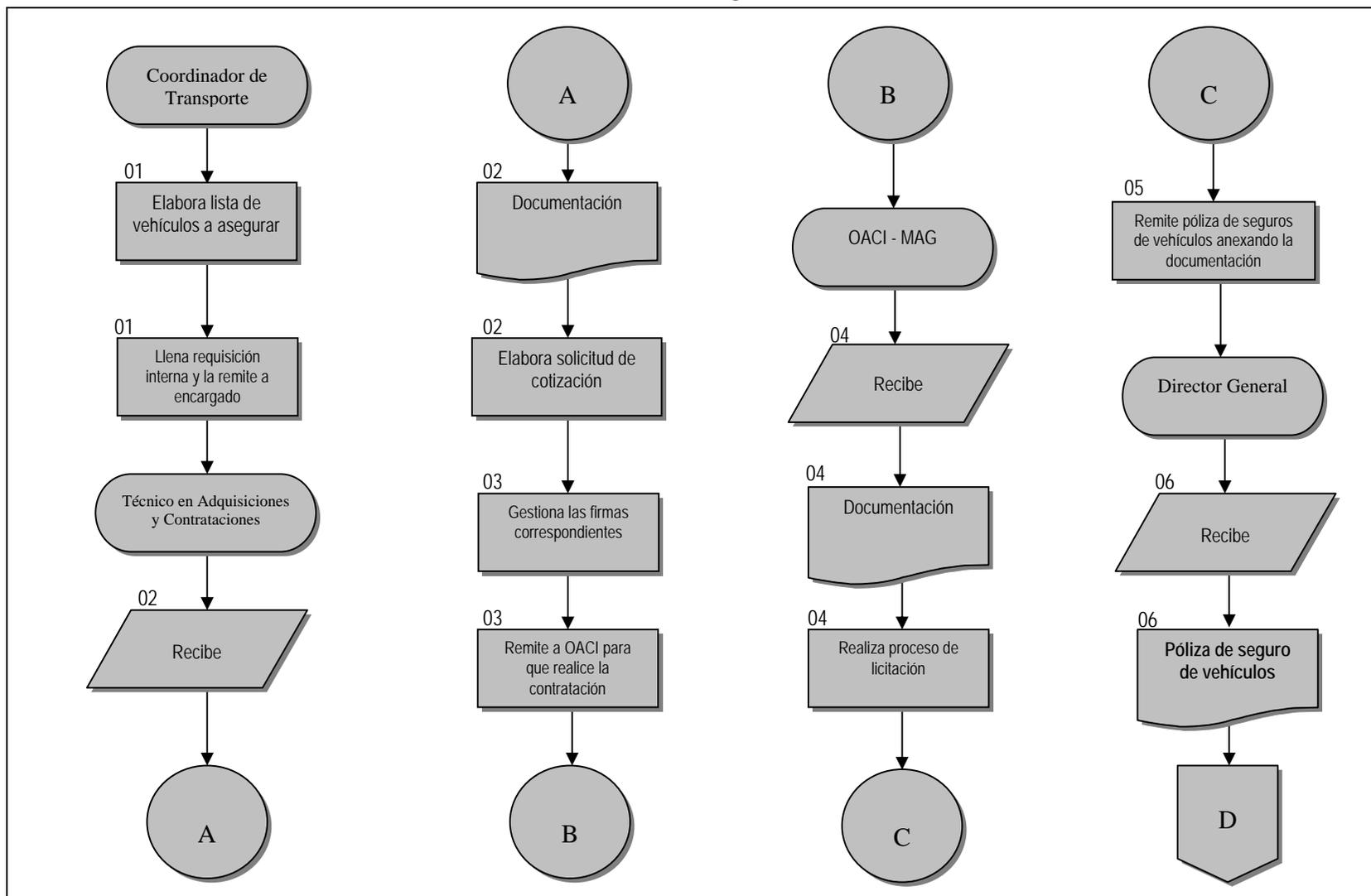


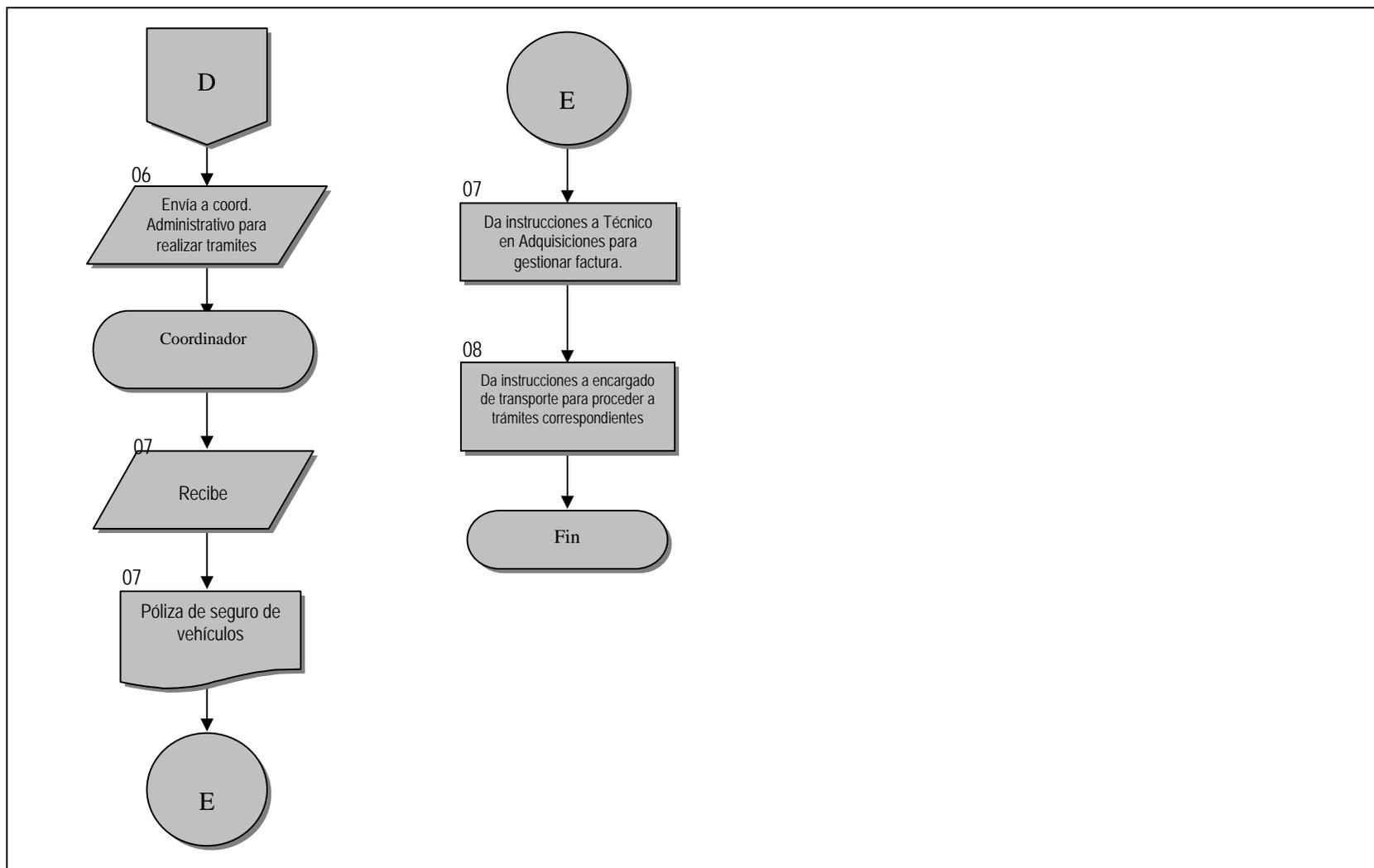
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>		<b>Página 1 de 1</b>
---	---	--	----------------------

<b>Nombre del procedimiento:</b> Seguro de vehículos.
<b>Unidad Organizativa:</b> Administración/Transporte.
<b>Descripción:</b> Este procedimiento se encarga de verificar y asegurar los vehículos con los que cuenta la institución a fin de evitar cualquier inconveniente.

Paso	Responsable	Actividad
1	Encargado de transporte	Elabora listado de vehículos y motocicletas a asegurar, llena requisición interna y lo remite al encargado de adquisiciones y contrataciones para que realice tramites.
2	Encargado de adquisiciones y contrataciones	Recibe del encargado de transporte documentación y procede a elaborar solicitud de cotización (investigar disponibilidad de fondos).
3	Encargado de adquisiciones y contrataciones	Gestiona las firmas correspondientes y remite a la oficina de adquisiciones y contrataciones institucionales (OACI) para que realice la contratación.
4	OACI - MAG	Recibe la documentación presentada y realiza el proceso de licitación.
5	OACI - MAG	Terminado el proceso de licitación remite a la Dirección General póliza de seguros de automotores anexando toda la documentación necesaria.
6	Director General	Recibe de la OACI – MAG póliza de seguro de automotores y lo margina al coordinador administrativo para que realice los tramites correspondientes.
7	Coordinador Administrativo	Recibe póliza de seguro de automotores y gira instrucciones al encargado de adquisiciones y contrataciones para gestionar la factura y remitirla a la Unidad de Finanzas para los trámites de pago.
8	Coordinador Administrativo	Alternamente gira instrucciones al encargado de transporte para que proceda con los tramites administrativos correspondientes.
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado y autorizado</b>	<b>Fecha</b>

### Procedimiento: Seguro de Vehículos



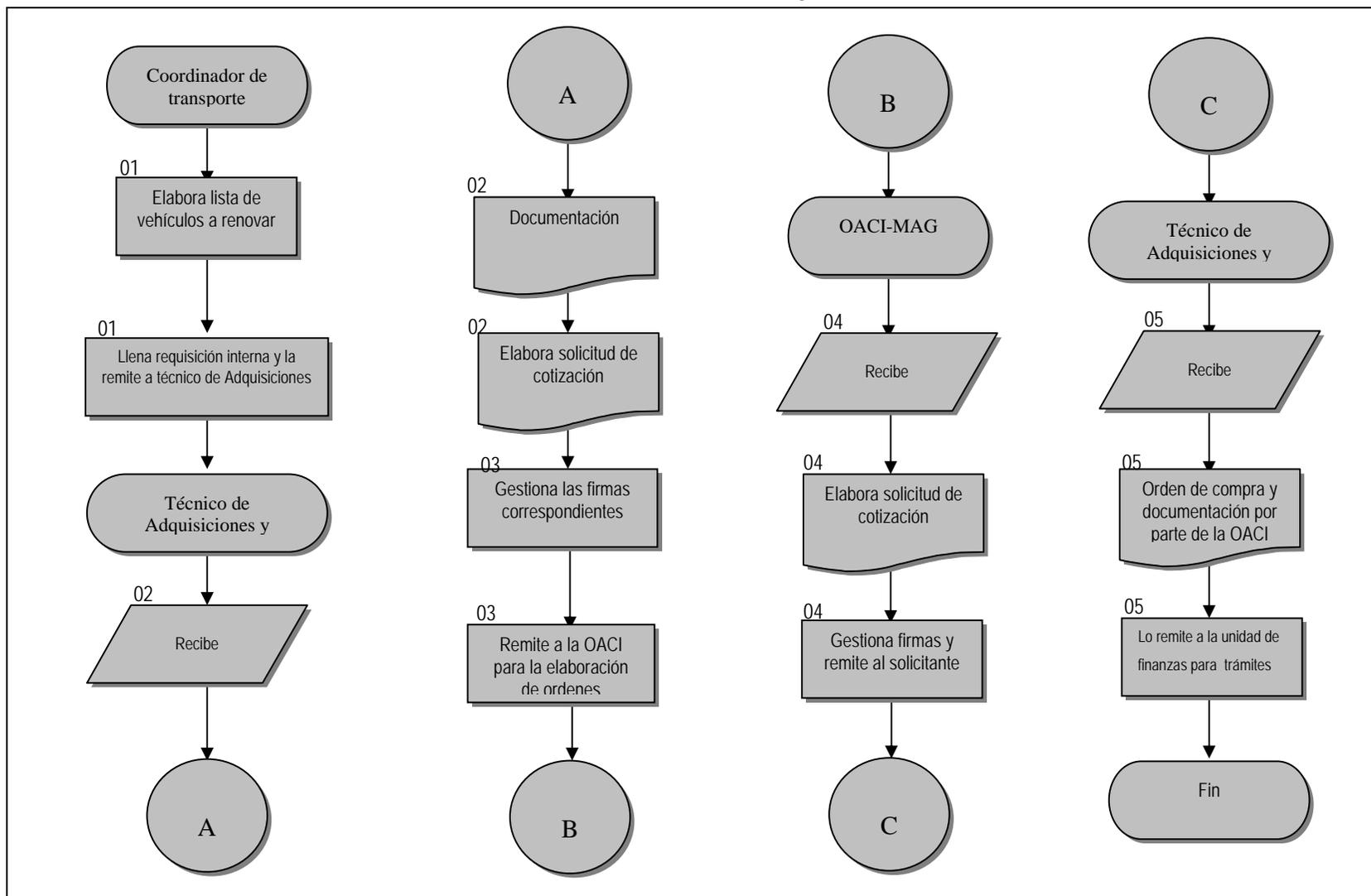


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>		Pagina 1 de 1
---	---	--	---------------

<b>Nombre del procedimiento:</b> Renovación de tarjetas de circulación de vehículos
<b>Unidad Organizativa:</b> Administración/Transporte
<b>Descripción:</b> Renovar las tarjetas de circulación de vehículos

Paso	Responsable	Actividad
1	Encargado de transporte	Elabora listado de vehículos y motocicletas a renovar, llena requisición interna y lo remite al Encargado de Adquisiciones y Contrataciones para que realice trámites.
2	Encargado de adquisiciones y contrataciones	Recibe documentación y procede a elaborar solicitud de cotización (investigar disponibilidad de fondos).
3	Encargado de adquisiciones y contrataciones	Gestiona las firmas correspondientes y remite a la Oficina de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (OACI) para la elaboración de órdenes de compra.
4	OACI – MAG	Recibe la documentación presentada y elabora orden de compra, gestiona firmas y remite al solicitante.
5	Encargado de Adquisiciones y contrataciones	Recibe orden de compra y documentación anexa por parte de la OACI y lo remite a la unidad de Finanzas para los trámites de pago correspondientes.
Elaborado	Revisado y autorizado	Fecha

### Procedimiento: Renovación de tarjetas de circulación



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>	 <b>Página 1 de 1</b>
---	---	--

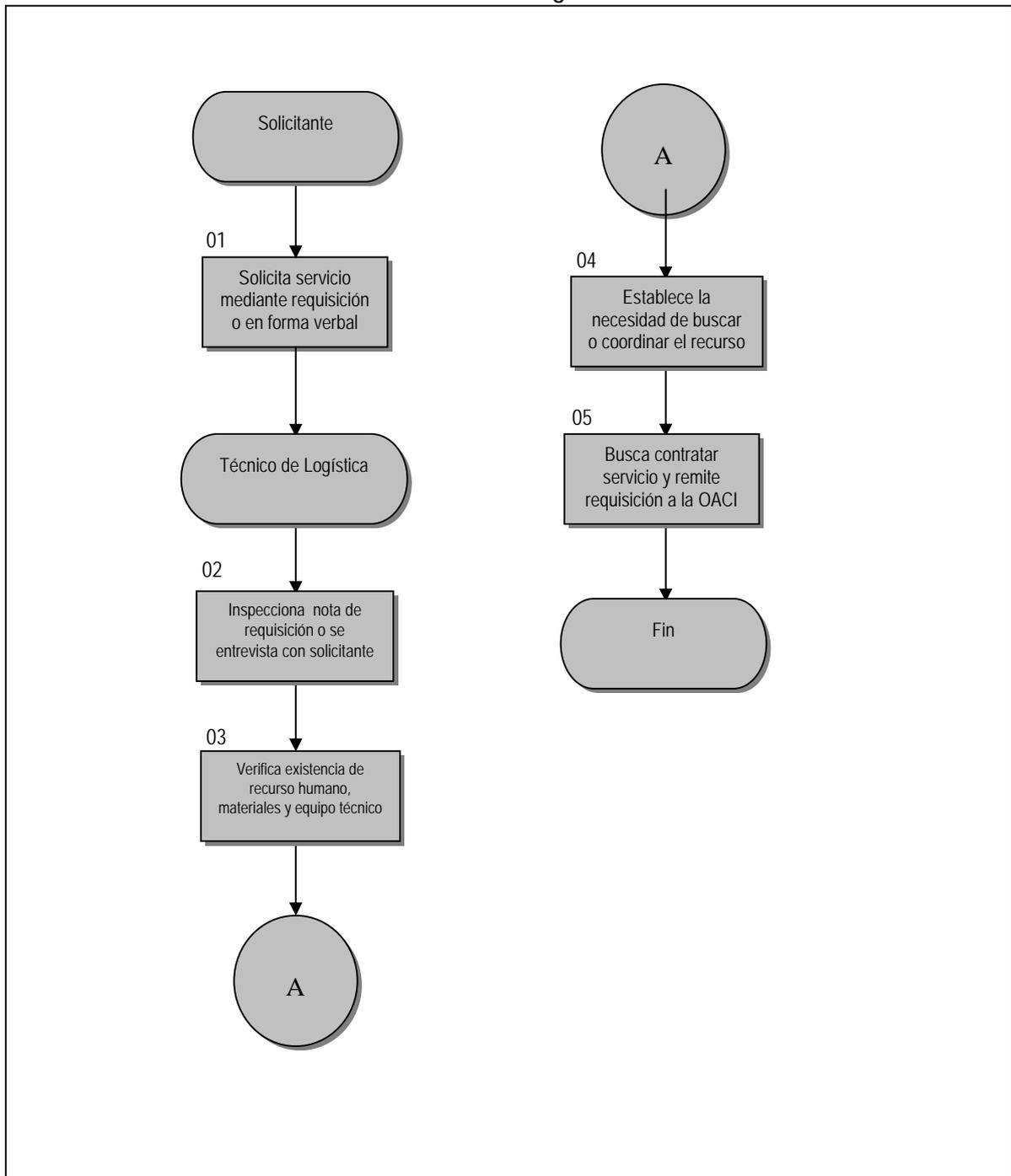
**Nombre del procedimiento:** Logística.

**Unidad Organizativa:** Administración/Logística.

**Descripción:** Encargado de dar apoyo a todo el que hacer de la institución y coordinar actividades (servicios generales, limpieza, mensajería, transporte, mantenimiento de infraestructura)

Paso	Responsable	Actividad
1	Solicitante	Solicita servicio mediante nota de requisición o de forma verbal.
2	Técnico de logística	Inspecciona nota de requisición o se entrevista con solicitante.
3	Técnico de logística	Verifica existencia de recurso humano, materiales y equipo técnico.
4	Técnico de logística	Establece la necesidad de buscar o coordinar afuera algún recurso para atender la solicitud.
5	Técnico de logística	Busca subcontratar servicio especializado hasta el monto de libre gestión y si no remite requisición a la OACI.
Elaborado	Revisado y autorizado	Fecha

## Procedimiento: Logística

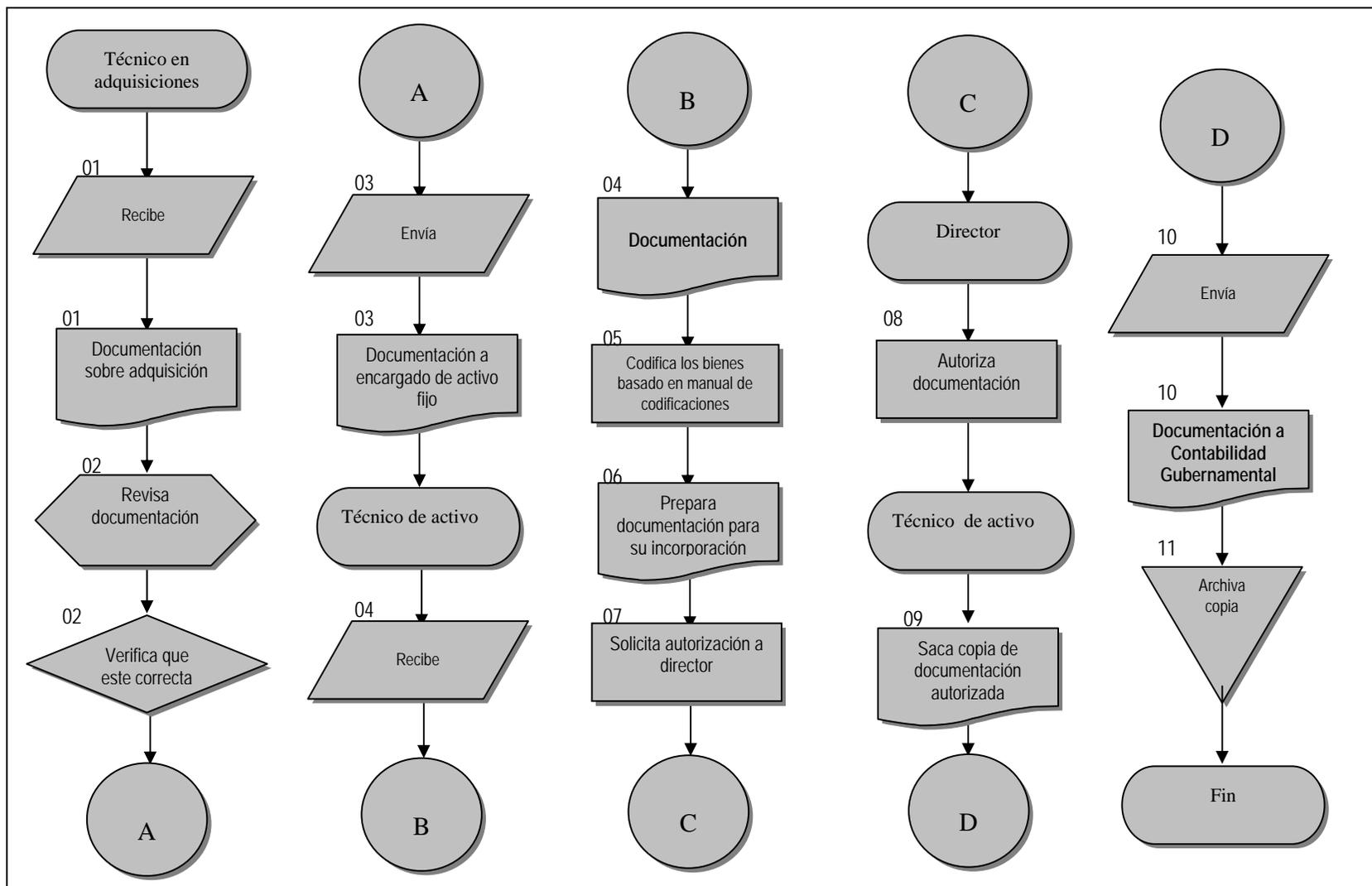


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>		Pagina 1 de 1
---	---	--	---------------

<b>Nombre del procedimiento:</b> Recepción de documentación.
<b>Unidad Organizativa:</b> Administración / Inventario.
<b>Descripción:</b> Documentar la adquisición de bienes sobre compras, donaciones o traslado de otras Instituciones.

Paso	Responsable	Actividad
1	Técnico en adquisiciones	Recibe documentación sobre adquisición de bienes.
2	Técnico en adquisiciones	Revisa documentación y verifica que esté correctamente.
3	Técnico en adquisiciones	Envía documentación a encargado de activo fijo
4	Encargado de inventario de activo fijo	Recibe documentación.
5	Encargado de inventario de activo fijo	Codifica los bienes con su respectivo específico según la clase, basado en el manual de codificaciones.
6	Encargado de inventario de activo fijo	Prepara documentación para su respectiva incorporación al inventario general de la nación.
7	Encargado de inventario de activo fijo	Solicita autorización a director.
8	Director	Autoriza documentación.
9	Encargado de inventario de activo fijo	Saca copia de documentación autorizada.
10	Encargado de inventario de activo fijo	Envía documentación autorizada por Director a Contabilidad Gubernamental.
11	Encargado de inventario de activo fijo	Archiva copia.
Elaborado	Revisado y autorizado	Fecha

### Procedimiento: Recepción de documentación

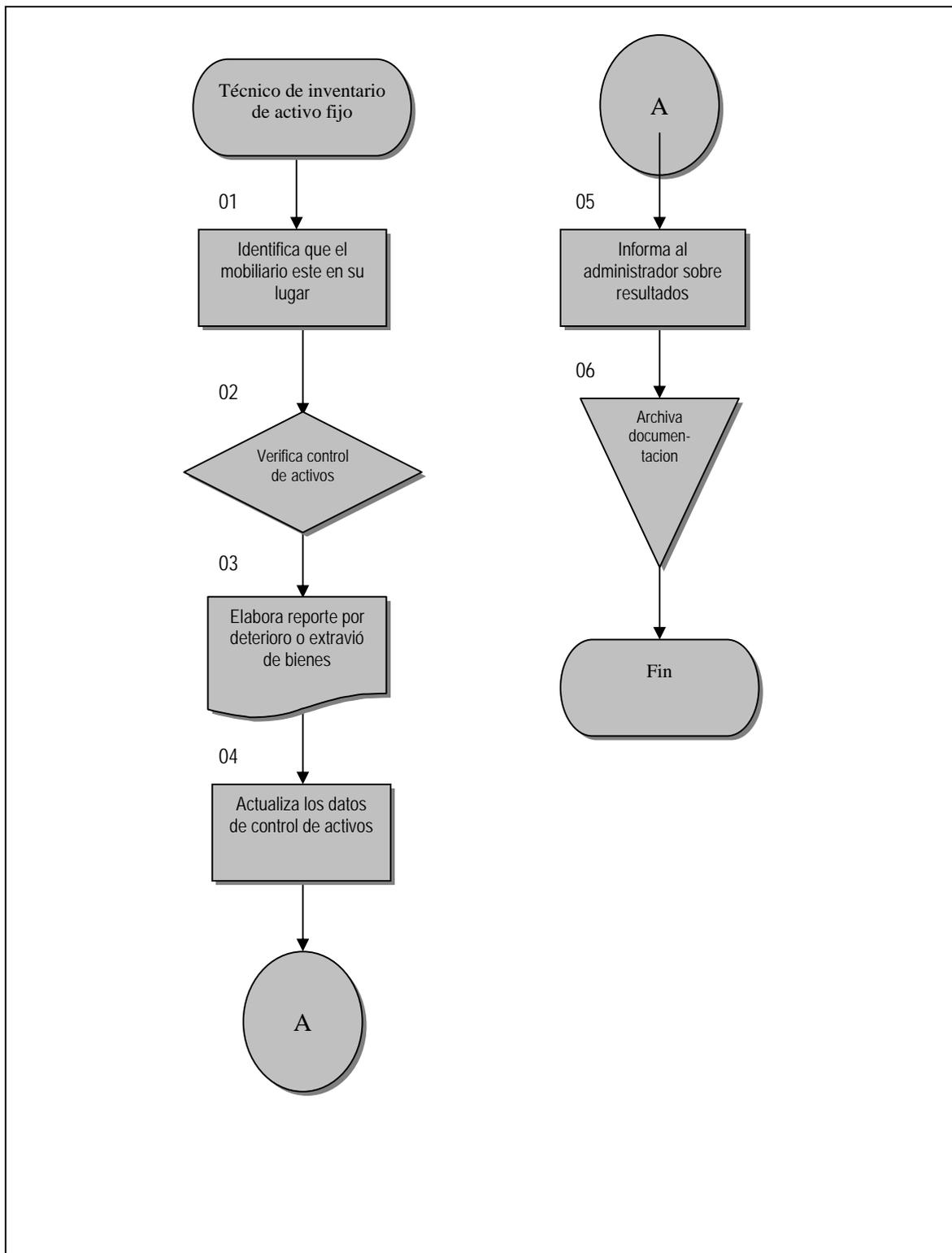


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>		Pagina 1 de 1
---	---	--	---------------

<p><b>Nombre del procedimiento:</b> Verificación de Mobiliario y Equipo.</p> <p><b>Unidad Organizativa:</b> Administración / Inventario.</p> <p><b>Descripción:</b> Actualización y verificación de inventario de activo fijo, se realiza dos veces al año.</p>
---

Paso	Responsable	Actividad
1	Encargado de inventario de activo fijo	Identifica que el mobiliario esté en su lugar de acuerdo a lista de control de activos.
2	Encargado de inventario de activo fijo	Verifica que la lista de control de activos concuerde con tarjetas de registro.
3	Encargado de inventario de activo fijo	Elabora reporte por deterioro o extravío de bienes.
4	Encargado de inventario de activo fijo	Actualiza los datos del control de activos y tarjetas de registro.
5	Encargado de inventario de activo fijo	Informa al administrador sobre resultados obtenidos.
6	Encargado de inventario de activo fijo	Archiva documentación.
Elaborado	Revisado y autorizado	Fecha

## Procedimiento: Verificación de mobiliario y equipo



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>	 <b>Página 1 de 1</b>
---	---	--

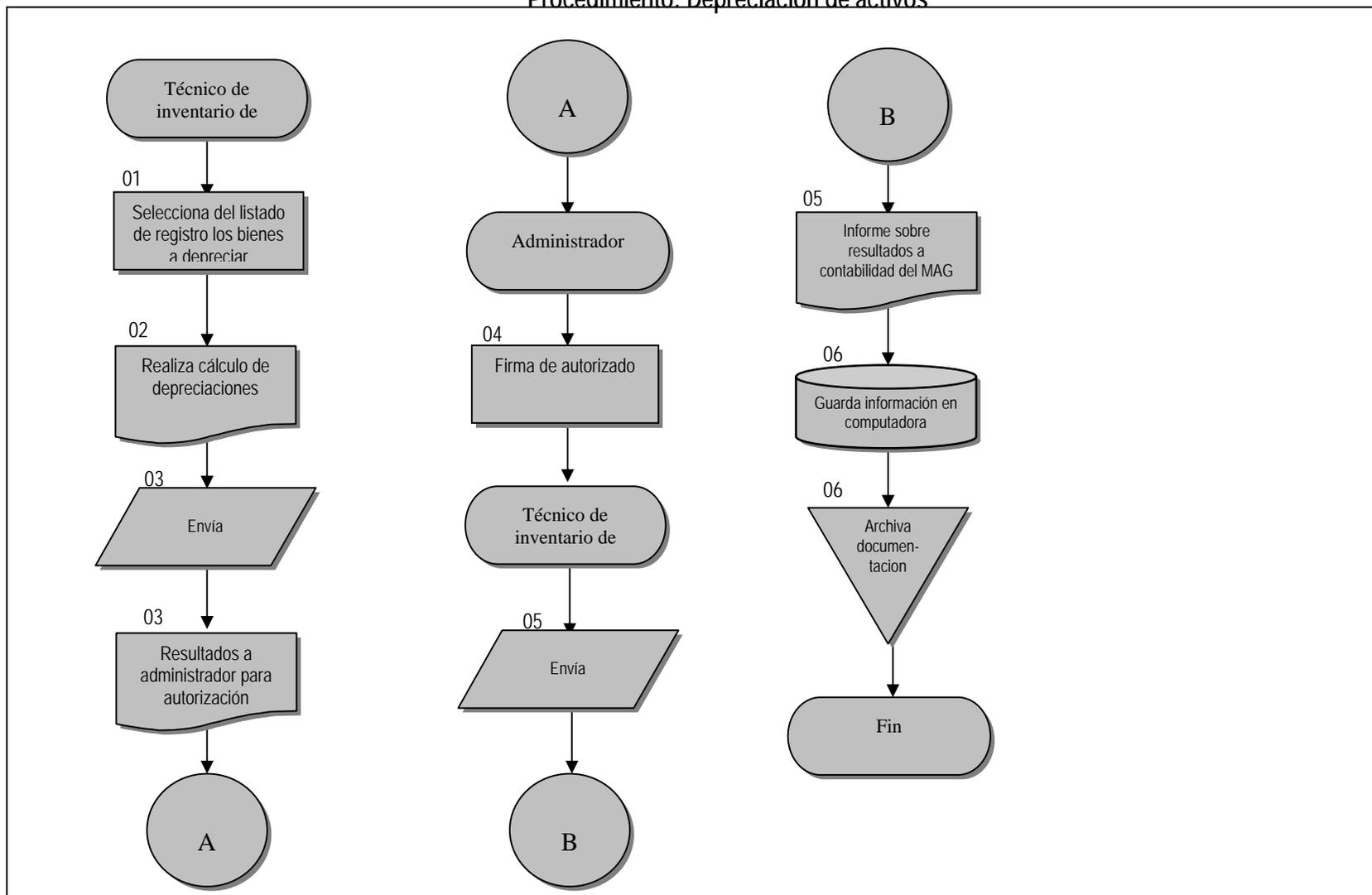
**Nombre del procedimiento:** Depreciación de activos.

**Unidad Organizativa:** Administración / Inventario.

**Descripción:** Realizar depreciación de activos fijos a bienes con montos superiores a \$600.00, una vez al año.

Paso	Responsable	Actividad
1	Encargado de inventario de activo fijo	Selecciona bienes a depreciar de listado de registro.
2	Encargado de inventario de activo fijo	Realiza cálculo de depreciaciones.
3	Encargado de inventario de activo fijo	Envía resultados a administrador para que autorice documento.
4	Administrador	Firma de autorizado.
5	Encargado de inventario de activo fijo	Envía informe sobre resultados a contabilidad gubernamental del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
6	Encargado de inventario de activo fijo	Guarda información en computadora y archiva documento.
Elaborado	Revisado y autorizado	Fecha

## Procedimiento: Depreciación de activos

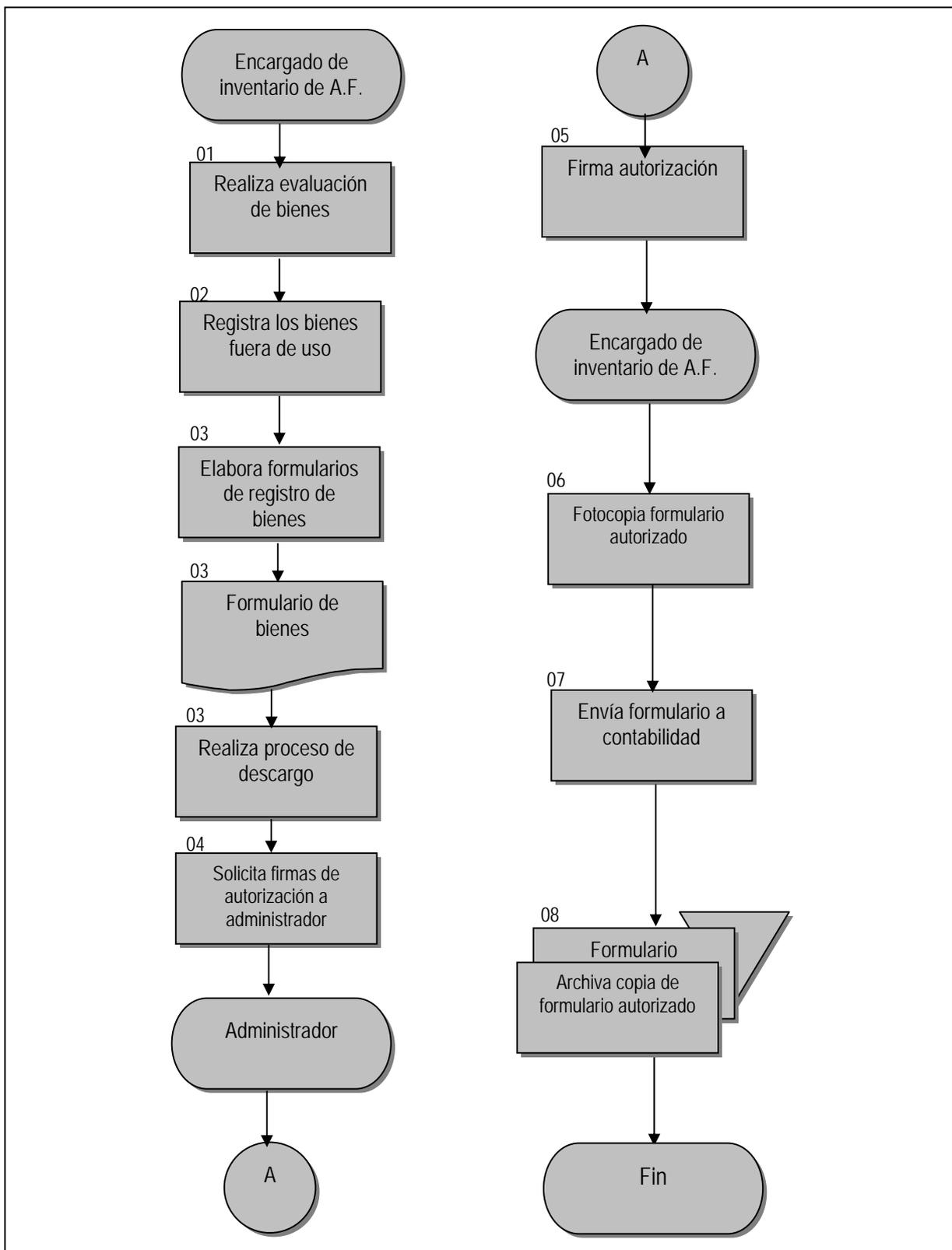


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>	 <b>Página 1 de 1</b>
---	---	--

<p><b>Nombre del procedimiento:</b> Descargo de bienes.</p> <p><b>Unidad Organizativa:</b> Administración / Inventario.</p>
<p><b>Descripción:</b> Se realiza cuando un bien ha dejado de funcionar y es registrado como bien fuera de uso o inservible, se agrupa cierto número de bienes en un lapso de tiempo considerable, para realizar el procedimiento.</p>

Paso	Responsable	Actividad
1	Encargado de inventario de activo fijo	Realiza evaluación de bienes.
2	Encargado de inventario de activo fijo	Lleva un registro sobre los bienes que se van considerando fuera de uso.
3	Encargado de inventario de activo fijo	Elabora formulario para registrar los bienes fuera de uso para realizar el proceso de descargo.
4	Encargado de inventario de activo fijo	Solicita firma de autorización a administrador.
5	Administrador	Firma autorización.
6	Encargado de inventario de activo fijo	Saca copia de formulario autorizado.
7	Encargado de inventario de activo fijo	Envía formulario a Contabilidad gubernamental, para que realicen el proceso de descarga.
8	Encargado de inventario de activo fijo	Archiva copia de formulario.
Elaborado	Revisado y autorizado	Fecha

## Nombre del procedimiento: Descargo de bienes



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CENDEPESCA</b>	 <b>Página 1 de 1</b>
---	---	--

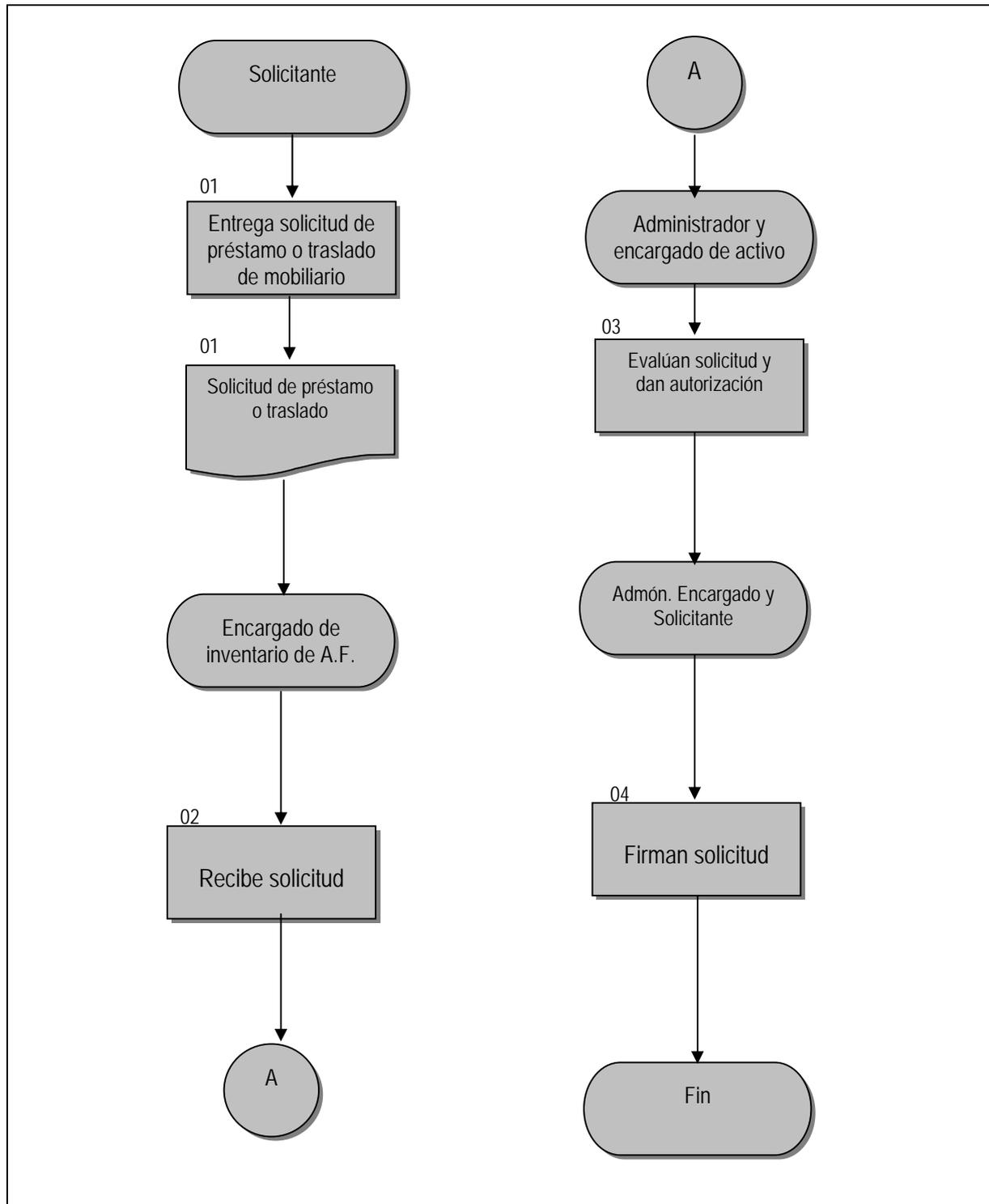
**Nombre del procedimiento:** Control de salida de equipo.

**Unidad Organizativa:** Administración / Inventario.

**Descripción:** Llevar un control sobre el equipo que sale de las instalaciones de la Institución.

Paso	Responsable	Actividad
1	Solicitante	Entrega solicitud sobre préstamo o traslado de mobiliario.
2	Encargado de inventario de activo fijo	Recibe solicitud.
3	Administrador y Encargado de inventario de activo fijo	Evalúan la solicitud sobre el préstamo o traslado de mobiliario y dan visto bueno.
4	Administrador, Encargado de inventario de activo fijo y Solicitante	Firman la solicitud.
Elaborado	Revisado y autorizado	Fecha

## Nombre del procedimiento: Control de salida de equipo



## VIGENCIA

La aplicación de este instrumento será obligatoria para el personal del Departamento de Administración, a partir de los ocho días de su comunicación formal al Director General de la Dirección General de Pesca y Acuicultura.

DIRECCIÓN GENERAL DE PESCA Y ACUICULTURA,  
CENDEPESCA



**GUIA DE  
IMPLEMENTACIÓN PARA LA  
GESTIÓN DE CALIDAD**

SANTA TECLA

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

## INDICE

- Introducción.
- 2. Alcance.
- 3. Misión y Visión.
- 4. Políticas de calidad.
- 5. Objetivos de calidad.
- 6. Principios de calidad.
- 7. Plan para implementar el sistema de calidad.

## INTRODUCCIÓN

La presente guía de implementación para la gestión de calidad, busca presentar de forma clara y secuencial la estructura de la Dirección General de Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA) como un sistema de gestión basado en los estándares de calidad que aseguren que la prestación de los servicios sea de alta calidad y eficiencia resultantes de la interacción de los procesos definidos al interior de la institución y que de alguna manera apoyan a las actividades de la organización en general.

El sistema de Gestión de calidad propuesto para la institución esta basado conforme a los requisitos planteados en la norma ISO 9001 2000 y una descripción del compromiso para el cumplimiento de dichos requisitos se encuentra descrito en la presente guía de calidad.

Esta guía se propone mantenerla a disposición de todos aquellos interesados en nuestro Sistema de Gestión de Calidad como una herramienta fundamental para el buen entendimiento de la estructura, composición y propósito de la Dirección General de Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA).

### **ALCANCE**

Definición de la composición de todos los procesos administrativos definidos por la Dirección General, así como también los objetivos, misión y visión previamente establecidas por la institución para el logro eficiente y eficaz de los mismos a fin de maximizar los recursos disponibles, mejorar el servicio brindado, obtener mayor imagen y prestigio y optimizar los procesos administrativos respaldándose en la guía de sistema de calidad basada en los procesos.

Algunos de los numerales de la norma ISO 9000:2000 no son aplicables al funcionamiento de la institución ni al quehacer de la misma por lo tanto no serán incluidos en el siguiente documento. Algunas de las no aplicables es la relacionada al diseño y desarrollo ya que la Dirección General de Pesca y Acuicultura no realiza actualmente diseños de nuevos servicios, únicamente ajusta los procesos y servicios existentes a las condiciones cambiantes del ambiente.

### **MISION**

Facilitar y controlar el desarrollo sostenible de los recursos hidrobiológicos a través de la concertación y la normativa institucional; así como también orientar e impulsar la investigación científica de proyectos factibles, con el fin de desarrollar la economía del país, creando un espíritu de servicio en los empleados y un eficiente desempeño de las labores cotidianas, generando confianza en los clientes externos mediante la aplicación de un sistema de mejora continua.

### **VISIÓN**

Ser una Institución Pública dinámica, proactiva y transparente que evolucione día a día mediante una gestión participativa y de calidad a fin de contribuir a la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos, que cuente con un personal calificado y equipo tecnológico actualizado; proporcionando servicios de excelencia a los usuarios a través de un mejoramiento continuo.

## **POLITICA DE CALIDAD**

La creación de una política de calidad que contribuya al propósito de implementar un sistema de Gestión de la calidad que asegure el cumplimiento de los requerimientos de los usuarios lo cual es fundamental para el logro de los objetivos de CENDEPESCA, así como también apoyo al mejoramiento continuo de sus procesos.

La Dirección General de Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA) esta conformada por los siguientes departamentos Recursos Humanos, Finanzas, Administración, Operaciones Regionales a través de los cuales garantiza la gestión del recurso financiero, humano, la adquisición y control de bienes y servicios, el diseño de operaciones concernientes a la actividad pesquera.

A través del control adecuado de las mismas facilitará la prestación de servicios de calidad y garantizará la satisfacción de los usuarios.

## OBJETIVOS DE CALIDAD

La Dirección General de Pesca y Acuicultura plantea los siguientes objetivos de calidad basados en la política de calidad establecida a través de los cuales buscan implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de calidad propuesto.

Los objetivos de calidad propuestos son los siguientes:

- ✓ Gestionar y administrar eficientemente el recurso financiero de la institución procurando dotar a todas las áreas de este recurso en forma oportuna y racional a fin de contribuir al desarrollo de las actividades en forma adecuada favoreciendo al alcance de los planes estratégicos planteados por la Institución. (Área de Finanzas).
- ✓ Elaborar y presentar informes y reportes concernientes a cada una de las áreas correspondientes dando cumplimiento a la normatividad legal vigente y procurando contribuir al mejoramiento continuo del desarrollo de los procesos, con el propósito de suministrar información confiable y oportuna que contribuya a la toma de decisiones futuras de la Institución. (Nivel de Apoyo).
- ✓ Gestionar y administrar adecuadamente el recurso humano que integra la institución a fin de adquirir recurso que contribuyan a la satisfacción de los usuarios mediante la prestación adecuada de los servicios. (Recursos Humanos).
- ✓ El desarrollo de acciones de inducción, capacitación y formación del recurso humano constante a fin de garantizar un mejor desempeño y alcance de los objetivos institucionales.
- ✓ Diseñar, desarrollar y ejecutar proyectos, planes y programas que garanticen el mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura física y equipo de la institución a fin de contribuir al desarrollo de proyectos para la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos.

## PRINCIPIOS DE CALIDAD

A fin de lograr que la institución opere en forma exitosa se requiere que se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Al mismo tiempo la implementación y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad que este diseñado para mejorar continuamente el desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.

A través de los siguientes principios de calidad aplicados a la organización se puede conducir a la institución a la mejora del desempeño de todos sus integrantes:

***Enfoque al cliente:*** las organizaciones dependen de sus clientes o usuarios y por lo tanto se deberá luchar por brindar un servicio de calidad con el cual se cumplan las necesidades actuales y futuras de los mismos, de tal forma que se deberá mantener una constante retroalimentación del cumplimiento de sus expectativas.

***Liderazgo:*** el principio de liderazgo aplicado en esta guía de calidad es de vital importancia para establecer el alcance y propósito de la organización, los encargados de conducir el quehacer de la institución deberán procurar mantener un ambiente interno agradable, en el cual el recurso humano integrado puede llegar a identificarse con la institución y de esa forma involucrarse en cierta medida en el logro de los objetivos de la organización.

***Participación del personal:*** el personal es el recurso más importante para las organizaciones, en CENDEPESCA se deberá involucrar en todos los niveles sobre el quehacer de la institución y buscar en cierta forma que estos contribuyan a el logro de las metas, el desarrollo de las habilidades se deben de tomar en cuenta para el perfeccionamiento de la institución.

***Enfoque basado en procesos:*** el resultado que se desea lograr con la aplicación de esta guía es alcanzar de forma más eficaz y eficiente los objetivos y esto se logrará a través de implementar la gestión de las actividades como un proceso integrado.

***Enfoque de sistema para la gestión:*** identificar, entender y gestionar los procesos de las diferentes unidades y áreas a través del enfoque de sistemas ya que contribuye a la eficacia y eficiencia de la institución en el logro de sus objetivos.

***Mejora continua:*** la mejora continua aplicada al desempeño de las funciones en la institución es de mucha importancia ya que se debe estar continuamente implementando instrumentos que faciliten el control de las actividades y la verificación del logro de los objetivos.

## PLAN PARA IMPLEMENTAR LA GUÍA DE CALIDAD

A través de los siguientes aspectos de calidad se facilitará el logro exitoso de la implementación de la guía de calidad los cuales son los siguientes:

### **Control de los procesos**

Se debe contar con procedimientos escritos que definan la manera de ejecutar en forma adecuada las actividades, que sirva para el monitoreo de los parámetros del proceso y criterios para la ejecución de las actividades. Por otro lado es necesario disponer de los equipos adecuados y procedimientos de mantenimiento para asegurar la continuidad de la capacidad del proceso. Es necesario establecer los requisitos para la calificación de las operaciones y del personal asociado. Se debe procurar mantener registros de los procesos, equipos y personal calificado.

### **Inspección y ensayos**

Se deben establecer y mantener procedimientos por escrito acerca de la manera de cómo se inspeccionará el servicio brindado por el recurso humano a los usuarios de CENDEPESCA razón por la cual se recomienda la creación de un comité de calidad que vigile el adecuado funcionamiento de las actividades y la prestación de un servicio de calidad óptimo.

### **Acciones correctivas y preventivas**

La implementación de acciones correctivas son aquellas que se ejecutan cuando se descubre que la prestación del servicio o el desarrollo de las actividades no están apegadas a la conformidad de la institución o de los usuarios, para lo cual se recomienda el desarrollo de un plan de medidas correctivas que redirija el quehacer de las distintas unidades hacia el logro de los objetivos y metas institucionales.

Las acciones preventivas se deben realizar cuando se encuentran causas potenciales de insatisfacción ya sea del servicio brindado o del desarrollo de las actividades por parte de las unidades integrantes de la institución para lo cual es recomendable que se realicen las evaluaciones periódicas del desarrollo de las actividades además de definir procedimientos por escrito sobre como tratar las inconformidades por parte de los usuarios, investigar las causas que generan dichas inconformidades y el diseño de acciones que eliminen dichas causas.

**Auditorias internas de la calidad**

La realización de un estudio calificado basado en el sistema de calidad por parte del comité interno, es necesario disponer de un plan de auditorias internas, que se realizará de forma periódica por parte de dicho comité. Los resultados obtenidos de la auditoria serán utilizados para establecer acciones correctivas y preventivas en las áreas donde se encontraron las inconformidades.

**Capacitación del personal**

La base fundamental de la calidad es la capacitación del recurso humano existente, a fin de obtener resultados satisfactorios con la implementación de la guía de calidad se deberá cubrir dos aspectos:

- ✓ Es necesario que el personal de todos los niveles de la organización tenga los conocimientos adecuados para realizar las actividades competentes al puesto que desarrollan, conociendo a fondo los procedimientos fijados para su área de trabajo.
- ✓ Es necesario capacitar al personal en el conocimiento del sistema de calidad y su propio rol dentro de la misma.  
Se deberán establecer procedimientos por escrito para identificar las necesidades de capacitación y preparar un plan para cubrir dichas necesidades.

## **E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA.**

Con el fin de poner en marcha el Sistema de Procedimientos Administrativos basado en la Gestión de Calidad propuesto para la Dirección General de Pesca y Acuicultura, es necesario establecer las acciones pertinentes para implementar el sistema.

Es así como se presenta el objetivo, políticas y estrategias del sistema, así como también los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos, además un cronograma de actividades a realizar, que permitan llevar a cabo la implementación del sistema de forma efectiva y económica.

### **1. Objetivos**

#### **General:**

Proporcionar los lineamientos necesarios, para la puesta en marcha del Sistema de Procedimientos Administrativos de la Dirección General de Pesca y Acuicultura, considerando los recursos y condiciones actuales.

#### **Específicos:**

- Facilitar a la Institución una herramienta confiable que agilice el desempeño de las actividades, estableciendo políticas y estrategias.
- Determinar los recursos necesarios para la implementación del sistema.
- Establecer la secuencia cronológica para la ejecución de las actividades.

### **2. Políticas**

- Reproducir e implementar por parte de la Dirección General el Sistema aprobado.
- Distribuir una copia de la propuesta a los jefes de departamento.
- Informar al personal de la Institución sobre la propuesta del Sistema.
- Evaluar periódicamente el funcionamiento del Sistema.

### 3. Estrategias

- Generar interés en el personal de los diferentes niveles, de la necesidad de implantar un nuevo sistema que mejore el funcionamiento interno.
- Dar a conocer la Misión, la Visión, políticas y principios básicos del Sistema aplicando la gestión de calidad.
- La capacitación deberá ser dirigida a todo el personal involucrado en el Sistema dentro de las horas normales de trabajo y con lenguaje inteligible para todos.

### 4. Recursos necesarios para la implementación del Sistema

- **Recursos Materiales**

Dentro de los recursos materiales se ha considerado la reproducción del documento que contiene el Sistema, además se utilizará papelería de oficina para la elaboración de informes.

- **Recursos Humanos**

El recurso humano está constituido por la Dirección General, Departamento de Administración, Operaciones Regionales, Recursos Humanos, Finanzas, Planificación y Normatividad Pesquera y Acuícola. El jefe de Recursos Humanos será el responsable de capacitar al personal sobre el uso del Sistema.

- **Recursos Financieros**

En cuanto al recurso financiero necesario para la implementación del Sistema, se incluyen los costos de la capacitación técnica, los gastos por reproducción y otros gastos imprevistos; con el fin de darle a conocer al responsable de Recursos Humanos, los costos y gastos en que incurrirá.

Cabe mencionar que la Institución cuenta con los recursos financieros necesarios para implantar dicho Sistema ya que posee el equipo de oficina y la papelería para reproducir el documento así como también con la persona idónea para impartir la temática.

- **Recursos Tecnológicos**

Dentro de los recursos tecnológicos requeridos para la implantación del Sistema está el equipo para desarrollar las capacitaciones como proyector multimedia y laptop.

## 5. Calendarización de la implementación del Sistema.

Actividades	Tiempo																							
	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación de la propuesta del Sistema de Procedimientos Administrativos basado en la Gestión de Calidad de la Dirección General de Pesca y Acuicultura.																								
Aprobación del Sistema																								
Reproducir el documento por parte del ente encargado.																								
Distribuir una copia a los Jefes de departamento																								
Capacitar al personal involucrado con el propósito de implementar el sistema.																								
Poner en marcha el Sistema en forma gradual																								
Evaluar constantemente el funcionamiento del Sistema																								

## GLOSARIO

**ACUICULTURA:** Actividad que consiste en el cultivo y producción de recursos hidrobiológicos realizada bajo control en ambientes acuáticos naturales o artificiales.

**CALIDAD:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos.

**CENDEPESCA:** Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura.

**CUERPOS DE AGUA:** Son todos los embalses, lagos y lagunas que existen en el territorio Salvadoreño.

**CUERPOS DE AGUA MARINO:** Son todos los esteros que existen en el territorio Salvadoreño.

**CUERPOS DE AGUA CONTINENTAL:** Son todos los embalses de agua dulce que existen en el País.

**DESARROLLO SOSTENIBLE:** Obtención del máximo beneficio económico y social de las actividades Pesqueras y la acuicultura asegurando la preservación y renovación equilibrada de los recursos hidrobiológicos y su ambiente.

**EFICACIA:** Capacidad de una organización para alcanzar los objetivos propuestos.

**EFICIENCIA:** Uso más adecuado de los medios con que se cuentan para alcanzar un objetivo predeterminado.

**ESLORA:** Longitud de la nave sobre la cubierta.

**EXTRACCIÓN:** Fase que contempla el aprovechamiento de los recursos hidrobiológicos mediante la pesca y la cosecha de la acuicultura en cualquiera de sus modalidades.

**GESTIÓN:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**GESTIÓN DE CALIDAD:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

**LINEAMIENTO:** Directriz que establece los límites dentro de los cuales han de realizarse las actividades, así como las características generales de éstas.

**MEJORA CONTINUA:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad, para cumplir requisitos.

**NORAD:** Agencia Noruega para el Desarrollo.

**OACI:** Organización de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales.

**OLDEPESCA:** Organización Latinoamericana de Desarrollo Pesquero.

**OLDEPESCA/NORAD/FAO:** Siglas con que se denominó al "Proyecto Regional de Ordenación y Planificación Pesquera".

**PESCA ARTESANAL:** Extracción que se utiliza con medios donde prevalece el trabajo manual utilizando o no embarcaciones de hasta diez metros de eslora.

**PESCA INDUSTRIAL:** Pesca tecnificada que utiliza embarcaciones de más de diez metros de eslora.

**POLÍTICA:** Guía básica de carácter general que orienta las actividades de funcionarios y empleados de una institución.

**PRADEPESCA:** Programa Regional de Apoyo al Desarrollo de la Pesca en el Istmo Centroamericano.

**PROCEDIMIENTO:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

**RECURSOS HIDROBIOLÓGICOS:** Todo organismo vegetal o animal cuyo ambiente natural de vida es el agua.

**REPOBLACIÓN:** Es la acción de sembrar alevines y lanzarlos al área cuerpos de agua para que se desarrollen y después estén listos para el consumo de la población, esta acción la llevan a cabo cada tres meses en la Institución.

**SISTEMA:** Conjunto de elementos relacionados entre sí, orientados hacia un propósito común.

**VEDA:** Período establecido por la autoridad competente durante el cual se prohíbe la extracción de uno o varios recursos hidrobiológicos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS:

Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 5° Edición. 2000.

Franklin, Enrique Benjamín; Organización de Empresas "Análisis, diseño y estructura". Editorial Mc Graw Hill. 1° Edición. 1998.

Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas, 8° Edición. Editorial Mc Graw Hill, México, 1994.

Hernández Orozco, Carlos. Análisis administrativo, Técnicas y Métodos. 1° Edición, Editorial Uversidad Estatal, Costa Rica, 1996.

Koontz O'Donell & Wehrich, Harol Ciry & Heinz. Administración. 8° Edición en español. Editorial Mc Graw Hill, México, 1987

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Editorial Limusa, México. 1983

### TESIS:

Domínguez Mena, Mario Enrique; "Diseño del manual de organización para la Alcaldía de San Marcos y su guía de aplicación". Año 2001.

Hernández Moreno, Rigoberto; "Diseño de manual de procedimientos administrativos y descripción de puestos de la Alcaldía Municipal de Sensuntepeque". Año 2001.

Arias León Elvira Marlene; "Diseño de manuales de organización y procedimientos aplicados a la Alcaldía Municipal Nueva Guadalupe".

Majano Martínez Narda de la Paz; "Diseño de un sistema de control interno administrativo para el cumplimiento de planes de la Alcaldía Municipal de planes de la Alcaldía Municipal de Pasaquina, Departamento de La Unión, período 2003-2005". Año 2003

Alfaro Alvarado Lilibian Lissete; "Manual de procedimientos para la legalización de la pequeña empresa comercial afiliada a la Asociación de Medianos y pequeños empresarios Salvadoreños del Área Metropolitana de San Salvador". Año 2002.

#### **OTROS:**

Material Didáctico de Teoría Administrativa I y II.

Folleto proporcionado por CENDEPESCA.

#### **WEB SITES VISITADOS Y ACCESADOS**

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com)

[www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.mag.gob.sv](http://www.mag.gob.sv)

[www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/gestiondelocalidad/ISO9000\\_2000\(ES\).pdf](http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/gestiondelocalidad/ISO9000_2000(ES).pdf)

[www.procesospropyme.com/process/10\\_calidad/01\\_proceso\\_02.htm](http://www.procesospropyme.com/process/10_calidad/01_proceso_02.htm)

[www.avantel.net](http://www.avantel.net)

[www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

[www.aiteco.com/ctmejora.htm](http://www.aiteco.com/ctmejora.htm)

# ANEXOS

Anexo 1  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PESCA Y ACUICULTURA (CENDEPESCA)**

**OBJETIVO:**

Obtener información con el fin de evaluar la situación actual del funcionamiento de las diferentes áreas de CENDEPESCA.

Este cuestionario ha sido elaborado por estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, con el propósito de realizar un trabajo de investigación que pretende recolectar información acerca del funcionamiento de CENDEPESCA, por lo que se le solicita amablemente su atenta colaboración.

Esta información será utilizada exclusivamente para fines académicos y se tratará con estricta confidencialidad.

Indicación. Marque con una X la respuesta que estime conveniente y conteste las interrogantes que a continuación se le presentan.

1. Cuánto tiempo tiene de laborar en la Institución:

Menos de un 1 Año \_\_\_\_ 2 Años \_\_\_\_ 3 Años \_\_\_\_ más de 3 Años \_\_\_\_

2. Nombre del cargo que desempeña funcionalmente: \_\_\_\_\_

3. Nombre de la plaza que ocupa: \_\_\_\_\_

4. Nombre de la unidad organizativa a la que pertenece:

- |                      |       |                                     |       |
|----------------------|-------|-------------------------------------|-------|
| a) Dirección General | _____ | b) Normatividad Pesquera y Acuícola | _____ |
| c) Planificación     | _____ | d) Recursos Humanos                 | _____ |
| e) Otro:             | _____ | Especifique:                        | _____ |

5. ¿Existe un Organigrama donde se encuentre representada la estructura organizativa de CENDEPESCA?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

6. Si su respuesta fue afirmativa ¿En qué nivel se ubica su puesto?

- |                       |       |                              |       |
|-----------------------|-------|------------------------------|-------|
| a) Nivel de Dirección | _____ | b) Nivel de Asesorías        | _____ |
| c) Nivel de Apoyo     | _____ | d) Nivel Normativo-Operativo | _____ |

Observación: \_\_\_\_\_

7. Si tiene personas bajo su cargo; mencione los cargos y número de personas:

Cargo	No. de personas
_____	_____
_____	_____
_____	_____

8. Mencione los puestos que ha desempeñado: \_\_\_\_\_

9. ¿Conoce la Misión y la Visión de CENDEPESCA?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

10. La misión y la visión de CENDEPESCA están visibles para el conocimiento del público?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

11. La misión y la visión están contenidas en:

a) Manual de Bienvenida \_\_\_\_\_ d) Ninguno \_\_\_\_\_

b) Manual de Organización \_\_\_\_\_ e) Otros \_\_\_\_\_

c) Plan de trabajo \_\_\_\_\_

Observación: \_\_\_\_\_

12. ¿Conoce los Objetivos de CENDEPESCA?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

13. Si su respuesta es afirmativa ¿En qué documento se encuentran?

a) Manual de Bienvenida \_\_\_\_\_ c) Plan Anual de trabajo \_\_\_\_\_

b) Manual de Organización \_\_\_\_\_ d) Otros \_\_\_\_\_

Observación: \_\_\_\_\_

14. ¿Considera que las actividades y/o responsabilidades para las cuales ha sido contratado se encuentran claramente delimitadas?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

15. ¿En qué documento se encuentran plasmadas dichas actividades y/o responsabilidades?.

a) Manual de Bienvenida \_\_\_\_\_ d) Plan de trabajo \_\_\_\_\_

b) Manual de Organización \_\_\_\_\_ e) Otros \_\_\_\_\_

c) Manual de funciones \_\_\_\_\_

Observación: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué clase de problemas se le ha presentado en el desarrollo de sus funciones?

---

---

17. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones para el mejoramiento en el desempeño de las funciones?

Mensual \_\_\_\_ Cada 3 meses \_\_\_\_ 1 año o más \_\_\_\_

18. ¿Con relación a las capacitaciones impartidas por el departamento encargado de qué tipo son?

- a) Conocimiento \_\_\_\_\_
- b) Mejora de procedimientos \_\_\_\_\_
- c) Introducción de nuevos instrumentos tecnológicos \_\_\_\_\_
- d) Otras \_\_\_\_\_

Observación: \_\_\_\_\_

19. ¿Considera que cuenta con los instrumentos técnicos-administrativos que orienten la ejecución de sus actividades?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

20. Mencione cuáles son los instrumentos técnicos-administrativos con los que cuenta para desarrollar las actividades a su cargo:

---

---

21. ¿De qué manera considera que un manual de procedimientos ayudaría a mejorar la calidad de su trabajo?

---

---

22. ¿Qué otros aspectos considera necesarios para mejorar su trabajo?

---

---

23. ¿Considera que las condiciones de su puesto de trabajo son adecuadas para realizar las funciones que le han sido asignadas?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

24. ¿Cómo califica la participación de su jefe inmediato en la orientación de su trabajo?  
 Insatisfactorio\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_ Muy Bueno\_\_\_\_ Excelente\_\_\_\_  
 ¿Por qué?\_\_\_\_\_
25. ¿Con que frecuencia se reúne su jefe inmediato con el personal bajo su cargo?  
 Semanal\_\_\_\_ Quincenal\_\_\_\_ Mensual\_\_\_\_ Trimestral\_\_\_\_  
 Especifique:\_\_\_\_\_
26. ¿Se involucra su jefe inmediato en las actividades de campo realizadas?  
 SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_  
 ¿Por qué?\_\_\_\_\_
27. ¿Considera que en su unidad se trabaja en equipo?  
 SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_  
 ¿Por qué?\_\_\_\_\_
28. ¿En qué nivel se encuentra la formación académica que usted posee?  
 a) Formación Universitaria \_\_\_\_\_ d) Bachillerato \_\_\_\_\_  
 b) Formación técnica \_\_\_\_\_ e) Educación Básica \_\_\_\_\_  
 c) Formación vocacional \_\_\_\_\_ f) Otros \_\_\_\_\_  
 Observación:\_\_\_\_\_
29. ¿Cuáles son las habilidades y destrezas requeridas para su puesto de trabajo?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
30. Describa en forma clara y precisa las principales funciones que realiza en su puesto de trabajo:  
 a) Permanentes \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Periódicas: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 b) Eventuales o de apoyo: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
31. ¿Cuenta con un manual de procedimientos que sirva de guía en el desempeño de sus labores?  
 SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

32. ¿Considera que en su unidad de trabajo se aplican las normativas disciplinarias establecidas?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
33. Describa en forma detallada cada uno de los pasos que se efectúan para desarrollar los procedimientos que le corresponden a su puesto de trabajo.
- a) Nombre del procedimiento:
  
  
  - b) Pasos para su realización:
  
  
  - c) Responsable de cada paso:

**Anexo 2**  
**TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

Pregunta N° 1

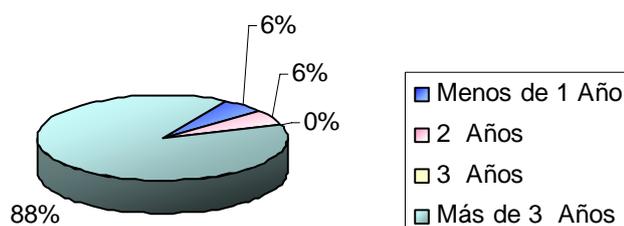
¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Institución?

Objetivo: Conocer el tiempo que la persona ha trabajado en la Institución, para determinar el grado de conocimiento que tiene sobre la misma.

**Cuadro 3**

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Menos de 1 Año	2	6%
2	2 Años	2	6%
3	3 Años	0	0%
4	Más de 3 Años	31	88%
	Total	35	100%

**Tiempo de laborar en la institucion**



**Gráfico 1**

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de las personas encuestadas en CENDEPESCA el 88% mencionó que tiene más de 3 años de pertenecer a la institución, el 6% mencionó que tienen dos años de pertenecer a la misma y el restante 6% menos de un año.

COMENTARIO:

La mayoría del personal manifiesta que tiene un alto grado de permanencia en la Institución, pero según la encuesta, se puede determinar que desconocen la razón de ser de la misma.

Pregunta N° 2

Nombre del cargo que desempeña funcionalmente.

Objetivo: Conocer el nombre del cargo que está desempeñando la persona en la Institución.

Cuadro 4

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA
1	Jefe de unidad	2
2	Coordinador de zona	4
3	Coordinador de área	2
4	Secretaria	2
5	Recepcionista	1
6	Técnico en estadística	2
7	Biólogo	1
8	Inspector pesquero	8
9	Auditor	1
10	Colector de datos	5
11	Administrador de Muelle	1
12	Ordenanza	2
13	Técnico de presupuesto	1
14	Encargado de fondo circulante	1
15	Encargado de transporte y control de combustible	2
	Total	35

INTERPRETACIÓN:

El total de las personas encuestadas fue de 35; dentro de los cargos que están desempeñando actualmente, podemos mencionar a Jefes de unidad, Coordinador de zona, Coordinador de área, Secretarias, Recepcionista, Técnicos, entre otros.

COMENTARIO:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que la mayoría de los empleados no tienen claramente definido su cargo, ya que se identifican de acuerdo a la actividad principal que realizan. Además algunos empleados específicamente en las zonas regionales manifestaron que desempeñan otros cargos adicionales al que posee.

Pregunta N° 3

Nombre de la plaza que ocupa.

Objetivo: Verificar si la plaza que tiene es la misma que está desempeñando.

Cuadro 5

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA
1	Jefe de unidad	2
2	Jefe zonal	4
3	Secretaria	2
4	Técnico III	1
5	Técnico	3
6	Biólogo	2
7	Inspector pesquero	8
8	Auxiliar administrativo	2
9	Auxiliar financiero	1
10	Colector Auxiliar	2
11	Contador	1
12	Administrador	1
13	Encargado de transporte	1
14	Motorista	1
15	Vigilante pesquero	1
16	Ordenanza	3
	Total	35

INTERPRETACIÓN:

Del total de los encuestados podemos visualizar que una parte de los empleados tienen plaza distinta a la que están desempeñando actualmente.

COMENTARIO:

Tomando en cuenta el nombre de los cargos que posee el personal, se puede observar que la mayoría de éstos no concuerdan con la plaza que tienen asignada.

Pregunta N° 4

Nombre de la unidad organizativa a la que pertenece.

Objetivo: Conocer la unidad organizativa a la que pertenece la persona encuestada, para luego construir una estructura organizativa actualizada.

Cuadro 6

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Dirección General	0	0%
2	Normatividad Pesquera y Acuicola	5	14%
3	Planificación	2	6%
4	Recursos Humanos	0	0%
5	Otro	28	80%
	Total	35	100%

Nombre de la Unidad organizativa

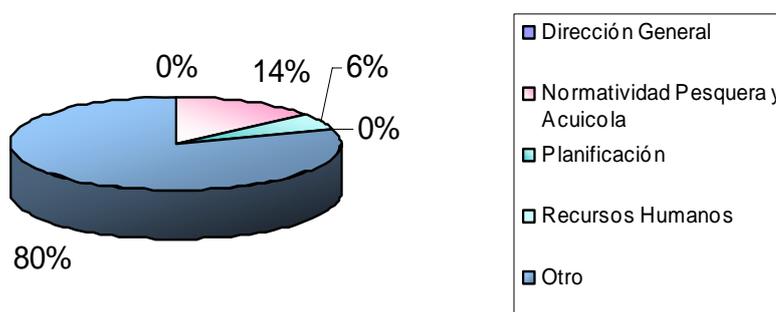


Gráfico 2

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los encuestados el 80% pertenece a una unidad organizativa diferente a las que se mencionan, el 14% pertenece a la unidad de Normatividad pesquera y acuicola y el 6% a Planificación.

COMENTARIO:

Dentro de las unidades organizativas diferentes a las que se mencionan se encuentra la unidad operativa, apoyo, administración, finanzas y asistencia técnica. Cabe mencionar que algunos empleados desconocen la unidad organizativa a la que pertenecen.

Pregunta N° 5

¿Existe un Organigrama donde se encuentre representada la estructura organizativa de CENDEPESCA?

Objetivo: Conocer si en la Institución se cuenta con un organigrama definido, y si es del conocimiento del personal.

Cuadro 7

N°	CARACTERÍSTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Sí	25	71%
2	No	8	23%
3	Abstinencia	2	6%
	Total	35	100%

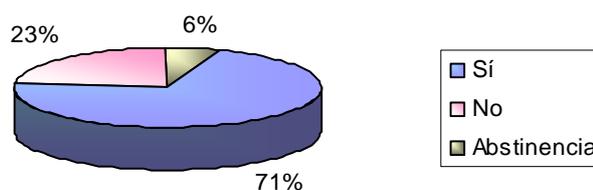


Gráfico 3

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los encuestados, el 71% respondió que existe un organigrama que representa la estructura organizativa de la institución, mientras que un 23% expresó que no y la diferencia se abstuvo de contestar.

COMENTARIO:

La mayoría de los empleados dicen tener conocimiento de la existencia de un organigrama, aunque algunos no saben identificar la unidad y el nivel al que pertenecen.

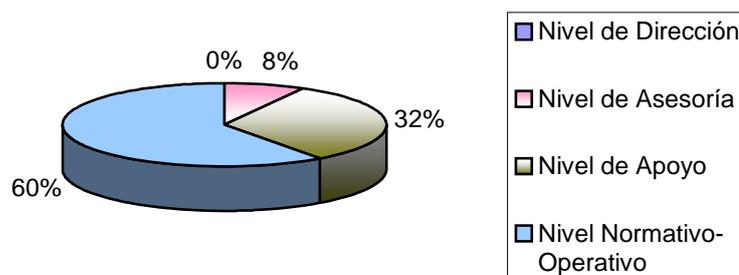
Pregunta N° 6

Si su respuesta fue afirmativa ¿En qué nivel se ubica su puesto?

Objetivo: Verificar si la persona encuestada conoce el nivel en que se ubica su puesto.

**Cuadro 8**

Nº	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Nivel de Dirección	0	0%
2	Nivel de Asesoría	2	8%
3	Nivel de Apoyo	8	32%
4	Nivel Normativo-Operativo	15	60%
	Total	25	100%



**Gráfico 4**

INTERPRETACIÓN:

Del total de las personas que respondieron afirmativamente en la pregunta anterior el 60% dijo que su puesto se ubica en el nivel normativo- operativo, el 32% ubica su puesto en el nivel de apoyo, mientras que el 8% se encuentra en el nivel de Asesoría.

COMENTARIO:

De las personas que poseen conocimiento del organigrama en la Institución, la mayoría pertenece al nivel normativo-operativo, es decir, las zonas regionales.

Pregunta N° 7

Si tiene personas bajo su cargo; mencione los cargos y número de personas.

Objetivo: Conocer si la persona encuestada tiene personal bajo su cargo y el nombre de los cargos.

COMENTARIO:

Como se mencionó en el apartado de tabulación y procesamiento de datos del Capítulo II, esta pregunta no fue tabulada debido a que no todos los encuestados poseen personal bajo su cargo, y los que tienen varían en cuanto a su respuesta. Pero fue fundamental para la elaboración del manual de organización.

Pregunta N° 8

Mencione los puestos que ha desempeñado.

Objetivo: Visualizar si la persona encuestada se ha desarrollado dentro de la Institución.

COMENTARIO:

Mediante las encuestas se comprobó que la mayoría de personas han desempeñado varios cargos dentro de la Institución por lo que se hizo difícil tabularla, pero fue de utilidad para el diagnóstico ya que aunque han desempeñado varios cargos aún desconocen de aspectos importantes de la Institución.

Pregunta N° 9

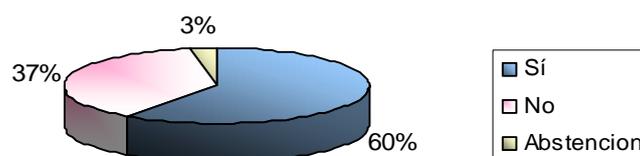
¿Conoce la Misión y la Visión de CENDEPESCA?

Objetivo: Verificar si la persona encuestada, conoce la misión y la visión de la Institución.

**Cuadro 9**

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Sí	21	60%
2	No	13	37%
3	Abstención	1	3%
	Total	35	100%

**Conocimiento de mision y vision**



**Gráfico 5**

INTERPRETACIÓN:

Del total de los encuestados un 60% manifestó que conoce la misión y la visión de la institución, un 37% dijo desconocer y el resto se abstuvo contestar.

COMENTARIO:

Aunque un buen porcentaje dijo tener conocimiento de la misión y visión, algunos expresaron que no está establecida en la Institución.

Pregunta N° 10

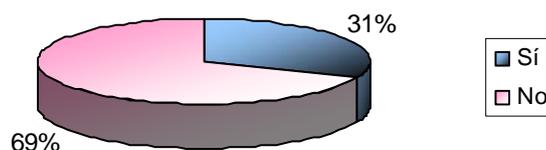
La misión y la visión de CENDEPESCA están visibles para el conocimiento del público

Objetivo: Constatar si la misión y visión de CENDEPESCA, están visibles para el conocimiento del público.

**Cuadro 10**

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Sí	11	31%
2	No	24	69%
	Total	35	100%

**Grado de visibilidad mision y vision**



**Gráfico 6**

INTERPRETACIÓN:

Del total de las personas encuestadas un 31% respondió que la misión y la visión están visibles para el conocimiento del público, en cuanto al 69% expresó no tener visibilidad de la misma.

COMENTARIO:

Los empleados de la Institución manifestaron que la misión y la visión no están visibles, ya sea para los empleados o para personas que la visitan.

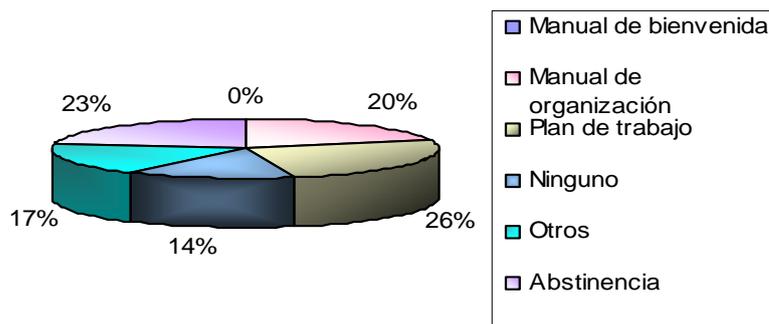
Pregunta N° 11

La misión y la visión están contenidas en:

Objetivo: Verificar si los empleados conocen algún documento que contenga la misión y la visión de la Institución.

**Cuadro 11**

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Manual de bienvenida	0	0%
2	Manual de organización	7	20%
3	Plan de trabajo	9	26%
4	Ninguno	5	14%
5	Otros	6	17%
6	Abstinencia	8	23%
	Total	35	100%



**Gráfico 7**

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de las personas encuestadas el 26% expresó que la misión y la visión están contenidas en un plan de trabajo, un 23% se abstuvo contestar, un 20% dijo que en el manual de organización, un 17% en otro documento y un 14% dijo que en ningún documento.

COMENTARIO:

Las respuestas variaron en cuanto al documento que contiene la misión y visión, por lo que no se puede determinar un documento en específico. De las personas que respondieron Manual de Organización que es un documento desfasado y poco conocido por los empleados.

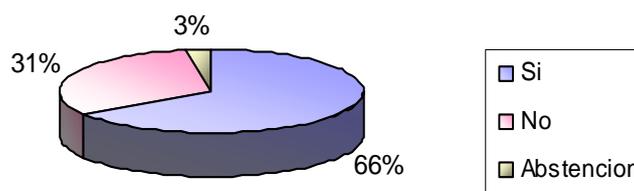
Pregunta N° 12

¿Conoce los Objetivos de CENDEPESCA?

Objetivo: Conocer si el personal de CENDEPESCA, tiene claramente definidos los objetivos institucionales.

**Cuadro 12**

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Si	23	66%
2	No	11	31%
3	Abstencion	1	3%
	Total	35	100%



**Gráfico 8**

INTERPRETACIÓN:

Del total de las personas encuestadas, un 66% opina que tiene claramente definidos los objetivos institucionales, mientras que un 31% respondió lo contrario y un 3% se abstuvo de contestar.

COMENTARIO:

La mayoría de los empleados conoce los objetivos de la Institución, pero algunos manifestaron que no se sienten identificados con ellos.

## Pregunta N° 13

Si su respuesta es afirmativa ¿En qué documento se encuentran?

Objetivo: Verificar si la persona encuestada tiene conocimiento de algún documento administrativo que contenga los objetivos establecidos por la Institución.

Cuadro 13

N°	CARACTERÍSTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Manual de bienvenida	1	3%
2	Manual de organización	5	17%
3	Plan Anual de Trabajo	10	35%
4	Otros	10	35%
5	Abstención	3	10%
	Total	29	100%

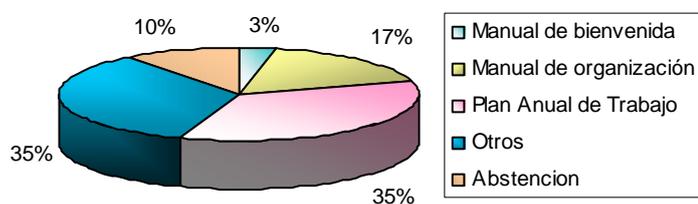


Gráfico 9

## INTERPRETACIÓN:

Del 100% de las personas encuestadas un 35% dijo tener conocimiento de otros documentos que contienen los objetivos establecidos por la Institución, otro 35% dijo que en el plan anual de trabajo, mientras que un 17% expresó que un manual de organización, un 13% se abstuvo a contestar, y el 3% en un manual de Bienvenida.

## COMENTARIO:

Dentro de los otros documentos que contienen los objetivos de la Institución mencionan a la Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura.

## Pregunta N° 14

¿Considera que las actividades y/o responsabilidades para las cuales ha sido contratado se encuentran claramente delimitadas?

Objetivo: Conocer si las actividades y/o responsabilidades para las cuales ha sido contratado están claramente delimitadas.

Cuadro 14

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Si	15	43%
2	No	20	57%
	Total	35	100%

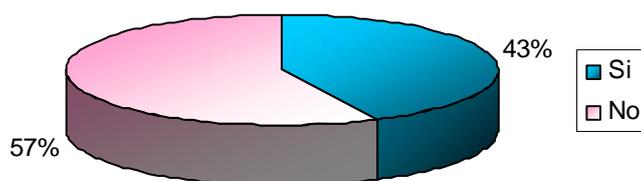


Gráfico 10

## INTERPRETACIÓN:

Del total de las personas encuestadas un 57% manifestó que las actividades y/o responsabilidades para las cuales ha sido contratado no están claramente definidas, mientras que un 43% opina lo contrario.

## COMENTARIO:

La mayoría contestó que las actividades y/o responsabilidades para las que ha sido contratado no están claramente delimitadas ya que no cuentan con un manual de funciones o un manual de puestos a su alcance que contenga dichas actividades.

Pregunta N° 15

¿En qué documento se encuentran plasmadas dichas actividades y/o responsabilidades?

Objetivo: Verificar si la persona encuestada conoce de algún documento administrativo que contenga plasmadas dichas actividades y/o responsabilidades.

Cuadro 15

N°	CARACTERÍSTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Manual de bienvenida	1	3%
2	Manual de organización	3	9%
3	Manual de funciones	7	20%
4	Plan de trabajo	12	34%
5	Otros	5	14%
6	Abstención	7	20%
	Total	35	100%

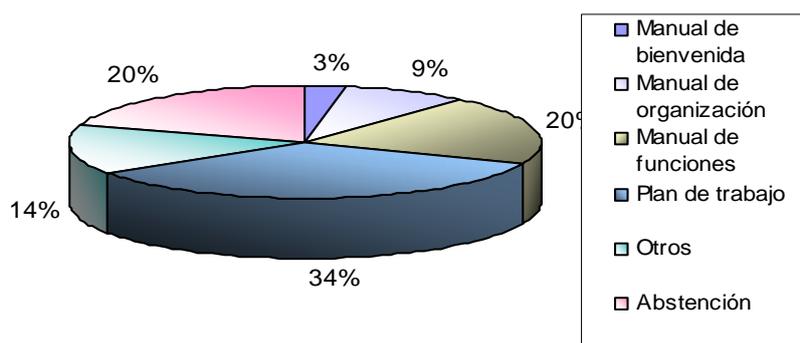


Gráfico 11

INTERPRETACIÓN:

Del total de las personas encuestadas un 34% respondió que las actividades y/o responsabilidades se encuentran plasmadas en un plan de trabajo, un 20% en el manual de funciones y otro 20% se abstuvo de contestar y el 14% dice que en otros documentos.

COMENTARIO:

Algunas de las personas que respondieron que están contenidas en el plan de trabajo, manifestaron que no están en su totalidad. Entre los otros documentos que mencionaron está una hoja volante proporcionada por la unidad de recursos humanos.

## Pregunta N° 16

¿Qué clase de problemas se le ha presentado en el desarrollo de sus funciones?

Objetivo: Indagar cuáles son los problemas más frecuentes que se le presentan al personal en el desarrollo de sus funciones.

Cuadro 16

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Falta de recursos humanos	12	26%
2	Baja preparación educativa	1	2%
3	Falta de medios logísticos	10	21%
4	Exceso de trabajo	5	11%
5	Limitación de equipos y materiales	5	11%
6	Falta de incentivos	1	2%
7	Falta de apoyo en la toma de decisiones	3	6%
8	Falta de vigilancia	1	2%
9	Procedimientos lentos y obsoletos	1	2%
10	Poco reconocimiento al trabajo realizado	1	2%
11	Falta de capacitación	3	6%
12	Ninguno	4	9%
	Total	47	100%

## INTERPRETACIÓN:

Del 100% de las personas encuestadas, mencionan entre los principales problemas que se les presentan en el desarrollo de sus funciones los siguientes: la falta de recurso humano, falta de medios u apoyo logístico, el exceso de trabajo y la limitación de equipos y materiales, etc.

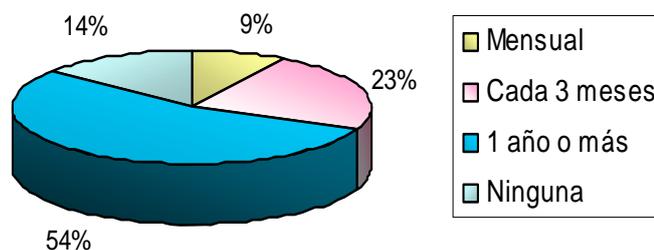
Pregunta N° 17

¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones para el mejoramiento en el desempeño de las funciones?

Objetivo: Conocer con que frecuencia recibe capacitaciones la persona encuestada para mejorar su desempeño laboral.

**Cuadro 17**

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Mensual	3	9%
2	Cada 3 meses	8	23%
3	1 año o más	19	54%
4	Ninguna	5	14%
	Total	35	100%



**Gráfico 12**

INTERPRETACIÓN:

Del total de las personas encuestadas un 54% expresó que la frecuencia con que recibe capacitaciones es de un año o más, un 23% declaró que cada 3 meses, un 14% ninguna y un 9% mensual.

COMENTARIO:

Según la encuesta se puede determinar que el personal no reciben capacitaciones constantemente que contribuyan a la realización de su trabajo con eficiencia.

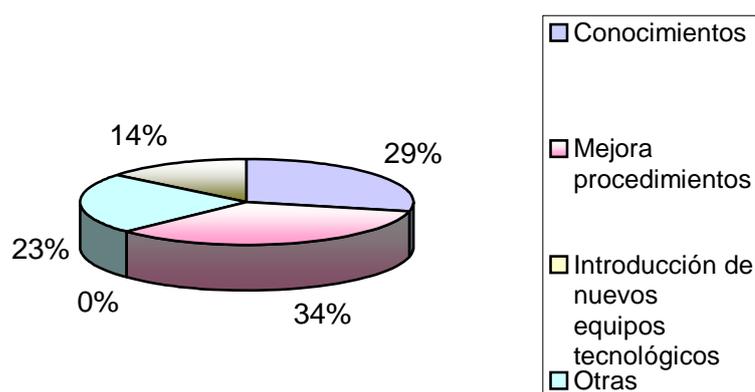
Pregunta N° 18

¿Con relación a las capacitaciones impartidas por el departamento encargado de qué tipo son?

Objetivo: Conocer el tipo de capacitación que imparten.

**Cuadro 18**

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Conocimientos	10	29%
2	Mejora procedimientos	12	34%
3	Introducción de nuevos equipos tecnológicos	0	0%
4	Otras	8	23%
5	Abstención	5	14%
	Total	35	100%



**Gráfico 13**

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los encuestados un 34% manifestó que las capacitaciones que recibe son con relación a la mejora de procedimientos, un 29% de conocimientos, un 23% otro tipo de capacitación y un 14% se abstuvo de contestar.

COMENTARIO:

Con relación a las capacitaciones los encuestados comentaron que reciben capacitaciones sobre trabajo en equipo, mejora de comportamiento y equidad de género.

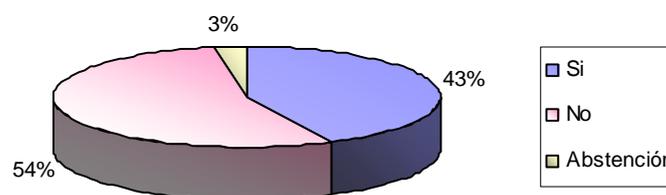
Pregunta N° 19

¿Considera que cuenta con los instrumentos técnicos-administrativos que orienten la ejecución de sus actividades?

Objetivo: Conocer si el personal cuenta con instrumentos técnicos-administrativos que orienten la ejecución de su trabajo.

**Cuadro 19**

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Si	15	43%
2	No	19	54%
3	Abstención	1	3%
	Total	35	100%



**Gráfico 14**

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de las personas encuestadas el 54% respondió que no cuenta con los instrumentos técnicos-administrativos que orienten la ejecución de sus actividades, mientras que un 43% opina que si y un 3% se abstuvo a responder.

COMENTARIO:

Un porcentaje mayor de los encuestados dijo que no cuentan con herramientas técnicas administrativas que orienten la ejecución de su trabajo, como manual de funciones o manual de procedimientos.

## Pregunta N° 20

Mencione cuáles son los instrumentos técnicos-administrativos con los que cuenta para desarrollar las actividades a su cargo.

Objetivo: Conocer cuales son los instrumentos técnicos-administrativos con que cuenta la persona encuestada para desarrollas sus actividades.

Cuadro 20

N°	CARACTERÍSTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Ley de ordenación de pesca y acuicultura	10	34%
2	Plan de trabajo	4	14%
3	Plan anual operativo	2	7%
4	Políticas globales y sectoriales	2	7%
5	Equipo técnico	1	3%
6	Manual de funciones	1	3%
7	Manual de organización	1	3%
8	Procedimientos y lineamientos	2	7%
9	Normativas financieras y presupuestarias	1	3%
10	Abstención	5	17%
	Total	29	100%

## INTERPRETACIÓN:

De las personas que manifestaron que cuentan con instrumentos técnicos-administrativos para desarrollar las actividades a su cargo señalaron las siguientes: Ley de ordenación de pesca y acuicultura y el Plan de trabajo, Plan Anual Operativo, etc.

Pregunta N° 21

¿De qué manera considera que un manual de procedimientos ayudaría a mejorar la calidad de su trabajo?

Objetivo: Establecer la importancia que tiene el manual de procedimientos en la mejora de la calidad del trabajo.

Cuadro 21

N°	CARACTERÍSTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Clasificación de operaciones y lineamientos de trabajo	13	49%
2	Ordenamiento de la gestión Institucional	2	7%
3	Reducción de errores	7	26%
4	Incrementar eficiencia y eficacia	2	7%
5	Mejorar calidad	3	11%
	Total	27	100%

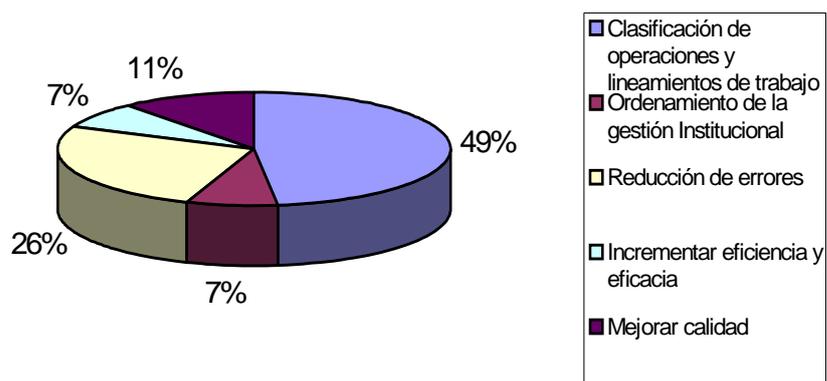


Gráfico 15

INTERPRETACIÓN:

Del total de las personas encuestadas un 49% considera que un manual de procedimientos ayudaría a mejorar la calidad de su trabajo con respecto a la clasificación de operaciones y lineamientos de trabajo, un 26% en cuanto a la reducción de errores, un 11% a mejorar la calidad, un 7% al ordenamiento de la gestión institucional y 7% a incrementar la eficiencia y la eficacia.

COMENTARIO:

Las personas encuestadas manifestaron que un manual de procedimientos es de mucha utilidad para el desarrollo de sus actividades, ya que contribuye a establecer claramente lo concerniente a cada puesto de trabajo, con el propósito de evitar la sobrecarga de trabajo.

Pregunta N° 22

¿Qué otros aspectos considera necesarios para mejorar su trabajo?

Objetivo: Determinar otros aspectos que los empleados consideran necesarios para el mejoramiento del desempeño laboral

**Cuadro 22**

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Incentivos económicos	7	20%
2	Provisión de recurso humano idóneo	4	11%
3	Provisión de equipo de trabajo actualizado	9	25%
4	Capacitación periódica y de calidad	3	9%
5	Apoyo logístico	6	17%
6	Trabajo en equipo	3	9%
7	Condiciones de trabajo adecuadas	2	6%
8	Mejorar clima organizacional	1	3%
	Total	35	100%

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la opinión de los encuestados, se señala una serie de aspectos que consideran necesarios para la mejora en el trabajo, entre los cuales se pueden mencionar: la provisión de equipo de trabajo actualizado ya que según algunos de ellos el equipo que poseen actualmente se encuentra en malas condiciones u obsoletos, un incremento de los incentivos económicos, apoyo logístico, entre otros.

## Pregunta N° 23

¿Considera que las condiciones de su puesto de trabajo son adecuadas para realizar las funciones que le han sido asignadas?

Objetivo: Verificar si las condiciones de trabajo en las cuales la persona encuestada se desarrollan son las adecuadas.

Cuadro 23

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Si	18	51%
2	No	16	46%
3	Abstención	1	3%
4	Total	35	100%

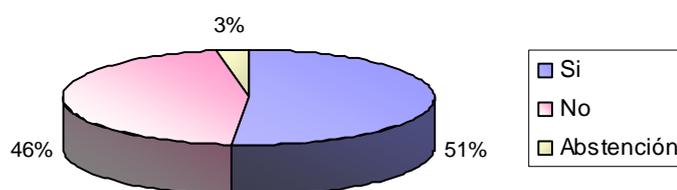


Gráfico 16

## INTERPRETACIÓN:

Del total de las personas encuestadas, un 51% manifestó que las condiciones de su puesto de trabajo son las adecuadas para realizar las funciones que le han sido asignadas mientras que un 46% opina que no y un 3% se abstuvo a responder.

## COMENTARIO:

Según la encuesta las condiciones de los puestos de trabajo con que cuenta el personal de CENDEPESCA, son las apropiadas para desempeñar sus funciones.

Pregunta N° 24

¿Cómo califica la participación de su jefe inmediato en la orientación de su trabajo?

Objetivo: Conocer el nivel de participación del jefe inmediato para con sus subalternos.

Cuadro 24

N°	CARACTERÍSTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Insatisfactorio	3	9%
2	Bueno	12	34%
3	Muy bueno	14	40%
4	Excelente	5	14%
5	Abstención	1	3%
	Total	35	100%

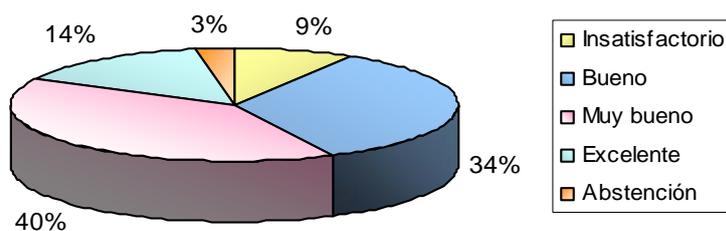


Gráfico 17

INTERPRETACIÓN:

Del total de las personas encuestadas, un 40% expresó que la participación de su jefe inmediato en la orientación de su trabajo es muy bueno, un 34% opina que es bueno, en cuanto al 14% es excelente y el 9% dice ser insatisfactorio.

COMENTARIO:

De acuerdo a la mayoría de los encuestados, la participación de su jefe inmediato es muy buena, ya que atiende los llamados a las sugerencias para realizar adecuadamente las labores encomendadas, comparte las situaciones de los empleados y los orienta en sus actividades.

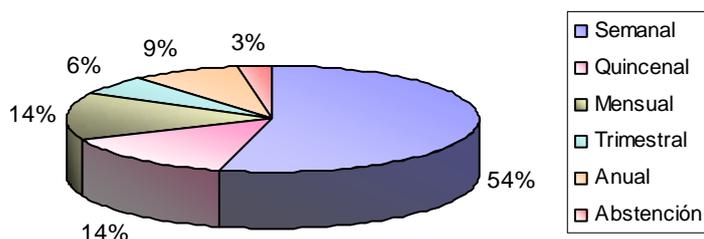
Pregunta N° 25

¿Con que frecuencia se reúne su jefe inmediato con el personal bajo su cargo?

Objetivo: Conocer la frecuencia con que se reúne el jefe inmediato con el personal a su cargo.

**Cuadro 25**

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Semanal	19	54%
2	Quincenal	5	14%
3	Mensual	5	14%
4	Trimestral	2	6%
5	Anual	3	9%
6	Abstención	1	3%
	Total	35	100%



**Gráfico 18**

INTERPRETACIÓN:

Del total de las personas encuestadas el 54% expresa que la frecuencia con que se reúne su jefe inmediato con el personal bajo su cargo es semanal, un 14% respondió que es quincenal, otro 14% mensual, 6% trimestral, en cuanto a un 9% anual y el resto se abstuvo a responder.

COMENTARIO:

Según los encuestados, en su mayoría expresan que la reunión de su jefe inmediato con el personal es bastante frecuente, ya que la realiza semanalmente, con el propósito de transmitir e informar mensajes o lineamientos de la oficina central, y así mismo para la planificación de las actividades.

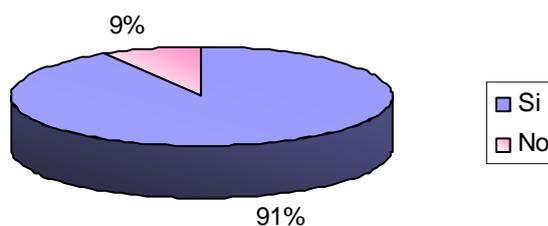
Pregunta N° 26

¿Se involucra su jefe inmediato en las actividades de campo realizadas?

Objetivo: Verificar si el jefe inmediato se involucra en las actividades de campo que realiza el personal.

**Cuadro 26**

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Si	32	91%
2	No	3	9%
	Total	35	100%



**Gráfico 19**

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de las personas encuestadas, un 91% manifestó que su jefe inmediato se involucra en las actividades de campo realizadas y un 9% opina lo contrario.

COMENTARIO:

Un porcentaje bastante alto de los encuestados, respondió que su jefe inmediato siempre esta pendiente del trabajo, mantiene una buena comunicación y comparten decisiones ya que se fundamenta en el trabajo en equipo.

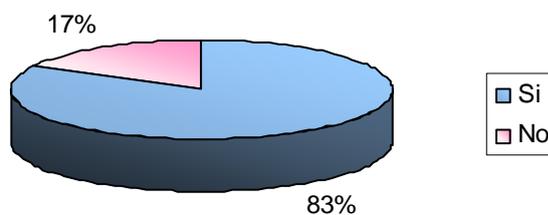
Pregunta N° 27

¿Considera que en su unidad se trabaja en equipo?

Objetivo: Conocer si en el desarrollo de las funciones, se trabaja en equipo.

**Cuadro 27**

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Si	29	83%
2	No	6	17%
	Total	35	100%



**Gráfico 20**

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de las personas encuestadas, un 83% considera que en su unidad se trabaja en equipo, mientras que un 17% opina que no.

COMENTARIO:

Debido a las funciones que le competen a la Institución se puede decir que el trabajo que se realiza es prácticamente en equipo ya que comienza desde el personal que tiene contacto directo con las cooperativas y pescadores y finaliza en la oficina central.

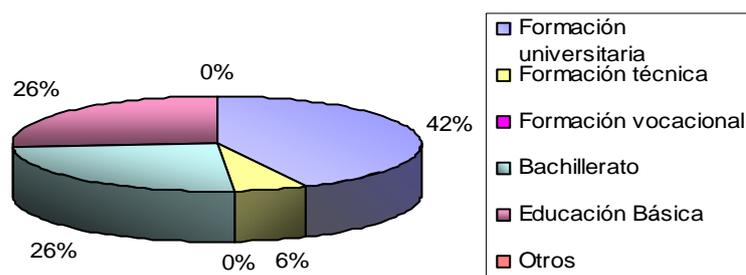
Pregunta N° 28

¿En qué nivel se encuentra la formación académica que usted posee?

Objetivo: Conocer el nivel académico que posee la persona encuestada y verificar si es el idóneo para el cargo que desempeña.

**Cuadro 28**

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Formación universitaria	15	42%
2	Formación técnica	2	6%
3	Formación vocacional	0	0%
4	Bachillerato	9	26%
5	Educación Básica	9	26%
6	Otros	0	0%
	Total	35	100%



**Gráfico 21**

INTERPRETACIÓN:

Del total de las personas encuestadas, el 42% expresa que la formación académica que posee es formación universitaria, un 26% Educación básica, 26% Bachillerato, y un 6% Formación técnica.

COMENTARIO:

Según los datos obtenidos existe un buen número de personas que poseen un nivel académico universitario, aunque éste no esté finalizado, cabe destacar que un porcentaje más que todo en las zonas regionales está a nivel de educación básica, aunque según comentarios de algunos jefes es necesario tener personal más preparado en el área.

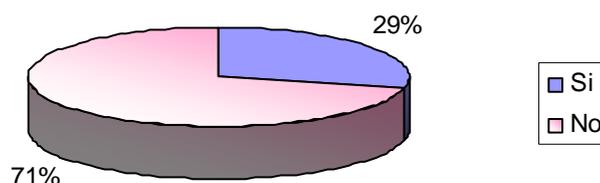
Pregunta N° 31

¿Cuenta con un manual de procedimientos que sirva de guía en el desempeño de sus labores?

Objetivo: Saber si el personal cuenta con un manual de procedimientos que sirva de guía para desempeñar sus actividades.

**Cuadro 29**

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Si	10	29%
2	No	25	71%
	Total	35	100%



**Gráfico 22**

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de las personas encuestadas, un 71% manifiesta no contar con un manual de procedimientos que le sirva de guía en el desempeño de sus labores, mientras que un 29% opina lo contrario.

COMENTARIO:

Según lo investigado, en esta Institución no se cuenta con un manual de procedimientos autorizado y que esté al alcance del personal, ya que algunas unidades cuentan con procedimientos que los mismos empleados han levantado con el propósito de agilizar su trabajo.

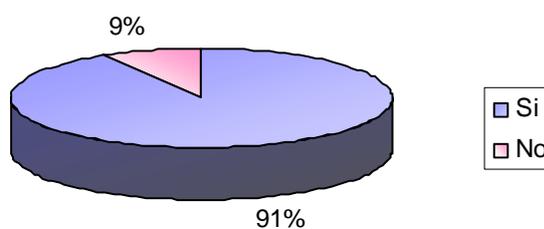
Pregunta N° 32

¿Considera que en su unidad de trabajo se aplican las normativas disciplinarias establecidas?

Objetivo: Conocer si en la unidad de trabajo a la que pertenece la persona encuestada se aplican las normativas disciplinarias establecidas.

**Cuadro 30**

N°	CARACTERISTICA	FRECUENCIA	VALOR PORCENTUAL
1	Si	32	91%
2	No	3	9%
	Total	35	100%



**Gráfico 23**

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los encuestados un 91% expresó que en su unidad de trabajo se aplican las normativas disciplinarias establecidas y un 9% manifestó que no.

COMENTARIO:

De acuerdo a lo investigado, se comprobó que las funciones que realiza CENDEPESCA, están regidas por la Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura.

**Anexo 3**  
**ESTRUCTURA DE CARGOS NOMINALES Y FUNCIONALES DE CENDEPESCA**  
**(Cuadro 31)**

<b>CARGO NOMINAL</b>	<b>CARGO FUNCIONAL</b>	<b>NUMERO</b>
<b>A. NIVEL DE DIRECCIÓN</b>		<b>2</b>
Coordinador de operaciones	Jefe de división de operaciones regionales	1
Jefe de departamento	Jefe de planificación	1
<b>B. COORDINADORES DE OFICINAS NOMINALES Y ESTACIONES ACUICOLAS</b>		<b>6</b>
Jefe de oficina zonal	Coordinador de oficina regional	3
Coordinador de Estación	Coordinador de estación de acuicultura	3
<b>C. PERSONAL TÉCNICO</b>		<b>25</b>
	Coordinador área de acuicultura	1
	Coordinador área de pesquerías	1
	Coordinador área de estadísticas	1
Técnicos	Coordinador área de comunicaciones	1
	Enlace Japón/Taiwán	1
	Técnico biólogo	5
	Técnico de pesquerías	3
	Técnico de administración	2
	Técnico de estadística	5
	Recolector de datos	2
	técnico de acuicultura	3

CARGO NOMINAL	CARGO FUNCIONAL	NUMERO
<b>D. PERSONAL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO</b>		<b>17</b>
Auxiliar Administrativo	Administrador de muelle	1
	Auxiliar administrativo	3
	Encargado de logística	1
	Recepcionista	1
Auxiliar financiero	Auxiliar financiero	1
	Colector habilitado	3
	Contador	1
	Auxiliar contable	1
	Auxiliar de pagaduría	1
	Secretaria	1
	Ordenanza	3
<b>E. PERSONAL DE APOYO OPERATIVO</b>		<b>6</b>
Inspector	Inspector pesquero	3
Vigilante	Vigilante pesquero	3

Anexo 4

Figura 7

