

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA



TRABAJO DE GRADO TITULADO:

“ANÁLISIS Y DISEÑO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA
UNIDAD DE PROYECTOS EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA”

CARRERA:

INGENIERIA INDUSTRIAL

PARA OPTAR AL TITULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTADO POR:

HERNÁNDEZ MARIONA, CARLOS ROBERTO

HERRERA MEDINA, ANDRÉS ALBERTO

RUÍZ LARÍN, REINALDO ALONSO

DOCENTE DIRECTOR:

ING. SALVADOR ELISEO MELÉNDEZ CASTANEDA

SEPTIEMBRE DEL 2016

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

LCDO. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN
RECTOR INTERINO

MSc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICE-RECTOR ACADÉMICO INTERINO

ING. CARLOS ARMANDO VILLALTA
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA
SECRETARIA GENERAL

LICDA. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDA. NORA BEATRIZ MELÉNDEZ
FISCAL GENERAL INTERINO



AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

ING. JORGE WILLIAM ORTÍZ SÁNCHEZ
DECANO INTERINO

LIC. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA
VICE-DECANO INTERINO

LIC. DAVID ALFONSO MATA ALDANA
SECRETARIO INTERINO

ING. DOUGLAS GARCÍA RODEZNO
JEFE INTERINO, DEPARTAMENTO DE INGENERÍA Y ARQUITECTURA



TRIBUNAL CALIFICADOR INTEGRADO POR:

ING. SALVADOR ELISEO MELÉNDEZ CASTANEDA
DOCENTE DIRECTOR

ING. MERLING ARELI CORTEZ HERNÁNDEZ

ING. EDUARDO ANTONIO MARROQUÍN ESCOTO



AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por darme la capacidad intelectual para culminar mis estudios, por estar a mi lado en cada momento difícil y darme la fortaleza para salir adelante.

A MI MADRE, Josefina Mariona por darme su apoyo moral y animarme a seguir en esos momentos donde ya no podía más, este logro sería imposible sin ella.

A MI PADRE, Roberto Hernández por brindarme su apoyo económico para terminar mis estudios y siempre estar dispuesto a ayudarme.

A MIS FAMILIARES, MI TÍA Sonia Molina por su ayuda económica y estar pendiente de mí y **MI HERMANA Sonia** por escucharme y aconsejarme siempre que lo necesitaba. A todos mis familiares que siempre estuvieron pendientes de mí, Gracias.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS, Andrés Herrera y Alonso Ruiz por sus esfuerzos para sacar adelante este trabajo de grado a pesar de tantos obstáculos, gracias por compartir este reto.

A MIS AMIGOS Y HERMANOS, Josué Morán y Marvin Pacheco por animarme siempre con sus bromas y ocurrencias. **A MI AMIGA Geraldine** por ser una amiga de confianza que siempre ha sabido escuchar y aconsejar con sabiduría.

A LOS DOCENTES DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA, por contribuir en mi formación académica y personal.

Carlos Roberto Hernández Mariona



AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme el conocimiento y la fortaleza para poder llegar a este momento tan importante en mi vida.

A Rafael Alonso Ruiz y Reina Maribel Larín mis padres, por sus cuidados y atenciones. Gracias por sus consejos e inculcar en mi la responsabilidad y el deseo de superación, gracias por ser mi mejor ejemplo de lucha en la vida. Gracias por darme la vida y todos los sacrificios realizados para cumplir mi sueño. Los amo.

A Rafael Alberto Ruiz Larín y Roberto Carlos Ruiz Larín por darme su apoyo incondicional en la lucha por mi sueño de terminar mis estudios universitarios realizando sacrificios para lograrlo. Te quiero mucho Alberto Larín y esto que he logrado es tu logro también hermano.

A Familia Navarro Gómez, por brindarme su apoyo y creer en mí.

A Carlos Roberto Hernández y Andrés Alberto Herrera mis compañeros de trabajo de grado, por realizar juntos esta experiencia y darme todo su apoyo para lograr este sueño.

A María Elisa Ruiz y Salvadora Patricia Ruiz que han sido parte de este esfuerzo gracias por darme su apoyo.

A Ing. Salvador Eliseo Meléndez mi docente director, por su apoyo durante el desarrollo del trabajo de grado y por demostrar su gran vocación docente.

Reinaldo Alonso Ruiz Larin



AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente en aquellos momentos en que le pedía su ayuda y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. Por esa bendición que en aquel 2012 me regaló y permitió que culminara con esta carrera.

A mi padre Andrés Herrera (QEPD) por quererme y apoyarme siempre aun sin tenerlo presente humanamente, sé que el esfuerzo de toda una vida de parte de él no ha sido en vano y sé que si lo tuviera conmigo sería el más feliz al ver todo lo realizado. ¡Gracias Papá! Sin tu ayuda no lo hubiera logrado.

Mi madre Luz Mery Azucena Medina, por darme la vida, quererme mucho y apoyarme en lo que podías.

Mi tía Luisa Herrera y mi prima Idalia Herrera por no dejarme solo y ayudarme en lo que pudieron a seguir adelante.

A mis compañeros de trabajo de grado, Carlos Hernández y Alonso Ruiz por su apoyo en este último reto.

A mi docente director, Ingeniero Salvador Meléndez, por la disposición que mostró desde el momento que pedimos nos acompañara en este trabajo de grado. Y por la entrega mostrada de parte de él.

Todos aquellos familiares y amigos que no recordé al momento de escribir esto.

Ustedes saben quiénes son.

Andrés Alberto Herrera Medina



INDICE

INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Justificación	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 Alcances	17
1.5 Limitaciones	18
CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	19
2.1 Generalidades de la institución.....	19
2.1.1 Antecedentes históricos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.....	19
2.1.2 Visión y Misión de la Alcaldía Municipal de Santa Ana (2015-2018).....	20
2.1.3 Estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.....	20
2.2 Procesos.....	22
2.3 Manuales Administrativos.....	22
2.3.1 Importancia de los manuales administrativos.....	22
2.3.2 Objetivos de los manuales administrativos	23
2.3.3 Ventajas y desventajas de los manuales administrativos	23
2.3.4 Clasificación de los manuales administrativos	24
2.4 Manual de puestos.....	24
2.5 Manual de procedimiento.....	25
2.5.1 Ventajas del manual de procedimientos.....	26
2.6 Manual de políticas	26
2.6.1 Política	26
2.6.2 Definición de Manual de Políticas.....	26
2.6.3 Objetivo del Manual de Políticas.....	27
2.6.4 Importancia de Manual de Políticas.....	27
2.6.5 Ventajas de los manuales de Políticas.....	27
2.7 Flujogramas	28
2.7.1 Simbología utilizada en los flujogramas	28
2.7.2 Ventajas del flujograma	29
2.7.3 Tipos de flujogramas	30
2.7.4 Diseño de un Flujograma	30



2.7.5 Elaboración del flujograma	31
2.8 MARCO LEGAL.....	32
2.8.1 Constitución de la república de el salvador.....	32
2.8.2 Código municipal.....	32
2.8.3 Ley de la carrera administrativa municipal.	33
2.8.4 Normas técnicas de control interno.....	34
CAPITULO III: DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO ACTUAL DE LA UNIDAD DE PROYECTOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA	37
3.1 Introducción.....	37
3.2.1 Objetivos del diagnóstico	38
3.2.2 Objetivo general	38
3.2.3 Objetivos específicos	38
3.3 Metodología de la investigación	39
3.3.1 Tipo de estudio	39
3.3.2 Tipo de investigación.....	39
3.3.3 Diseño de la investigación.....	39
3.3.4 Técnicas para la recolección de datos	39
3.4 Diagnóstico administrativo de la Unidad de Proyectos	42
3.4.1 Funciones de la Unidad de Proyectos.	42
3.4.2 Análisis de la estructura organizativa de la Unidad de Proyectos	43
3.4.3 Descripción de la Unidad de Proyectos	44
3.4.4 Descripción de cargos de la Unidad de Proyectos	45
3.4.5 Descripción de las Unidades que se relacionan con los procedimientos de la Unidad de Proyectos	46
3.4.6 Información general sobre el personal de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.....	46
3.4.7 Aspectos sobre la Administración de la Unidad de Proyectos.	47
3.4.8 Procedimientos que se desarrollan actualmente en la Unidad de Proyectos	50
3.4.9 Análisis de carga laboral para el personal de la Unidad de Proyectos	76
3.4.10 Análisis FODA de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	82
3.5 Conclusiones del Diagnóstico	86
3.5.1 Aspectos organizativos	86
3.5.2 Funciones y perfiles de los empleados de la Unidad	86
3.5.3 Análisis de carga laboral	87
3.5.4 Análisis FODA.....	87
3.6 Recomendaciones	88



CAPITULO IV: PROPUESTA DE MANUALES PARA LA UNIDAD DE PROYECTOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA	89
4.1 Misión, visión y objetivos propuestos para la Unidad de Proyectos	89
4.1.1 Misión	89
4.1.2 Visión.....	89
4.1.3 Objetivos	90
4.2 Manuales Administrativos.....	91
4.2.1 Introducción	93
4.2.2 Objetivos	94
4.2.3 Normas para el uso y mantenimiento del Manual	95
4.2.4 Base legal	96
4.2.5 Normas técnicas de control interno.....	98
4.3 Manual de Puestos	102
4.3.1 Introducción	103
4.3.2 Objetivos del manual	104
4.3.3 Organigrama de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía de Santa Ana	105
4.3.4 Relaciones internas y externas de la Unidad de Proyectos.....	106
4.3.5 Inventario de puestos de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	107
4.4 Manual de Políticas	120
4.4.1 Objetivos	121
4.4.2 Desarrollo organizacional	122
4.4.3 Regulación interna	123
4.4.4 Planes y programas	123
4.4.5 Procesos y proyectos.....	124
4.4.6 Administración del personal.....	124
4.4.7 Jurídicas	125
4.4.8 Servicio al cliente	125
4.4.9 Relaciones públicas.....	126
4.4.10 Selección y contratación de personal	126
4.4.11 Recursos humanos	126
4.4.12 Capacitación de personal.....	127
4.5 Manual de Procedimientos	128
4.5.1 Introducción	129
4.5.2 Objetivos del manual	129
4.5.3 Normas para su uso y actualización.....	130
4.5.4 Codificación de los proyectos	130
4.5.5 Consolidado de procedimientos/documentos	132



4.5.6 Catálogo de formularios	162
4.6 Manual de Evaluación de Desempeño	172
4.6.1 Introducción	173
4.6.2 Objetivos del sistema de evaluación del desempeño.	174
4.6.3 Política de evaluación	175
4.6.4 Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño.	175
4.6.5 Acciones administrativas relacionadas con las oficinas de recursos humanos.	181
4.6.6 Evaluación de desempeño	182
4.7 Propuesta de distribución de oficina para la Unidad de Proyectos	185
CAPITULO V: DISEÑO DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	186
5.1 Objetivo	186
5.2 Metas	186
5.3 Responsabilidades	186
5.4 Cronograma	186
5.5 Personal de apoyo	188
5.6 Capacitación	188
5.7 Presupuesto.....	189
CONCLUSIONES	190
RECOMENDACIONES	191
GLOSARIO.....	192
BIBLIOGRAFÍA	194
ANEXO 1. FOTOGRAFIAS	196
ANEXO 2. INSTRUMENTOS PARA ENCUESTA	199
ANEXO 3. RESULTADOS ENCUESTA.....	204
ANEXOS 4. RESULTADOS CARGA LABORAL	211



INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA UNIDAD DE PROYECTOS	43
ILUSTRACIÓN 2. GRÁFICO DE CARGAS LABORALES, HORAS AL MES.	80
ILUSTRACIÓN 3. IMAGEN MUNICIPIO DE SANTA ANA	196
ILUSTRACIÓN 4. UBICACIÓN DE ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA	196
ILUSTRACIÓN 5. UNIDAD DE PROYECTOS	197
ILUSTRACIÓN 6. INTERIOR DE LA UNIDAD DE PROYECTOS	198
ILUSTRACIÓN 7. GRÁFICO DE CARGA LABORAL DE LA JEFA DE UNIDAD DE PROYECTOS	211
ILUSTRACIÓN 8. GRÁFICO DE CARGA LABORAL DE LA SUPERVISOR 1	211
ILUSTRACIÓN 9. GRÁFICO DE CARGA LABORAL DE SUPERVISOR 2	212
ILUSTRACIÓN 10. GRÁFICO DE CARGA LABORAL DE SUPERVISOR 3	212
ILUSTRACIÓN 11. GRÁFICO DE CARGA LABORAL DE SUPERVISOR 4	213
ILUSTRACIÓN 12. GRÁFICO DE CARGA LABORAL DE SUPERVISOR 5	213
ILUSTRACIÓN 13. GRÁFICO DE CARGA LABORAL DE LA AUXILIAR ADMINISTRATIVA	214
ILUSTRACIÓN 14. GRÁFICO DE CARGA LABORAL DEL MAESTRO DE OBRA	214



INDICE DE TABLAS

TABLA 1. SIMBOLOGÍA USADA EN FLUJOGRAMAS	29
TABLA 2. PERSONAL DE LA UNIDAD DE PROYECTOS	40
TABLA 3. RESUMEN DE CARGA LABORAL DEL JEFE DE LA UNIDAD DE PROYECTOS	76
TABLA 4. RESUMEN CARGA LABORAL SUPERVISOR 1 DE LA UNIDAD DE PROYECTOS	76
TABLA 5. RESUMEN DE CARGA LABORAL SUPERVISOR 2 DE LA UNIDAD DE PROYECTOS	77
TABLA 6. RESUMEN DE CARGA LABORAL SUPERVISOR 3 DE LA UNIDAD DE PROYECTOS	77
TABLA 7. RESUMEN DE CARGA LABORAL SUPERVISOR 4 DE LA UNIDAD DE PROYECTOS	78
TABLA 8. RESUMEN DE CARGA LABORAL SUPERVISOR 5 DE LA UNIDAD DE PROYECTOS	78
TABLA 9. RESUMEN DE CARGA LABORAL AUXILIAR ADMINISTRATIVA	79
TABLA 10.. RESUMEN DE CARGA LABORAL MAESTRO DE OBRA DE LA UNIDAD DE PROYECTOS	79
TABLA 11. HORAS AL MES POR TRABAJADOR	80
TABLA 12. RECURSO HUMANO DE LA UNIDAD DE PROYECTOS	81
TABLA 13. INFRAESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE PROYECTOS.....	81
TABLA 14. MATERIALES Y EQUIPOS DE LA UNIDAD DE PROYECTOS	81
TABLA 15. RECURSOS INTANGIBLES.....	81
TABLA 16. MATRIZ FODA	84



INTRODUCCIÓN

La Alcaldía Municipal de Santa Ana es la encargada de la administración del Municipio de Santa Ana, la cual debe asegurar la calidad de vida de todos sus habitantes. Dentro de ella una de las dependencias de mayor importancia es la Unidad de Proyectos, responsable de la evaluación y ejecución de los proyectos de infraestructura.

En el Capítulo I presenta los aspectos generales del trabajo de grado denominado “Análisis y diseño de los procesos administrativos de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana”, en el cual se expone el planteamiento del problema, objetivos, justificación, alcances que pretende el trabajo de investigación y limitaciones, generalidades de la Alcaldía Municipal de Santa Ana y generalidades de la Unidad de Proyectos.

En el Capítulo II se incorporan temas tales como aspecto teórico de los diferentes manuales administrativos y marco legal que regula la actividad de las municipalidades de El Salvador, y consecuentemente, rige a la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

El Capítulo III comprende el diagnóstico administrativo de la Unidad de Proyectos, con el propósito de identificar en forma ordenada y detallada las actividades, relaciones y los demás elementos que intervienen en su funcionamiento, así como las situaciones que dan lugar a la problemática que ha encauzado este estudio.

El Capítulo IV presenta la propuesta de manuales administrativos para la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, en tales manuales se incluye el Manual de Puestos, Manual de Políticas, Manual de Procedimientos y Manual de Evaluación de Desempeño.

El Capítulo V se presenta un plan de implementación de los manuales administrativos propuestos en el capítulo anterior, cuyo propósito es brindar a la Unidad de Proyectos las directrices para la implementación de la propuesta.



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

Este capítulo presenta los aspectos generales del trabajo de grado denominado “Análisis y diseño de los procesos administrativos de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana”, en el cual se expone el planteamiento del problema, objetivos, justificación, alcances que pretende el trabajo de investigación y limitaciones, generalidades de la Alcaldía Municipal de Santa Ana y generalidades de la Unidad de Proyectos.

1.1 Planteamiento del problema

La municipalidad es considerada como la autoridad máxima del municipio, la cual se ejerce a través de un Consejo Municipal precedido por el Alcalde, dotado de autonomía en la toma de decisiones y en el uso de sus recursos.

Las atribuciones clásicas de la Alcaldía son variadas y suelen ser por ejemplo la construcción de obras de infraestructura y administración y dotación de servicios básicos a la ciudadanía. De ellos se deriva el rol y la importancia que las municipalidades tienen, ya que está obligada a brindar a las comunidades el apoyo necesario en las diferentes áreas de acción.

En la municipalidad de Santa Ana la encargada de decidir la factibilidad de proyectos de infraestructura es la Unidad de Proyectos. Esta trabaja conjuntamente con el Señor Alcalde ejerciendo función de asesor. Las responsabilidades de la unidad abarcan desde la inspección y realización de la carpeta técnica hasta la supervisión del proyecto en marcha.

La inexistencia de procedimientos claros, eficaces y documentados es uno de los principales problemas que presenta la Unidad de Proyectos, esto origina la insatisfacción de los solicitantes al tener que esperar mucho tiempo para una respuesta positiva o negativa para el proyecto que solicitan ya que no se tiene claro las relaciones y funciones que las unidades involucradas tienen en el proceso que actualmente existe, el cual es desordenado ya que intervienen Unidades las cuales no poseen el conocimiento técnico para evaluar y dar una respuesta a los usuarios pero estos prometen que se hará algún proyecto solo por quedar bien con el usuario atribuyéndose una función que no le corresponde.



Analizando el organigrama existe un problema de jerarquización ya que la Unidad siendo asesora del Señor Alcalde, no tiene una relación directa con este, sino que la Unidad depende de la Gerencia General, caso contrario Desarrollo Comunal que si se encuentra relacionada directamente con el Despacho del Alcalde sin tener la función que la Unidad de Proyectos tiene con este. Haciendo que tome atribuciones o que se avoquen a Desarrollo Comunal al hacer una solicitud, y estos no saben a quién reenviar las solicitudes, creando demoras o extraviando las solicitudes, haciendo que el procedimiento actual afecte a las comunidades haciéndolas esperar por mucho tiempo por un proyecto que al final no se realizará por no ser factible.

La Unidad de Proyectos no es parte de la Comisión encargada de planificar y priorizar los proyectos que realizará la Alcaldía. La presencia de la Unidad en esta Comisión es necesaria.

Por consiguiente, se busca desarrollar el planteamiento del problema para este trabajo de grado: *Resolver la inexistencia de procedimientos eficaces para la recepción de peticiones para proyectos por parte de las comunidades; esto por medio de un análisis y comparación de sus procedimientos actuales contra los requeridos, además de diseñar los demás procesos que actualmente se realizan en la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.*

1.2 Justificación

Actualmente la Unidad de Proyectos carece de procedimientos eficaces y documentados, en consecuencia, tiene dificultades en el desarrollo de sus procesos y que con la ayuda de este análisis de procesos se pretende mejorar la eficiencia, efectividad y control administrativo en el uso de recursos.

Se utilizará la técnica de reorganización ya que esta ayudará a relacionar funciones y objetivos de otras unidades con la Unidad de Proyectos, logrando así mantener una comunicación constante acerca del seguimiento de las peticiones.

Se utilizarán los manuales administrativos, los cuales servirán como medios de comunicación y transmitir en forma ordenada y sistemática los diferentes procesos que la Unidad realiza, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las actividades de la Unidad.

La Unidad de Proyectos realiza en promedio 30 proyectos cada año con un valor aproximado de \$40,000 cada uno. En 2015 se tenía programada la realización de 59 proyectos de los cuales solo se realizaron 22 (representa el 37% de lo proyectado). Para 2016 se tienen



programados 48 proyectos más los que no se realizaron el año anterior, por lo que es de enorme importancia mejorar los procedimientos y hacerlos eficientes. (Figuroa, 2016)

Y como parte más importante hará que la población de las distintas comunidades del municipio de Santa Ana pueda realizar sus peticiones teniendo la seguridad y confianza que el procedimiento será fluido y no se estancará. Evaluándose y siendo claro cuando un proyecto se pueda realizar y cuando no desde el momento de su solicitud, de modo que solo se trabajen con las solicitudes que sean factibles.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar los procesos administrativos de la Unidad de Proyectos en la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir los procesos administrativos actuales de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana e identificar sus fortalezas y debilidades.
- Determinar las normas, políticas y funciones administrativas para las operaciones que se realizan en la Unidad de Proyectos.
- Establecer procedimientos eficientes para la Unidad de Proyectos, con el propósito de mejorar los tiempos de atención a solicitudes de proyectos de infraestructura y nivel de servicio a las comunidades.
- Elaborar un plan de implementación para los procedimientos administrativos proporcionado así una base para el desarrollo de dicha propuesta.

1.4 Alcances

- Diagnóstico de los procesos administrativos en la unidad de proyectos, con la utilización de las técnicas de recopilación de información sobre organización y métodos. Logrando así obtener la situación actual de la unidad y proponer las recomendaciones y propuestas necesarias para la mejora de las deficiencias encontradas.



- Diseño de los procesos administrativos para la unidad de proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, mediante manuales de procedimientos que proporcionen una guía a los empleados al momento de realizar su trabajo y brindando a los procesos flujos de operaciones ágiles y constantes, así también evitar exceso de burocracia logrando establecer un mejor servicio para la sociedad.
- El trabajo se realizará a nivel de propuesta para la unidad de proyectos, la aceptación e implementación de la misma dependerá de la Jefatura de la Unidad.

1.5 Limitaciones

- El trabajo se dirige a los procesos de la Unidad de Proyectos considerando la estructura organizacional de la Unidad de Proyectos; involucrándose por motivos de procedimientos en unidades como Desarrollo Comunal y Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI).
- Existen limitaciones de infraestructura, debido a que actualmente la Unidad de Proyectos no puede ser cambiada de ubicación, así como tampoco es posible modificar las dimensiones del local.
- La propuesta se realizará según estándares establecidos por la Unidad de Proyectos, UACI y la Ley LACAP.



CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

En el presente capítulo, se incorporan temas tales como aspectos teóricos de los diferentes manuales administrativos y marco legal que regula la actividad de las municipalidades de El Salvador, y consecuentemente, rige a la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

2.1 Generalidades de la institución.

Conoceremos algunas generalidades de la institución y de la Unidad en estudio donde se elaboró el estudio.

2.1.1 Antecedentes históricos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

El Palacio Municipal de Santa Ana fue construido para sustituir la casa consistorial, que desempeñaba funciones similares, y que fuese destruido en 1871 por grupos de habitantes del volcán de Santa Ana de aquella época.

En 1874 da inicio la construcción del Palacio Municipal de Santa Ana a cargo del arquitecto santaneco Joaquín Pérez.

En 1880, el Palacio es ocupado por el ejército y es utilizado como cuartel, quedando dentro esté únicamente las oficinas del Alcalde y del Gobernador Departamental.

En 1905 el ejército abandona el Palacio Municipal para trasladarse a la que actualmente es la Segunda Brigada de Infantería.

En 1884 se finalizaron las obras de construcción, gracias al donativo de los trabajadores municipales de aquella época.

En 2001 la Alcaldía Municipal es afectada por los terremotos, por lo que las actividades fueron suspendidas y sus oficinas fueron trasladadas a distintas ubicaciones.

Las actividades de restauración fueron finalizadas en diciembre de 2002, volviendo así a sus labores públicas y al servicio de los santanecos en las instalaciones actuales.



2.1.2 Visión y Misión de la Alcaldía Municipal de Santa Ana (2015-2018).

Actualmente la administración de la Alcaldía Municipal de Santa Ana es responsabilidad del Alcalde Municipal Ing. Mario David Moreira. Además, como parte del resto de personal importante para la Municipalidad cabe mencionar al Síndico Licdo. Fernando Rauda y el Secretario Municipal Licdo. Miguel Zaldaña.

Visión

Como Gobierno Municipal Pluralista, trabajamos día a día para concretar proyectos de gran importancia hacia los diferentes sectores de la sociedad, modernizando los diferentes servicios en agilidad y calidad, siendo una administración honrada y transparente y un municipio limpio, ordenado y desarrollado.

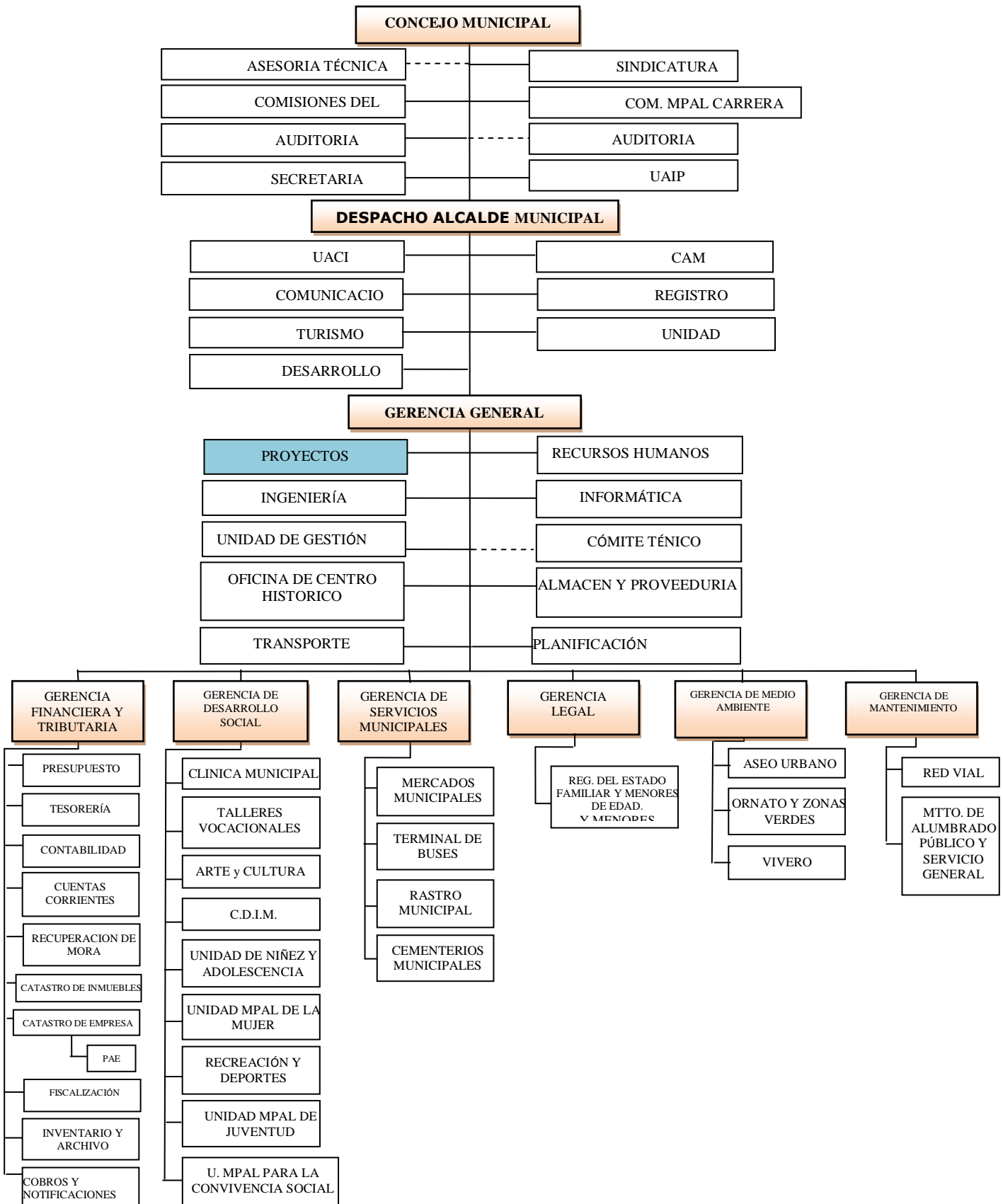
Misión

Nuestra misión es servir a la población de la manera más eficaz y eficiente en todas las áreas. Somos una institución a la disposición de la ciudadanía, realizando gestiones que generen desarrollo para nuestro municipio y sus habitantes.

2.1.3 Estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

El Gobierno Municipal de Santa Ana lo ejerce un Concejo Municipal integrado por un Alcalde, un Síndico, 12 Regidores propietarios y 4 suplentes.

La municipalidad opera según la estructura organizativa aprobada por el Concejo Municipal, que ha sido establecida en conformidad con la ley en el Art. 1-15, Organización de las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República y los niveles que establece la Ley de Carrera Administrativa Municipal.





2.2 Procesos

“Proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en bienes o servicios capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas: clientes externos, clientes internos, accionistas, comunidad, etc.” (Bonilla, Kleeberg, y Noriega, 2010).

Para alcanzar el buen funcionamiento, pero también el desarrollo de una organización, la aplicación de los procesos es esencial porque permite fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se está alcanzando o no, a fin de corregir las acciones cuando sea necesario. Los procesos por lo tanto proporcionan los conocimientos y las herramientas fundamentales para comprender las necesidades y la dinámica de toda organización, sea esta grande o pequeña, en el camino hacia lograr los objetivos.

2.3 Manuales Administrativos

Se considera un manual administrativo, aquel cuerpo sistemático de información que contiene indicaciones básicas sobre la manera en que el personal de una empresa, desarrolla conjunta y separadamente el trabajo que se le ha asignado en forma escrita, creado con el fin de dar a conocer a la dirección la forma de desarrollar las funciones y actividades de manera ordenada y secuencial con el propósito de obtener los objetivos previamente establecidos.

2.3.1 Importancia de los manuales administrativos

La importancia de los manuales radica en las ventajas que obtienen las empresas que los utilizan ya que trae como resultado el normal desarrollo y mejoramiento de las actividades de la organización, así como el aprovechamiento óptimo de los recursos que tiene a su disposición. Los manuales hacen saber al personal ejecutivo el alcance de sus facultades para la toma de decisiones, lo que sobrelleva a una mejor confianza en la actuación del personal además ayuda a los altos ejecutivos a la evaluación de las unidades organizativas, mediante el análisis del logro de los objetivos propuestos.



2.3.2 Objetivos de los manuales administrativos

Entre los objetivos más fundamentales que conllevan los manuales administrativos tenemos:

- Instruir a cada uno de los miembros de una organización sobre aspectos relacionados con funciones, atribuciones, autoridad, responsabilidad, objetivos, políticas, normas y sistemas existentes en la empresa.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de modernización administrativa
- Ser instrumento útil para la orientación e información al público que hará uso de ellos.

2.3.3 Ventajas y desventajas de los manuales administrativos

Ventajas de los manuales

Los manuales ofrecen una serie de ventajas que no hacen más que reflejar la importancia antes mencionada; sin embargo, siempre se presentan limitaciones que invalidan su utilidad. Dentro de las ventajas se encuentran:

Durante el proceso de su elaboración se aclaran muchos de los objetivos institucionales, así como el trabajo necesario para conseguirlos.

Ventajas

- i) Permiten conocer la descripción de cada puesto e interrelación con los otros de la organización.
- ii) Colaborar en el adiestramiento de nuevos empleados.
- iii) Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- iv) Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los procedimientos.



Desventajas de los manuales

- i) Quitar discrecionalidad al personal, convirtiéndose muchas veces en un freno para la iniciativa individual.
- ii) Una redacción mala o deficiente, puede hacer engorroso su utilización.
- iii) Al no mantenerse actualizado en su debida oportunidad, los manuales no ofrecen el aporte esperado al hacer uso de ellos.

2.3.4 Clasificación de los manuales administrativos

Existen también otros sistemas de clasificación con un punto de interés un poco más académico, que se distinguen entre los manuales elementales que pueden servir, orientar y calificar al personal. Actualmente, un gran número de instituciones han adoptado por el uso de los distintos tipos de manuales que se clasifican así:

- Manual de Descripción de Puestos.
- Manual de Procedimientos.
- Manual de Políticas.

2.4 Manual de puestos

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas



de autoridad y responsabilidad, esquemmatizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto, las integraciones de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

2.5 Manual de procedimiento

Un manual constituye la oficialización de las prácticas administrativas que se deben obedecer dentro de la organización.

A continuación, se enmarcan algunas definiciones de manual:

“El manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas” (Idalberto Chiavenato, 2006).

“Los manuales, son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa” (Lourdes Münch, 2005).

“El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o



de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación” (Guillermo Gómez Ceja, 2002).

“El manual de procedimientos constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización” (Benjamín Franklin, 2004).

2.5.1 Ventajas del manual de procedimientos

- Permite conocer las operaciones que se realizan dentro de la organización.
- Permite establecer nuevas y mejores políticas y normas en orden a mejorar el funcionamiento.
- Es base fundamental para adoptar nuevos métodos operativos.
- Proporcionar elementos de juicios para ordenar y adoptar nuevos sistemas acordes a las técnicas modernas.
- Ayuda a evitar duplicidades, ya que son elaboradas para conseguir coordinación dentro de la organización.
- Es un Instrumento para implementar auditoría administrativa de procedimientos y control, agilizando y facilitando el trabajo.

2.6 Manual de políticas

2.6.1 Política

Son un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas

2.6.2 Definición de Manual de Políticas

Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las



actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

2.6.3 Objetivo del Manual de Políticas.

- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

2.6.4 Importancia de Manual de Políticas.

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

También ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones.

2.6.5 Ventajas de los manuales de Políticas.

Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.

- Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.
- Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.
- Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.







2.7 Flujogramas

Es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos. Líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas. Consiste en representar gráficamente hechos, situaciones o relaciones de todo tipo, mediante la aplicación de símbolos. Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encontrarán establecidas las medidas de control. El Flujograma utiliza conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, entre los símbolos, entre los símbolos que se utilizarán tenemos:

2.7.1 Simbología utilizada en los flujogramas

Un procedimiento es una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí por un conjunto de empleados, ya sea dentro de un mismo departamento o abarcando varias direcciones de una dependencia para obtener el resultado que se desea.

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o termino: Señala donde inicia o termina el procedimiento.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Proceso predefinido: Básicamente esta muestra los subprocesos que se llevan a cabo en el diagrama de flujo.
	Documento: Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



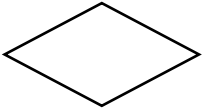
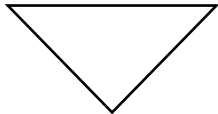
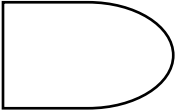
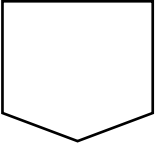
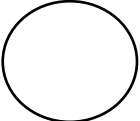
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo: Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Retraso: Periodo de espera que es parte de un proceso.
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Tabla 1. Simbología usada en flujogramas

Estos son los símbolos mínimos que se requieren para diagramar adecuadamente un proceso. A medida que se requieran nuevos símbolos del flujograma se deberán introducir con base en necesidades propias.

2.7.2 Ventajas del flujograma

El uso de flujogramas representa innumerables ventajas para la institución:

- Facilita ejecutar los trabajos
- Describe los diferentes pasos del proceso
- Impide las improvisaciones
- Permite visualizar todos los procesos
- Identifica las debilidades y fortalezas del proceso
- Permite un equilibrio de las cargas laborales
- Genera un sentido de responsabilidad
- Establece los límites del proceso



- Plantea la diferencia de lo que se hace contra lo que debería hacerse
- Genera calidad y productividad.

2.7.3 Tipos de flujogramas

Los flujogramas más utilizados para los trabajos de investigación

1) Flujograma pictográfico: Refleja el flujo del proceso en forma gráfica simple, mediante dibujos que muestran los diferentes elementos del proceso, está dirigido a público general, no hay elementos de índole técnico.

2) Flujograma de bloques: Es una forma sencilla de diseñar un proceso mediante la utilización de bloques que muestran paso a paso el desarrollo del proceso. Al lado de cada bloque se coloca el nombre del encargado de la actividad.

3) Flujograma vertical: Se desarrolla de arriba a abajo utilizando la simbología ya anotada o simplemente los bloques, los textos se pueden anotar en los mismos símbolos.

4) Flujograma horizontal: Se hace en sentido horizontal. No se recomienda cuando el proceso tiene demasiados pasos pues se complicaría su lectura y comprensión. Se puede hacer por bloques o con la simbología conocida

5) Flujograma geográfico: Es el diagrama de flujo de un plano geográfico o físico, muestra el movimiento del cliente interno o externo en la organización, a través de una serie de pasos secuenciales.

2.7.4 Diseño de un Flujograma

Para la correcta elaboración del Flujograma se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Emplear el mínimo de símbolos, para simplificar el flujograma. En lo posible se debe utilizar una sola hoja con el fin de facilitar su manejo.



- El tamaño de los símbolos debe ser uniforme
- Las líneas de unión se representan por líneas rectas.
- El texto dentro del símbolo debe ser breve y explicando el proceso específico.

2.7.5 Elaboración del flujograma

Se recomienda aplicar las siguientes sugerencias:

- Emplear líneas rectas verticales y horizontales solamente.
- Las líneas diagonales y curvas deben evitarse.
- Las líneas no deben cruzarse, para esto se emplean líneas de conexión o conectores debidamente identificados con el número de su aparición: 1. 2. 3... n.
- Cada línea conduce a un símbolo solamente y a cada símbolo llega solo una línea. Si así no fuera el caso se hace uso de los conectores.
- Toda línea tiene su principio y su fin, es decir, que todas las líneas terminan en algún tipo de símbolo sin quedar líneas sin conexión.
- La dirección que se aplica para hacer los diagramas de flujo es siempre de arriba hacia abajo o de izquierda a derecha.
- Las leyendas o explicaciones que se escriben dentro de los símbolos deben ser cortas, claras y precisas.
- Cuando se hace un diagrama de flujo deben tomarse en cuenta todas las posibilidades y situaciones existentes.
- El diagrama debe ser completo y representar una solución clara y precisa del problema.
- Los códigos que se empleen al hacer un diagrama de flujo deben ser universales, esto es, que permitan la lectura por cualquier tipo de computadora y su aplicación por cualquier programador.
- Se usan diagrama de flujo generales para representar el proceso en su conjunto y detallados o específicos para representar las partes en que se compone el proceso
- Los programas detallados incluyen todas las especificaciones por lo tanto cuando se hace un diagrama de flujo específico no es necesario incluir hasta el último detalle.



2.8 MARCO LEGAL

La base legal del manual de organización y funciones, está sustentada en las diferentes leyes y reglamentos que regulan a las municipalidades en cuanto a su organización y funcionamiento.

2.8.1 Constitución de la República de El Salvador.

El Art. 203 párrafo primero de la Constitución establece que: “Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas”.

Esta disposición de nivel constitucional indica entre otras la autonomía administrativa por medio de la cual los Municipios pueden darse su propia forma de administración sin más límites que los establecidos en la constitución y las demás leyes que le sean aplicables.

En consecuencia y tomando como base los servicios públicos municipales que presta, lo mismo que en función del desarrollo local y los intereses comunes de los ciudadanos y ciudadanas, los Municipios pueden adoptar las estructuras administrativas y organizativas que les convengan, sin estar sujeto a ningún Órgano del Estado o Institución estatal nacional, la sujeción es únicamente a las leyes.

Por otra parte, la Constitución de la República en el Art. 204 3°. Establece que “La autonomía del Municipio comprende: Gestionar libremente en las materias de su competencia;” significa lo anterior que si el Art. 203 que se textualiza, le da facultades a los Municipios para que ejerzan la autonomía administrativa, se concluye que puede gestionar libremente en las materias de su competencia como es darse su propia organización y forma de administrar el gobierno local.

2.8.2 Código Municipal.

El Art. 2 párrafo primero del Código Municipal establece que: “El municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y



gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.”

2.8.3 Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

De los niveles funcionariales.

Art. 5 Por su contenido funcional los servicios públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.

Artículo 6. Nivel de Dirección.

Al nivel de Dirección pertenecen los/las empleados/as públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendientes a lograr los objetivos de la institución.

Artículo 7. Nivel Técnico.

Al nivel técnico pertenecen los/las empleados/as públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

Artículo 8. Nivel de Soporte Administrativo

Al nivel de soporte administrativo pertenecen los/las empleados/as que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

Artículo 9. Nivel Operativo

A este nivel pertenecen los/las empleados/as con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

De las categorías.

Art. 10 En cada uno de los Niveles Funcionariales y para cada cargo específico, habrá tres categorías. El empleado o funcionario ingresará al nivel correspondiente a la tercera categoría e irá



ascendiendo a las superiores de acuerdo a la experiencia, conocimientos capacitaciones y méritos acreditados.

El empleado o funcionario tendrá derecho a ascender a una categoría superior, hasta después de dos años de haber desempeñado el cargo o empleo en la categoría anterior y previa calificación positiva de los requisitos de experiencia, conocimiento, capacitación y méritos acreditados, establecidos en los manuales descriptores de cargos para la categoría inmediata superior. El ascenso de categoría implica un aumento salarial que deberá contemplarse en los respectivos Manuales Reguladores del Sistema Retributivo.

Obligación Especial de las Municipalidades

Art. 81.- Las Municipalidades y las demás Entidades Municipales están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño; manuales reguladores del sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios; manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación y; manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados.

El sistema retributivo contemplado en los respectivos manuales deberá establecerse en los respectivos presupuestos.

Las Municipalidades y Entidades Municipales podrán asistirse y asesorarse del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador y de cualquiera otra institución pública o privada que consideren conveniente.

2.8.4 Normas Técnicas de Control Interno.

Compromiso con la competencia.

Art. 8.- El Concejo Municipal, gerencias, jefaturas y empleados, deberán darle cumplimiento al Manual de Organización y Funciones, estipulando que cada empleado deberá caracterizarse por poseer un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades y comprender la importancia del desarrollo y la implantación de controles internos apropiados; al mismo tiempo, como una forma de ejercer una competencia institucional, los métodos de contratación deberán asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se



ajuste a los requisitos especificados en el Manual de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal.

Estilo de Gestión.

Art. 9.- El Concejo Municipal, gerencias y jefaturas, según indicadores de gestión y de desempeño de cada área, deberán desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión acorde a la misión y visión institucional y a los principios de democracia participativa, Plan Estratégico Institucional y que permita administrar un nivel de riesgo determinado, orientada al logro de resultados y a la medición del desempeño, promoviendo una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el Sistema de Control Interno.

Estructura Organizacional.

Art. 10.- El Concejo Municipal, gerencias y jefaturas, definirán y desarrollarán su actividad mediante una estructura organizativa, que responda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama.

Definición de áreas de autoridad, responsabilidad y relaciones de jerarquía.

Art. 11.- El Concejo Municipal, gerencias y jefaturas, deberán cumplir con la jerarquía según el organigrama institucional, debiendo estar complementado con el Manual de Organización y Funciones, en el cual se asigna la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno. El ambiente de control se fortalecerá en la medida en que los miembros de la Municipalidad conozcan claramente sus deberes y responsabilidades.

Delegación.

Art. 12.- La delegación de funciones o tareas en un funcionario, deberá conllevar no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos, actividades o transacciones; sino también, la asignación de autoridad necesaria, a fin de que el funcionario pueda tomar decisiones y comprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz.



Coordinación de Acciones Organizacionales.

Art. 13.- El Concejo Municipal, gerencias y jefaturas, deberán establecer mecanismos y disposiciones, a efecto de que los diversos funcionarios y unidades participantes en la ejecución de los procesos, actividades y transacciones que realizan las instituciones, se desarrollen de manera coordinada y coherente, con miras a la implantación efectiva de la estrategia organizacional para el logro de los objetivos y metas.

Participación del personal en el control interno

Art. 14.- El Concejo Municipal, gerencias y jefaturas, deberán instaurar las medidas de control apropiadas, a fin de que los miembros del personal reconozcan y acepten la responsabilidad que les compete por el adecuado funcionamiento del control interno. De acuerdo con esa responsabilidad, los funcionarios deberán participar activamente en la aplicación y mejoramiento de las medidas ya implantadas; así como, en el diseño de controles aún más específicos para las áreas de la organización, donde desempeñan sus labores.



CAPITULO III:

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO ACTUAL DE LA UNIDAD DE PROYECTOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA

El presente capítulo comprende el diagnóstico administrativo de la Unidad de Proyectos, con el propósito de identificar en forma ordenada y detallada las actividades, relaciones y los demás elementos que intervienen en su funcionamiento, así como las situaciones que dan lugar a la problemática que ha encauzado este estudio.

3.1 Introducción

El presente documento corresponde al Diagnóstico Administrativo de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, municipio que es la cabecera departamental y la segunda ciudad más importante del país.

El diagnóstico está basado en un proceso de descripción y análisis que permite conocer la situación en tiempo presente de la Unidad, conociendo que se tiene, con que se cuenta, que hay, con quien se relaciona, que incide en ella, proporcionando una imagen del lugar donde se va trabajar para el trabajo de grado denominado “ANÁLISIS Y DISEÑO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA UNIDAD DE PROYECTOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA” que permitirá mejorar y documentar los procedimientos con que la Unidad cuenta.

Con la investigación se busca que la Unidad desarrolle procesos administrativos adecuados, se espera que el proyecto contribuya a las necesidades de la Unidad y que sea un aporte en la formación administrativa e investigativa para la cual nos estamos preparando.



3.2 Objetivos del diagnóstico

3.2.1 Objetivo general

- Evaluar la situación administrativa actual en de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

3.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis del organigrama actual de la Unidad de Proyectos.
- Analizar las funciones y perfiles de los puestos de trabajo que conforman la Unidad de Proyectos.
- Realizar un análisis de las cargas de trabajo del personal de la Unidad de Proyectos.
- Identificar los procesos que la Unidad realiza.
- Desarrollar un análisis FODA para determinar debilidades y fortalezas de la Unidad de Proyectos.



3.3 Metodología de la investigación

3.3.1 Tipo de estudio

Para la investigación que se realizó se utilizó un estudio de tipo **descriptivo**, con el fin de conocer la situación actual de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana; ya que el conocimiento de la organización y funcionamiento de la Unidad se obtuvo a través de la descripción exacta de los procedimientos, resumiendo la información de manera cuidadosa para luego ser analizada e interpretada.

3.3.2 Tipo de investigación

Se utilizó una investigación **aplicada**, debido que parte de una situación problemática la cual requiere ser mejorada. A continuación, se exponen las razones por las cuales dicha investigación es la más apropiada a la naturaleza de este trabajo.

Dicha investigación busca convertir el conocimiento teórico en conocimiento útil y así darle solución al problema. Comienza con la descripción de la situación problemática de manera sistemática para luego, evaluarla en base a una teoría que permita desarrollar un plan de acción para dar solución al problema.

Este tipo de investigación se dirige a su aplicación inmediata, ya que emplea una metodología basada en la investigación, la acción y la participación.

3.3.3 Diseño de la investigación

El diseño de investigación que se empleó es **no experimental**, por la razón de que se realizó sin manipular las variables; los fenómenos se observan tal y como se dan en su contexto natural libre de manipulación.

Los diseños no experimentales se dividen en longitudinales y transversales. Para el caso el tipo de diseño fue transversal ya que solamente recopila datos en un momento único.

3.3.4 Técnicas para la recolección de datos

Investigación documental. Consistió en seleccionar todos aquellos escritos que contienen datos relacionados con el objeto de estudio, por lo que se revisó toda aquella documentación que



pudiera aportar información relevante a la investigación como manuales de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, leyes, ordenanzas municipales, etc.

Observación directa. Esta técnica se utilizó con el fin de recolectar información de los procesos administrativos, observando a los empleados en el momento en que realizaban sus labores para determinar qué se está haciendo, quién lo hace y cómo lo hace. Además de evaluar la cultura organizacional actual en el área física donde se desarrolla el trabajo de la Unidad de Proyectos.

Se tomó como instrumento una libreta de apuntes, en la que se anotaban y verificaban aspectos correspondientes a los procesos administrativos, dentro de la Unidad de Proyectos.

Entrevista. Para realizar ésta técnica fue necesario sostener reuniones con la jefa y los empleados de la Unidad de Proyectos, con el propósito de obtener información acerca de una serie de cuestiones que no fueron sustentadas con la encuesta. El instrumento utilizado para las entrevistas fue una guía de preguntas.

Encuesta. Básicamente consistió en reunir a una muestra de individuos y recolectar información de ellos por medio de un instrumento llamado cuestionario. Con ello se obtuvo el conocimiento de aspectos organizativos como: políticas, objetivos, estructura organizativa, entre otros; de los empleados de la Unidad de Proyectos, y de las fortalezas y debilidades de la Unidad.

Determinación del universo

Para efectuar la investigación se tomó como universo objeto de estudio a todo el personal de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, que comprende a un jefe y a 8 empleados. Se eligió como universo total todo el personal de dicha Unidad, debido a que forman parte de la organización y están directamente involucrados en el funcionamiento al momento de realizar la investigación; esto se detalla a continuación:

Cargos	Número de empleados
Jefa de la Unidad de Proyectos	1
Auxiliar Administrativo	1
Auxiliar	5
Maestro de Obra	1
Ordenanza	1
Coordinador de Planificación	1
Total	10

Tabla 2. Personal de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana



Determinación de la muestra

Para efectuar la investigación se utilizó el censo, a 1 jefe y 9 empleados que laboran en la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana. Por motivo que el universo era un número reducido de personas y que todos los empleados de la Unidad se ven involucrados en la organización y procedimientos que se ejecutan en la Unidad, no se tomó una muestra poblacional; sino que se procedió a realizar la investigación con el total de empleados efectivos de la Unidad de Proyectos.

Recolección y procesamiento de la información

Para la recolección de la información se elaboró un cuestionario el cual contenía 15 preguntas que consistía en la obtención de información sobre la situación actual con respecto a los procesos administrativos en la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana. Dicho cuestionario contenía preguntas abiertas y cerradas las cuales fueron contestadas en base al criterio individual de cada empleado.

Los cuestionarios se entregaron a la jefa de la Unidad de Proyectos para que los distribuyera a las personas que están bajo su cargo, se estableció un plazo de 3 días para que lo devolvieran. Además de por medio de los cuestionarios entregados se obtuvo información por medio de entrevistas realizada al personal para sustentar cuestiones no contempladas en la encuesta.

De acuerdo a la información que se obtuvo se elaboró su respectiva tabulación y análisis; el procedimiento que se siguió se describe a continuación:

- Para el análisis de cada pregunta se hizo auxilio de cuadros resúmenes y análisis porcentuales.
- Con relación a las preguntas abiertas, sus respuestas se agruparon según la similitud. Las respuestas a dichas preguntas al igual que las entrevistas no aparecen tabuladas; solamente se han tomado en cuenta para la elaboración del análisis y conclusiones.
- Con respecto a las preguntas cerradas, las respuestas se agruparon con base a las opciones planteadas en cada una de ellas.
- La frecuencia porcentual, se determinó en base al total de la frecuencia obtenida en cada pregunta, el cual constituye el 100% dando como resultado un porcentaje para cada una de las frecuencias que se representa por medio de un gráfico de pastel.



3.4 Diagnóstico administrativo de la Unidad de Proyectos

La parte 3.4 tiene como objetivo realizar el diagnóstico de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana en base a la metodología a utilizar mencionada en el apartado anterior.

La realización de este capítulo está enfocada en aplicar dicha metodología a la situación real de la empresa para así lograr un diagnóstico, el cual va permitir realizar un análisis, propuestas y recomendaciones pertinentes a la Unidad.

3.4.1 Funciones de la Unidad de Proyectos.

Esta unidad pertenece al nivel técnico dentro la estructura organizativa y es de naturaleza asesora; depende de la Gerencia General, sus funciones son realizadas en coordinación con Desarrollo Comunal, UACI y el Despacho Municipal.

La Jefatura de la Unidad de Proyectos está a cargo actualmente de la Arq. Dalia Milena Figueroa. Las principales funciones de la Unidad son las siguientes:

- Realizar inspecciones a las comunidades que solicitan la ejecución de proyectos.
- Elaborar y dar seguimiento a las carpetas técnicas de los diferentes proyectos municipales.
- Supervisar que los proyectos sean construidos de acuerdo a las especificaciones técnicas.

Los proyectos correspondientes a la Unidad pueden clasificarse de la siguiente manera:

- I. Asesoría
 - Introducción de alcantarillado
 - Obras de mitigación

- II. Supervisión
 - Compra de materiales
 - Cordón cuneta
 - Recarpeteo
 - Muros perimetrales
 - Muros de contención
 - Puentes peatonales y vehiculares
 - Construcción de parques recreativos y casas comunales.

- III. Cooperación
 - Proyectos de cooperación con países
 - Proyectos en convenio con el MOP
 - Cárcavas



3.4.2 Análisis de la estructura organizativa de la Unidad de Proyectos

El organigrama nos permite visualizar de manera gráfica la estructura orgánica de la Unidad, además de poder identificar fácilmente la jerarquía y la interrelación entre los puestos de trabajo que la conforman.

A continuación, se presenta el organigrama que actualmente posee la Unidad de Proyectos.



Ilustración 1. Organigrama actual de la Unidad de Proyectos

Del tipo de organigrama que presenta la Unidad de Proyectos se identifican los siguientes puntos:

- Por su naturaleza se trata de un organigrama micro-administrativo, ya que solo se refiere a una organización.
- Por su ámbito es de tipo específico, debido a que representa de manera completa los niveles jerárquicos dentro de la Unidad.
- Por su contenido es integral, muestra todos los puestos y sus relaciones de dependencia.
- Por su presentación se clasifica en organigrama vertical, ya que presenta los puestos de trabajo de arriba hacia abajo partiendo del puesto que ocupa el nivel superior.

El organigrama ha sido elaborado por la actual Jefa de la Unidad de Proyectos, dicho organigrama presenta errores y no ha sido oficializado por las autoridades de la Alcaldía Municipal de Santa Ana. Como resultado solo el 44% de los empleados conoce el organigrama de la Unidad, y por lo tanto desconocen de quien dependen jerárquicamente.

Dentro de los errores se pueden mencionar los siguientes:

- El organigrama no establece claramente los niveles jerárquicos de los puestos que dependen del Jefe de la Unidad de Proyectos.
- El auxiliar administrativo se encuentra ubicado en el mismo nivel que los demás puestos, cuando en realidad realiza la función de asesoría con la jefatura, ya que por ella pasan



todas las carpetas técnicas y reportes a otras Unidades de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

- El Coordinador de Planificación no se incluye en el organigrama de la Unidad de Proyectos.

3.4.3 Descripción de la Unidad de Proyectos

La Unidad de Proyectos es la dependencia, de naturaleza asesora, encargada de formular, ejecutar, supervisar y administrar proyectos de infraestructura que impulsen el desarrollo de la Municipalidad.

La Unidad depende jerárquicamente de Gerencia General, y se encuentra conformada de la siguiente manera: Jefe de la Unidad de Proyectos, Auxiliar Administrativo, Resolutor, Auxiliar (5), Maestro de Obra, Ordenanza y Coordinador de Planificación.

Sus funciones principales son:

- Realizar inspecciones a las comunidades que solicitan la ejecución de proyectos.
- Elaborar y dar seguimiento a las carpetas técnicas de los diferentes proyectos municipales.
- Supervisar que los proyectos sean construidos de acuerdo a las especificaciones técnicas.

Entre los diferentes proyectos de infraestructura municipal que lleva a cabo la Unidad de Proyectos se encuentran los siguientes:

1. Infraestructura para el desarrollo urbano: cercos perimétricos, veredas, plazuelas, puentes peatonales, mercados de abastos y parques zonales.
2. Infraestructura de edificación: compra de materiales, complejos deportivos, plataformas deportivas, casas comunales y centros educativos.
3. Infraestructura vial: avenidas principales, calles, carreteras, cárcavas, pavimentación, cordón cuneta, recarpeteo, puentes vehiculares, muros de contención, caminos de acceso y caminos rurales.

Los proyectos mencionados anteriormente pueden realizarse por medio de la Municipalidad únicamente o en cooperación con otras instituciones.

Para el desarrollo de sus funciones la Unidad de Proyectos se coordina con:

Relación Interna: Desarrollo Comunal, UACI, Tesorería y el Despacho Municipal.



Relación Externa: Comunidades, Instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales, Organismos de Cooperación y ADESCOS.

3.4.4 Descripción de cargos de la Unidad de Proyectos

Jefe de la Unidad de Proyectos

Es el responsable de la dirección y gestión eficaz de la Unidad de Proyectos, además de formular, ejecutar, supervisar proyectos de infraestructura y de desarrollo local que impulsa la Municipalidad en coordinación con unidades internas o instituciones externas a la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

Auxiliar Administrativo

Es el encargado de asistir a Jefatura y supervisores de la Unidad, ya que se encarga del envío de bitácoras de los proyectos en ejecución y de elaborar actas de recepción, entrega y final de los proyectos.

Resolutor

Es responsable de realizar levantamientos topográficos, reconocimiento de suelos, mediciones de terreno en cada comunidad que haya solicitado un proyecto, acompañado de los profesionales de la Unidad, tales como ingenieros y arquitectos.

Auxiliar

Se encarga de realizar inspecciones a las comunidades que solicitan proyectos de infraestructura, elaboración de carpetas técnicas, perfiles presupuestarios y la supervisión de los proyectos en ejecución.

Maestro de Obra.

Es quien realiza levantamientos, mediciones de terreno en cada comunidad y acompaña a los Auxiliares de la Unidad de Proyectos a las supervisiones de los diferentes proyectos en ejecución en el Municipio de Santa Ana.

Ordenanza

Empleado responsable de mantener limpias y ordenadas las instalaciones de la Unidad de Proyectos, así como trasladar la correspondencia, bienes muebles u otro servicio que se requiera.

Coordinador de Planificación

Responsable de realizar actividades sindicales.



3.4.5 Descripción de las Unidades que se relacionan con los procedimientos de la Unidad de Proyectos

Descripción de la Desarrollo Comunal

Verifica el quehacer comunal, a través de la participación organizada de las comunidades en la evaluación, tratamiento, seguimiento y/o soluciones a los problemas que aquejan a las diferentes comunidades del municipio de Santa Ana.

En Desarrollo Comunal se reciben las solicitudes de proyectos sociales y de infraestructura por parte de las comunidades; para posteriormente ser remitidas a las Unidades responsables de cada tipo de proyecto entre las cuales están: Despacho Municipal, Unidad de Proyectos, Mantenimiento e Ingeniería.

Descripción de UACI

La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales es la encargada de hacer cumplir las normas básicas que recogen las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento, y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza que la municipalidad realice.

Los proyectos de desarrollo local, incluidos los que están a cargo de la Unidad de Proyectos, requieren de la aprobación de UACI para su ejecución.

Descripción del Despacho Municipal

Ejerce la función administrativa expidiendo al efecto, los acuerdos, órdenes e instrucciones necesarias y dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del municipio y a las políticas emanadas por el consejo para la utilización de los recursos municipales, nombrar y remover a los funcionarios y empleados cuyo nombramiento no estuviere reservado al Concejo.

Priorizar los proyectos de infraestructura municipal que ejecuta la Unidad de Proyectos, evaluando el impacto social y político de los proyectos solicitados por las comunidades y los establecidos en el PEP.

3.4.6 Información general sobre el personal de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

De los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, podemos observar que la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana está integrada por 10 empleados incluyendo a la Jefa de la Unidad, de los cuales el 40% son hombres y el 60% mujeres. La mayoría



de los empleados ocupa el rango de entre uno a tres años trabajando en la Unidad, específicamente el 50%, lo que implica que fueron contratados durante la administración del Alcalde Ing. Mario David Moreira; seguidamente el 40% lleva más de tres años trabajando en la Unidad, entre los cuales se encuentra la Jefa de la Unidad.

De los 10 empleados dentro de la Unidad de Proyectos el 50% son Auxiliares o también llamados Supervisores, quienes junto con la Jefa de la Unidad (10%), son responsables de la elaboración de carpetas técnicas, realizar inspecciones y supervisar la ejecución de los diferentes proyectos.

En cuanto al grado académico podemos decir que el 60% de los empleados son profesionales con estudios universitarios en arquitectura o ingeniería civil, porcentaje que representa a más de la mitad de los empleados de la Unidad lo cual les permite cumplir con las labores de la Unidad.

3.4.7 Aspectos sobre la Administración de la Unidad de Proyectos.

Planeación

La planeación es el primer paso del proceso administrativo, implica pensar con antelación el propósito de la organización, es decir determinar los objetivos y los planes a seguir contando con los recursos que tiene la Unidad de Proyectos. La Unidad tiene planes a mediano plazo; es decir que todo lo planeado en dicha Unidad lo tienen que lograr en un periodo de entre uno a tres años.

De la investigación realizada en la Unidad se identificó que carece de misión y visión a nivel de Unidad, lo que implica desconocimiento de la razón de ser de la Unidad dentro de la Alcaldía Municipal de Santa Ana. Se determinó entonces el conocimiento de los empleados de la misión y visión de la Alcaldía, los resultados fueron que el 50% de los empleados conoce la misión y visión de la institución, el 20% conoce al menos una de ellas y el 30% restantes no tiene conocimiento de la misión y visión.

Del personal de la Unidad de Proyectos el 90% manifestó conocer los objetivos de la Unidad, a pesar de no estar definidos en papel, la mayoría de los empleados tiene claro hacia dónde van encaminados sus esfuerzos. Dichos objetivos son la ejecución de los proyectos establecidos en el Plan Estratégico Participativo (PEP), que se realiza cada año, es decir que los



objetivos de la Unidad son en su mayoría de corto plazo. Con respecto a las políticas de la Unidad el 70%, dice conocer las políticas de la Unidad, por un 30% que no tiene conocimiento de ellas.

Organización

La organización, origina la necesidad de una estructura con un conjunto de reglas, cargos y niveles de autoridad que han de respetar todas las personas que se encuentren dentro de la Unidad de Proyectos. Según la información obtenida la Unidad carece de documentos en los cuales describen las políticas y procedimientos de cada puesto de trabajo; a pesar que en las encuestas el 90% del personal respondió que conoce los procedimientos que se realizan dentro de la Unidad, ese conocimiento ha sido obtenido por el tiempo que han laborado dentro de la Unidad, ya que solo un 30% dice haber recibido inducción al momento de ser contratados. La falta de estandarización de los procedimientos también ocasiona que los procedimientos estén sujetos a cambios, y que el control sobre ellos sea deficiente.

A pesar de que la Unidad de Proyectos no cuenta con un manual funciones, el 90% de los empleados conoce sus funciones, al preguntar acerca de cómo se les dieron a conocer sus funciones el 90% respondió que, de forma escrita, a través del Manual de Funciones de la Alcaldía Municipal de Santa Ana. Sin embargo, dicho manual no ha sido actualizado desde hace algunos años y muestra algunos errores al ser un manual a nivel de toda la institución, por lo que es importante para la Unidad contar con un manual de funciones.

El conocimiento de la estructura organizativa de la Unidad, un punto importante en el proceso administrativo, de los resultados de la encuesta se obtuvo que el 40% si conocen el organigrama de la Unidad, sin embargo, solo el 20% tiene claro de quien depende su puesto. Al preguntarles de quien depende su puesto el 89% respondió que depende del Gerente General, lo cual es incorrecto ya que de acuerdo con el organigrama todos los puestos dependen de la Jefa de la Unidad de Proyectos. Consecuencia de esto el 50% de los empleados manifestaron que reciben órdenes de otras personas aparte de su jefe inmediato, lo que puede originar dualidad de mando.

Dirección

La dirección comprende la comunicación, supervisión y el cumplimiento de metas de la Unidad de Proyectos. Según los resultados el 47% de la comunicación dentro de la Unidad se da de forma oral, lo que puede generar problemas al no contar con respaldo escrito, un 44% de manera escrita y el 11% de forma digital, a través de correo electrónico. Debido al lugar de trabajo



y que la realización de las labores requiere de trabajo en equipo, la comunicación debe ser fluida y debe de tener respaldo físico.

Respecto a la supervisión, la Jefa de la Unidad es la única encargada de ejercer supervisión administrativa, entre el personal de la Unidad existe pleno conocimiento de quien es el encargado de supervisar su trabajo.

La Unidad de Proyectos cuenta con el personal idóneo para el desempeño de sus labores, el 100% de los trabajadores de la Unidad reciben capacitaciones, tanto internas como externas cada año, con el fin de mejorar sus habilidades y aumentar sus conocimientos.

Control

En la Unidad de Proyectos existe control interno de las labores que se realizan en ella, el cual sirve de ayuda para mejorar los procedimientos y utilizar los recursos de manera más eficiente. Tanto la Jefa de la Unidad como los Auxiliares son responsables de elaborar bitácoras de cada visita de campo de los proyectos en ejecución, realizar informes para la UACI y elaborar memoria de labores. Este control se puede utilizar como herramienta para verificar en donde existe necesidad de realizar una capacitación en las áreas donde exista deficiencia en sus labores.

Respecto al control interno el 89% de los empleados de la Unidad de Proyectos tienen conocimiento de que la Jefa de la Unidad es la responsable del control administrativo con la ayuda de su Auxiliar Administrativa. Sin embargo, existe desequilibrio, debido a que el 60% de los empleados realiza actividades ajenas a su puesto, lo que afecta el desarrollo de las labores de la Unidad.

El 70% considera importante contar con un manual de procedimientos en la Unidad para facilitar el control y la supervisión interna.



3.4.8 Procedimientos que se desarrollan actualmente en la Unidad de Proyectos

Actualmente para el cumplimiento de los de la Unidad de Proyectos, se realizan diversos procedimientos que integran un conjunto de actividades, responsables y documentos. La información de los procedimientos que se realizan en la Unidad ha sido obtenida por medio de observación directa y entrevistas al personal. Los procedimientos desarrollados son:

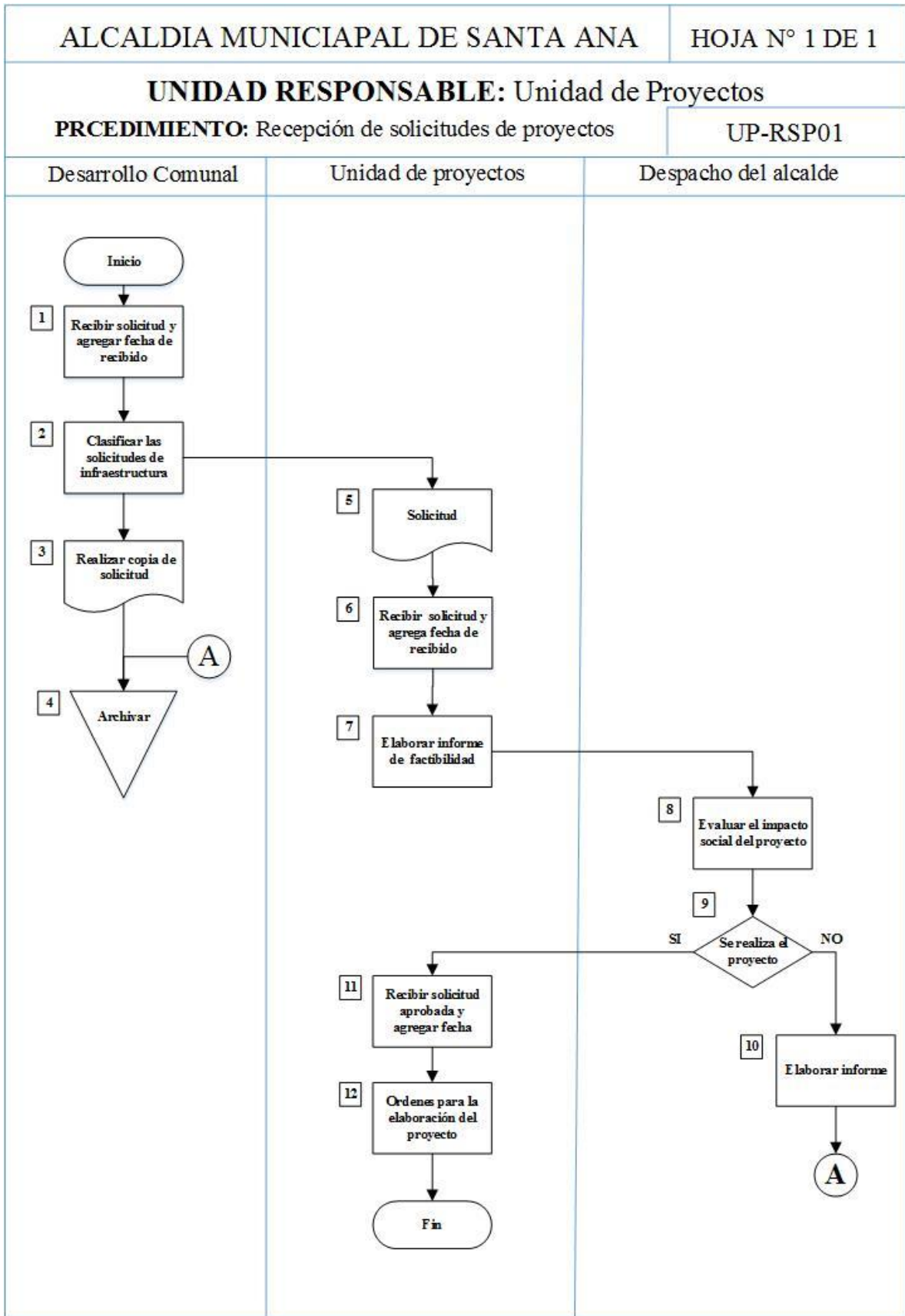
- **Recepción de solicitud**

Consiste en recibir y procesar las solicitudes de proyectos de infraestructura que son enviadas por los habitantes de las comunidades que los requieren. El procedimiento da inicio con la recepción de la solicitud en la unidad de Desarrollo Comunal.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Desarrollo Comunal	1	Recibir solicitudes por parte de las comunidades o personas individuales y agregar fecha de recibido.
	2	Clasificar las solicitudes de infraestructura para enviarlas al despacho del alcalde para su prioridad y aceptación.
	3	Crear una copia de la solicitud para tener respaldo.
	4	Archivar una copia de la solicitud para mantener un registro.
Unidad de proyectos	5	Recibir solicitud por parte de desarrollo comunal de los proyectos que han sido llevados a la alcaldía.
	6	Recibir la solicitud de parte del despacho del alcalde, agregar fecha de recibido.



	7	Elaborar un informe de factibilidad de los proyectos.
Despacho del alcalde	8	Recibir informe y evaluar impacto social del proyecto.
	9	Tomar la decisión de realizar el proyecto, si el resultado es aceptar el proyecto pasar al paso 11, de lo contrario ir al paso 10
	10	Elaborar informe de no aceptación del proyecto.
Unidad de proyectos	11	Recibir solicitud aprobada para su continuidad.
	12	Realizar con las órdenes para la elaboración del proyecto.





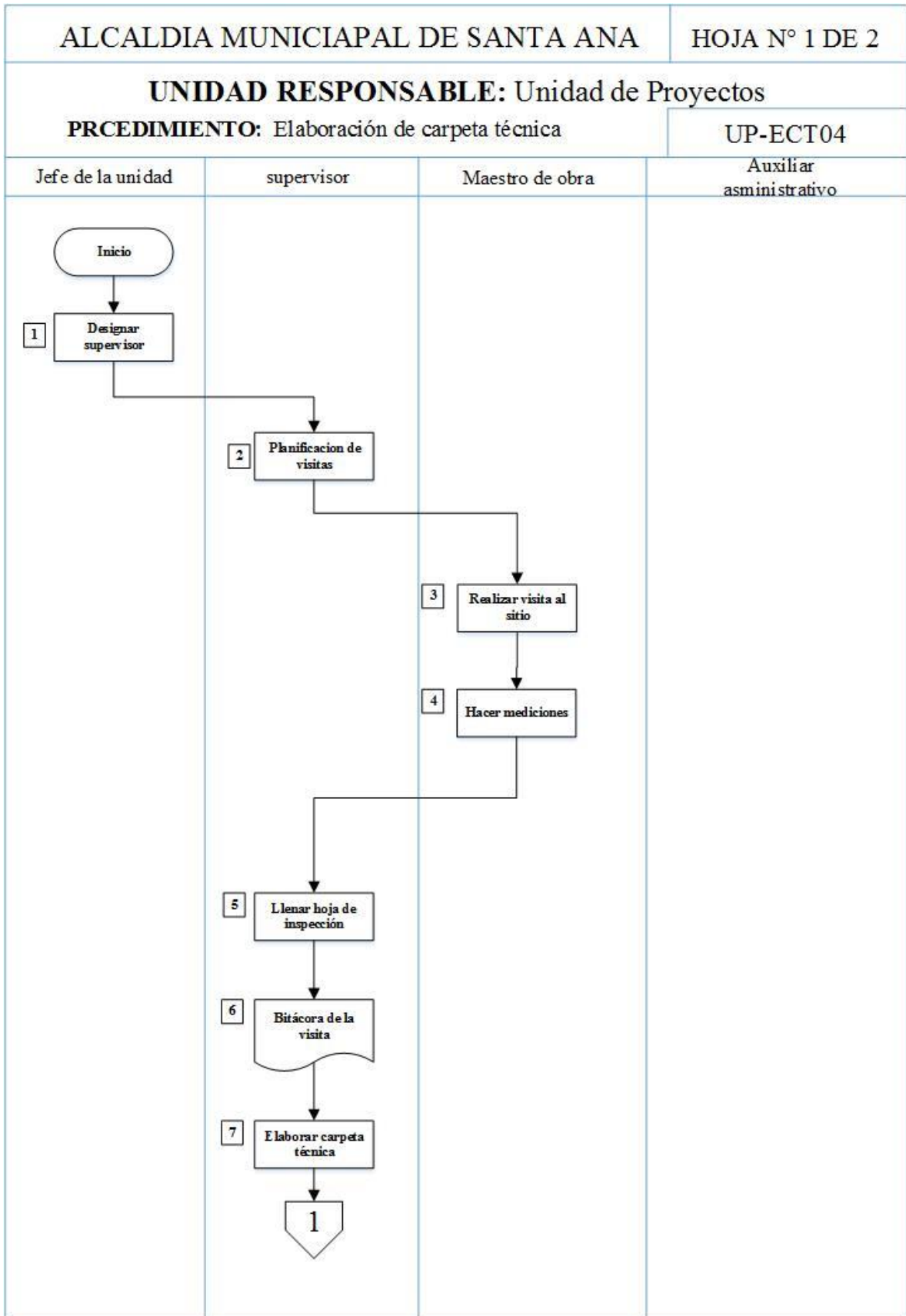
- **Elaboración de carpeta técnica**

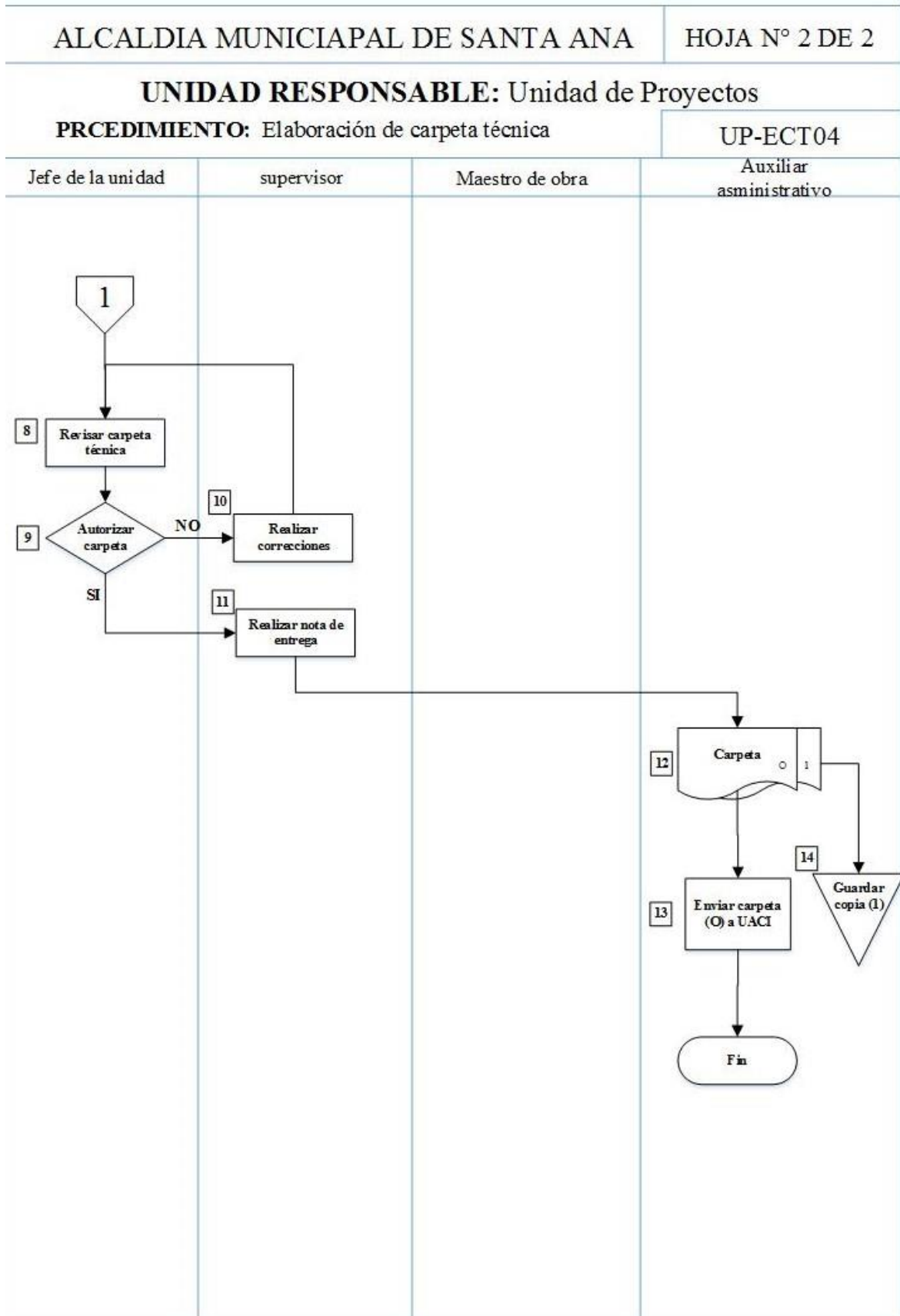
Es realizado por un Supervisor o por el Jefe de la Unidad, por medio de este procedimiento se formula la carpeta técnica de los proyectos solicitados y evalúa su factibilidad.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Jefe de la unidad	1	Designar supervisor para su elaboración en base a la experiencia y conocimientos para una elaboración más eficaz
Supervisor	2	Planificación de visitas y petición de transporte para trasladarse al lugar del proyecto.
Maestro de obra	3	Realizar la visita junto con el supervisor para la verificación del lugar a realizar el proyecto.
	4	Acompañar al supervisor y realizar mediciones.
Supervisor	5	Elaborar bitácora de la visita realizada al lugar del proyecto
	6	Verificar bitácora para corroborar detalles observados.
	7	Elaboración de carpeta técnica del proyecto a realizar.
Jefe de la unidad	8	Revisar carpeta técnica para corregir detalles que se encuentren.
	9	Si se autoriza la carpeta pasar al paso 10, de lo



		contrario continuar con el paso 11
Supervisor	10	Realizar correcciones a la carpeta técnica y regresar al paso 10.
	11	Realizar nota de entrega el cual es un documento escrito con propias palabras de la finalización de la carpeta.
Auxiliar administrativo	12	Imprimir carpeta técnica y realizar una copia
	13	Enviar carpeta a UACI para sus respectivos trámites de aprobación del consejo municipal.
	14	Después de todos los procesos de finalización se archiva copia de la carpeta técnica (1).







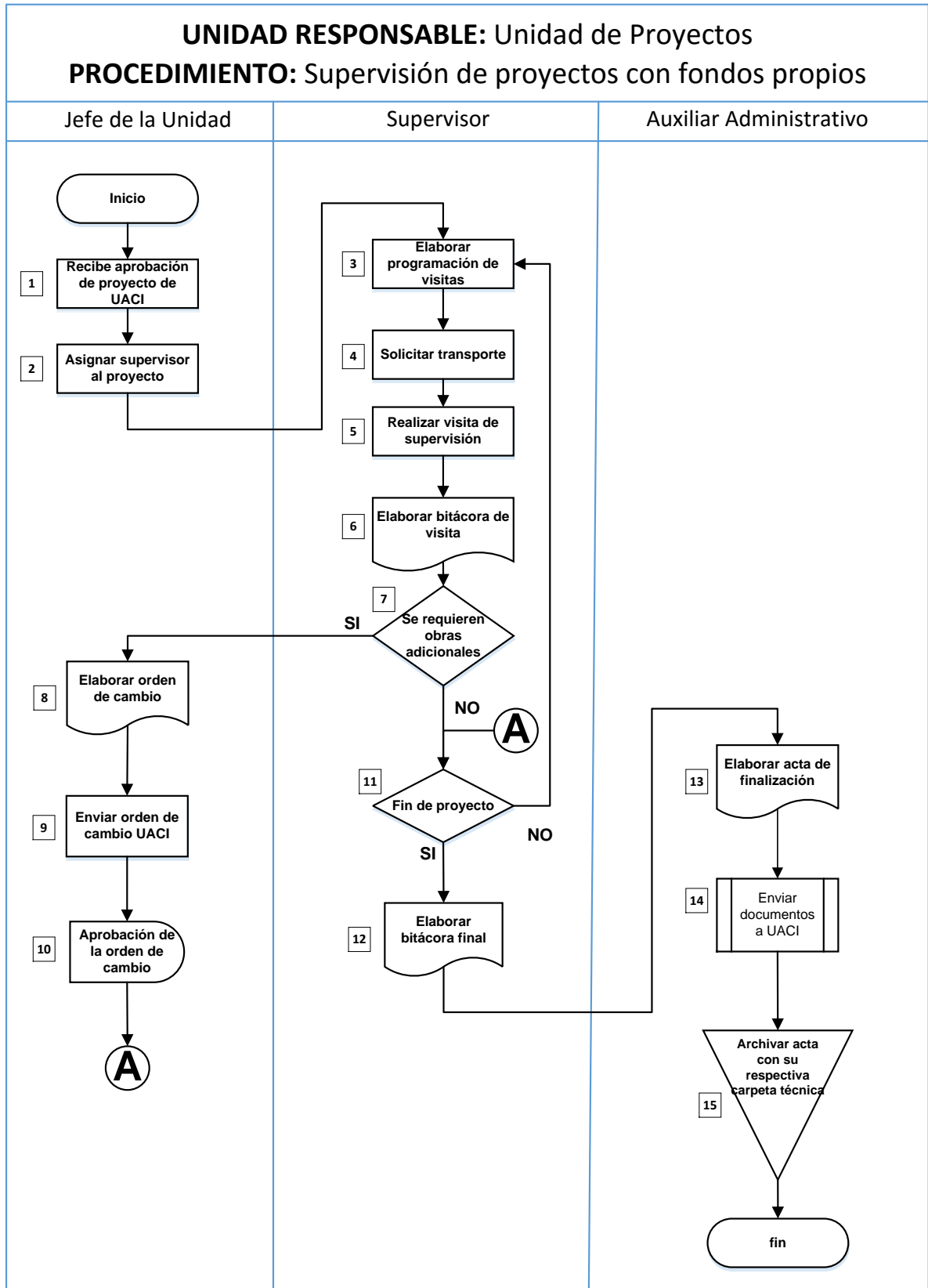
- **Supervisión de proyectos propios**

Este procedimiento se lleva a cabo cuando los proyectos formulados en carpeta técnica son aceptados y ejecutados. En este procedimiento se verifica que se cumplan los requisitos de los proyectos.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Jefe de la unidad	1	Recibe la aprobación del proyecto antes discutida por el consejo municipal y enviada a la unidad por medio de UACI.
	2	Asignar un supervisor al proyecto para su ejecución.
Supervisor	3	Elaborar programación de visitas a lugar del proyecto.
	4	Solicita el transporte por medio de vía telefónica o escrita.
	5	Realizar la visita al lugar de la ejecución del proyecto para tener un amplio conocimiento y poder realizar de la mejor manera el trabajo.
	6	Elaboración de bitácora de la visita hecha, donde se especificará todo lo relativo a este como su avance y observaciones a mejorar.
	7	Realizar la siguiente interrogante ¿Se requieren obras adicionales? si esto es así seguir el paso 8, de lo contrario pasar al paso 12



Jefe de la unidad	8	Elaborar una orden de cambio para ser aprobada por el consejo.
	9	Enviar orden de cambio a UACI para que este haga los trámites necesarios para la aprobación del cambio.
	10	Esperar que el consejo municipal apruebe los cambios especificados para continuar con la obra. De lo contrario la obra queda en espera.
Supervisor	11	Si el proyecto no ha finalizado regresar al paso 3, de lo contrario continuar con el paso 13
	12	Elaboración de bitácora final del proyecto, donde se muestra la correcta finalización de la obra.
Auxiliar administrativo	13	Elaboración de acta final para el proyecto finalizado y solicitar las firmas correspondientes para luego añadirla a la carpeta técnica.
	14	Enviar documentación a UACI de la finalización del proyecto y realizar los procesos correspondientes.
	15	Después de que se haya concluido todos los procesos de finalización como lo son los actos de inauguración entre otros, se archiva la carpeta con su acta de finalización.





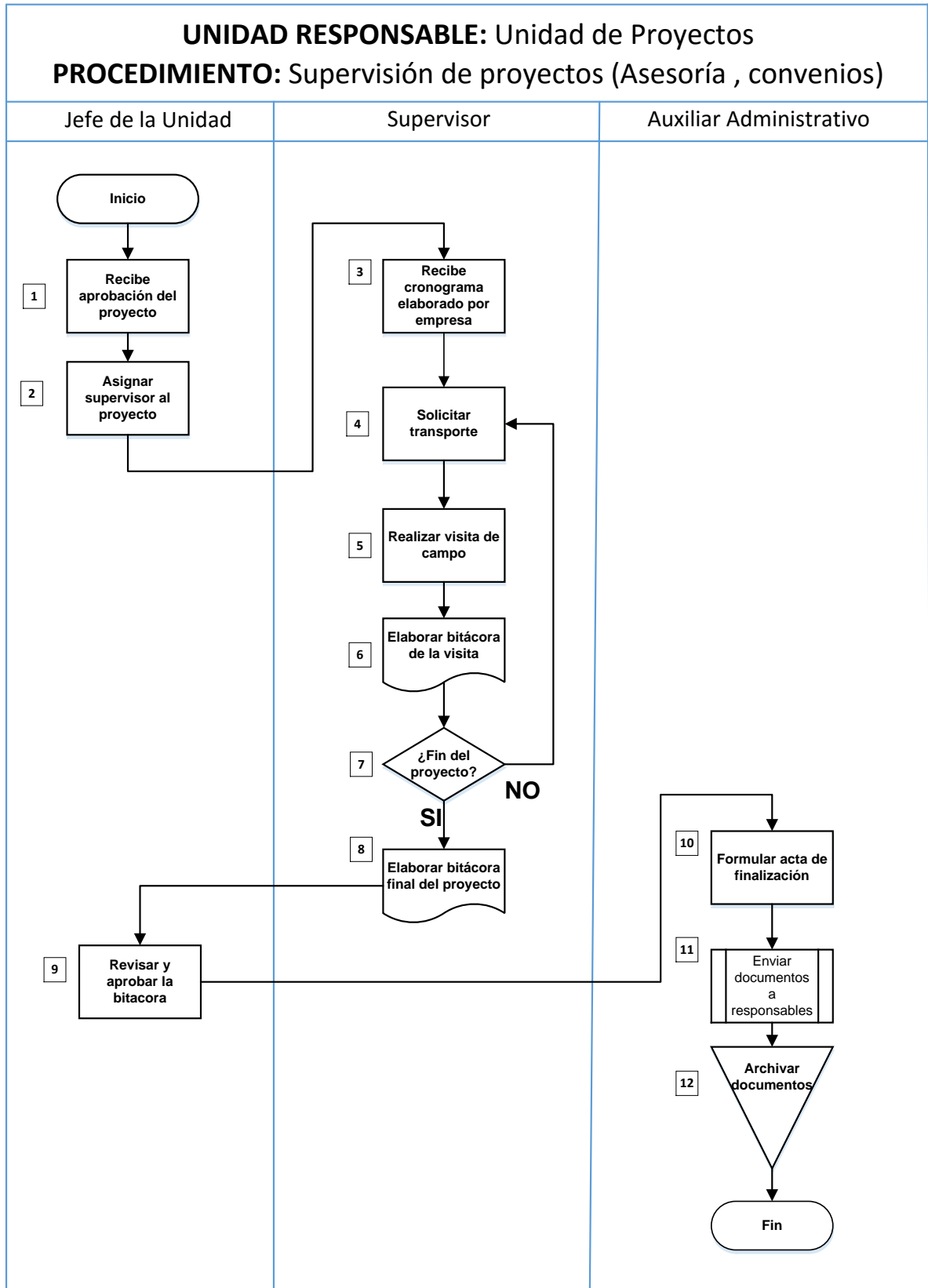
- **Supervisión de proyectos de convenios**

Consiste en la verificación del cumplimiento de los requisitos acordados por la Alcaldía Municipal de Santa Ana y la institución con la que trabaja en sociedad para la realización del proyecto de infraestructura.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Jefe de la unidad	1	Recibe la aprobación del proyecto antes discutida por el consejo municipal y enviada a la unidad por medio de UACI.
	2	Asignar un supervisor al proyecto para su ejecución.
Supervisor	3	Recibe cronograma de la supervisión del proyecto elaborado por empresa en convenio.
	4	Solicita el transporte por vía telefónica o escrita.
	5	Realizar la visita al lugar de la ejecución del proyecto.
	6	Elaboración de bitácora de la visita hecha, donde se especificará todo lo relativo a este como su avance y observaciones a mejorar.
	7	Si el proyecto no ha finalizado regresar al paso 3, de lo contrario continuar con el paso 8
	8	Elaboración de bitácora final del proyecto.



Jefe de la unidad	9	Revisar y aprobar la bitácora con la firma del jefe de la unidad.
Auxiliar administrativo	10	Elaboración de acta final para el proyecto finalizado y solicitar las firmas correspondientes para luego añadirla a la carpeta técnica.
	11	Enviar documentación a los responsables los cuales son el alcalde municipal, jefe de UACI, el contratista y la comunidad para su debido conocimiento de la finalización del proyecto y realizar los procesos correspondientes.
	12	Después de que se haya concluido todos los procesos de finalización como lo son los actos de inauguración de los proyectos entre otras, se archiva la carpeta con su acta de finalización.





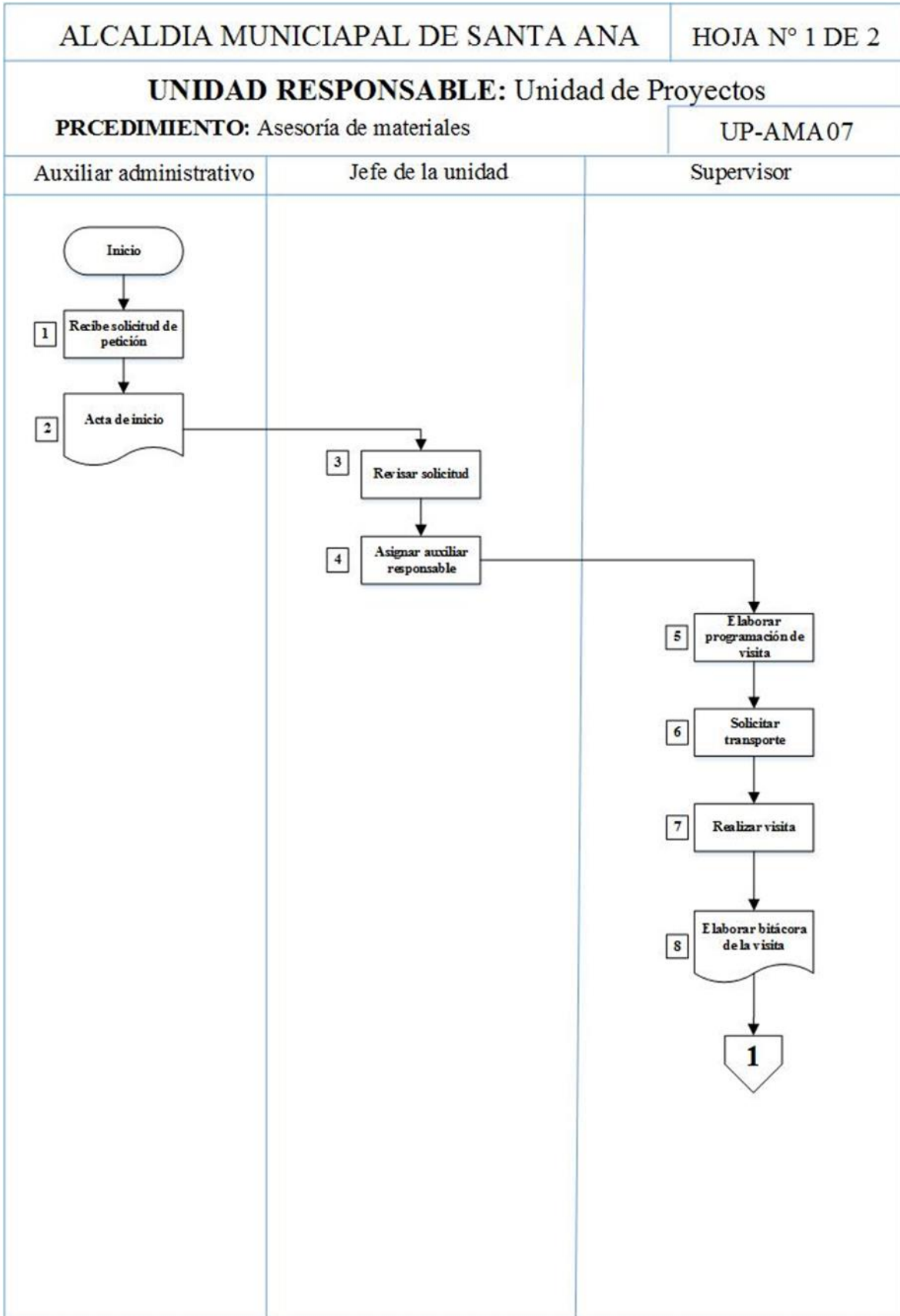
- **Asesoría de materiales**

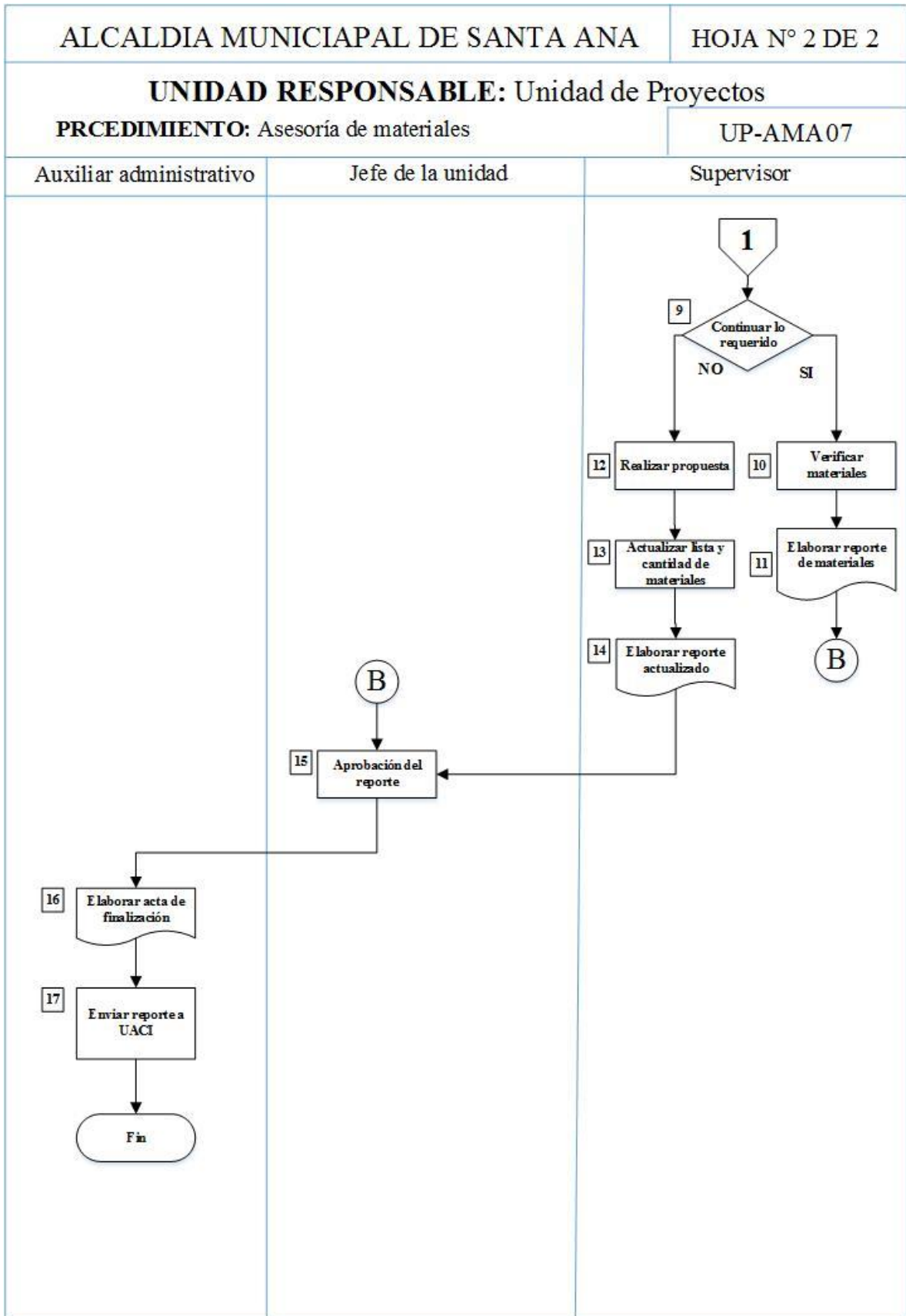
Este procedimiento se lleva a cabo cuando los habitantes de alguna comunidad solicitan asesoría en la compra de materiales para la ejecución de un proyecto de infraestructura. Se evalúa la calidad, cantidad y precio de los materiales que serán necesarios para su realización.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Auxiliar administrativo	1	Recibir solicitud de proyectos por parte del despacho del alcalde de proyectos que ya están aprobados y agregar fecha de recibido.
	2	Elaborar acta de inicio para la asesoría.
Jefe de la unidad	3	Revisar la solicitud para un mejor análisis de la situación de la necesidad y según la solicitud elegir al supervisor capacitado para darle solución
	4	Con la decisión de quien es el capacitado, se asigna al supervisor responsable de la verificación y análisis de la petición de la comunidad.
Supervisor	5	Elaborar programación de la visita a la comunidad necesitada para evaluar mejor la situación.
	6	Solicitar el transporte para la visita a la comunidad, esto puede hacerse por vía telefónica o escrita.
		Realizar la visita al lugar de la construcción para



	7	verificar materiales y cantidad.
	8	Elaborar una bitácora de la visita de todo lo observado.
	9	Evaluar si se continuara con la entrega del material solicitado si es así continuar con el paso 10, de lo contrario pasar al paso 12
	10	Verificar la cantidad de material a donar a la comunidad en base a lo observado en la visita al lugar.
	11	Elaborar reporte de materiales, pasar al paso 15
	12	Elaborar una propuesta de uso de materiales a utilizar para la donación.
	13	Actualizar la lista de materiales y cantidades a utilizar.
	14	Elaborar reporte de actualización de materiales a utilizar
Jefe de la unidad	15	Verificar el reporte para su aprobación
Auxiliar administrativo	16	Elaborar acta de finalización de la asesoría y solicitar todas las firmas requeridas para su validez.
	17	Enviar reporte a UACI la cual se encarga de realizar los procesos para que el consejo evaluara la propuesta.







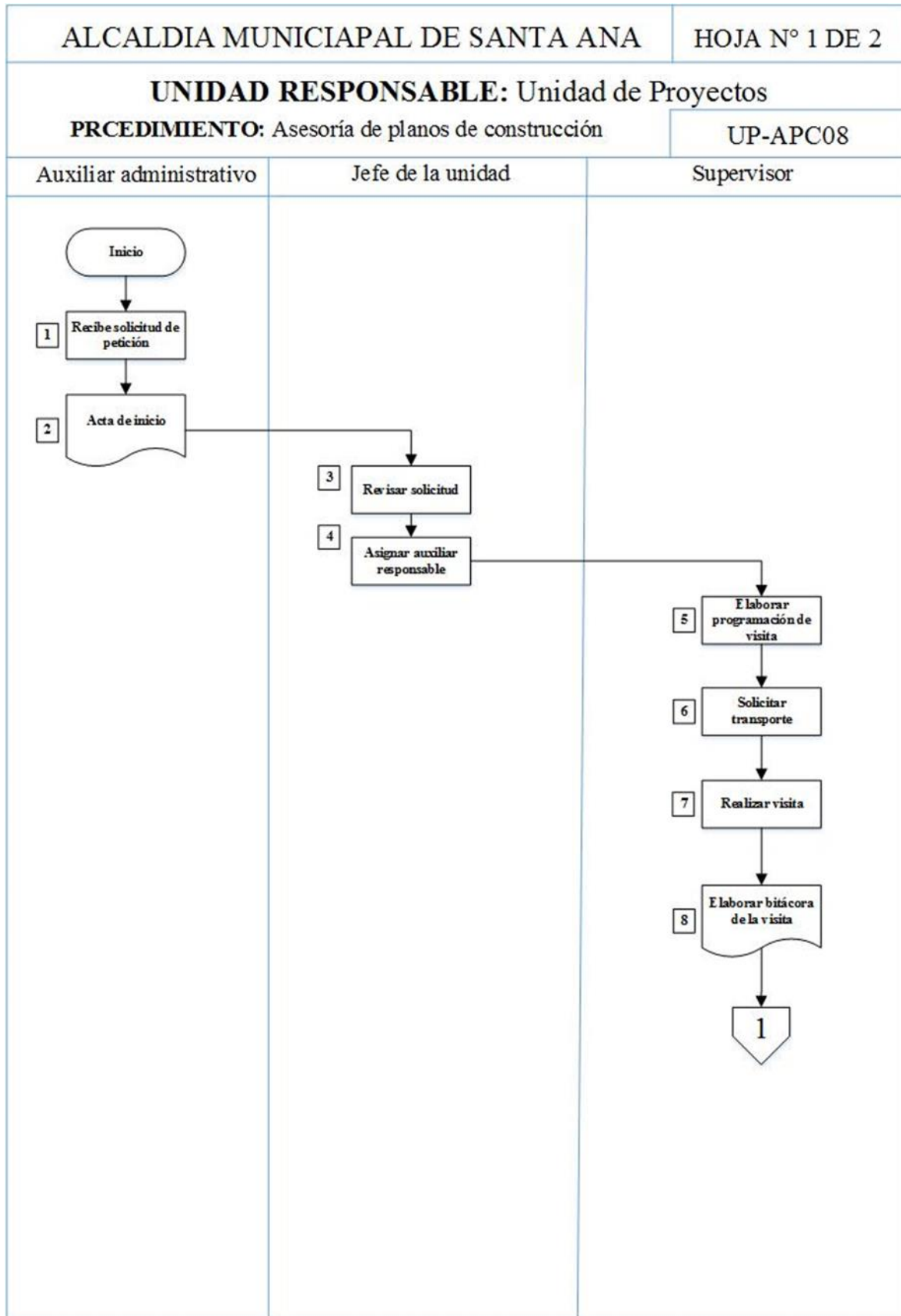
- **Asesoría de planos**

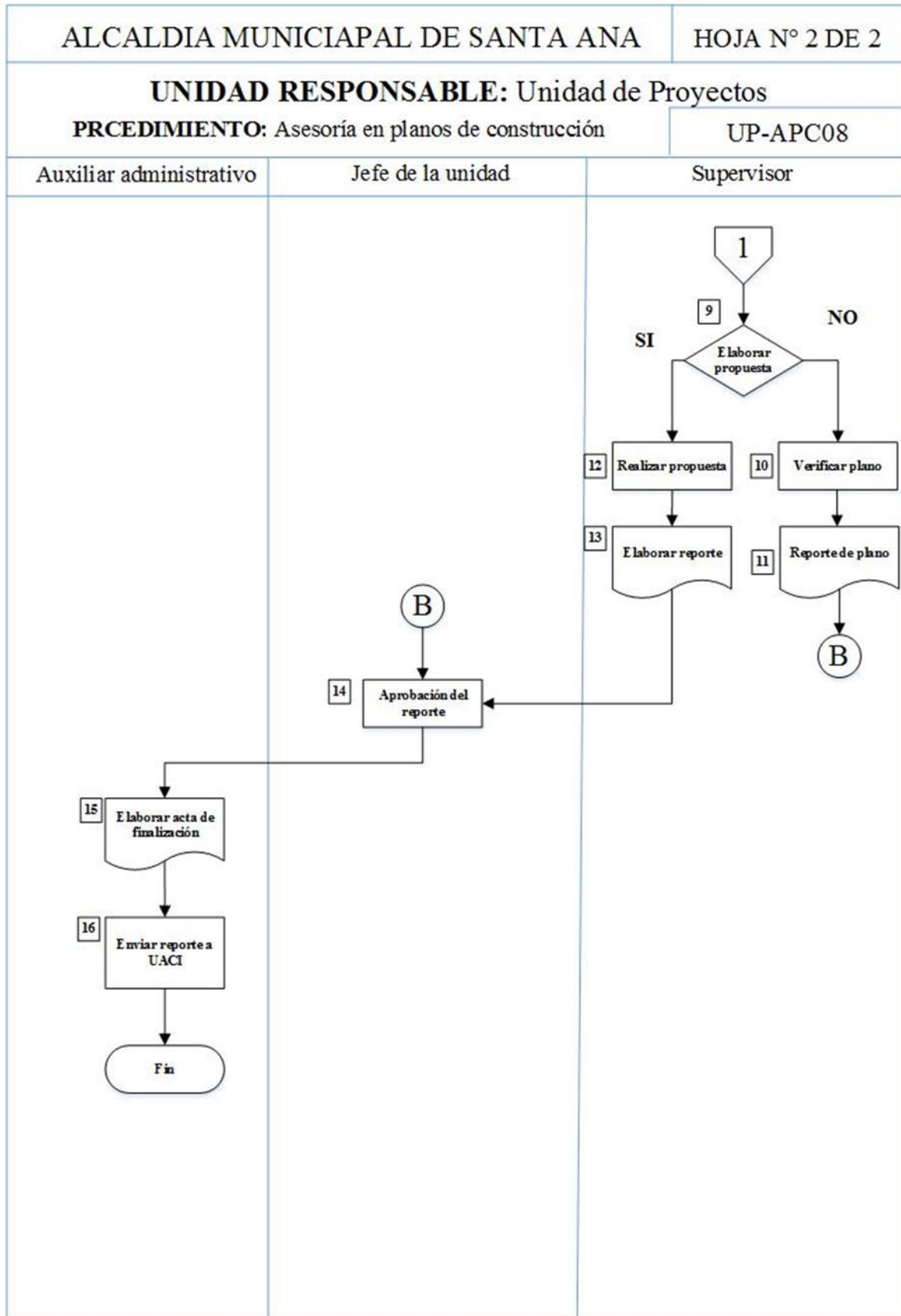
Consiste en brindar asesoría a comunidades que desean ejecutar un proyecto de infraestructura por sus propios medios y solicitan a la Alcaldía la validación del diseño del proyecto y su factibilidad.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Auxiliar administrativo	1	Recibir solicitud de proyectos por parte del despacho del alcalde de proyectos que ya están aprobados y agregar fecha de recibido.
	2	Elaborar acta de inicio para la asesoría.
Jefe de la unidad	3	Revisar la solicitud para un mejor análisis de la situación de la necesidad y según la solicitud elegir al supervisor capacitado para darle solución
	4	Con la decisión de quien es el capacitado, se asigna al supervisor responsable de la verificación y análisis de la petición de la comunidad.
Supervisor	5	Elaborar programación de la visita a la comunidad necesitada para evaluar mejor la situación.
	6	Solicitar el transporte para la visita a la comunidad, esto puede hacerse por vía telefónica o escrita.
		Realizar la visita al lugar de la construcción para



	7	verificar materiales y cantidad.
	8	Elaborar una bitácora de la visita de todo lo observado.
	9	Evaluar si se continuara con el diseño actual o se realiza propuesta si es así continuar con el paso 10, de lo contrario pasar al paso 12
	10	Verificar plano dado por la comunidad en base a lo observado en la visita al lugar.
	11	Elaborar reporte, pasar al paso 14
	12	Elaborar una propuesta del nuevo plano a utilizar
	13	Elaboración del informe del nuevo plano.
Jefe de la unidad	14	Verificar el reporte para su aprobación
Auxiliar administrativo	15	Elaborar acta de finalización de la asesoría y solicitar todas las firmas requeridas para su validez.
	16	Enviar reporte a UACI la cual se encarga de realizar los procesos para que el consejo evaluara la propuesta.







- **Reinicio de proyectos**

Se realiza cuando la Alcaldía decide retomar el desarrollo de proyectos inconclusos que han sido archivados.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Auxiliar administrativo	1	Recibir solicitud de proyectos
	2	Elaborar acta de inicio del proyecto a retomar
	3	Imprimir acta
Jefe de la unidad	4	Recibe la solicitud y la revisa para una mejor comprensión y análisis de la situación
	5	Asignar al supervisor responsable de la realización de la carpeta técnica.
Supervisor	6	Investigar antecedentes del proyecto
	7	Solicitar transporte para la visita al lugar del proyecto inconcluso para su observación
	8	Realizar la visita al lugar del proyecto inconcluso y verificar su estado para hacer la propuesta
	9	Elaborar bitácora de la visita realizada anotando todos los detalles importantes
Jefe de la unidad	10	Recibir la bitácora del supervisor para evaluar la situación del proyecto y tomar la decisión de seguir o no con la obra.



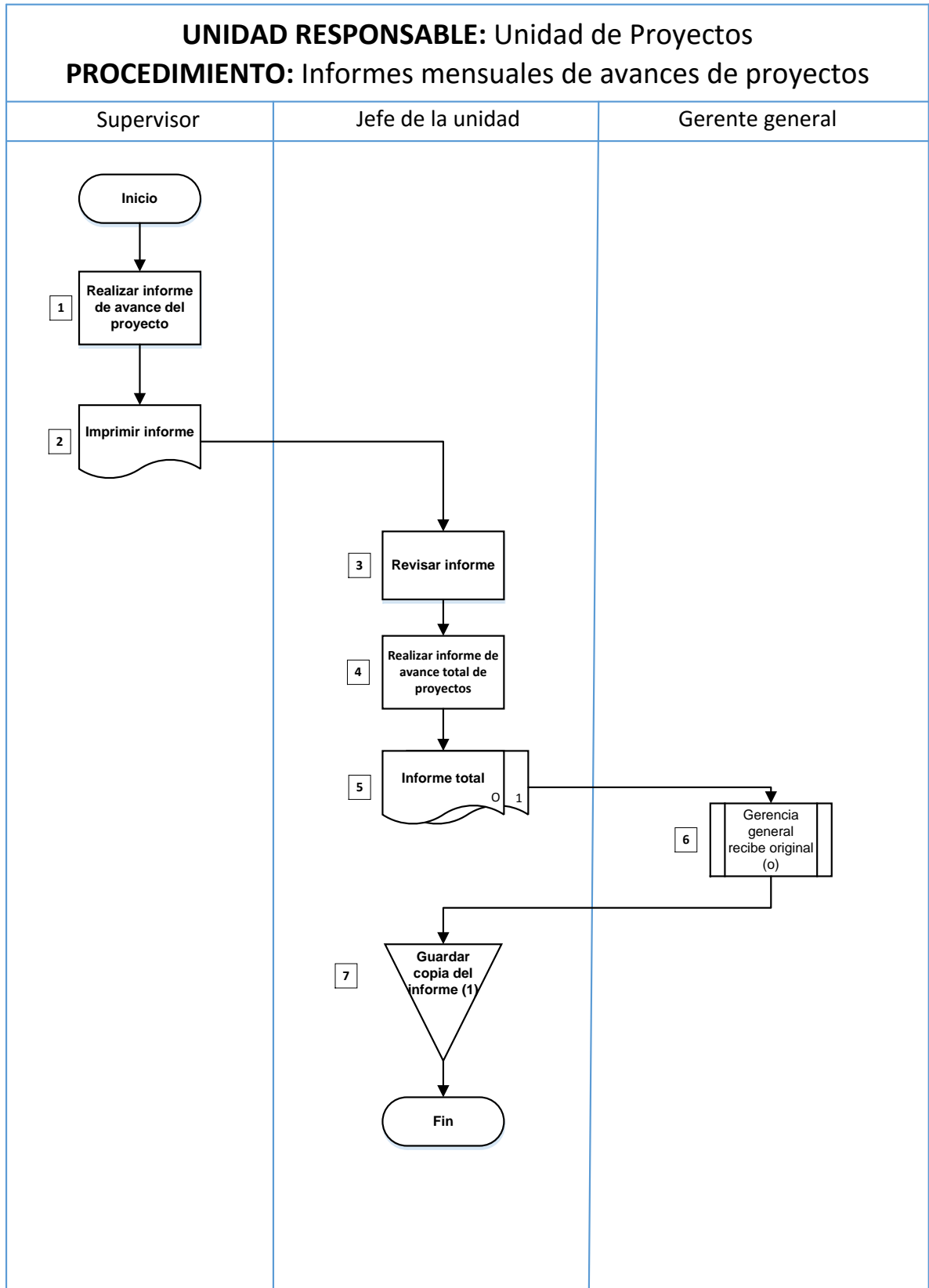
Supervisor	11	Con la autorización de continuidad del proyecto se realiza una actualización de materiales y precios
	12	Realizar informe del proyecto con la carpeta técnica ya actualizada para la continuidad del proyecto
	13	Realizar carpeta técnica del nuevo proyecto.
Jefe de la unidad	14	Recibe del supervisor la carpeta técnica para su evaluación y aprobación.
Auxiliar administrativo	15	Revisar el formato de la carpeta técnica para trasladarla a UACI
	16	Enviar la carpeta técnica a UACI para su debida aprobación



- **Informe mensual**

Consiste en realizar informe mensual del avance de los proyectos de infraestructura que han sido recibidos por la Unidad. Por medio de este procedimiento se mantiene informado al Jefe de la Unidad, Gerente General y Alcalde sobre el desempeño y cumplimiento de metas.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Supervisor	1	Realizar un informe mensual de avance del proyecto el cual contendrá todas las visitas hechas hasta el momento utilizando la información de todos los datos obtenidos mediante las bitácoras.
	2	Imprimir informe para reportarlo a la jefatura de la unidad.
Jefe de la unidad	3	Revisar informe de avance
	4	Realizar un informe total del avance de cada proyecto en ejecución de manera detallada
	5	Imprimir informe total y hacer una copia para respaldo de la unidad.
Gerencia general	6	El gerente general recibe el informe original
Jefe de la unidad	7	Guardar informe mensual (1) para un respaldo de la unidad.





3.4.9 Análisis de carga laboral para el personal de la Unidad de Proyectos

Este análisis se basa en el número de horas mensuales que los trabajadores utilizan para realizar sus actividades o funciones. Para la recolección de los tiempos necesarios en desempeñar las funciones, se entrevistó a cada empleado de la Unidad.

Se ha utilizado una jornada laboral de 7 horas diarias, 5 días a la semana y 4 semanas que contiene un mes; teniendo un total de 140 horas laborables al mes.

Jefe de la unidad

Funciones o actividades	Tiempo requerido	Porcentaje
Supervisar y dar seguimiento a los proyectos	24 hrs/mes	17.14%
Realizar memoria de labores	8 hrs/mes	5.71%
Asistir a reuniones	45 hrs/mes	32.14%
Administrar los contratos de los proyectos que se ejecutan	40 hrs/mes	28.57%
Otras actividades	20 hrs/mes	14.29%
TOTAL	137 hrs/mes	97.85%

Tabla 3. Resumen de carga laboral del Jefe de la Unidad de Proyectos

Se puede comprobar que del 100% del tiempo establecido al mes para realizar sus funciones, utiliza alrededor del 98% para ejecutar sus funciones. Quedando un tiempo disponible de aproximadamente un 2.0%, el cual no es invertido en ningún tipo de actividad.

Supervisor de proyectos

La unidad cuenta con 5 trabajadores que desempeñan las funciones de dicho. Una de las funciones como lo es elaboración de perfiles presupuestarios se realiza de manera dinámica ya que depende de las peticiones de las comunidades

Supervisor 1

Funciones o actividades	Tiempo requerido	Porcentaje
Realizar inspecciones a las comunidades que solicitan ejecución de proyectos.	3 hrs/mes	2.14%
Formulación de carpetas técnicas.	100 hrs/mes	71.43%
Elaboración de perfiles presupuestarios.	3 hrs/mes	2.14%
Supervisar y dar seguimiento a los proyectos. Revisión de la cantidad de obra realizada.	24 hrs/mes	17.14
Elaboración de la bitácora en cada visita de campo		
Elaborar informes.	2 hrs/mes	1.43%
TOTAL	132 hrs/mes	94.28%

Tabla 4. Resumen carga laboral supervisor 1 de la Unidad de Proyectos



Se puede comprobar que del 100% del tiempo establecido al mes para realizar sus funciones, utiliza alrededor del 94% para ejecutar sus funciones. Quedando un tiempo disponible de aproximadamente un 6%, el cual no es invertido en ningún tipo de actividad.

Supervisor 2

Funciones o actividades	Tiempo requerido	Porcentaje
Realizar inspecciones a las comunidades que solicitan ejecución de proyectos.	6 hrs/mes	4.28%
Formulación de carpetas técnicas.	80 hrs/mes	57.14%
Elaboración de perfiles presupuestarios.	4 hrs/mes	2.86%
Supervisar y dar seguimiento a los proyectos. Revisión de la cantidad de obra realizada. Elaboración de la bitácora en cada visita de campo	18 hrs/mes	12.86%
Elaborar informes.	2 hrs/mes	1.43%
Elaboración de TDR	16	11.43%
TOTAL	126 hrs/mes	90%

Tabla 5. Resumen de carga laboral supervisor 2 de la Unidad de Proyectos

Se puede comprobar que del 100% del tiempo establecido al mes para realizar sus funciones, utiliza alrededor del 90% para ejecutar sus funciones. Quedando un tiempo disponible de aproximadamente un 10%, el cual no es invertido en ningún tipo de actividad.

Supervisor 3

Funciones o actividades	Tiempo requerido	Porcentaje
Realizar inspecciones a las comunidades que solicitan ejecución de proyectos.	16 hrs/mes	11.43%
Formulación de carpetas técnicas.	80 hrs/mes	57.14%
Elaboración de perfiles presupuestarios.	9 hrs/mes	6.43%
Supervisar y dar seguimiento a los proyectos. Revisión de la cantidad de obra realizada. Elaboración de la bitácora en cada visita de campo	24 hrs/mes	17.14%
Elaborar informes.	1.5 hrs/mes	1.07%
TOTAL	130.5 hrs/mes	93.21%

Tabla 6. Resumen de carga laboral supervisor 3 de la Unidad de Proyectos



Se puede comprobar que del 100% del tiempo establecido al mes para realizar sus funciones, utiliza alrededor del 93% para ejecutar sus funciones. Quedando un tiempo disponible de aproximadamente un 7%, el cual no es invertido en ningún tipo de actividad.

Supervisor 4

Funciones o actividades	Tiempo requerido	Porcentaje
Realizar inspecciones a las comunidades que solicitan ejecución de proyectos.	6 hrs/mes	4.28 %
Formulación de carpetas técnicas.	80 hrs/mes	57.14%
Elaboración de perfiles presupuestarios.	8 hrs/mes	5.71%
Supervisar y dar seguimiento a los proyectos. Revisión de la cantidad de obra realizada. Elaboración de la bitácora en cada visita de campo	24 hrs/mes	17.14%
Elaborar informes.	2 hrs/mes	1.43%
TOTAL	120 hrs/mes	85.71%

Tabla 7. Resumen de carga laboral supervisor 4 de la Unidad de Proyectos

Se puede comprobar que del 100% del tiempo establecido al mes para realizar sus funciones, utiliza alrededor del 86% para ejecutar sus funciones. Quedando un tiempo disponible de aproximadamente un 14%, el cual no es invertido en ningún tipo de actividad.

Supervisor 5

Funciones o actividades	Tiempo requerido	Porcentaje
Realizar inspecciones a las comunidades que solicitan ejecución de proyectos.	3 hrs/mes	2.14%
Formulación de carpetas técnicas.	80 hrs/mes	57.14%
Elaboración de perfiles presupuestarios.	6 hrs/mes	4.3%
Supervisar y dar seguimiento a los proyectos. Revisión de la cantidad de obra realizada. Elaboración de la bitácora en cada visita de campo	36 hrs/mes	25.71%
Elaborar informes.	1 hrs/mes	0.71%
TOTAL	126 hrs/mes	90%

Tabla 8. Resumen de carga laboral supervisor 5 de la Unidad de Proyectos

Se puede comprobar que del 100% del tiempo establecido al mes para realizar sus funciones, utiliza alrededor del 90% para ejecutar sus funciones. Quedando un tiempo disponible de aproximadamente un 10%, el cual no es invertido en ningún tipo de actividad.



Auxiliar administrativa

Funciones o actividades	Tiempo requerido	Porcentaje
Elaborar notas.	1.67 hrs/mes	1.19%
Digitar documentos.	4 hrs/mes	2.86%
Ordenar las carpetas y archivarlas	32 hrs/mes	22.86%
Sacar fotocopias	10 hrs/mes	7.14%
Recibir correspondencia y almacenamiento del mismo.	5 hrs/mes	3.57%
Envío y revisión de carpetas técnicas a UACI para su respectiva legislación	10 hrs/mes	7.14%
Envío de bitácoras de los diferentes proyectos y registro fotográfico	40 hrs/mes	28.57%
Formular actas de recepción, provisional de entrega y final de proyectos	7.5 hrs/mes	5.35%
Apoyo		
Cotizar materiales	2.5 hrs/mes	1.79%
Recepción de llamadas	8.2 hrs/mes	5.86%
Realizar memoria de labores con la jefa de la unidad	8 hrs/mes	5.71%
TOTAL	128.87 hrs/mes	92.04%

Tabla 9. Resumen de carga laboral Auxiliar Administrativa de la Unidad de Proyectos

Se puede comprobar que, utiliza alrededor del 92% para ejecutar sus funciones. Quedando un tiempo disponible de aproximadamente un 8%, el cual no es invertido en ningún tipo de actividad.

Maestro de obra

Funciones o actividades	Tiempo requerido	Porcentaje
Mediciones de terrenos	24 hrs/mes	17.14%
Acompañar a las supervisiones de los proyectos	96 hrs/mes	68.57%
TOTAL	120 hrs/mes	85.71%

Tabla 10. Resumen de carga laboral maestro de obra de la Unidad de Proyectos

Se puede comprobar que del 100% del tiempo establecido al mes para realizar sus funciones, utiliza alrededor del 86% para ejecutar sus funciones. Quedando un tiempo disponible de aproximadamente un 4%, el cual no es invertido en ningún tipo de actividad.



Cuadro resumen de las horas trabajadas al mes por trabajador

Jefe de la Unidad	137 hrs/mes	97.86%
Supervisor 1	132 hrs/mes	94.28%
Supervisor 2	126 hrs/mes	90.00%
Supervisor 3	130.5 hrs/mes	93.21%
Supervisor 4	120 hrs/mes	85.71%
Supervisor 5	126 hrs/mes	90.00%
Auxiliar Administrativa	128.87 hrs/mes	92.04%
Maestro de Obra	120 hrs/mes	85.71%

Tabla 11. Horas al mes por trabajador

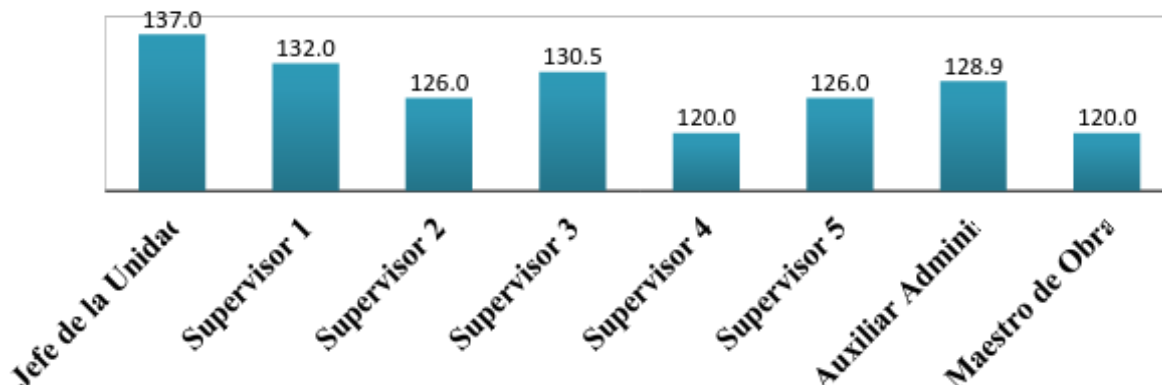


Ilustración 2. Gráfico de cargas laborales, horas al mes.

Se puede observar la variación de las horas para cada trabajador teniendo como dato importante que el que más horas trabaja tiene un total de aproximadamente de 137 horas al mes y es la jefa de la unidad y el que menor horas realiza observamos que son dos el supervisor 4 y el maestro de obra con un total aproximado de 120 horas al mes

Identificación de los recursos de la Unidad de Proyectos

Para poder realizar una correcta identificación de los recursos, han sido clasificados por categorías, por lo que se distingue entre tangibles que incluye: recurso humano, infraestructura, material y equipo. E intangibles que incluye: programas computacionales.

A continuación, se presentan los recursos tangibles:



Recurso humano	
Puesto	Número de empleados
Jefa de Unidad de Proyectos	1
Auxiliar Administrativo	1
Auxiliar	5
Maestro de Obra	1
Ordenanza	1
Coordinador de Planificación	1
Total	10

Tabla 12. Recurso humano de la Unidad de Proyectos

Infraestructura	
Local	Cantidad
Oficina de Unidad de Proyectos	1

Tabla 13. Infraestructura de la Unidad de Proyectos

Material y equipo	
Equipo	Cantidad
Computadoras	6
Escritorios	9
Oasis	1
Sillas	10
Archiveros	3
Basureros	5
Reguladores de corriente	4

Tabla 14. Materiales y equipos de la Unidad de Proyectos

A continuación, se presentan los recursos intangibles

Programas computacionales
Microsoft Excel
Microsoft Word
Internet
AutoCAD
Photoshop

Tabla 15. Recursos intangibles



3.4.10 Análisis FODA de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa

Ana

Luego de haber analizado los aspectos administrativos, recursos, y cargas laborales de la Unidad junto con la información obtenida de la observación directa y entrevistas, se procedió a evaluar las condiciones y actividades internas de la Unidad de Proyectos e identificar si son fortalezas o debilidades.

También se analizaron los factores externos a la Unidad, que como tales están fuera del su control, para determinar las oportunidades y amenazas.

A continuación, se muestra el listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana para la matriz FODA.

Fortalezas

- Personal con competencias y experiencia adecuadas
- Personal comprometido
- Elaboración de Plan Anual de Trabajo
- Existencia de servicios básicos (agua y electricidad)
- Servicio de internet
- Capacitación anual del personal
- Disciplina acorde a las exigencias
- Ambiente de trabajo agradable
- Proactividad en la gestión
- Buenas relaciones con las demás unidades internas

Oportunidades

- Elevado requerimiento del servicio
- Fácil acceso para los solicitantes
- Apoyo en seguridad por la PNC al realizar visitas de campo
- Buenas relaciones con instituciones gubernamentales y no gubernamentales



Debilidades

- Desconocimiento organizacional
- Procedimientos no documentados
- Instalaciones inadecuadas
- Equipamiento obsoleto
- No pertenecer a comisión de elaboración de PEP
- Equipo de oficina inadecuado
- Bajo rendimiento de las metas programadas
- Deficiente distribución de oficina
- Falta de abastecimiento de mobiliario y equipo
- Escaso servicio de transporte para visitas de campo

Amenazas

- Recesión económica del país
- Delincuencia
- Falta de Presupuesto
- Dependencia de los líderes comunales para realizar las visitas

A continuación, se muestra la construcción de una matriz con las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas encontradas en la Unidad, y como valores algunas estrategias según como se relacionan entre sí:



		Fortalezas	Debilidades
			<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal adecuado y experiencias adecuadas 2. Personal comprometido 3. Elaboración de Plan Anual de Trabajo 4. Existencia de servicios básicos (agua, electricidad) 5. Servicio de internet 6. Capacitación anual del personal 7. Disciplina acorde a las exigencias 8. Ambiente de trabajo agradable 9. Proactividad en la gestión 10. Buenas relaciones con las demás unidades internas
Matriz FODA Unidad de Proyectos			
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elevado requerimiento del servicio 2. Fácil acceso para los solicitantes 3. Apoyo en seguridad por la PNC al realizar visitas 4. Buenas relaciones con instituciones gubernamentales y no gubernamentales 	<p>FO1. (F6, F9, O4) Creación de alianzas con otras instituciones para compartir métodos de trabajo, experiencias y contribuir con el desarrollo del personal de la unidad.</p>	<p>DO1. (D2, D7, D5, O4, O1) Elaborar manuales administrativos para el buen desempeño de la Unidad.</p> <p>DO2. (D9, D8, D6, O4) Solicitar apoyo a instituciones gubernamentales y no gubernamentales apoyo para mejoramiento de la unidad.</p>
Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recesión económica del país 2. Delincuencia 3. Falta de presupuesto 4. Dependencia de los líderes comunales para realizar las visitas 	<p>FA1. (F4, F5, A3) Crear condiciones en las que se optimicen los recursos con los que cuenta la unidad.</p> <p>FA2. (F9, F2, A4) Mejorar la comunicación para con los líderes comunales para un buen entendimiento entre ambas partes.</p>	<p>DA1. (D5, D6, A3) Revisión de apartado legal donde se garanticen las condiciones adecuadas de trabajo</p> <p>DA2. (D10, A4) Concertar con líderes comunales apoyo para facilitar transporte a empleados de la Unidad.</p>

Tabla 16. Matriz FODA



ESTRATEGIA FO1.

Coordinar con instituciones capacitaciones interactivas.

Compartir experiencias en el día a día del trabajo.

Instalar sistemas para compartir información, comunicación y operación que permita al personal desempeñar muy bien sus funciones.

ESTRATEGIA DO1 y DO2.

Aprovechar a las instituciones que cuenten con profesionales en el campo de la organización y a estudiantes universitarios que deseen implementar sus conocimientos en pro del mejoramiento de la unidad.

Elaborar manuales administrativos para mejorar el sistema administrativo de la Unidad de Proyectos.

ESTRATEGIA FA1.

Concientizar a los empleados de la unidad sobre el uso adecuado de los recursos con los que cuentan.

ESTRATEGIA FA2 y DA2.

Crear canales efectivos de comunicación con las ADESCOS o representantes de las comunidades.

Crear políticas para efectiva relación con las comunidades.

ESTRATEGIA DA1.

Consultar apartados legales en los que se garanticen las condiciones de trabajo



3.5 Conclusiones del Diagnóstico

3.5.1 Aspectos organizativos

- La estructura orgánica de la Unidad de Proyectos no está claramente definida, debido a que el organigrama que actualmente posee no está apegado a la realidad, porque presenta errores de elaboración y desactualización.
- La Unidad de Proyectos posee desconocimiento del sistema administrativo que existe en la Unidad al no encontrarse en un documento escrito.
- La Unidad cuenta con objetivos, los cuales son establecidos por la Jefa de la Unidad de Proyectos en concordancia con los objetivos de la Alcaldía Municipal, dichos objetivos son comunicados a los empleados para unificar los esfuerzos y trabajar conforme al plan anual de trabajo establecido
- La comunicación existente dentro de la Unidad es en su mayoría oral, lo cual no significa que sea mala, pero indica la necesidad de contar con el respaldo físico que proporciona la comunicación escrita, para que de esta forma el personal retenga más la información transmitida.
- La unidad de proyectos se encuentra excluida de una comisión evaluadora de proyectos, que por su naturaleza asesora debe pertenecer.

3.5.2 Funciones y perfiles de los empleados de la Unidad

- El personal que conforma actualmente la Unidad tiene conocimiento de sus funciones, y posee las competencias y experiencia adecuada, debido a los resultados obtenidos al analizar las funciones que ellos realizan.
- Los recursos de la Unidad de Proyectos son inadecuados para realizar sus labores de manera eficiente, además el equipo informático es obsoleto y la infraestructura de las instalaciones se encuentran en malas condiciones.
- El coordinador de planificación no realiza funciones relacionadas a la Unidad de Proyectos, ya que ha sido asignado sin tener los conocimientos técnicos que la Unidad requiere.



3.5.3 Análisis de carga laboral

- La Jefa de la Unidad posee 2.14 % de su tiempo sub utilizado. Este ha sido un valor aceptable considerando la importancia y la cantidad de actividades que desempeña.
- Existen 7 empleados que poseen una carga laboral baja, siendo estos: los Supervisores que tienen en promedio 10 % de su tiempo sub utilizado, la Auxiliar Administrativa con 8.0 % de tiempo sub utilizado y el Maestro de Obra con 14.29 % de tiempo sub utilizado.

3.5.4 Análisis FODA

- Las amenazas y las debilidades no afectan a la realización de un levantamiento y diseño de un manual de procedimientos.
- La Unidad cuenta con fortalezas y oportunidades excelentes que debe aprovechar para un mejoramiento en la organización de la Unidad.



3.6 Recomendaciones

- Se recomienda crear un organigrama que se adapte a la realidad actual de la Unidad de Proyectos.
- Establecer objetivos para cada puesto, dependencia jerárquica, y funciones específicas, para el fortalecimiento del logro de metas y facilitar el control interno.
- Se recomienda actualizar e innovar todos los recursos materiales como su equipo e inmobiliario existente para aumentar la productividad del personal.
- Contar con una descripción de cada puesto de trabajo, que determine la naturaleza del puesto, sus requisitos de educación, conocimientos, experiencia, actividades y responsabilidades a desempeñar.
- Elaboración de procedimientos, lo que ayuda a normalizar cada uno de los procedimientos que realizan los empleados.
- Se debe solicitar la transferencia del Coordinador de Planificación a otra área de la Alcaldía Municipal.
- No incluir al resolutor en el manual de organización y descripción de puestos ya que el supervisor cuenta con las mismas funciones que este.



CAPITULO IV:

PROPUESTA DE MANUALES PARA LA UNIDAD DE PROYECTOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA

Este capítulo presenta la propuesta de manuales administrativos para la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, en tales manuales se incluye el Manual de Puestos, Manual de Políticas, Manual de Procedimientos y Manual de Evaluación de Desempeño.

El propósito de los manuales administrativos es brindar a los empleados las herramientas necesarias para desempeñar sus actividades y los lineamientos para optimizar la calidad del servicio.

4.1 Misión, visión y objetivos propuestos para la Unidad de Proyectos

4.1.1 Misión

Unidad responsable de la formulación y supervisión de proyectos de infraestructura impulsados por la Alcaldía Municipal de Santa Ana, para el beneficio de los ciudadanos del municipio, a través de un servicio especializado y eficiente.

4.1.2 Visión

Ser la Unidad Administrativa que contribuya a concretar proyectos de infraestructura importantes para el desarrollo y bienestar del municipio de Santa Ana y sus ciudadanos, por medio de una administración transparente y servicios ágiles y de calidad.



4.1.3 Objetivos

Objetivo general:

- Solventar las demandas de proyectos de infraestructura de la población del municipio de Santa Ana.

Objetivos específicos:

- Promover una actitud de servicio en el personal de la Unidad de Proyectos, orientada a los ciudadanos solicitantes de proyectos.
- Contar con las herramientas y conocimientos necesarios que permitan a los empleados desarrollar sus labores de forma eficiente.
- Establecer una administración eficiente de los recursos de la Unidad de Proyectos, brindando un buen servicio a la población.



Alcaldía Municipal de Santa Ana




4.2 Manuales Administrativos

Unidad de Proyectos

Agosto 2016

Santa Ana, El Salvador, Centroamérica




	Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manuales Administrativos	Página	


ÍNDICE

	Pág.
Manuales Administrativos.....	73
Manual de puestos.....	84
Manual de políticas.....	101
Manual de procedimiento.....	109
Manual de evaluación de desempeño.....	160



	Alcaldía Municipal de Santa Ana		
	Manuales Administrativos	Página	1/11
<p>4.2.1 Introducción</p> <p>En toda organización se realizan actividades cotidianas que forman parte de la rutina del ambiente laboral, estas actividades forman parte de los procesos administrativos que van modificándose con el paso del tiempo por diversos motivos como la división del trabajo, el desempeño de los empleados responsables de ejecutar dichos procesos o por cambios en el entorno. Todo esto hace necesario determinar las normas, políticas y lineamientos para el desarrollo de las tareas dentro de la estructura organizacional.</p> <p>Los Manuales Administrativos son documentos que establecen una serie de elementos administrativos con la finalidad de informar y orientar la conducta y los esfuerzos de los recursos humanos de una organización para cumplir con los objetivos trazados. Son herramientas muy eficaces para la toma de decisiones y el aprendizaje de los empleados, también son útiles para la orientación del personal nuevo e identificar las necesidades de capacitación.</p> <p>La efectividad de los Manuales Administrativos depende de la precisión con la que se elaboran y la actualización constante a la que estén sujetos, para adaptarse a los cambios en los procedimientos.</p> <p>Los presentes Manuales tienen como objetivo definir la estructura orgánica, funciones, requisitos de los puestos laborales, políticas, normas de evaluación de desempeño y procedimientos que se realizan en la Unidad de Proyectos.</p>			



	Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manuales Administrativos	Página	2/11

4.2.2 Objetivos

Objetivo general:

- Facilitar al personal la información necesaria para desarrollar las labores que les han sido asignadas y lograr uniformidad en los procedimientos administrativos de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía de Santa Ana.

Objetivos específicos:

- Fijar la estructura organizacional, objetivos y políticas de la Unidad de Proyectos.
- Establecer las funciones y responsabilidades de cada integrante de la Unidad.
- Estandarizar los procedimientos que se realizan dentro de la Unidad y sus responsables, para evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.




4.2.3 Normas para el uso y mantenimiento del Manual

- El manual deberá de ser conocido por los empleados de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, con el objetivo de que conozcan las actividades, responsabilidades, requerimientos y competencias que deben de cumplir.
- El manual deberá revisarse por lo menos una vez al año para garantizar su confiabilidad.
- Cualquier actualización o modificación que se le haga al manual, deberá informárseles a los empleados por escrito y señalar en la parte abajo inferior la fecha y el año de su modificación en el manual.
- Deberá respetarse las actividades y jerarquía del manual para evitar duplicidad de funciones.


Para la implementación del manual descriptor de puestos se plantea lo siguiente

- Que el manual de descripción de puestos sea evaluado y aprobado por el Concejo Municipal.
- Entregar el manual al Jefe de la Unidad de Proyectos para su difusión.
- El personal que desempeñe los puestos de la Unidad deberán realizar las funciones descritas en él.




	Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manuales Administrativos	Página	6/11
<p>4.2.4 Base legal</p> <p>El Manual de Organización y Funciones, tiene como base legal las diferentes leyes y reglamentos que regulan a las municipalidades y las unidades que las conforman, en cuanto a su organización y funcionamiento.</p> <p>Ley de la carrera administrativa municipal.</p> <p>Obligación Especial de las Municipalidades.</p> <p>Art. 81.- Las Municipalidades y las demás Entidades Municipales están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño; manuales reguladores del sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios; manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación y; manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados.”</p> <p>De los niveles funcionariales</p> <p>Art. 5.- Por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.</p> <p>Nivel de Dirección. Art. 6. Al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.</p>			




	Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manuales Administrativos	Página	7/11
<p>Nivel Técnico. Art. 7. Al nivel técnico pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.</p> <p>Nivel de Soporte Administrativo. Art. 8. Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.</p> <p>Nivel operativo. Art. 9. A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.</p> <p>De las categorías</p> <p>Art. 10.- En cada uno de los niveles funcionariales y para cada cargo específico, habrá tres categorías. El/la empleado/a o funcionario/a ingresará al nivel correspondiente a la tercera categoría e irá ascendiendo a las superiores de acuerdo a la experiencia, conocimientos, capacitación y méritos acreditados.</p> <p>La 3ª categoría representa el escalón en que cada empleado/a municipal iniciara su tránsito dentro la Carrera Administrativa Municipal, la 2ª categoría el nivel intermedio y la 1ª el nivel superior a alcanzar en su proceso de mejora continua a partir de su experiencia, tiempo, eficiencia en el desempeño y méritos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Cada categoría ha de contener de forma ascendente un rango salarial posible al que pueda acceder el empleado/a dentro de ella; a partir de la evaluación del desempeño y los méritos acumulados durante un periodo de dos años.			




	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manuales Administrativos	Página	8/11
<ul style="list-style-type: none"> • Los rangos se han de establecer teniendo en consideración la actual estructura de salarios de la municipalidad y su realidad financiera, administrativa y presupuestaria. • Las opciones de abandono de una categoría por ascenso han de estar determinadas por el proceso de evaluación del desempeño, tiempo y méritos acumulados. <p>La mejora salarial dentro de la misma categoría será una posibilidad a considerar para estimular al personal en el intermedio de los dos años u otros períodos que el Concejo Municipal considere prudente en base a resultados de una evaluación previa.</p> <p>4.2.5 Normas técnicas de control interno.</p> <p><i>Compromiso con la competencia.</i></p> <p>Art. 8.- El Concejo Municipal, gerencias, jefaturas y empleados, deberán darle cumplimiento al Manual de Organización y Funciones, estipulando que cada empleado deberá caracterizarse por poseer un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades y comprender la importancia del desarrollo y la implantación de controles internos apropiados; al mismo tiempo, como una forma de ejercer una competencia institucional, los métodos de contratación deberán asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados en el Manual de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal.</p>			



	Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manuales Administrativos	Página	9/11
<p><i>Estilo de Gestión.</i></p> <p>Art. 9.- El Concejo Municipal, gerencias y jefaturas, según indicadores de gestión y de desempeño de cada área, deberán desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión acorde a la misión y visión institucional y a los principios de democracia participativa, Plan Estratégico Institucional y que permita administrar un nivel de riesgo determinado, orientada al logro de resultados y a la medición del desempeño, promoviendo una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el Sistema de Control Interno.</p> <p><i>Estructura Organizacional.</i></p> <p>Art. 10.-El Concejo Municipal, gerencias y jefaturas, definirán y desarrollarán su actividad mediante una estructura organizativa, que responda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama.</p> <p><i>Definición de Áreas de Autoridad, Responsabilidad y Relaciones de Jerarquía.</i></p> <p>Art. 11.- El Concejo Municipal, gerencias y jefaturas, deberán cumplir con la jerarquía según el organigrama institucional, debiendo estar complementado con el Manual de Organización y Funciones, en el cual se asigna la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno. El ambiente de control se fortalecerá en la medida en que los miembros de la Municipalidad conozcan claramente sus deberes y responsabilidades.</p>			



	Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manuales Administrativos	Página	10/11

Coordinación de Acciones Organizacionales.

Art. 13.- El Concejo Municipal, gerencias y jefaturas, deberán establecer mecanismos y disposiciones, a efecto de que los diversos funcionarios y unidades participantes en la ejecución de los procesos, actividades y transacciones que realizan las instituciones, se desarrollen de manera coordinada y coherente, con miras a la implantación efectiva de la estrategia organizacional para el logro de los objetivos y metas.

Participación del personal en el Control Interno


Art. 14.- El Concejo Municipal, gerencias y jefaturas, deberán instaurar las medidas de control propicias, a fin de que los miembros del personal reconozcan y acepten la responsabilidad que les compete por el adecuado funcionamiento del control interno. De acuerdo con esa responsabilidad, los funcionarios deberán participar activamente en la aplicación y mejoramiento de las medidas ya implantadas; así como, en el diseño de controles aún más específicos para las áreas de la organización, donde desempeñan sus labores.

Reglamento interno de la alcaldía municipal de Santa Ana

Del director ejecutivo, gerentes, jefes y otros funcionarios

Art. 9.- La Alcaldía contará con un Director Ejecutivo, Gerentes, Jefes y otros funcionarios que fueren necesarios para su administración.



	Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manuales Administrativos	Página	11/11
<p>Art.10.- El Director Ejecutivo será en lo administrativo el Jefe inmediato de las gerencias de la Alcaldía.</p> <p>Las áreas, departamentos, secciones y unidades estarán organizadas y estructuradas administrativamente de la forma siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Planificación y Desarrollo Urbano: Catastro.b) Administrativa: Recursos Humanos, Mantenimiento, Inventario, Archivo y Proveduría.c) Financiera: Contabilidad, Tesorería, Cobranzas y Registros y Control Tributario.d) Operaciones: Mercados Uno, Dos y Tres, Terminal de Autobuses, Rastro, Cementerio, Medio Ambiente, Ornato y Zonas Verdes.e) Desarrollo Social: Desarrollo Comunal, Salud Comunal y Abastos.f) Legal: Juzgado Especial de Policía, Departamento de Cédula y Registro del Estado Familiar.g) Informática, Unidad de Proyectos y Comunicaciones dependerán del Alcalde.h) Auditoria Interna			



Alcaldía Municipal de Santa Ana




4.3 Manual de Puestos

Unidad de Proyectos


Agosto 2016

Santa Ana, El Salvador, Centroamérica



	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Puestos	Página	1/16
<p>4.3.1 Introducción</p> <p>Debido a la necesidad de las unidades que integran las municipalidades, de trabajar de forma ordenada y de manera eficiente, es de vital importancia aplicar herramientas administrativas que permitan la mejor utilización del recurso humano.</p> <p>El manual descriptor de puestos es una herramienta de gran ayuda para las unidades y los empleados, establece los requisitos básicos que deben cumplir los ocupantes de los diferentes puestos laborales, lo que incluye nivel de educación, habilidades y destrezas. Así mismo también especifica las funciones y responsabilidades inherentes a los puestos, para que sea desempeñado de forma eficiente y eficaz.</p> <p>A continuación, se muestra el inventario de puestos de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana. También se muestra cada puesto de trabajo que integra a la Unidad y los requisitos, habilidades, conocimientos y condiciones propias de cada uno.</p>			



	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Puestos	Página	2/16

4.3.2 Objetivos del manual


Objetivo general

Brindar a la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana una herramienta que contenga de forma clara y detallada las actividades, responsabilidades y requerimientos de los puestos de trabajo.

Objetivos específicos

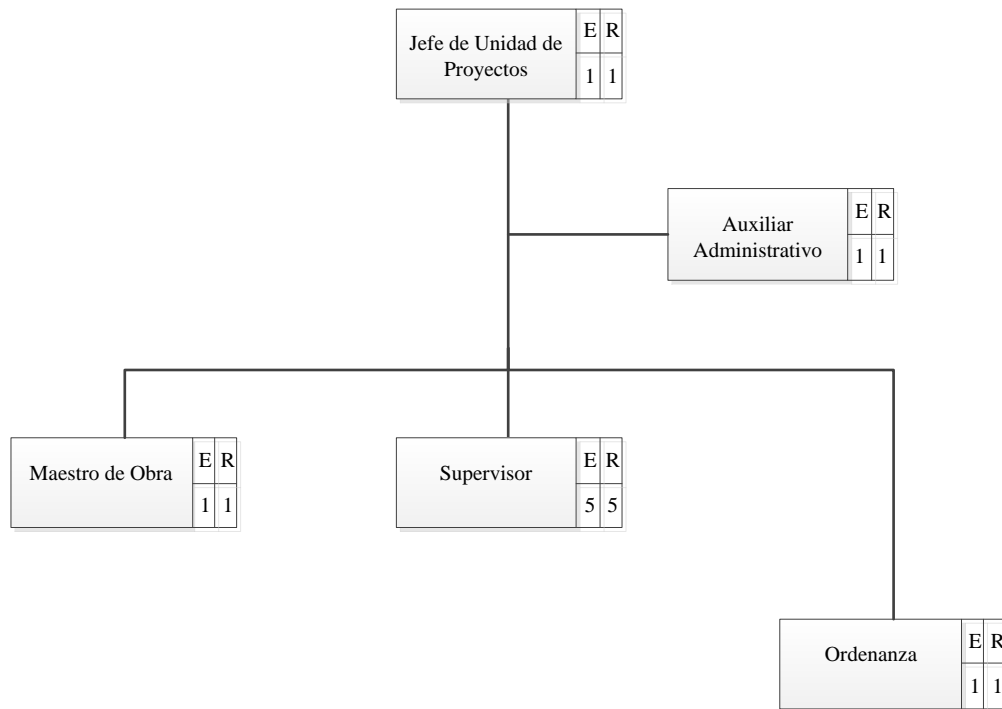
- Servir como fuente de información interna que permita guiar el desarrollo de las actividades que se realizan en la Unidad.
- Orientar el proceso de reclutamiento e inducción, al definir las competencias y las actividades específicas que requiere cada puesto.
- Guiar las capacitaciones del personal para que posean las competencias idóneas para el puesto que ocupan, al comparar el perfil del empleado al del que describe el manual.



	Alcaldía Municipal de Santa Ana		Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Puestos		Página	3/16


4.3.3 Organigrama de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía de Santa Ana

Nombre de la unidad: Unidad de Proyectos
Código de la unidad: 0302
Naturaleza: Asesora



E=Existentes
R=Requeridos



	Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Puestos	Página	4/16

4.3.4 Relaciones internas y externas de la Unidad de Proyectos


Relaciones internas:

- UACI
- Desarrollo Comunal
- Auditoria Interna,
- Catastro de Inmuebles,
- Contabilidad,
- Aseo Urbano,
- Las demás gerencias y jefaturas de la Administración municipal.

Relaciones externas:

- Comunidades,
- Instituciones Gubernamentales,
- Instituciones no Gubernamentales,
- Organismos de Cooperación,
- ADESCOS.




	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana		Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Puestos		Página	5/16

4.3.5 Inventario de puestos de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana

Los puestos administrativos a ser considerados por el presente manual, son detallados a continuación, detallando las funciones, sus requisitos mínimos aceptados, competencias y condiciones de cada uno de ellos.

Número de cargos	Código del cargo	Nombre del cargo	Nivel funcional
1	03020001	Jefe de la Unidad de Proyectos	Directivo
1	03020002	Auxiliar Administrativo	Soporte administrativo
1	03020003	Ordenanza	Operativo
5	03020004	Supervisor	Técnico
1	03020005	Maestro de Obra	Operativo



	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Puestos	Página	6/16

Modificaciones a los puestos de trabajo dentro de la Unidad de Proyectos

Eliminación del puesto de Resolutor del Manual de Puestos de la Unidad de Proyectos

Como parte de la propuesta se decidió eliminar el puesto de Resolutor, esto debido a que las funciones que corresponden a este puesto de trabajo ya son contempladas en las funciones de los supervisores de la Unidad de Proyectos. Por lo tanto, para el Manual de Puestos no se contempla el puesto de Resolutor y se agrega un Supervisor más a los ocupantes requeridos para este puesto.


En caso de que el puesto de Resolutor este contemplado dentro de la Ley de Carrera Administrativa, según lo establecido en el Art. 53 referente a la supresión de un cargo de la carrera administrativa, dice lo siguiente “En los casos que a los funcionarios o empleados de carrera independientemente de su relación jurídico laboral, se les comuniquen o notifiquen la supresión de la plaza o cargo, éstos podrán ser incorporados a empleos similares o de mayor jerarquía o podrán ser indemnizados”. Sin embargo, el puesto de Resolutor no se encuentra ocupado por ningún empleado actualmente, por lo que la supresión de este puesto no contemplaría el pago de una indemnización.

Traslado del Coordinador de Planificación


El traslado del Coordinador de Planificación fuera de la Unidad de Proyectos queda sustentado según lo establecido en el Art. 40 de la Ley de Carrera Administrativa “Los funcionarios y empleados de carrera pueden ser trasladados dentro del mismo municipio o entidad municipal, de una plaza a otra, de forma provisional o definitiva, siempre que dicho traslado no signifique rebaja de categoría o nivel y no implique disminución de condiciones de trabajo, de salario o de cualquier otro derecho.

El traslado puede realizarse por razones de conveniencia para la administración municipal, de reorganización de la institución, por necesidades eventuales de reforzamiento en áreas determinadas, o por solicitud del funcionario o empleado.




	Alcaldía Municipal de Santa Ana		Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Puestos		Página	7/16
Título del puesto: Jefe de la Unidad de Proyectos		Nivel: Directivo		
		Categoría: 3°		
Departamento o Unidad: Unidad de Proyectos		Puesto al que reporta: Gerente General		
Código del cargo: 03020001	Número de cargos: 1	Horario de trabajo: 8:00 a. m – 4:00 p. m		
Objetivo del puesto:				
Gestionar al personal de la Unidad de Proyectos hacia el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad y el servicio a los habitantes de la ciudad de Santa Ana.				
Responsabilidades:				
Supervisar y coordinar los proyectos de infraestructura de la Alcaldía de Santa Ana y manejo del personal de la Unidad de Proyectos				
Función general:				
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que realiza la Unidad de Proyectos.				
Funciones específicas				
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales	
Coordinar las actividades de cada uno de las profesiones de la Unidad	X			
Realizar inspecciones a las comunidades que solicitan la ejecución de determinados proyectos.		X		
Reconocimiento y levantamiento del lugar donde se realizará el proyecto.		X		
Formular carpetas técnicas		X		
Elaboración de perfiles presupuestarios	X			
Revisión de carpetas técnicas internas y externas	X			
Supervisar y dar seguimiento a los proyectos de desarrollo local.		X		




	Alcaldía Municipal de Santa Ana		Fecha	
	Manual de Puestos		Página	8/16
Elaboración de bitácora en cada visita de campo de los proyectos en ejecución	X			
Revisión y firma de estimaciones	X			
Realizar informes para UACI de cada proyecto en ejecución	X			
Informar al Alcalde y Gerente General sobre los avances de los proyectos	X			
Presencia en los Actos de Inauguración de los proyectos ejecutados				X
Atención a los diferentes contratistas que prestan sus servicios a esta Municipalidad		X		
Atención a las diferentes comunidades que solicitan apoyo Municipal	X			
Justificar los proyectos cuando existe anomalías por parte de la Corte de Cuentas				X
Elaboración de solicitudes a las diferentes dependencias de la Municipalidad		X		
Elaboración de solicitudes a Instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales		X		
Asistir a reuniones convocadas por las diferentes dependencias de la Municipalidad		X		
Elaborar el Plan Anual de Trabajo				X
Representa a la Unidad de Proyectos en reuniones ante Sr. Alcalde, Gerente General y otras instituciones.	X			



	Alcaldía Municipal de Santa Ana		Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Puestos		Página	9/16
Especificaciones del puesto				
Requisitos intelectuales				
Educación formal		Esencial	Complementaria	
Profesional en Arquitectura o Ingeniería Civil		X		
Educación no formal		Esencial	Complementaria	
Conocimiento de mediciones, nivelaciones, levantamiento		X		
Otros conocimientos del puesto		Esencial	Complementaria	
Leyes de las municipalidades		X		
Manejo de personal		X		
Manejo de programas computacionales relacionados con planos, entre ellos AutoCAD.		X		
Manejo de Microsoft Office		X		
Experiencia: 3 años en puestos de jefatura				
Requisitos físicos				
Condición	Alto	Medio	Bajo	
Iluminación	X			
Ventilación	X			
Se desplaza fuera de la oficina	X			
Otros aspectos: Responsable, capacidad de liderazgo, buenas relaciones interpersonales, eficiente y eficaz.				




	Alcaldía Municipal de Santa Ana		Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Puestos		Página	10/16
Título del puesto: Auxiliar Administrativa		Nivel: Soporte Administrativo		
		Categoría: 3°		
Departamento o Unidad: Unidad de Proyectos		Puesto al que reporta: Jefe de la Unidad de Proyectos		
Código del cargo: 03020002	Número de cargos: 1	Horario de trabajo: 8:00 a. m – 4:00 p. m		
Objetivo del puesto: Asistir a Jefatura y supervisores de la Unidad en los procesos administrativos.				
Responsabilidades: Organizar y mantener los documentos debidamente ordenados y determinar su localización cuando se necesite.				
Función general: Recepción y envío de documentos relacionados con la Unidad de Proyectos				
Funciones específicas				
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales	
Elaborar notas y digitar documentos	X			
Ordenar las carpetas de proyectos y archivarlas.	X			
Registrar la documentación interna y externa	X			
Registrar y derivar la correspondencia recibida.	X			
Administrar la agenda del Jefe de Unidad de Proyectos.	X			
Recibir y atender visitas, así como concertar entrevistas y cotizar materiales.	X			
Recibir documentación interna y correspondencia externa y archivo de los mismos	X			




Elaborar requisiciones para las respectivas necesidades de la Unidad		X	
Realiza informe fotográfico para anexas a bitácora de los proyectos en ejecución	X		
Envío de bitácoras de los diferentes proyectos en ejecución, formular actas de recepción provisional, de entrega y final de proyectos.		X	
Asistir a capacitaciones			X
Especificaciones del puesto			
Requisitos intelectuales			
Educación formal		Esencial	Complementaria
Bachillerato		X	
Educación no formal		Esencial	Complementaria
Cursos de redacción Seminario de atención al Cliente		X	
Otros conocimientos del puesto		Esencial	Complementaria
Manejo de Microsoft Office		X	
Uso de equipo de oficina (fotocopiadora, scanner, fax)		X	
Experiencia: Sin experiencia			
Requisitos físicos			
Condición	Alto	Medio	Bajo
Iluminación	X		
Ventilación	X		
Se desplaza fuera de la oficina		X	
Otros aspectos: Responsable, gestión del tiempo, buenas relaciones interpersonales, eficiente, eficaz, amable.			
Enviar correspondencia y mantener orden en los archivos	X		




	Alcaldía Municipal de Santa Ana		Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Puestos		Página	11/16
Título del puesto: Supervisor		Nivel: Técnico		
		Categoría: 3°		
Departamento o Unidad: Unidad de Proyectos		Puesto al que reporta: Jefe de la Unidad de Proyectos		
Código del cargo: 03020004	Número de cargos: 5	Horario de trabajo: 8:00 a. m – 4:00 p. m		
Objetivo del puesto: Formular y supervisar proyectos de infraestructura y de desarrollo que impulsa la Municipalidad.				
Responsabilidades: Supervisar que los proyectos de infraestructura desarrollados por la Alcaldía de Santa Ana beneficien a las comunidades solicitantes y cumplan con los requisitos bajo los que fueron diseñados.				
Función general: Coordinar y vigilar el desempeño de las obras de construcción.				
Funciones específicas				
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales	
Realizar inspecciones a las comunidades que solicitan la ejecución de determinados proyectos		X		
Reconocimiento y levantamiento del lugar donde se realizará el proyecto	X			
Vigilar que las actividades se realicen bajo el cumplimiento de las normas técnicas y legales	X			
Formular carpetas técnicas	X			
Elaboración de bitácora en cada visita de campo de los proyectos en ejecución	X			
Realizar una programación semanal de las visitas que realizará.		X		



	Alcaldía Municipal de Santa Ana		Fecha: Agosto 2016	
	Manual Descriptor de Puestos		Página	12/16
Elaborar de perfiles presupuestarios	X			
Realizar el debido control de calidad en materiales y equipo para el proyecto	X			
Elaborar los informes de evaluación de los proyectos y remitirlos a los solicitantes.	X			
Revisar los contratos y los conocimientos técnicos responsables de los contratistas		X		
Especificaciones del puesto				
Requisitos intelectuales				
Educación formal		Esencial	Complementaria	
Profesional en Arquitectura o Ingeniería Civil		X		
Educación no formal		Esencial	Complementaria	
Conocimiento de mediciones, nivelaciones, levantamiento		X		
Otros conocimientos del puesto		Esencial	Complementaria	
Leyes de las municipalidades		X		
Manejo de programas computacionales relacionados con planos, entre ellos AutoCAD.		X		
Manejo de Microsoft Office		X		
Experiencia: 2 años				
Requisitos físicos				
Condición	Alto	Medio	Bajo	
Iluminación	X			
Ventilación	X			
Se desplaza fuera de la oficina		X		
Otros aspectos: Responsable, capacidad de innovación, iniciativa y discreción, eficiente y eficaz, buenas relaciones interpersonales.				




	Alcaldía Municipal de Santa Ana		Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Puestos		Página	13/16
Título del puesto: Maestro de obra		Nivel: Operativo		
		Categoría: 3°		
Departamento o Unidad: Unidad de Proyectos		Puesto al que reporta: Jefe de la Unidad de Proyectos		
Código del cargo: 03020005	Número de cargos: 1	Horario de trabajo: 8:00 a. m – 4:00 p. m		
Objetivo del puesto: Apoyar a los Auxiliares de la Unidad de Proyectos en las visitas de campo y supervisión de proyectos				
Responsabilidades: Realizar levantamientos, reconocimiento de suelos, mediciones de terreno en cada comunidad que sea solicitado un proyecto				
Función general: Realizar mediciones de terrenos en los que se ejecutará un proyecto impulsado por la Municipalidad				
Funciones específicas				
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales	
Supervisar la ejecución y elaboración de proyectos hechos por la municipalidad o por terceros.	X			
Revisar los documentos relacionados con el terreno y permisos estudios relacionados	X			
Acompañar a los mismos en supervisiones de proyectos en ejecución en diferentes lugares del Municipio de Santa Ana.		X		
Revisar y verificar la cantidad, calidad y otras especificaciones técnicas de los materiales como también de la obra realizada.	X			
Proporcionar indicaciones oportunas al supervisor de obra, en su calidad de asesor		X		
Asistir a capacitaciones.			X	




	Alcaldía Municipal de Santa Ana		Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Puestos		Página	14/16
Realizar cualquier tarea que sea asignada por el jefe inmediato.				X
Especificaciones del puesto				
Requisitos intelectuales				
Educación formal		Esencial	Complementaria	
Bachillerato		X		
Educación no formal		Esencial	Complementaria	
Conocimiento de mediciones, nivelaciones y levantamientos topográficos Conocer el Municipio de Santa Ana		X		
Otros conocimientos del puesto		Esencial	Complementaria	
Diseño de planos			X	
Experiencia: 2 años en obras de construcción				
Requisitos físicos				
Condición	Alto	Medio	Bajo	
Iluminación		X		
Ventilación		X		
Se desplaza fuera de la oficina	X			
Otros aspectos: Responsable, eficiente y eficaz.				



	Alcaldía Municipal de Santa Ana		Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Puestos		Página	15/16
Título del puesto: Ordenanza		Nivel: Operativo		
		Categoría: 3°		
Departamento o Unidad: Unidad de Proyectos		Puesto al que reporta: Jefe de la Unidad de Proyectos		
Código del cargo:03020003	Número de cargos: 1	Horario de trabajo: 8:00 a. m – 4:00 p. m		
Objetivo del puesto: Mantener siempre limpias u ordenadas las instalaciones del departamento, así como trasladar la correspondencia, bienes muebles u otro servicio que se requiera.				
Responsabilidades: Realizar la limpieza de las instalaciones de la Unidad de Proyectos.				
Función general: Limpiar las instalaciones y mantenerlas ordenadas.				
Funciones específicas				
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales	
Hacer el aseo de la oficina al menos 2 veces al día, antes de la hora de entrada por la mañana y por la tarde.	X			
Repartir toda la correspondencia que del departamento sea enviada a cualquier otra dependencia.	X			
Atender al personal de manera amable y cordial.	X			
Procurar que nunca falte agua en la oficina.	X			
Atender al personal de la oficina en lo concerniente a compras en cafetín, lavado de tazas y vasos, mantenimiento de agua para el café, etc.	X			
Colaborar en otras actividades de la oficina, siempre que estas, estén dentro de sus posibilidades.		X		
Colaborar en otras actividades fuera de la oficina siempre que así se solicite y fuese necesario.			X	
Trasladar la documentación de otras unidades a su departamento, solicitado por este.	X			



	Alcaldía Municipal de Santa Ana		Fecha: Agosto 2016	
	Manual Descriptor de Puestos		Página	16/16
Especificaciones del puesto				
Requisitos intelectuales				
Educación formal		Esencial	Complementaria	
Educación básica		X		
Educación no formal		Esencial	Complementaria	
No aplica				
Otros conocimientos del puesto		Esencial	Complementaria	
No aplica				
Experiencia: No aplica				
Requisitos físicos				
Condición	Alto	Medio	Bajo	
Iluminación		X		
Ventilación		X		
Se desplaza fuera de la oficina	X			
Otros aspectos: Responsable, ordenado y dedicado				



Alcaldía Municipal de Santa Ana



4.4 Manual de Políticas

Unidad de Proyectos

Agosto 2016

Santa Ana, El Salvador, Centroamérica



	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Políticas	Página	1/7

4.4.1 Introducción


El manual que se presenta es un documento detallado, que contiene en forma ordenada instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas de las diferentes actividades que se deben realizar para el logro de los objetivos en la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

La finalidad es identificar y establecer políticas, que permitan a los empleados orientar sus iniciativas y fomentar el trabajo en equipo, de manera que los esfuerzos de todos los trabajadores se encausen en la misma dirección para cumplir con los objetivos que les marque la administración. En el documento se describen todas las actividades que deben seguirse en la realización de las coordinaciones y relaciones con las otras unidades organizativas.


Dichas políticas serán de cumplimiento obligatorio y en función de estas se elaborarán los planes, se organizará la administración y el funcionamiento de la Unidad. Así mismo, el manual será un instrumento de utilidad para la inducción y la capacitación del personal que se contrate para trabajar en la Unidad de Proyectos.

Las políticas han sido creadas enfocadas en los procesos de la Unidad de Proyectos y orientadas a los habitantes del Municipio de Santa Ana, lo que permitirá el mejoramiento de los procesos internos para que incrementar sus niveles de productividad, eficiencia y eficacia en su gestión, y regular la transparencia de cada una de las acciones que se realicen en el cumplimiento de los objetivos institucionales. El presente Manual contiene políticas de desarrollo organizacional, regulación interna, procesos y proyectos, planes y programas, selección y contratación de personal, recursos humanos, capacitación, servicio al cliente, relaciones públicas, administración y jurídicas.




	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Políticas	Página	2/7
<p>4.4.2 Objetivos</p> <p>Objetivo General:</p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer lineamientos a los integrantes de la Unidad de Proyectos para mejorar la eficacia de la gestión. <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ser instrumento de información para el personal en la toma de decisiones.• Fomentar el trabajo en equipo y encausar iniciativas hacia los objetivos de la Unidad.• Coordinar los esfuerzos de todos los empleados.			



	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Políticas	Página	3/7
<p>4.4.3 Desarrollo organizacional Propósito: establecer un proceso de mejoramiento permanente de la organización.</p> <p>a) Mantener la estructura orgánica de la Unidad enfocada a satisfacer las necesidades de los habitantes del Municipio de Santa Ana, y a la ejecución de proyectos de infraestructura acordes con dichas necesidades.</p> <p>b) Toda modificación de la estructura orgánica deberá ser aprobada por la Jefatura de la Unidad y el Concejo Municipal.</p> <p>c) Revisar cada año los procesos de la Unidad para analizar si es necesario realizar modificaciones a la estructura organizacional, de manera que se adecuen a la estrategia y entorno de la Alcaldía Municipal.</p> <p>d) Mensualmente, presentar informes de avance de gestión al Gerente General de sus respectivas actividades y resultados.</p> <p>4.4.4 Regulación interna Propósito: difundir la normativa interna de la Unidad de Proyectos.</p> <p>a) Es responsabilidad de la Jefatura mantener informados a los trabajadores sobre las políticas, procedimientos y normas, con el objetivo de que cada uno tenga pleno conocimiento de su rol dentro de la Unidad.</p> <p>b) Los documentos organizacionales aprobados deberán ser publicados para que los empleados los puedan consultar, imprimir o copiar, y dispongan de ellos para el desarrollo de sus funciones.</p>			



	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Políticas	Página	4/7


4.4.5 Planes y programas
Propósito: mantener un sistema ordenado de planificación de las actividades dentro de la Unidad de Proyectos.

- Anualmente, se presentará el Plan Operativo de su área en función del Plan Estratégico, junto al presupuesto del año siguiente.
- Los planes de la Unidad de Proyectos se realizarán en base al Plan Estratégico Participativo de la Alcaldía Municipal de Santa Ana

4.4.6 Procesos y proyectos
Propósito: Definir las normas aplicables a los procesos y proyectos de infraestructura, que permita que se ajusten a los requerimientos de la Unidad de Proyectos y la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

- Los empleados de la Unidad deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones.
- Los proyectos ejecutados en convenio con instituciones gubernamentales o no gubernamentales deberán cumplir con los requisitos de la institución externa y la Alcaldía Municipal de Santa Ana.
- Las solicitudes de proyectos de infraestructura deberán ser aprobados por el Despacho Municipal antes de elaborar la carpeta técnica.
- Los proyectos de infraestructura impulsados por la municipalidad requerirán aprobación de UACI, antes de ser ejecutados.
- El desarrollo de planes y proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, deberán seguir un proceso de planeación que garantice su continuidad y culminación.



	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Políticas	Página	5/7

4.4.7 Administración del personal

Propósito: establecer directrices que permitan contar con una gestión eficiente de los recursos de la Unidad de Proyectos


- a) El desempeño de gestión se medirá en función de reportes de nivel de cumplimiento de metas; esta información deberá ser puesta a disposición del Gerente General.
- b) Todos los colaboradores de la Unidad deben ser evaluados por su Jefe Inmediato una vez al año durante el último trimestre. Así mismo, todos los colaboradores que vayan a ser promovidos o trasladados a otro cargo deben ser previamente evaluados por su Jefe inmediato.

4.4.8 Jurídicas


Propósito: definir el marco legal que orienta las funciones de la Unidad de Proyectos

- a) El personal de la Unidad desempeñará sus funciones en concordancia con el Reglamento Interno de la Alcaldía Municipal de Santa Ana.
- b) La administración del personal de la Unidad de Proyectos se apegará a lo establecido en el Código Municipal y la Ley de Carrera Administrativa Municipal
- c) Los proyectos ejecutados por la Unidad de Proyectos deben cumplir con los requisitos establecidos en la Ley LACAP



	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Políticas	Página	6/7
<p>4.4.9 Servicio al cliente Propósito: brindar un servicio de calidad a los solicitantes de proyectos de infraestructura.</p> <p>a) El servicio a los ciudadanos solicitantes de proyectos de infraestructura, será una acción estratégica de primera prioridad.</p> <p>b) El personal debe ser capaz de poder atender las necesidades de los solicitantes y aportar soluciones eficientes a sus problemas.</p> <p>c) Se proporcionará información del avance de los proyectos de infraestructura, impulsados por la municipalidad, a las personas que les interese.</p> <p>4.4.10 Relaciones públicas Propósito: mejorar la imagen de la Unidad de Proyectos y por consiguiente la Alcaldía Municipal de Santa Ana con la ciudadanía e instituciones nacionales e internacionales.</p> <p>a) La Unidad de Proyectos deberá mantener buenas relaciones con instituciones externas a la Alcaldía Municipal de Santa Ana, para coordinar su apoyo en la ejecución de proyectos de infraestructura.</p> <p>b) La Unidad de Proyectos se relacionará con los líderes de las comunidades que solicitan la realización de proyectos de infraestructura.</p> <p>4.4.11 Selección y contratación de personal Propósito: Establecer las normas aplicables que permitan escoger personas idóneas que se ajusten a los perfiles establecidos.</p> <p>a) El personal seleccionado para trabajar en la Unidad de Proyectos deberá cumplir con las competencias y requisitos especificados en el Manual Descriptor de Puestos.</p>			



	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Políticas	Página	7/7
<p>b) No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.</p> <p>c) Todo nuevo empleado ingresará por un periodo de prueba por treinta días.</p> <p>d) Todo personal contratado deberá participar del proceso de inducción del cargo a desempeñar.</p> <p>e) Impartir la inducción relativa al puesto de trabajo que ocupara la persona contratada, y verificar su seguimiento.</p> <p>4.4.12 Recursos humanos</p> <p>Propósito: establecer las normas de convivencia del personal de la Unidad de Proyectos.</p> <p>a) La semana de trabajo es de 35 horas, de lunes a viernes.</p> <p>b) El horario de oficina es de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 1:00 p.m. a 4:00 p.m.</p> <p>c) No se discriminará a ningún empleado de la Unidad de Proyectos por su sexo, color de piel, discapacidad física o nivel académico.</p> <p>4.4.13 Capacitación de personal</p> <p>Propósito: mantener el desarrollo de competencias laborales, que contribuya al crecimiento de la Unidad de Proyectos.</p> <p>a) Se capacitará a la mayor cantidad de empleados, en un proceso continuo. La capacitación deberá ser otorgado en consideración a las actividades que realice el trabajador y a las deficiencias identificadas en las evaluaciones de desempeño.</p> <p>b) Solicitar las capacitaciones necesarias para el desarrollo del personal.</p> <p>c) Los empleados están obligados a recibir las capacitaciones a las que hayan sido asignados.</p> <p>d) Las capacitaciones recibidas por el personal se registrarán en su expediente personal</p>			



Alcaldía Municipal de Santa Ana



4.5 Manual de Procedimientos

Unidad de Proyectos

Agosto 2016

Santa Ana, El Salvador, Centroamérica



4.5.1 Introducción

Dentro del contexto de la administración pública actual, es indispensable que las instituciones cuenten con las herramientas administrativas que asegures, apoyen y agilicen el cumplimiento de los programas, planes, objetivos y proyectos.

El presente manual de procedimientos contiene la información necesaria de todas las actividades de la unidad, las cuales son indispensables para realizar el cumplimiento de las funciones asignadas a los trabajadores.

El manual incluye los procedimientos de supervisión, asesoría de materiales, retomar proyectos antiguos, elaboración de carpetas técnicas, entre otros. Logrando así el mejor funcionamiento durante su ejecución, facilitando así el control interno y proporcionando un escenario adecuado para el desarrollo de la unidad.

El manual de procedimiento nos da a conocer de manera integral la operatividad de la unidad en el cual nos muestra:

- Objetivos de los procedimientos para el excelente funcionamiento de la unidad.
- La descripción de cada uno de los procedimientos que proporciona la mejor operatividad de la unidad.
- El flujograma de procedimientos para una mejor comprensión de sus actividades.

El manual de procedimientos estará sujeto a actualizaciones en la medida que se presente cambios en la unidad de los procedimientos.

4.5.2 Objetivos del manual

General:

Proporcionar la guía adecuada para el desarrollo en la operatividad de la unidad de proyectos, en la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

Específicos:

1. Apoyar al personal en la capacitación y realización de los diferentes procedimientos dentro de la unidad.
2. Identificar oportunidades de simplificación y optimización de las actividades.
3. Mantener la homogeneidad en la ejecución de los procedimientos.



4.5.3 Normas para su uso y actualización

Ámbito del manual:

Aplica únicamente dentro de la unidad de proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, es ahí donde se realizarán los procedimientos descritos en el presente manual.

La importancia es que la mayoría de los procedimientos se realizan a diario y se comprenden como la esencia del funcionamiento de la unidad.

Normas específicas:

De operación:

4. El manual debe ser la base para guiar la realización de las actividades y los procedimientos, con el fin de estandarizar la operatividad de la unidad.
5. El jefe de la unidad debe garantizar mantener en todo momento un ejemplar del manual en la unidad y hacerlo del conocimiento a sus subalternos para que sirva de apoyo y consulta a las actividades dentro de la unidad.

De actualización:

6. Revisiones periódicas para analizar y proponer modificaciones al manual.
7. Presentar las actualizaciones del manual, al jefe de la unidad para que remita a su superior correspondiente.

4.5.4 Codificación de los proyectos

La codificación de los proyectos en la unidad se hará en una combinación de letras y números.

Se inicia con las dos primeras letras las cuales son de la unidad donde pertenecen, seguido de dos letras del nombre del proyecto, luego el año de realización del proyecto, seguido del número de solicitud del proyecto y finalizando con el número del supervisor responsable.

Ejemplo:

Proyecto: Cordón Cuneta

Unidad	Proyecto:	Año	Numero solicitud:	Código
UP	3CC	2016	000X	UP-3CC16-000X

A continuación, se realiza la codificación de los proyectos hechos por la unidad.



Proyecto		Abreviatura
INFRAESTRUCTURA DESARROLLO URBANO		1
1	Cercos perimétricos	CPE
	Veredas	VER
	Plazuelas	PLZ
	Puentes peatonales	PPL
	Mercados de abastos	MDA
	Parques zonales	PZS
INFRAESTRUCTURA DE EDIFICACION		2
2	Compra de materiales	CDM
	Complejos deportivos	CDT
	Plataformas deportivas	PDP
	Casas comunales	CCM
	Centros educativos	CES
INFRAESTRUCTURA VIAL		3
3	Avenidas principales	APS
	Calles	CLL
	Carreteras	CAR
	Cárcavas	CAV
	Pavimentación	PAV
	Cordón cuneta	CCU
	Recarpeteo	REC
	Puentes vehiculares	PVH
	Muros de contención	MDC
	Caminos de acceso	CAC
4	Otros proyectos	OPS



4.5.5 Consolidado de procedimientos/documentos

A continuación, se presenta una matriz de los procedimientos existentes con sus respectivos formatos de documentación a elaborar en el cual se especifica la codificación de los procedimientos.

COGIDO DEL PROCEDIMIENTO	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	DOCUMENTO A UTILIZAR
UP-RPS01	Recepción de solicitudes de proyectos	8. Solicitud
UP-POA02	Elaboración del POA	No existe formularios
UP-PEP03	Elaboración del PEP	No existe formularios
UP-ECT04	Elaboración de carpeta técnica	-Carpeta técnica -Nota de entrega
UP-SPP05	Supervisión de proyectos con fondos propios	9. Bitácora 10. Orden de cambio 11. Acta de finalización
UP-SPC06	Supervisión de proyectos (Asesoría o Convenios)	12. Bitácora 13. Acta de finalización
UP-AMA07	Asesoría de materiales	14. Solicitud de proyecto 15. Acta de inicio 16. Bitácora 17. Acta de finalización
UP-APC08	Asesoría de planos de construcción	18. Solicitud de proyecto 19. Acta de inicio 20. Bitácora 21. Acta de finalización
UP-RDO09	Reinicio de proyectos	22. Acta de inicio 23. Bitácora 24. Solicitud 25. Carpeta
UP-IMP10	Informe mensual de proyectos	26. Informe mensual

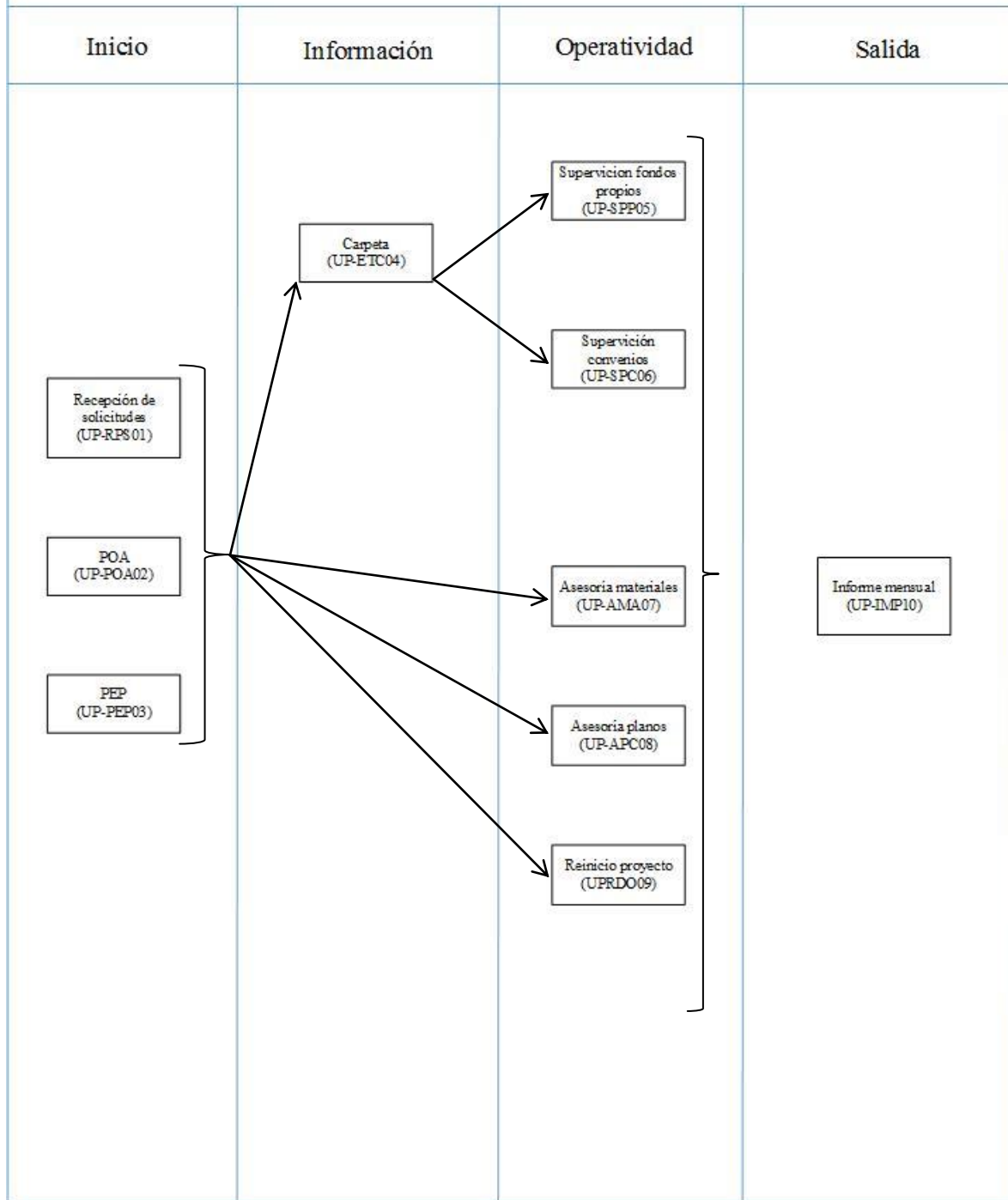
En las siguientes páginas encontrará un diagrama de la relación de los procedimientos dentro de la unidad y su secuencia, así como también las políticas y su procedimiento de forma narrativa para luego ver el flujo del proceso por medio de un flujograma, todo esto para cada procedimiento:




ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA

UNIDAD RESPONSABLE: Unidad de Proyectos

Relación de procedimientos

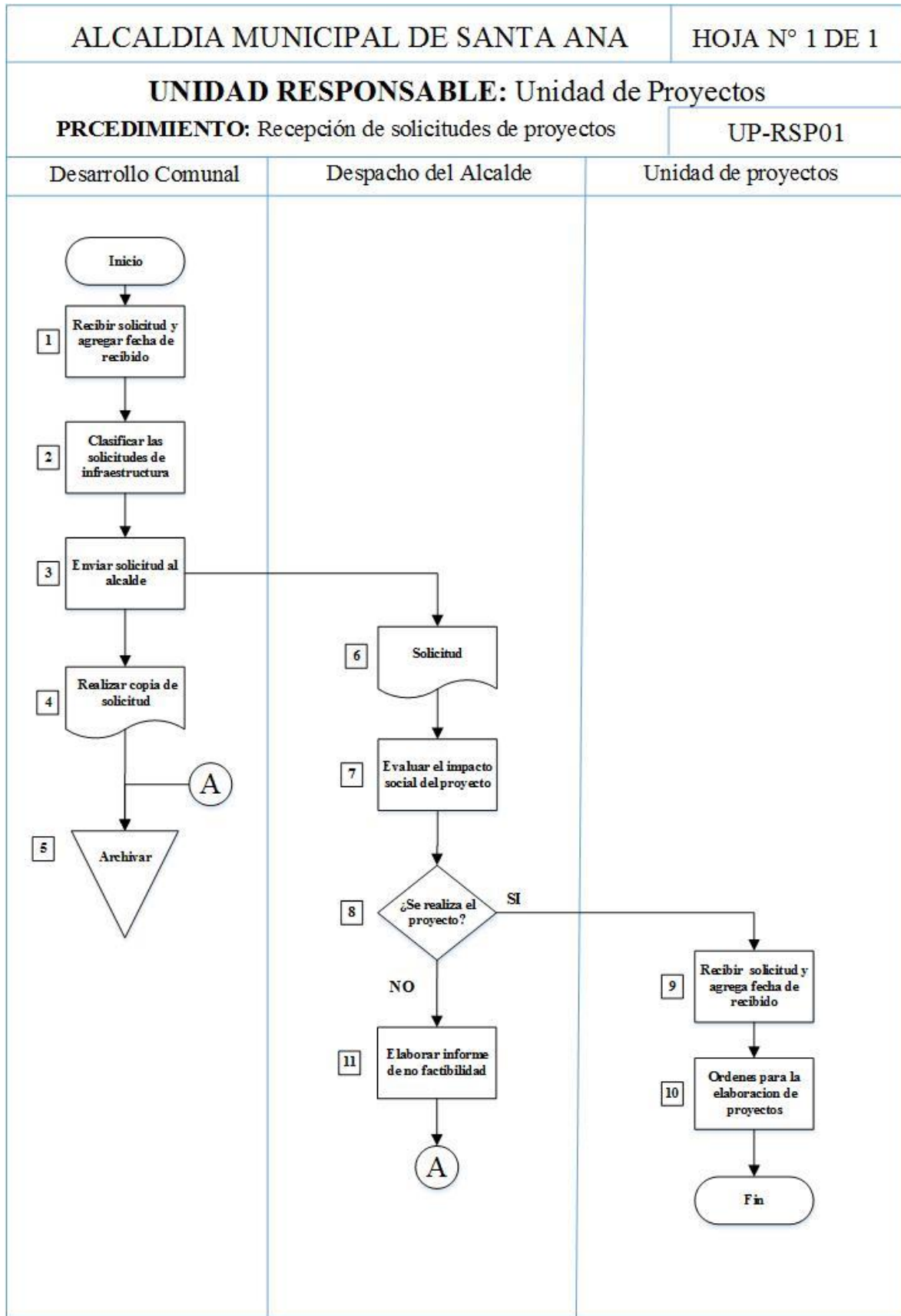





		ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA UNIDAD DE PROYECTOS		UP-RSP01	
PROCEDIMIENTO:			Recepción de Solicitudes		
UNIDAD RESPONSABLE:			Proyectos		
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:			Realizar de manera efectiva el procedimiento de recepción de solicitudes de las comunidades.		
POLITICAS					
<p>Las firmas de las actas y/o cualquier otro llenado de documento se realizará con lapicero de tinta azul.</p> <p>El proyecto solicitado debe ser para el beneficio de la comunidad y no solo de una persona.</p> <p>La solicitud debe ser firmada por personal de Desarrollo Comunal y Despacho Municipal antes de ser recibida en la Unidad de Proyectos.</p>					
DOCUMENTOS INTERVINIENTES EN EL PROCEDIMIENTO					
DOCUMENTO		DISTRIBUCION		DEPENDENCIA/PUESTO DE TRABAJO	
Solicitud		Original		Despacho del alcalde	
		Copia		Desarrollo comunal	
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO					
RESPONSABLE		N°	ACTIVIDAD		
Desarrollo Comunal		1	Recibir solicitudes por parte de las comunidades o personas individuales y agregar fecha de recibido.		
		2	Clasificar las solicitudes de infraestructura para enviarlas al despacho del alcalde para su prioridad y aceptación.		
		3	Enviar solicitudes al alcalde para su evaluación.		
		4	Crear una copia de la solicitud.		
		5	Archivar una copia de la solicitud para mantener un registro.		

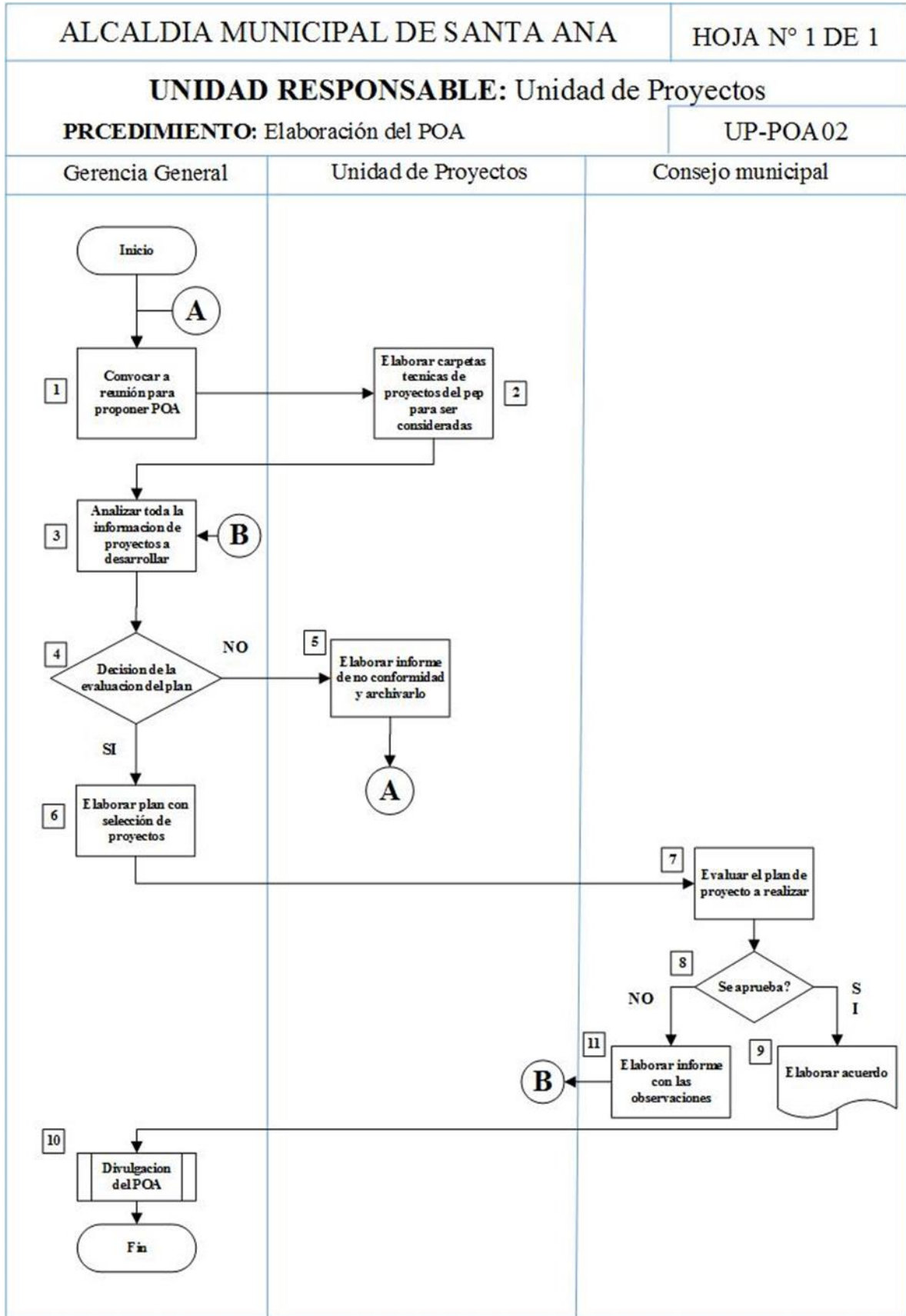


Despacho del alcalde	6	Recibir solicitud por parte de desarrollo comunal de los proyectos que han sido llevados a la alcaldía
	7	Evaluar solicitud en base al impacto social del proyecto.
	8	Decisión de realización del proyecto, si el proyecto es aceptado continuar con el procedimiento de lo contrario ir al paso 11 y posteriormente se archiva.
Unidad de proyectos	9	Recibir la solicitud de parte del despacho del alcalde, agregar fecha de recibido.
	10	Dar la orden para la elaboración de los proyectos





		ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA UNIDAD DE PROYECTOS		UP-POA02	
PROCEDIMIENTO:			POA		
UNIDAD RESPONSABLE:			Unidad de proyectos		
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:			Realizar de manera efectiva el procedimiento de elaboración del POA		
POLITICAS					
Los proyectos comprendidos en el POA deben ser previamente evaluados por la Unidad de Proyectos para evaluar su factibilidad.					
DOCUMENTOS INTERVINIENTES EN EL PROCEDIMIENTO					
DOCUMENTO		DISTRIBUCION		DEPENDENCIA/PUESTO DE TRABAJO	
-----		-----		-----	
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO					
RESPONSABLE		N°	ACTIVIDAD		
Gerencia general		1	Convocar a reunión en la cual debe existir la representación de la unidad de proyectos para la propuesta del POA		
Unidad de proyectos		2	Proponer carpetas técnicas elaboradas para el PEP las cuales deben ser consideradas en el POA		
Gerencia general		3	Analizar toda la información recibida en la reunión de los proyectos a realizar		
		4	Tomar la decisión de la evaluación del POA. Si la respuesta es sí pasar al paso 7 de lo contrario ir al		
			paso 5		
Unidad de proyectos		5	Elaborar informe de no conformidad en la evaluación del plan		
Gerente General		6	Elaborar plan con los proyectos seleccionados en la reunión.		
Consejo municipal		7	Evaluar el POA mediante el impacto social de los proyectos a realizar		
		8	Se realiza la siguiente interrogante ¿se aprueba el POA? Si la respuesta es sí seguir con el paso 9, de lo contrario ir al paso 11.		
		9	Elaboración del acuerdo del POA por medio del consejo.		
Gerencia General		10	Divulgación del POA por medios escritos, electrónicos, etc.		
Consejo Municipal		11	Elaboración del informe de inconformidad del POA con las observaciones pertinentes.		

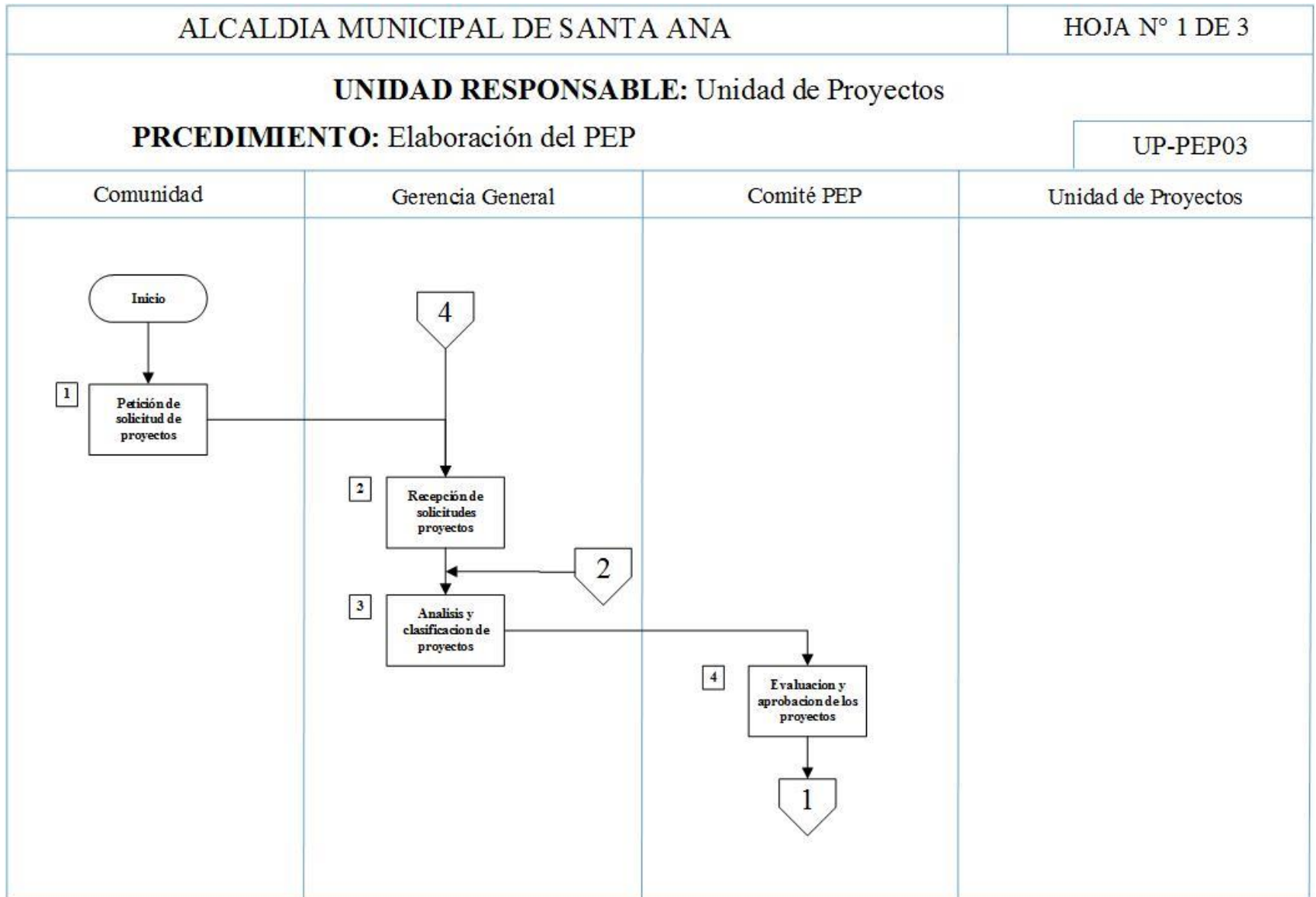


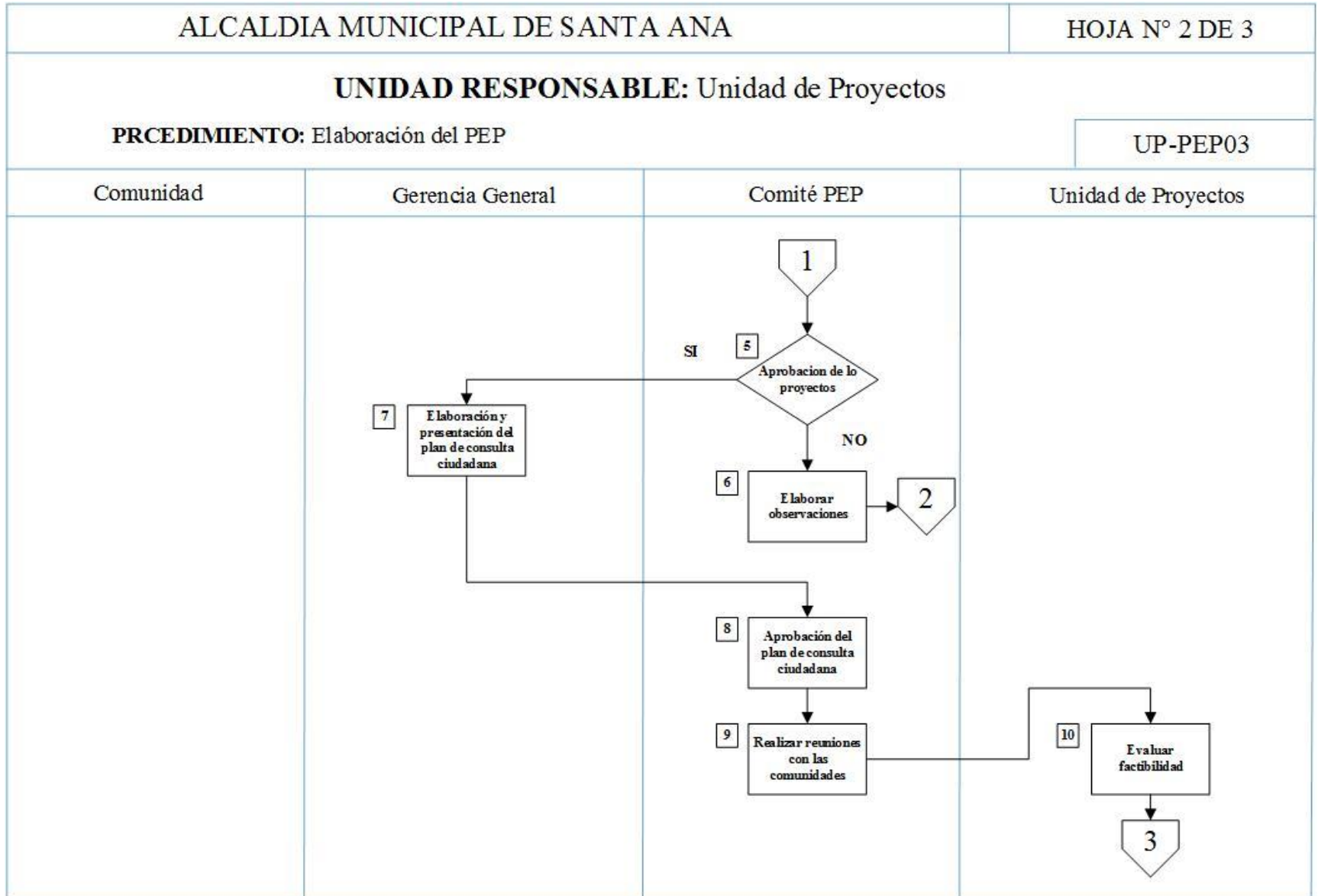


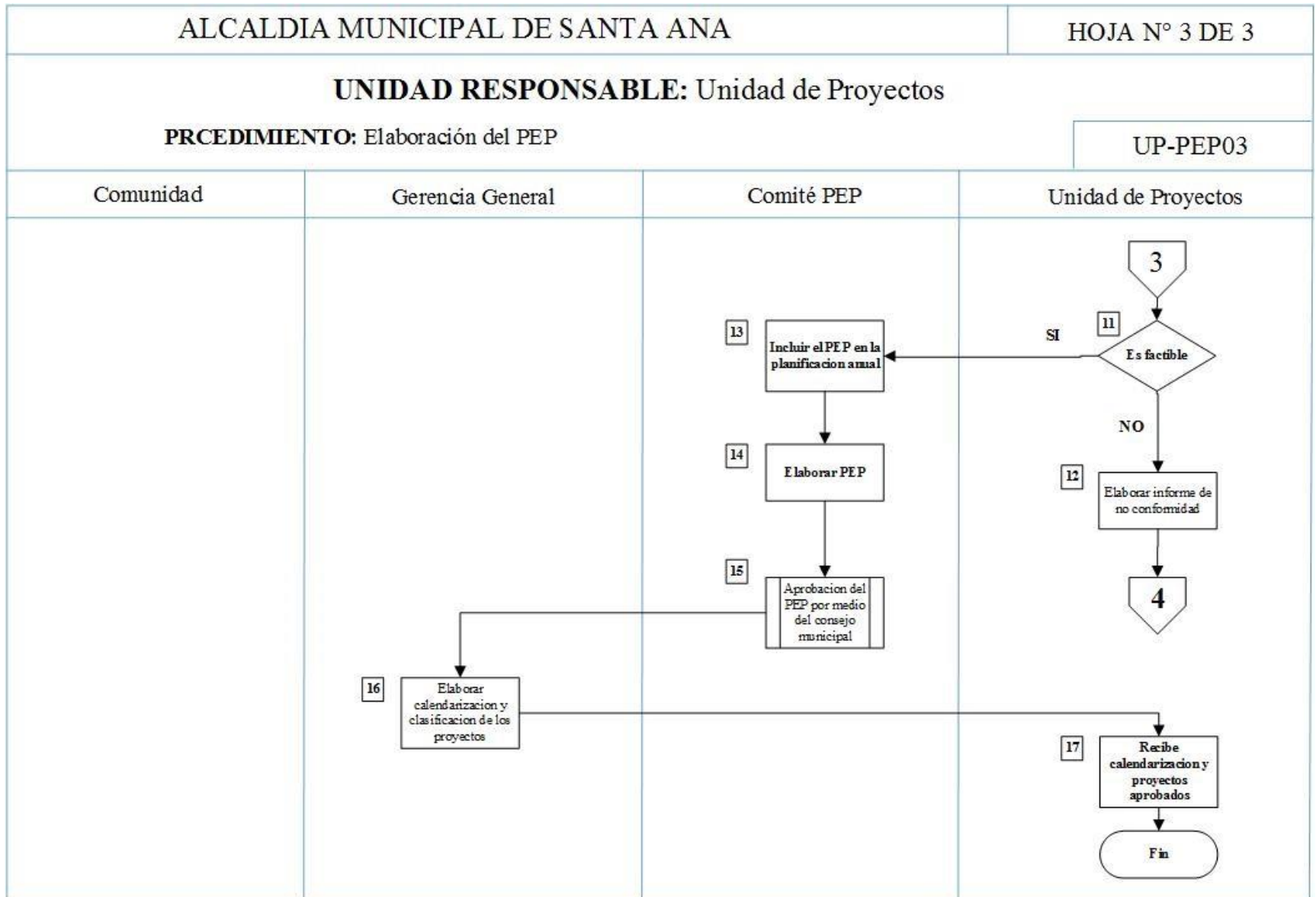
		ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA UNIDAD DE PROYECTOS		UP-PEP03	
PROCEDIMIENTO:			PEP		
UNIDAD RESPONSABLE:			Unidad de proyectos		
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:			Realizar de manera efectiva el procedimiento de elaboración del PEP		
POLITICAS					
Los proyectos a realizar dentro de este plan tendrán un valor financiero mayor a los \$3,000.00 dólares					
DOCUMENTOS INTERVINIENTES EN EL PROCEDIMIENTO					
DOCUMENTO		DISTRIBUCION		DEPENDENCIA/PUESTO DE TRABAJO	
-----		-----		-----	
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO					
RESPONSABLE		N°	ACTIVIDAD		
Comunidad		1	Llena solicitud de proyectos y la entrega para la realización del PEP		
Gerencia general		2	Recibe las solicitudes a incluir en el PEP		
		3	Realizar el de clasificación de los proyectos ya sea esta clasificación por impacto social o económico.		
Comité del PEP		4	Evalúa y aprueba los proyectos para incluirlos al PEP, en dicho comité la jefa de la unidad estará presente.		
		5	Se toma la decisión de aprobar los proyectos, si es si ir al paso 7, de lo contrario ir al paso 6.		
		6	Se elabora informe por no aprobar el PEP y en el cual se detallan observaciones para análisis.		
Gerencia general		7	Elaborar y presentar el plan de consulta ciudadana para que puedan conocer la situación de los proyectos.		
Comité del PEP		8	Aprobación de la consulta ciudadana notificando siempre observaciones que puedan surgir.		
		9	Realizar reuniones con las comunidades para comunicar toda la información del PEP.		




Unidad de proyectos	10	Evaluar factibilidad del PEP
	11	Si el PEP es factible realizar el paso 13, de lo contrario ir al paso 12.
	12	Elaborar un informe en el cual se especifique por qué no es factible el PEP.
Comité del PEP	13	Incluir el PEP en la planificación anual de proyectos a realizar.
	14	Elaborar el PEP
	15	Se envía el PEP al consejo municipal para su aprobación.
Gerencia general	16	Elaborar calendarización y clasificación de los proyectos para su realización.





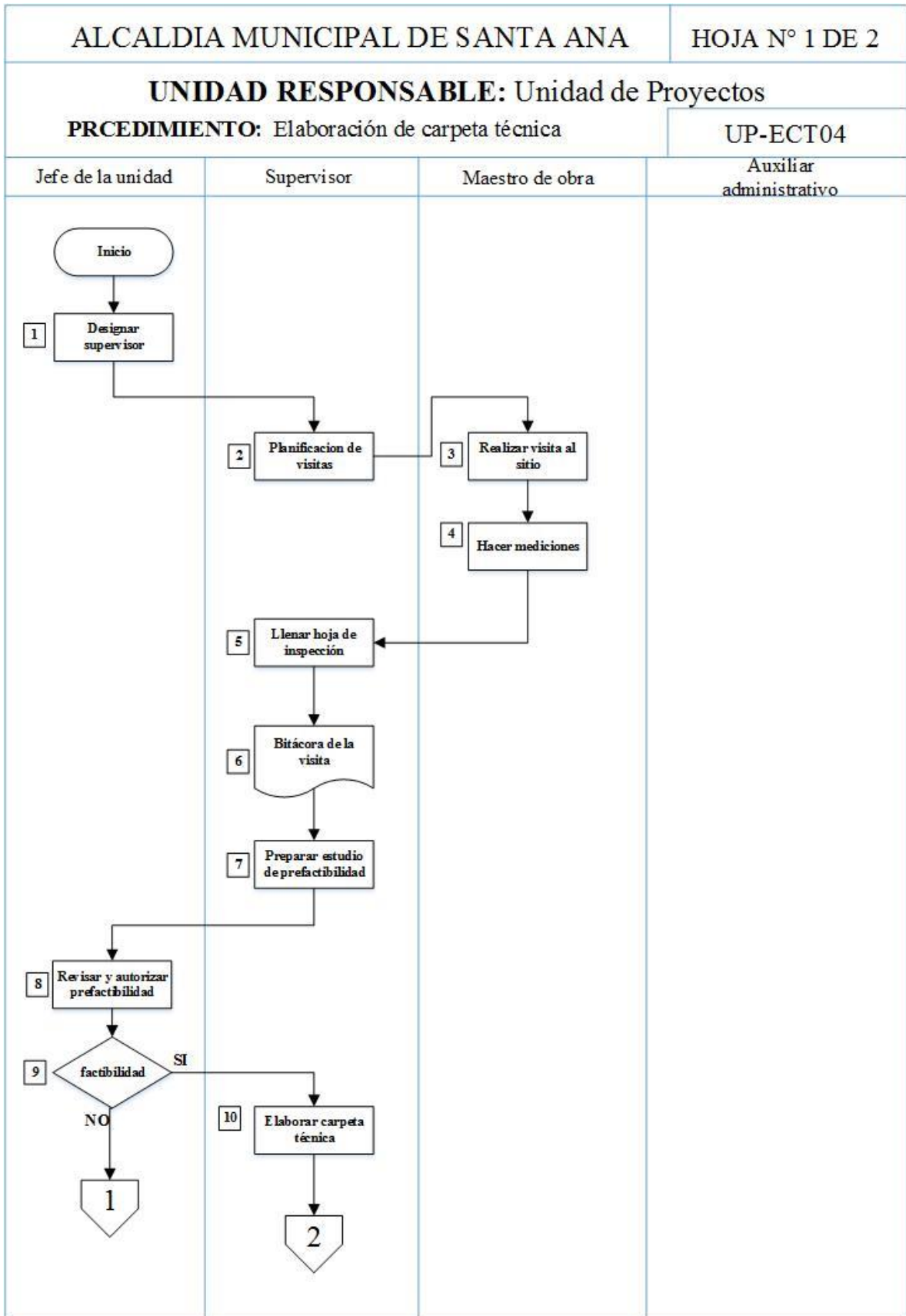


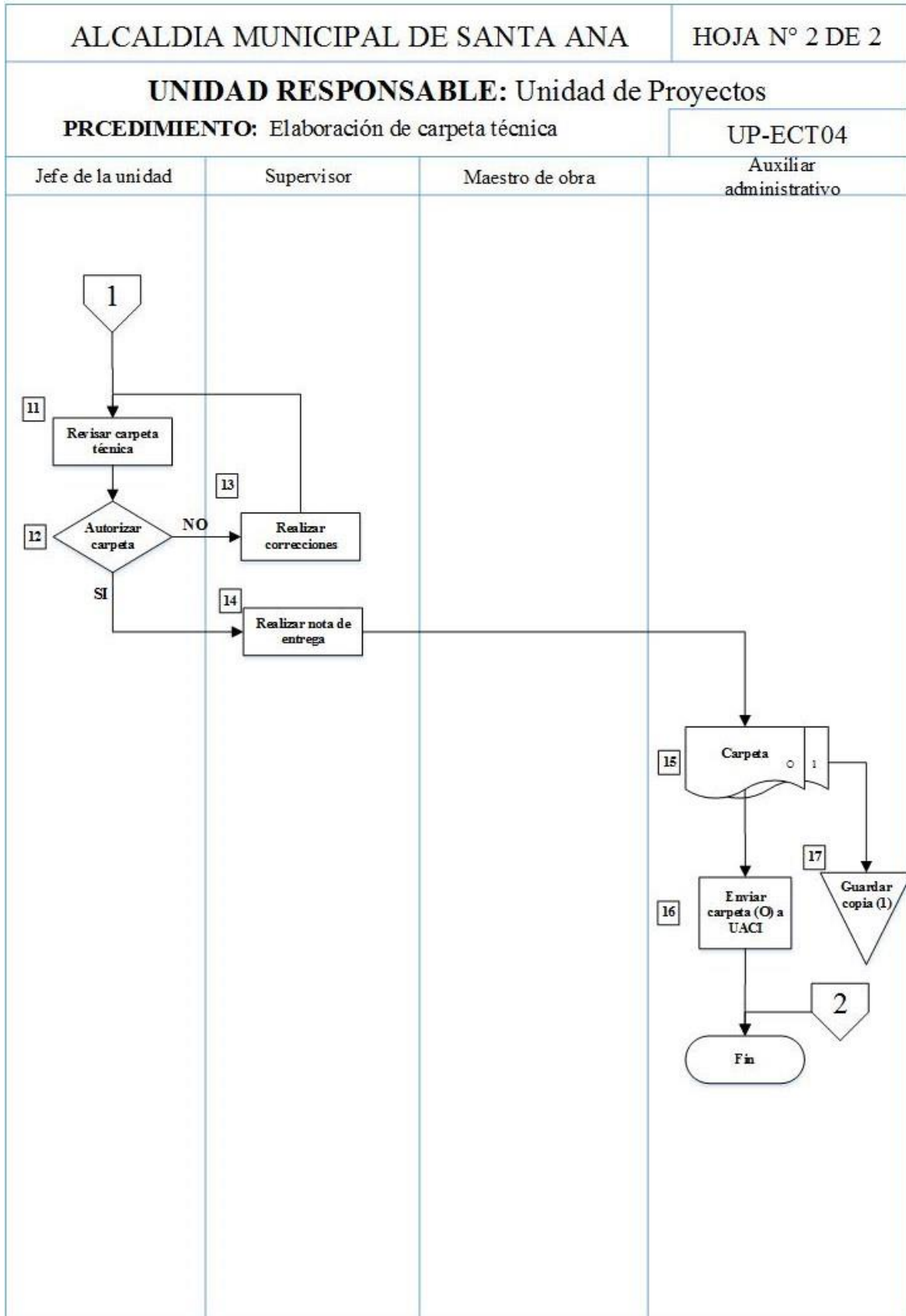


		ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA UNIDAD DE PROYECTOS		UP-ECT04	
PROCEDIMIENTO:			Elaboración de carpeta técnica		
UNIDAD RESPONSABLE:			Unidad de proyectos		
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:			Realizar de manera efectiva el procedimiento de elaboración de carpeta técnica		
POLITICAS					
El supervisor que formulará la carpeta técnica debe ser asignado por el Jefe de la Unidad de Proyectos.					
El supervisor debe realizar visitas de campo al lugar donde se desarrollará el proyecto para evaluar su factibilidad.					
DOCUMENTOS INTERVINIENTES EN EL PROCEDIMIENTO					
DOCUMENTO		DISTRIBUCION		DEPENDENCIA/PUESTO DE TRABAJO	
Carpeta técnica		Original		Supervisor	
Nota de entrega		Original		Supervisor	
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO					
RESPONSABLE		N°	ACTIVIDAD		
Jefe de la unidad		1	Designar supervisor para su elaboración en base a la experiencia y conocimientos para una elaboración más eficaz		
Supervisor		2	Planificación de visitas y petición de transporte para trasladarse al lugar del proyecto.		
Maestro de obra		3	Realizar la visita junto con el supervisor para la verificación del lugar a realizar el proyecto.		
		4	Acompañar al supervisor y realizar mediciones.		
Supervisor		5	Realizar bitácora de la visita		
		6	Verificar bitácora para corroborar detalles observados.		
		7	Preparar estudio de pre factibilidad para enviarla a la jefatura para su aprobación.		
Jefe de la unidad		8	Revisar el estudio de pre factibilidad.		
		9	Si el estudio es autorizado pasar al paso 9, de lo contrario no se realiza el proyecto.		
Supervisor		10	Elaboración de carpeta técnica del proyecto a realizar.		
Jefe de la unidad		11	Revisar carpeta técnica para corregir detalles que		



		se encuentren.
	12	Si se autoriza la carpeta pasar al paso 13, de lo contrario continuar con el paso 12
Supervisor	13	Realizar correcciones a la carpeta técnica y regresar al paso 10.
	14	Realizar nota de entrega el cual es un documento escrito con propias palabras de la finalización de la carpeta
Auxiliar administrativo	15	Imprimir carpeta técnica y realizar una copia
	16	Enviar carpeta a UACI para sus respectivos trámites de aprobación del consejo municipal.
	17	Después de todos los procesos de finalización se archiva copia de la carpeta técnica (1).



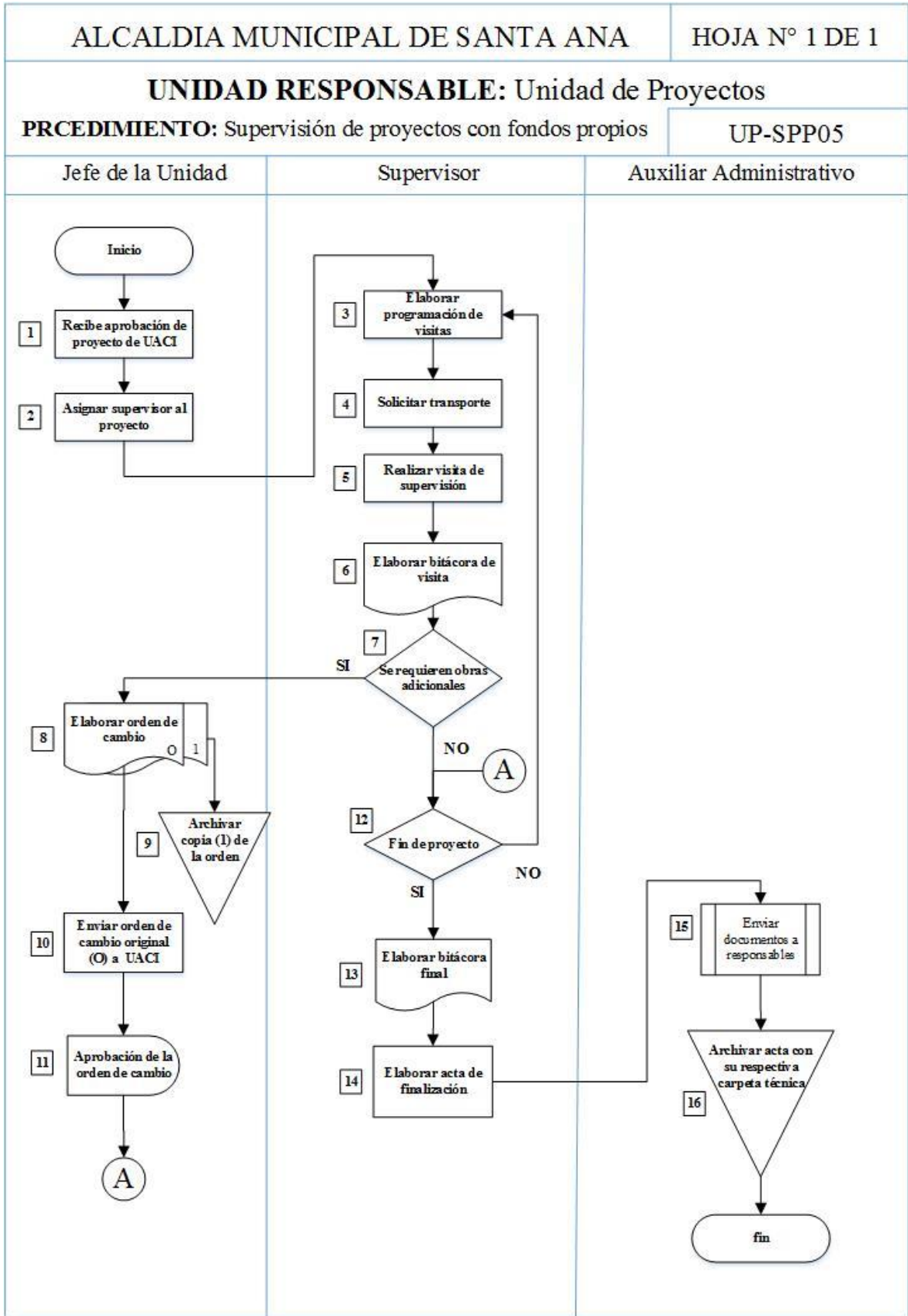





	ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA UNIDAD DE PROYECTOS	UP-SPP05
PROCEDIMIENTO:	Supervisión de proyectos con fondos propios.	
UNIDAD RESPONSABLE:	Proyectos	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	Realizar de manera efectiva y ordenada el procedimiento de supervisar proyectos para un mejor desempeño del trabajo.	
POLITICAS		
<p>Las firmas de las actas y/o cualquier otro llenado de documento se realizará con lapicero de tinta azul.</p> <p>Tiempo máximo de espera para la aprobación de la orden de cambio es de 2 semanas.</p> <p>El supervisor asignado para la supervisión no debe ser el mismo que elaboró la carpeta técnica.</p>		
DOCUMENTOS INTERVINIENTES EN EL PROCEDIMIENTO		
DOCUMENTO	DISTRIBUCION	DEPENDENCIA/PUESTO DE TRABAJO
Bitácora	Original	Supervisor
Acta de finalización	Original	Auxiliar administrativo
Orden de Cambio	Original y copia	Jefe de la unidad
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Jefe de la unidad	1	Recibe la aprobación del proyecto antes discutida por el consejo municipal y enviada a la unidad por medio de UACI.
	2	Asignar un supervisor al proyecto para su ejecución, decidiendo de manera apropiada y según los conocimientos y experiencias de los supervisores.
Supervisor	3	Ya con la respectiva carpeta y autorización de la jefatura para supervisar el proyecto a realizar, elaborar programación de visitas a lugar del proyecto.
	4	Después de planificar las visitas, se solicita el transporte por medio de vía telefónica o escrita.
	5	Realizar la visita al lugar de la ejecución del proyecto para tener un amplio conocimiento y poder realizar de la mejor manera el trabajo.
	6	Elaboración de bitácora de la visita hecha, donde se especificará todo lo relativo a este como su



		avance y observaciones a mejorar.
	7	Realizar la siguiente interrogante ¿Se requieren obras adicionales? si esto es así seguir el paso 8, de lo contrario pasar al paso 12
Jefe de la unidad	8	Elaborar una orden de cambio para ser aprobada por el consejo y sacar una copia para poder contar con un respaldo.
	9	Archivar la copia de orden de cambio.
	10	Enviar orden de cambio a UACI para que este haga los trámites necesarios para la aprobación del cambio.
	11	Esperar que el consejo municipal apruebe los cambios especificados para continuar con la obra. De lo contrario la obra queda en espera.
Supervisor	12	Si el proyecto no ha finalizado regresar al paso 3, de lo contrario continuar con el paso 13
	13	Elaboración de bitácora final del proyecto, donde se muestra la correcta finalización de la obra.
	14	Elaboración de acta final para el proyecto finalizado y solicitar las firmas correspondientes para luego añadirla a la carpeta técnica.
Auxiliar administrativo	15	Enviar documentación a los responsables los cuales son el alcalde municipal, el jefe de UACI, el contratista y la comunidad para su debido conocimiento de la finalización del proyecto y realizar los procesos correspondientes.
	16	Después de que se haya concluido todos los procesos de finalización como lo son los actos de inauguración entre otros, se archiva la carpeta con su acta de finalización.

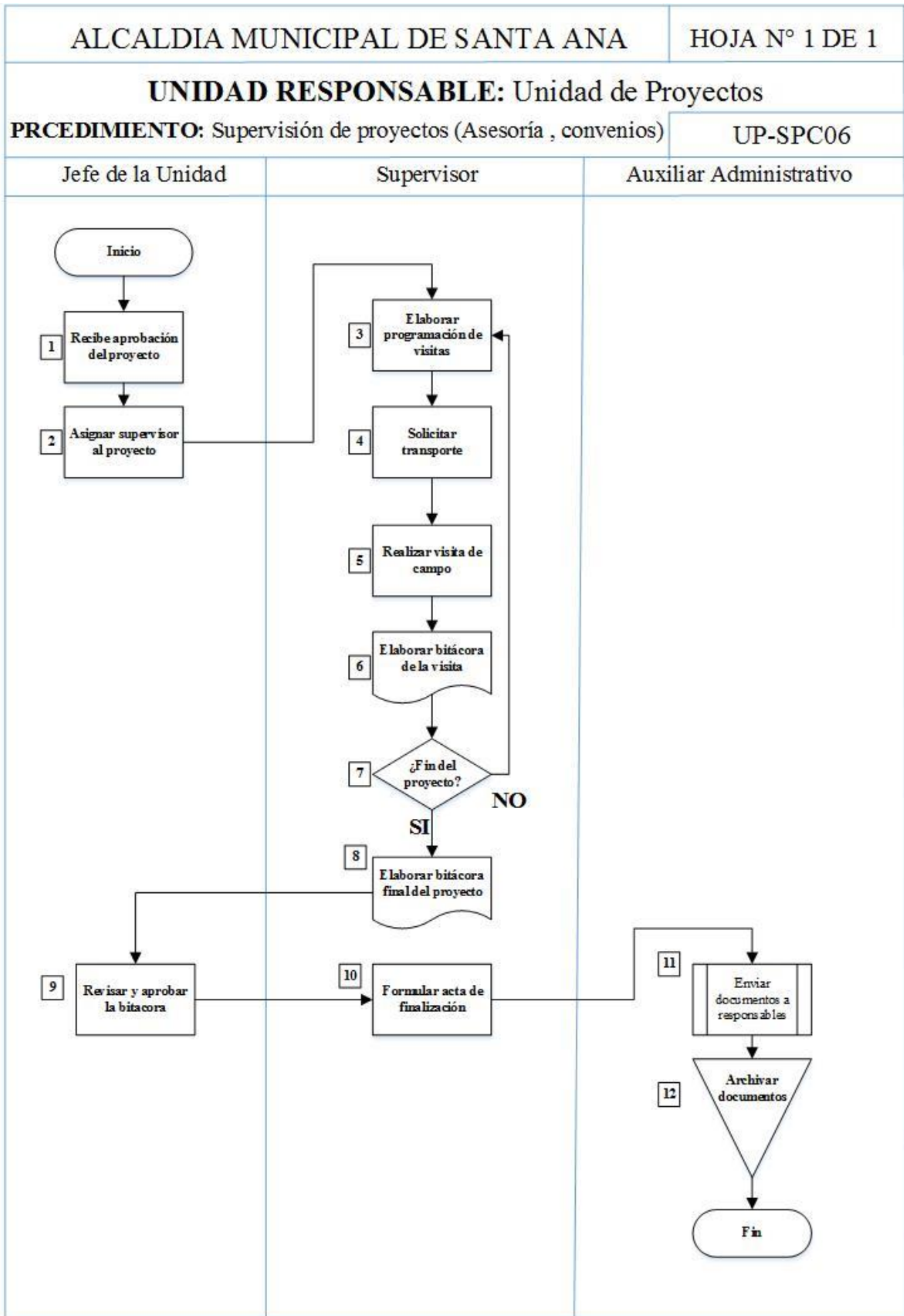





		ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA UNIDAD DE PROYECTOS		UP-SPC06	
PROCEDIMIENTO:		Supervisión de proyectos en convenios			
UNIDAD RESPONSABLE:		Proyectos			
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		Realizar de manera efectiva el procedimiento de supervisión como asesoría en un contrato con fuentes externas a la alcaldía.			
POLITICAS					
<p>Las firmas de las actas y/o cualquier otro llenado de documento se realizará con lapicero de tinta azul.</p> <p>Los requisitos impuestos por la institución con la cual se tiene el convenio del desarrollo del proyecto, deben cumplir con el marco legal que rige a la Alcaldía Municipal de Santa Ana.</p> <p>El supervisor asignado para la supervisión no debe ser el mismo que elaboró la carpeta técnica.</p>					
DOCUMENTOS INTERVINIENTES EN EL PROCEDIMIENTO					
DOCUMENTO		DISTRIBUCION		DEPENDENCIA/PUESTO DE TRABAJO	
Bitácora		Original		Supervisor	
Acta de finalización		Original		Auxiliar administrativo	
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO					
RESPONSABLE		Nº	ACTIVIDAD		
Jefe de la unidad		1	Recibe la aprobación del proyecto antes discutida por el consejo municipal y enviada a la unidad por medio de UACI.		
		2	Asignar un supervisor al proyecto para su ejecución, decidiendo de manera apropiada y según los conocimientos y experiencias de los supervisores		
Supervisor		3	Ya con la respectiva carpeta y autorización de la jefatura para supervisar el proyecto a realizar, elaborar programación de visitas a lugar del proyecto.		
		4	Después de planificar las visitas, se solicita el transporte por vía telefónica o escrita.		
		5	Realizar la visita al lugar de la ejecución del proyecto.		
		6	Elaboración de bitácora de la visita hecha, donde se especificará todo lo relativo a este como su avance y observaciones a mejorar.		



	7	Si el proyecto no ha finalizado regresar al paso 3, de lo contrario continuar con el paso 8
	8	Elaboración de bitácora final del proyecto.
Jefe de la unidad	9	Revisar y aprobar la bitácora con la firma del jefe de la unidad.
Supervisor	10	Elaboración de acta final para el proyecto finalizado y solicitar las firmas correspondientes para luego añadirla a la carpeta técnica.
Auxiliar administrativo	11	Enviar documentación a los responsables los cuales son el alcalde municipal, jefe de UACI, el contratista y la comunidad para su debido conocimiento de la finalización del proyecto y realizar los procesos correspondientes.
	12	Después de que se haya concluido todos los procesos de finalización como lo son los actos de inauguración de los proyectos entre otras, se archiva la carpeta con su acta de finalización.

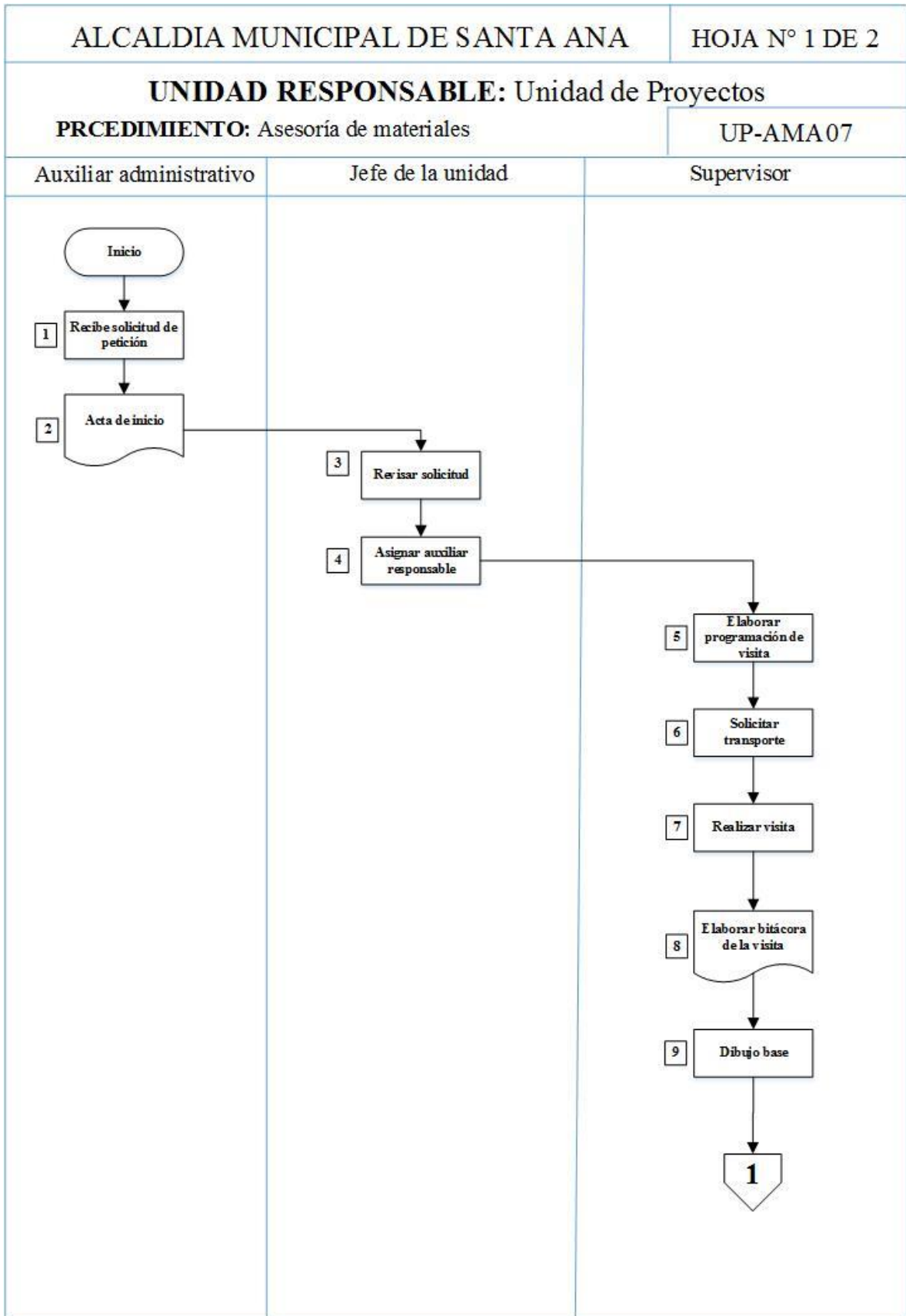


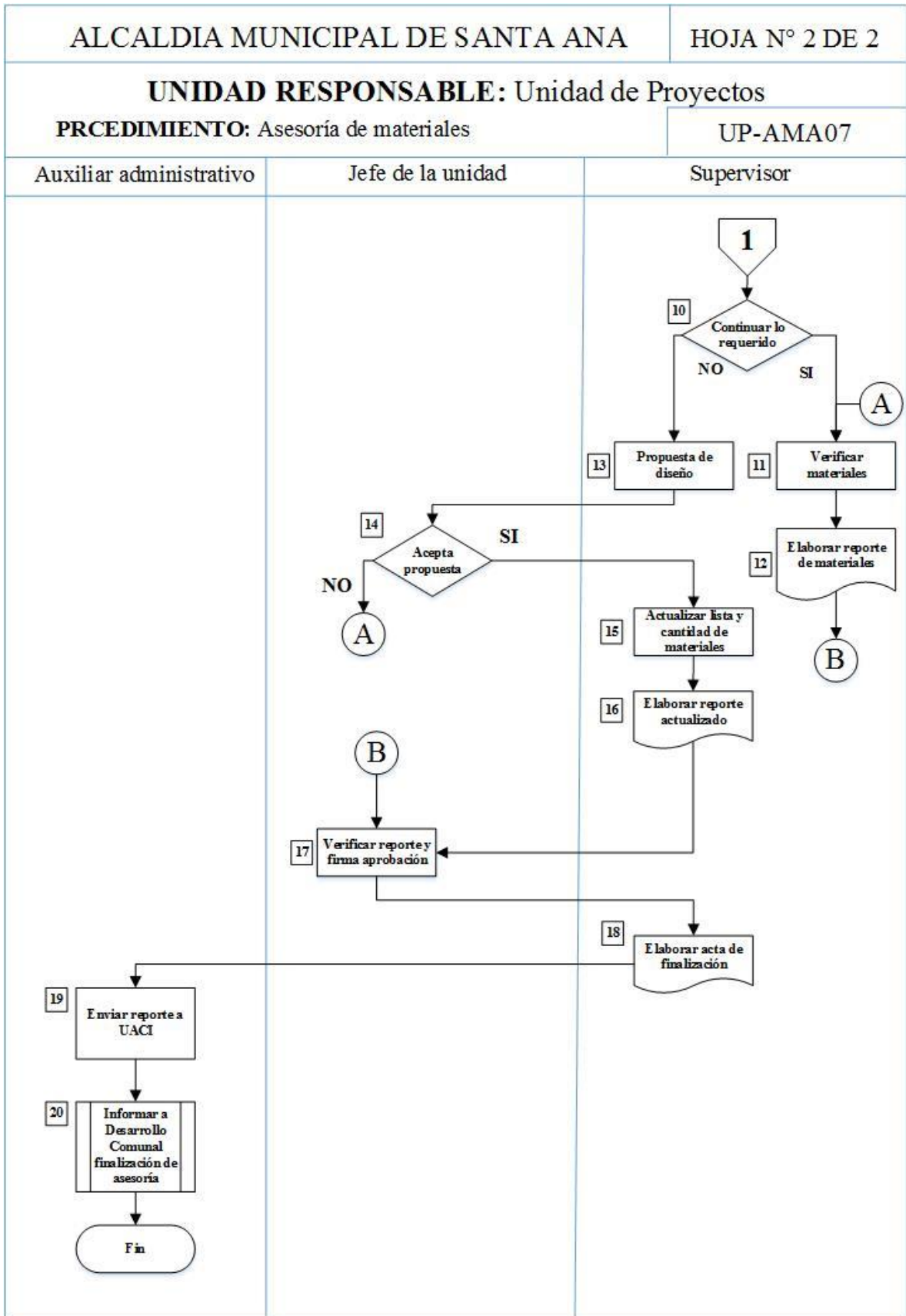


		ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA UNIDAD DE PROYECTOS		UP-AMA07	
PROCEDIMIENTO:			Asesoría de materiales		
UNIDAD RESPONSABLE:			Proyectos		
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:			Realizar de manera efectiva el procedimiento de asesorar materiales para las comunidades.		
POLITICAS					
<p>Las firmas de las actas y/o cualquier otro llenado de documento se realizará con lapicero de tinta azul.</p> <p>La evaluación de la factibilidad de los materiales para la realización de un proyecto, debe ser realizada con el propósito de beneficiar a la comunidad en lo económico y en la calidad del proyecto.</p>					
DOCUMENTOS INTERVINIENTES EN EL PROCEDIMIENTO					
DOCUMENTO		DISTRIBUCION		DEPENDENCIA/PUESTO DE TRABAJO	
Solicitud de proyecto		Original		Auxiliar administrativo. Jefe de la unidad	
Acta de inicio		Original		Auxiliar administrativo	
Bitácora		Original		Supervisor	
Acta de finalización		Original		Auxiliar administrativo	
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO					
RESPONSABLE		N°	ACTIVIDAD		
Auxiliar administrativo		1	Recibir solicitud de proyectos por parte del despacho del alcalde de proyectos que ya están aprobados y agregar fecha de recibido.		
		2	Elaborar acta de inicio para la asesoría.		
Jefe de la unidad		3	Revisar la solicitud para un mejor análisis de la situación de la necesidad y según la solicitud elegir al supervisor capacitado para darle solución		
		4	Con la decisión de quien es el capacitado, se asigna al supervisor responsable de la verificación y análisis de la petición de la comunidad.		
Supervisor		5	Elaborar programación de la visita a la comunidad necesitada para evaluar mejor la situación.		
		6	Solicitar el transporte para la visita a la comunidad, esto puede hacerse por vía telefónica o escrita.		



	7	Realizar la visita al lugar de la construcción para verificar materiales y cantidad.
	8	Elaborar una bitácora de la visita de todo lo observado.
	9	Elaborar un dibujo de prueba para verificar la cantidad de material a utilizar.
	10	Evaluar si se continuara con la entrega del material solicitado si es así continuar con el paso 11, de lo contrario pasar al paso 13
	11	Verificar la cantidad de material a donar a la comunidad en base a lo observado en la visita al lugar.
	12	Elaborar reporte de materiales, pasar al paso 17
	13	Elaborar una propuesta de uso de materiales a utilizar para la donación.
Jefe de la unidad	14	Verificar propuesta por parte del supervisor para cambios de materiales si la propuesta es aceptada pasar al paso 15, de lo contrario regresar al paso 11
Supervisor	15	Actualizar la lista de materiales y cantidades a utilizar.
	16	Elaborar reporte de actualización de materiales a utilizar
Jefe de la unidad	17	Verificar el reporte para su aprobación
Auxiliar administrativo	18	Elaborar acta de finalización de la asesoría y solicitar todas las firmas requeridas para su validez.
	19	Enviar reporte a UACI la cual se encarga de realizar los procesos para que el consejo evaluara la propuesta.
	20	Informar a Desarrollo Comunal la finalización de la asesoría por parte de proyectos mediante un comunicado escrito firmado por la jefa de la unidad y que ha sido enviada a UACI para su respectiva aprobación, así ellos poder mantener comunicado al solicitante.



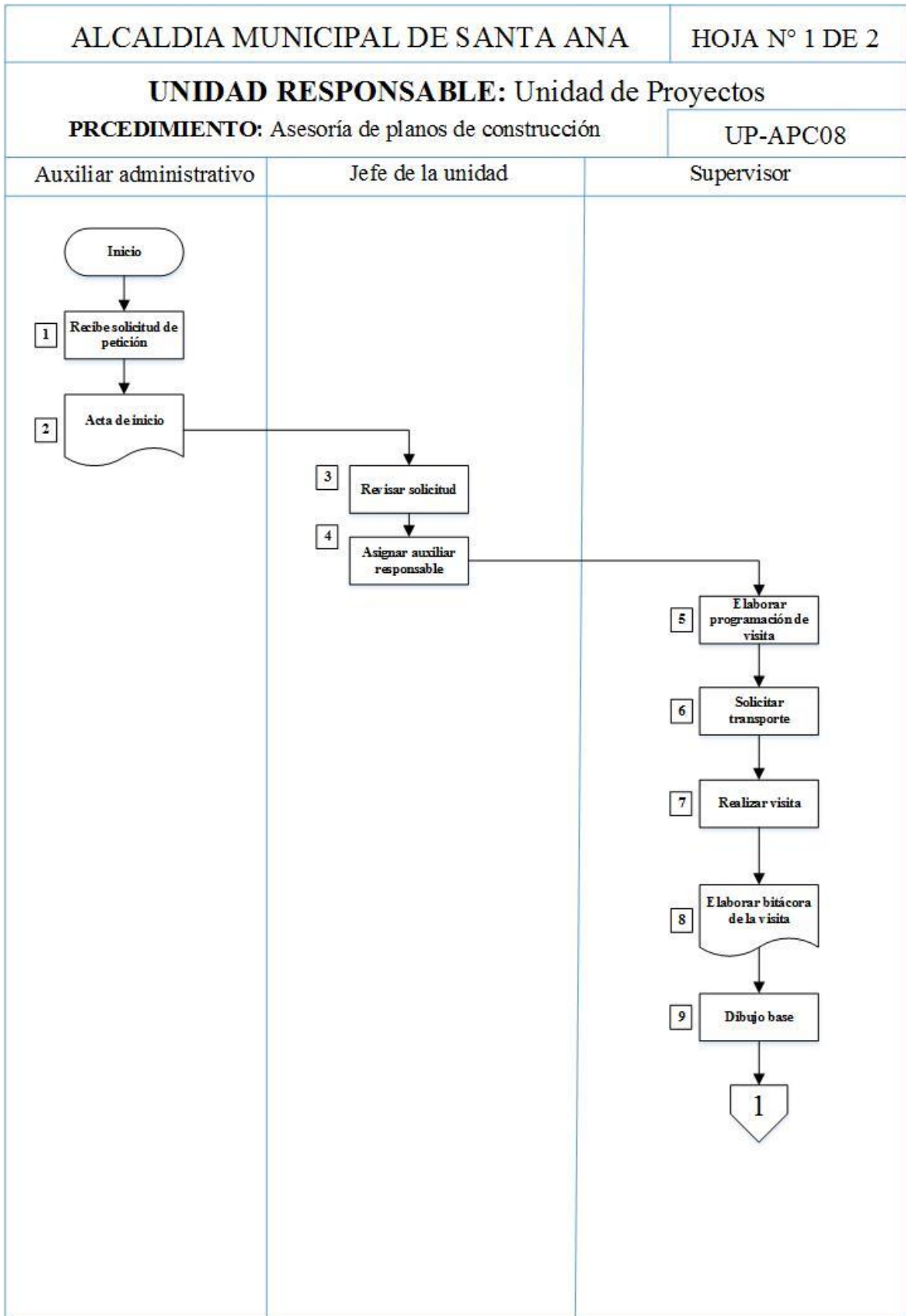


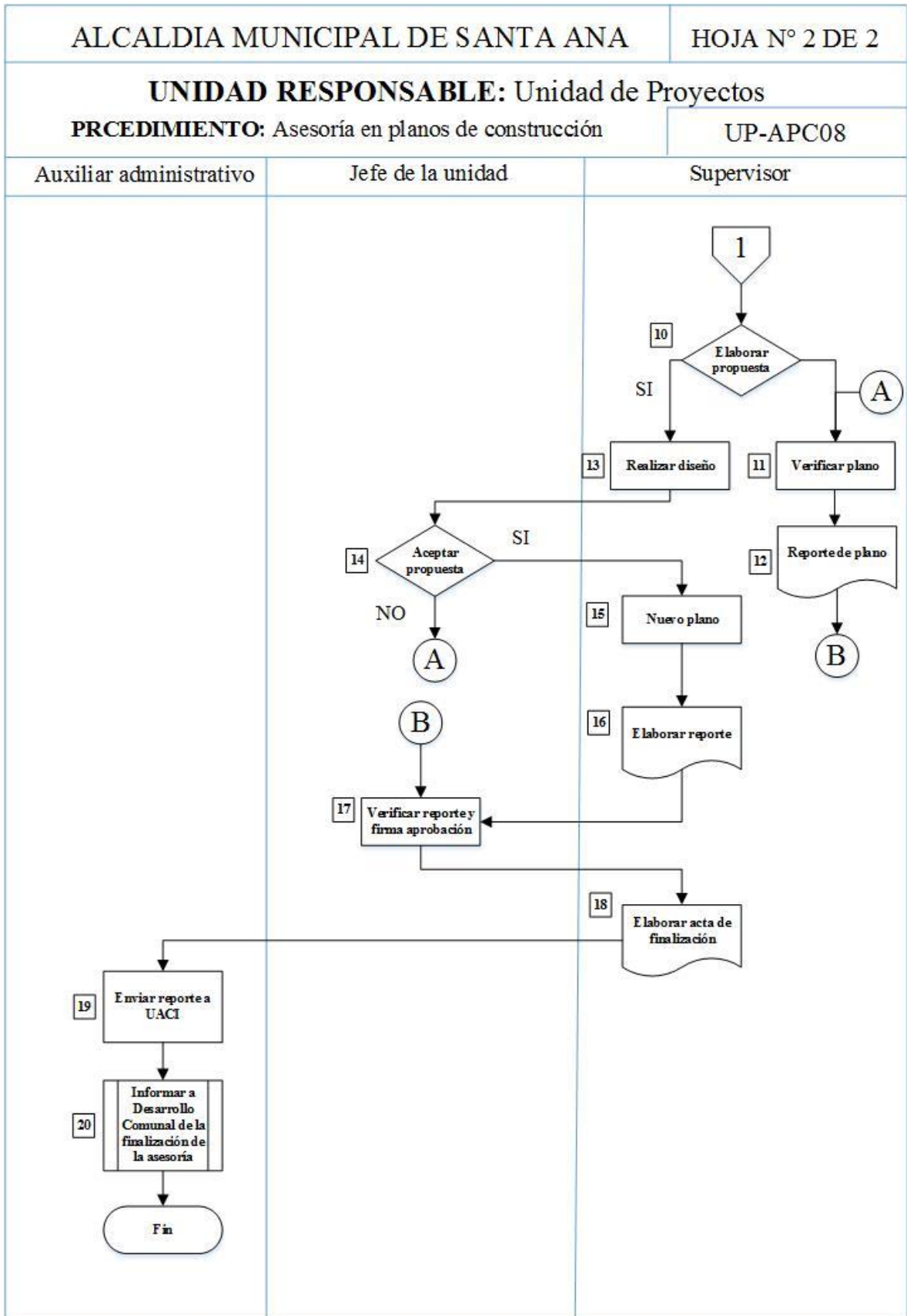


		ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA UNIDAD DE PROYECTOS		UP-APC08	
PROCEDIMIENTO:		Asesoría de planos de construcción			
UNIDAD RESPONSABLE:		Proyectos			
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		Realizar de manera efectiva el procedimiento de asesorar de planos para las comunidades.			
POLITICAS					
<p>Las firmas de las actas y/o cualquier otro llenado de documento se realizará con lapicero de tinta azul.</p> <p>La evaluación del diseño de los planos de construcción del proyecto que desarrollara la comunidad debe ser realizada con el propósito del mejor beneficio para la comunidad y en caso de no ser factible, debe ser presentada una propuesta de mejora.</p>					
DOCUMENTOS INTERVINIENTES EN EL PROCEDIMIENTO					
DOCUMENTO		DISTRIBUCION		DEPENDENCIA/PUESTO DE TRABAJO	
Solicitud		Original		Jefe de unidad	
Acta de inicio		Original		Auxiliar administrativo	
Acta de finalización		Original		Supervisor	
Bitácora		Original		Supervisor	
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO					
RESPONSABLE		Nº	ACTIVIDAD		
Auxiliar administrativo		1	Recibir solicitud de petición y agregar fecha de recibido para un mejor control y respaldo.		
		2	Elaborar acta de inicio de la petición		
Jefe de la unidad		3	Revisar solicitud para un mejor conocimiento de la situación de la petición.		
		4	Asignar supervisor responsable de la verificación del plano en base a conocimientos y experiencia.		
Supervisor		5	Planificar la programación de la visita al lugar para verificar el plano.		
		6	Solicitar transporte para la visita y así poder tener una mejor visión de lo que se necesita.		
		7	Se realiza la visita al lugar para confrontarlo con el plano.		
		8	Elaboración de bitácora con todos los detalles observados en la visita.		
		9	Realizar un dibujo base para el análisis de la petición.		




	10	Si es necesario elaborar una propuesta pasar al paso 13, de lo contrario continuar con el paso 11
	11	Verificar el plano para corroborar la petición
	12	Elaborar reporte de verificación del plano y continuar con el paso 17
	13	Realizar una propuesta de modificación del plano.
Jefe de la unidad	14	Analizar propuesta de modificación, si esta es aceptada continuar con el paso 15, de lo contrario regresar al paso 11.
Supervisor	15	Modificar el plano para su nueva propuesta.
	16	Elaborar reporte de modificación de plano de construcción.
Jefe de unidad	17	Verificar el reporte del supervisor para su aprobación y firma correspondiente.
Supervisor	18	Elaboración de bitácora de finalización de la asesoría de plano.
Auxiliar administrativo	19	Enviar reporte a UACI la cual se encarga de realizar los procesos para que el consejo evaluara la propuesta.
	20	Informar a Desarrollo Comunal la finalización de la asesoría por parte de proyectos mediante un comunicado escrito firmado por la jefa de la unidad y que ha sido enviada a UACI para su respectiva aprobación, así ellos poder mantener comunicado al solicitante.



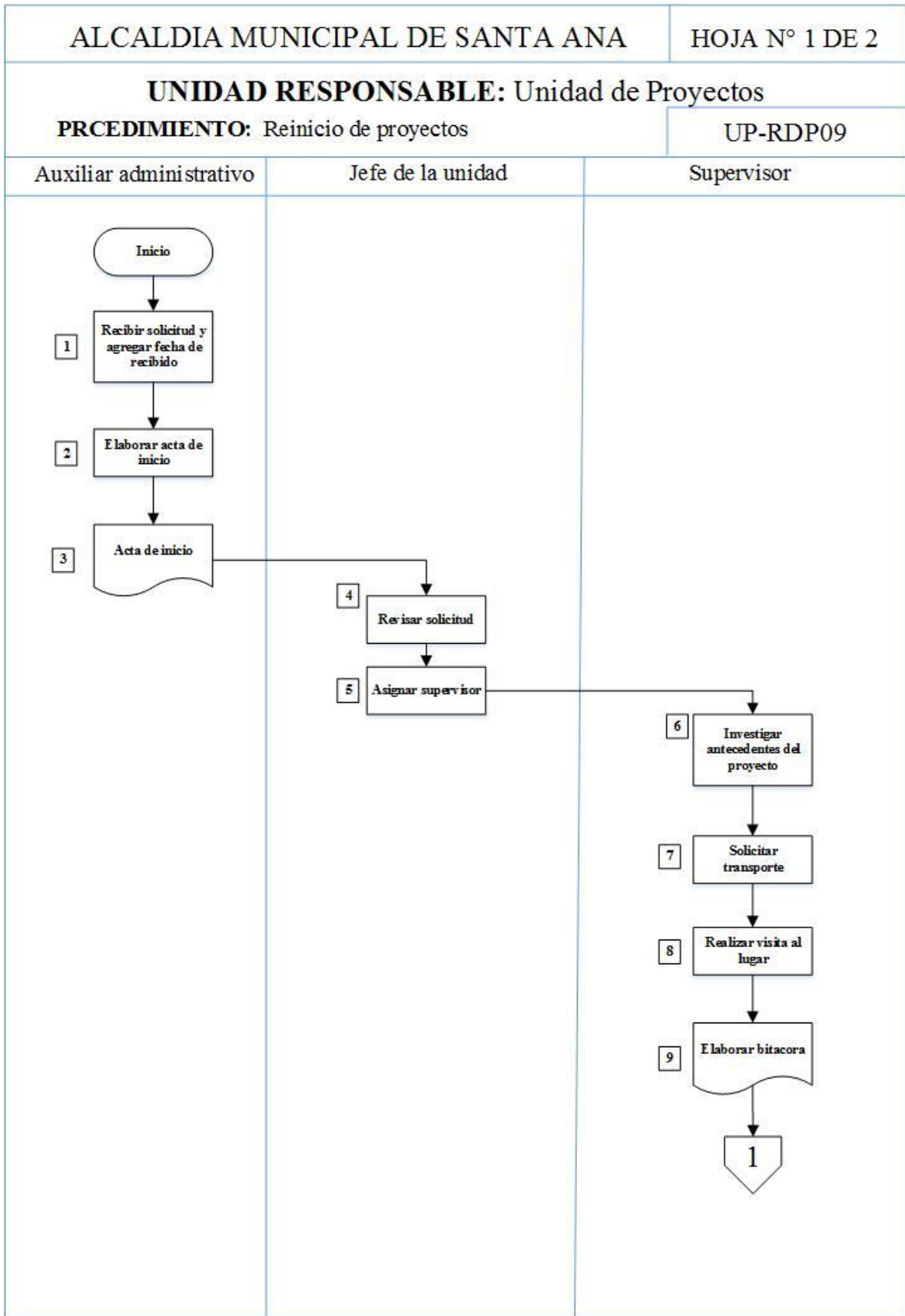


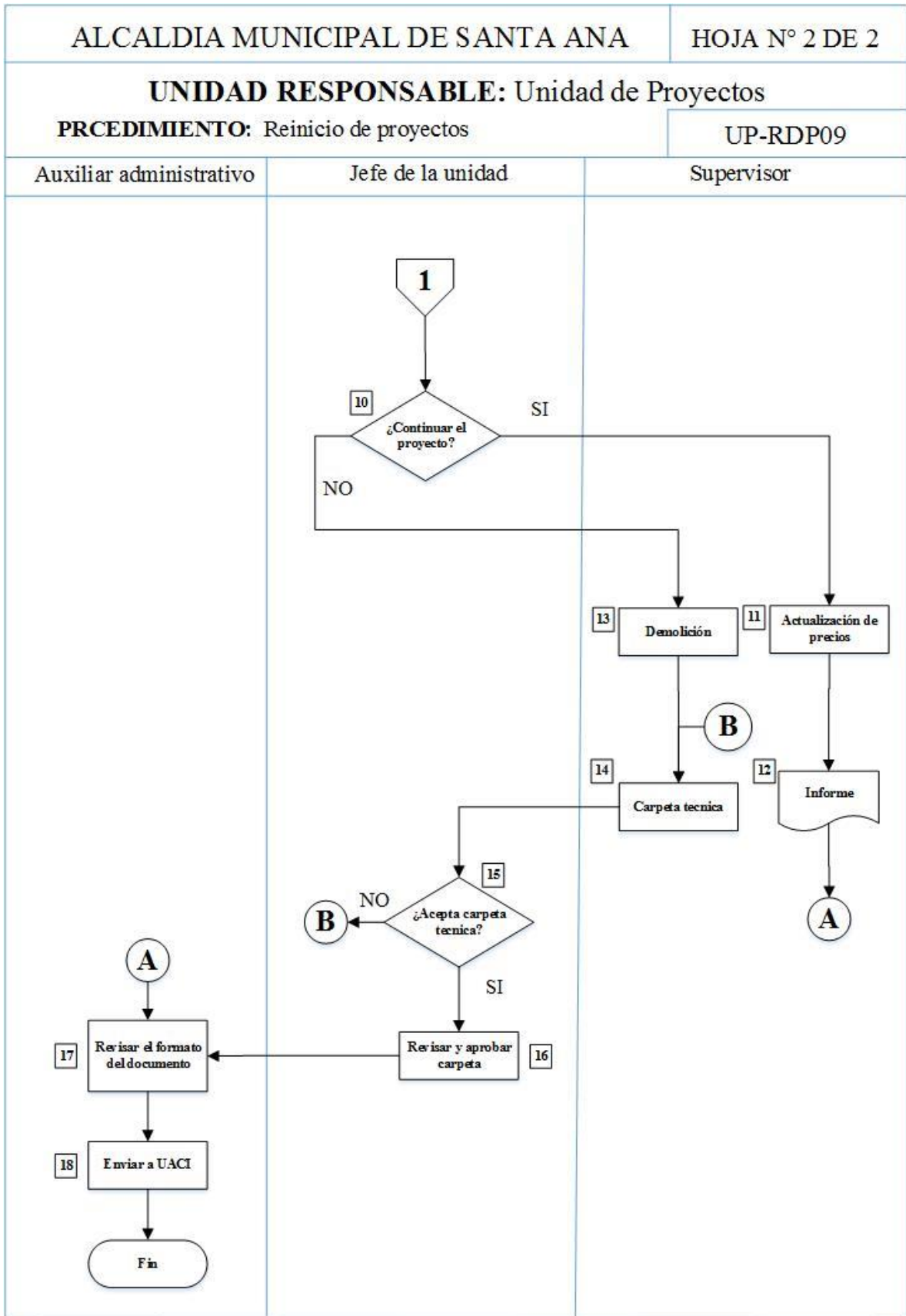


		ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA UNIDAD DE PROYECTOS		UP-RDP09	
PROCEDIMIENTO:		Reinicio de proyectos			
UNIDAD RESPONSABLE:		Unidad de proyectos			
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		Realizar de manera efectiva el procedimiento de reiniciar un proyecto llevándolo de la mejor manera para su finalización.			
POLITICAS					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las firmas de las actas y/o cualquier otro llenado de documento se realizará con lapicero de tinta azul. 2. Todo proyecto que estuviese más de 6 meses sin atención su solicitud será considerado como reinicio de proyecto. 					
DOCUMENTOS INTERVINIENTES EN EL PROCEDIMIENTO					
DOCUMENTO		DISTRIBUCION		DEPENDENCIA/PUESTO DE TRABAJO	
Acta de inicio		Original		Auxiliar administrativo	
Bitácora		Original		Supervisor	
Solicitud		Original		Auxiliar Supervisor	
Carpeta		Original		Supervisor	
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO					
RESPONSABLE		N°	ACTIVIDAD		
Auxiliar administrativo			Recibir solicitud de proyectos y agregar fecha de recibido		
		2	Elaborar acta de inicio del proyecto a retomar		
		3	Imprimir acta		
Jefe de la unidad		4	Recibe la solicitud que le envió el auxiliar y la revisa para una mejor comprensión y análisis de la situación		
		5	Asignar al supervisor responsable de la realización de la carpeta técnica, esto se realiza en base a la experiencia y disponibilidad del supervisor en dicho momento de entrar la solicitud		
Supervisor		6	Investigar antecedentes del proyecto para un mayor conocimiento de la situación y las causas por las cuales no se continuo mediante la carpeta		



		técnica de dicho proyecto
	7	Solicitar transporte para la visita al lugar del proyecto inconcluso para su observación
	8	Realizar la visita al lugar del proyecto inconcluso y verificar su estado para hacer la propuesta
	9	Elaborar bitácora de la visita realizada anotando todos los detalles importantes
Jefe de la unidad	10	Recibir la bitácora del supervisor para evaluar la situación del proyecto y tomar la decisión de seguir o no con la obra. Si la obra continua pasar al paso 11 de lo contrario ir al paso 13
Supervisor	11	Con la autorización de continuidad del proyecto se realiza una actualización de materiales y precios
	12	Realizar informe del proyecto con la carpeta técnica ya actualizada para la continuidad del proyecto
	13	Demoler la infraestructura existente del proyecto para comenzar con una nueva obra
	14	Realizar carpeta técnica del nuevo proyecto.
Jefe de la unidad	15	Recibe del supervisor la carpeta técnica para su evaluación y aprobación. Si no es aprobada se regresa al supervisor para sus correcciones
	16	Cuando la carpeta está aprobada se revisa para corroborar su factibilidad
Auxiliar administrativo	17	Revisar el formato de la carpeta técnica para trasladarla a UACI
	18	Enviar la carpeta técnica a UACI para su debida aprobación



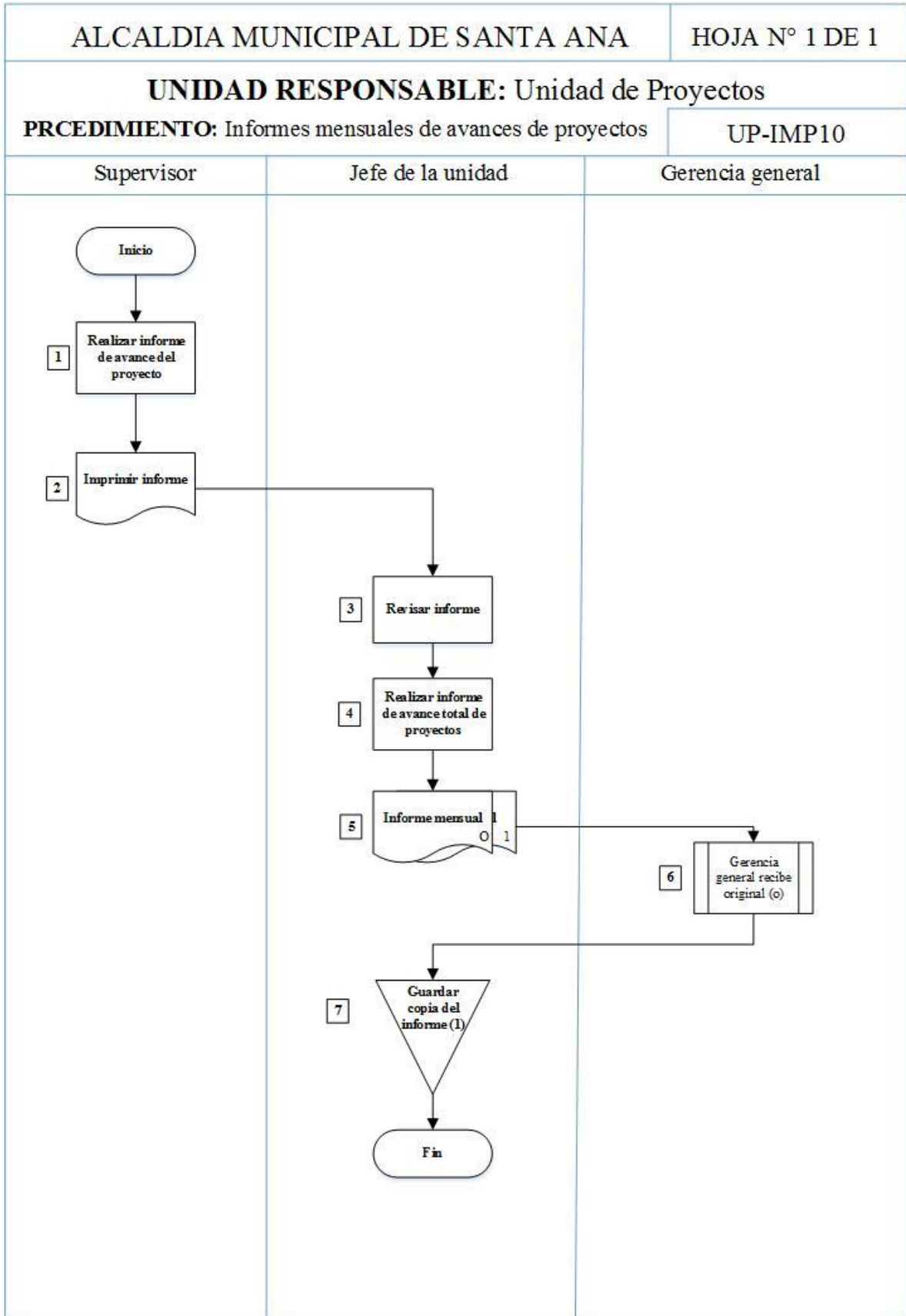




		ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA UNIDAD DE PROYECTOS		UP-IPM10	
PROCEDIMIENTO:			Informe mensual		
UNIDAD RESPONSABLE:			Proyectos		
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:			Realizar de manera efectiva y ordenada el procedimiento de informe mensual para un mejor control del mismo.		
POLITICAS					
<p>Las firmas de las actas y/o cualquier otro llenado de documento se realizará con lapicero de tinta azul.</p> <p>Los supervisores deben enviar la bitácora de avance de sus proyectos asignados de forma mensual al Jefe de la Unidad.</p> <p>El jefe de la Unidad debe enviar informes de avance de los proyectos en ejecución al Gerente General mensualmente.</p>					
DOCUMENTOS INTERVINIENTES EN EL PROCEDIMIENTO					
DOCUMENTO		DISTRIBUCION		DEPENDENCIA/PUESTO DE TRABAJO	
Informe mensual		Original Copia		Supervisor Auxiliar administrativo	
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO					
RESPONSABLE		N°	ACTIVIDAD		
Supervisor		1	Realizar un informe mensual de avance del proyecto el cual contendrá todas las visitas hechas hasta el momento utilizando la información de todos los datos obtenidos mediante las bitácoras.		
		2	Imprimir informe para reportarlo a la jefatura de la unidad.		
Jefe de la unidad		3	Revisar informe de avance para un mejor análisis		



		de la situación actual de cada proyecto en ejecución.
	4	Realizar un informe total del avance de cada proyecto en ejecución de manera detallada y con la información pertinente.
	5	Imprimir informe total y hacer una copia para respaldo de la unidad.
Gerencia general	6	El gerente general recibe el informe original para estar actualizado de los proyectos así también firma de recibido.
Jefe de la unidad	7	Guardar informe mensual (1) para un respaldo de la unidad.





4.5.6 Catálogo de formularios



ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA UNIDAD DE PROYECTOS

GENERALIDADES DEL PROYECTO:

NOMBRE DEL PROYECTO:

Ubicación:

CÓDIGO:

CERTIFICACIÓN:

Reunidos en: (El lugar del proyecto)

Los señores: (Abajo firmantes.)

A efecto de revisar y recibir los trabajos contemplados en la respectiva carpeta, a las ____ horas con ____ minutos del día ____ del mes de ____ del año ____ . Se procedió a recorrer los trabajos realizados habiéndose encontrado que los mismos se encuentran completamente terminados.

Y en fe de lo cual firmamos la presente acta.

Alcalde Municipal

Jefe de U.A.C.I.

Administrador/a de Contrato

Supervisor/a de la Obra

Encargado de la Obra



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA
UNIDAD DE PROYECTOS**

ENTREGA DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO:

CÓDIGO:

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA.

Se hace constar que la obra arriba mencionada fue ejecutada por Libre Gestión, bajo la Supervisión de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, cumpliendo con lo estipulado en respectiva carpeta.

A partir de la fecha abajo señalada, La comunidad asume la responsabilidad del adecuado mantenimiento y funcionamiento de la obra recién concluida y entregada a la misma.

En fe de lo anterior se firma esta acta, dando por concluido y recibido el proyecto.

Santa Ana, ____ de ____ 2016.

F_____

Alcalde Municipal

F_____

Jefe de U.A.C.I.

F_____

Administrador/a de Contrato

F_____

Supervisor/a de la Obra

F_____

Representante de la Comunidad



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA
UNIDAD DE PROYECTOS**

ACTA DE INICIO

NOMBRE DE LA EMPRESA

Encargado de la obra

Presente

Por medio de la presente, se autoriza la ejecución del proyecto denominado:

Descrito a continuación:

Fuente de financiamiento:

Esta orden de inicio tendrá vigencia a partir del _____ mes de _____ del año _____.

Desde esa fecha cuenta con _____ días laborales, para finalizar dicho servicio; por lo que la fecha de finalización será el día _____ del mes de _____ del año _____.

Santa Ana, _____ de _____

Atentamente,

F: _____

Administrador/a de Contrato



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA
UNIDAD DE PROYECTOS**

HOJA DE BITACORA N°

Nombre _____

Fecha _____ Clima _____ Hora _____ Código _____

1.PERSONAL LABORANDO EN LA OBRA	4. TIEMPO TRANSCURRIDO	5. AVANCE FISICO %
	6.ACTIVIDADES	
2.MATERIAL EXISTENTE		
3.MAQUINARIA Y EQUIPO		



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA
UNIDAD DE PROYECTOS**

HOJA DE BITACORA N°

7.OBSERVACIONES DEL SUPERVISOR:

8. OBSERVACIONES DEL CONTRATISTA:

F. _____
Encargado de la Obra

F. _____
Administrador de Contrato

F. _____
Supervisor/a



ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA Solicitud de Proyectos

Comunidad solicitante: _____

Dirección: _____

Municipio: _____ Departamento: _____

Tipo de proyecto:

I. Infraestructura para el desarrollo urbano.

Cerco perimétrico Vereda

Plazuela Puente peatonal

Mercado de abasto Parque de zona

II. Infraestructura de edificación.

Compra de materiales Complejo deportivo

Plataforma deportiva Casa comunal

Centro educativo

III. Infraestructura vial.

Avenida principal Calle

Carretera Cárcava

Pavimentación Cordón cuneta

Recarpeteo Puente vehicular

Muro de contención Caminos de acceso

IV.

Otro tipo de proyecto:



V.

Breve resumen del proyecto:

Justificación del proyecto:

Número de personas beneficiadas: _____

Santa Ana, _____, del mes de _____ del año _____

F _____

Representante comunidad

Nota: anexar firmas de beneficiarios.



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA
UNIDAD DE PROYECTOS**

INFORME MENSUAL DE PROYECTOS

Nombre del proyecto	Código	Avance físico %	Observación

Observaciones generales

Santa Ana, _____ del mes _____ del año _____

F _____

Jefe de la unidad de proyectos



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA
UNIDAD DE PROYECTOS**

ORDEN DE CAMBIO

A los interesados

Presente

Por medio de la presente, se solicita el cambio del proyecto denominado:

Descrito a continuación:

Fuente de financiamiento:

Motivo: _____

Santa Ana, _____ del mes de _____ del año _____

F _____

Jefe de la Unidad



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA ANA
UNIDAD DE PROYECTOS**

Nombre del informe

A los interesados

Presente

Información:

Santa Ana, _____ del mes de _____ del año _____

F _____

Autor del informe



Alcaldía Municipal de Santa Ana




4.6 Manual de Evaluación de Desempeño

Unidad de Proyectos

Agosto 2016

Santa Ana, El Salvador, Centroamérica




	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Evaluación de Desempeño	Página	1/9

4.6.1 Introducción


Este instrumento de consulta y orientación que ponemos en manos de la jefatura de la Unidad de Proyectos constituye el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño

Este Manual describe los procedimientos básicos que deben seguirse en el sistema de evaluación del desempeño, siendo un instrumento de gran utilidad para los evaluadores y evaluados.




	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Evaluación de Desempeño	Página	2/9
<p>4.6.2 Objetivos del sistema de evaluación del desempeño.</p> <p>Objetivo General</p> <p>Fomentar la eficacia de los empleados de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, estimular su desarrollo profesional y optimizar la contribución de cada empleado al logro de la eficiencia en el servicio público.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.</p> <p>Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y empleados, para el logro de las metas de la institución.</p> <p>Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.</p>			




	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Evaluación de Desempeño	Página	3/9
<p>4.6.3 Política de evaluación</p> <p>Todos los colaboradores de la Unidad deben ser evaluados por su Jefe Inmediato una vez al año durante el último trimestre. Así mismo, todos los colaboradores que vayan a ser promovidos o trasladados a otro cargo deben ser previamente evaluados.</p> <p>4.6.4 Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño.</p> <p>Criterios a evaluar</p> <p>Cantidad de trabajo</p> <p>Evalúe el volumen y la cantidad de trabajo o servicios ejecutados normalmente de acuerdo con la naturaleza y responsabilidad del cargo.</p> <p>Calidad de trabajo</p> <p>Evalúe la exactitud, la frecuencia de no conformidades, la presentación, el orden y el esmero que caracteriza el trabajo o servicio realizado.</p> <p>Conocimiento del trabajo</p> <p>Evalúe el grado de conocimiento que tiene de los procedimientos y técnicas de su cargo. Y si puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus actividades.</p>			



	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha: Agosto 2016	
	Manual de Evaluación de Desempeño	Página	4/9
<p>Responsabilidad Evalúe la medida en que el colaborador muestra dedicación y compromiso frente al trabajo y su cumplimiento en la entrega o prestación del mismo.</p> <p>Actitud Mida la intención de cooperación del colaborador, la actitud hacia la Unidad, la dirección y los compañeros, y la manera cómo asimila las órdenes.</p> <p>Toma de decisiones Tome en consideración la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.</p> <p>Innovación Mida la iniciativa del trabajador, si busca oportunidades para mejorar su trabajo y sugiere ideas para mejoramientos o trabajos asignados.</p> <p>Supervisión Evalúe la medida en que el colaborador motiva a su personal a cargo e influye sobre ellos; qué delega, en quién y cuándo corresponde. Control de esa delegación.</p> <p>Cumplimiento Toma en consideración el cumplimiento de las normas disciplinarias estipuladas en el reglamento interno de trabajo</p> <p>Ajuste, Acoplamiento, Ambientación Evalúe el grado de acoplamiento del Funcionario y alineación con las políticas de la Unidad; así como también el grado de ambientación. (Aplica sólo para la primera evaluación)</p>			



	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha	Fecha: Agosto 2016
	Manual de Evaluación de Desempeño	Página	5/9

Formación

Evalúe el grado de eficacia de la capacitación, entrenamiento y auto desarrollo. Determinando si lo aprendido en el curso se ha implementado y si ha servido para mejorar el desempeño de los empleados de la Unidad.

Seguimiento a objetivos

Evalúe de acuerdo con el valor acumulado total de cumplimiento de los objetivos que usted y la persona a su cargo hayan definido para el año.

Periodo de las pruebas

Las pruebas se realizarán en los siguientes periodos:

Periodo de adaptación: Se realizará la primera evaluación de desempeño, después de 3 meses luego de ser contratado.

Anual: Se realizará 1 vez al año en el último trimestre.

El expediente de la evaluación del desempeño.

En la Unidad de Proyectos deberá haber un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad del respectivo jefe inmediato. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del servidor (copia de la evaluación intermedia, notificaciones relacionadas con el desempeño, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, etc.).

La información contenida en este expediente sólo tendrá vigencia para el período laboral de que se trate. Luego de concluido el ciclo de evaluación anual esta deberá destacarse para dar lugar a la del nuevo ciclo.

El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y deberá ser tratado con la debida discrecionalidad. Solamente tendrá acceso a este el servidor y los jefes involucrados en el proceso de evaluación.



	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha	Fecha: Agosto 2016
	Manual de Evaluación de Desempeño	Página	6/9

Tipo de prueba

Se utilizará una matriz de selección, una herramienta para tomar decisiones, utilizando criterios ponderados y acordados. Esta herramienta se emplea para asignar prioridades a problemas, tareas, soluciones u otras opciones posibles.


Debido a que la Matriz de Selección proporciona un enfoque lógico a la elección de un conjunto de opciones, es ideal para evaluar y disminuir problemas al evaluando.

Nivel del desempeño.

Con el fin de que el evaluador y el servidor puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas.

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORIA	PUNTAJE
1	Desempeño muy por debajo del esperado	DEFICIENTE	De 1 y 49 puntos.
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR	De 50 a 69 puntos
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO	De 70 a 89 puntos
4	Desempeño por encima del esperado	EXCELENTE	De 90 a 100 puntos



	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha	Fecha: Agosto 2016
	Manual de Evaluación de Desempeño	Página	7/9

Instrucciones para el uso del formulario de evaluación de desempeño.

PASO 1: Llene datos personales

PASO 2 “Cumplimiento de objetivos”: Pase a la parte I de la evaluación sólo si se han establecido objetivos e indicadores de seguimiento específicos para el cargo, en este caso su calificación corresponderá al 50% de la calificación final. Escribir 0% ó 50% en la casilla “POND”, y evalúe en la casilla puntos. En caso de evaluar con el 50% el resultado final para esta parte será el puntaje obtenido, por el producto de 0.5.

Ejemplo:

I. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS						
Escriba la calificación obtenida en la columna PUNTOS de la derecha						
CRITERIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	NO APLICA	POND
	100 - 90	89 - 70	69 - 50	49 - 1	0	50%
	PUNTOS					
	SEGUIMIENTO A OBJETIVOS					95
	RESPONSABILIDAD					52
	FORMACIÓN					96
	CUMPLIMIENTO					
(1) Valor ponderado de parte I. Cumplimiento de Objetivos						45

Paso 3 “Factores de desempeño”: Se evaluará el desempeño de la persona según los criterios enunciados en la parte X, su calificación corresponderá al 50% si aplica la parte I “Cumplimiento de objetivos” ó 100% en caso contrario. Escribir 100% ó 50% según corresponda. En el campo PUNTOS coloque la calificación de la persona según cada criterio.



Ejemplo:

II. FACTORES DE DESEMPEÑO						
Escriba la calificación dada para cada factor en la columna PUNTOS de la derecha, POR FAVOR califique todos los factores.						
CRITERIO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	NO APLICA	POND
	100 - 90	89 - 70	69 - 50	49 - 1	0	50% o 100% PUNTOS
CANTIDAD DE TRABAJO	Hace una cantidad de trabajo SUPERIOR a lo normal.	Hace una cantidad de trabajo NORMAL.	Hace MENOS trabajo de lo que debería.	Hace POCO trabajo.	NO APLICA	58
CALIDAD DE TRABAJO	Su resultado es EXCEPCIONAL. Casi nunca comete errores.	Es BASTANTE cuidadoso, normalmente no comete errores.	POR LO GENERAL trabaja con cuidado. A veces comete errores.	CASI SIEMPRE comete errores.	NO APLICA	65
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	DOMINA a la perfección su trabajo. Está en capacidad de enseñar sus	Conoce MUY BIEN su trabajo. Se preocupa por mantenerse actualizado.	Tiene conocimiento ACEPTABLE de sus funciones. Necesita control	Conoce POCO sus funciones. Necesita seguimiento continuo, falla	NO APLICA	82


Paso 4: Suma el resultado obtenido de la parte 1 y parte 2 y saque su media aritmética. El resultado será la calificación global del desempeño.

III. APRECIACIÓN GENERAL SOBRE EL DESEMPEÑO	
Suma (1) y (2). Escriba el valor resultante en la columna de la derecha	
COMENTARIOS (Aspectos a mejorar):	

Paso 5: en la parte inferior de la prueba encontrara un espacio en blanco con la palabra “comentarios”, la cual puede utilizar si cree conveniente hacer observaciones más puntuales acerca del trabajador.

III. APRECIACIÓN GENERAL SOBRE EL DESEMPEÑO	
Suma (1) y (2). Escriba el valor resultante en la columna de la derecha	
COMENTARIOS (Aspectos a mejorar):	
El trabajador necesita tener más concentración en su trabajo, ya que sus errores son frecuentes.	

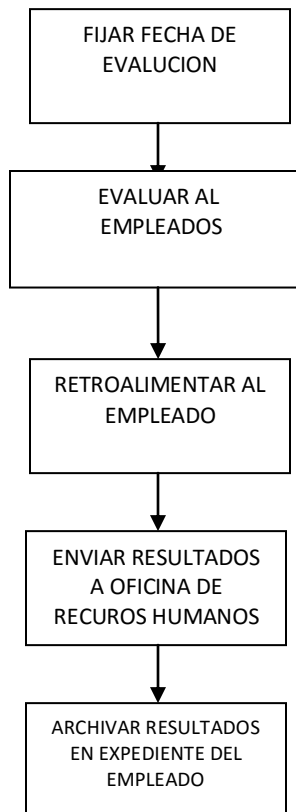


	Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana	Fecha	Fecha: Agosto 2016
	Manual de Evaluación de Desempeño	Página	9/9

4.6.5 Acciones administrativas relacionadas con las oficinas de recursos humanos.

Luego de que la Oficina de Recursos Humanos haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo periodo de evaluación, dejará una copia para su archivo y devolverá el original, junto con la otra copia, al jefe en funciones, a fin de que éste proceda a entregar una copia al empleado y a incluir el original en su expediente del desempeño.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO





4.6.6 Evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UNIDAD DE PROYECTOS						
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____			CARGO: _____			
UNIDAD: _____		NOMBRE DEL EVALUADOR: _____				
FECHA DE EVALUACIÓN: _____						
I. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS						
Escriba la calificación obtenida en la columna PUNTOS de la derecha						
CRITERIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	NO APLICA	POND
	100 - 90	89 - 70	69 - 50	49 - 1	0	PUNTOS
	SEGUIMIENTO A OBJETIVOS					
	RESPONSABILIDAD					
	FORMACIÓN					
	CUMPLIMIENTO					
(1) Valor ponderado de parte I. Cumplimento de Objetivos						
II. FACTORES DE DESEMPEÑO						
Escriba la calificación dada para cada factor en la columna PUNTOS de la derecha, POR FAVOR califique todos los factores.						
CRITERIO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	NO APLICA	POND
	100 - 90	89 - 70	69 - 50	49 - 1	0	PUNTOS
CANTIDAD DE TRABAJO	Hace una cantidad de trabajo SUPERIOR a lo normal.	Hace una cantidad de trabajo NORMAL.	Hace MENOS trabajo de lo que debería.	Hace POCO trabajo.	NO APLICA	



CALIDAD DE TRABAJO	Su resultado es EXCEPCIONAL. Casi nunca comete errores.	Es BASTANTE cuidadoso, normalmente no comete errores.	POR LO GENERAL trabaja con cuidado. A veces comete errores.	CASI SIEMPRE comete errores.	NO APLICA	65
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	DOMINA a la perfección su trabajo. Está en capacidad de enseñar sus funciones, no necesita supervisión.	Conoce MUY BIEN su trabajo. Se preocupa por mantenerse actualizado. Necesita seguimiento periódico.	Tiene conocimiento ACEPTABLE de sus funciones. Necesita control y seguimiento periódico.	Conoce POCO sus funciones. Necesita seguimiento continuo, falla en la planificación y ejecución de sus actividades.	NO APLICA	82
ACTITUD	Se esfuerza al MÁXIMO. Está siempre en armonía con su entorno.	Se desempeña BIEN en el trabajo en equipo. Es cortés.	Está SATISFECHO con su trabajo. Por lo general muestra buena voluntad.	Solo colabora cuando es NECESARIO. A veces es difícil de tratar.	NO APLICA	
TOMA DE DECISIONES	Se puede confiar SIEMPRE en sus decisiones. Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones.	Resuelve los problemas NORMALMENTE con un alto grado de sensatez.	Demuestra RAZONABLE sensatez en circunstancias normales.	CON FRECUENCIA se equivoca, hay que darle instrucciones detalladas.	NO APLICA	
INNOVACIÓN	SIEMPRE está en búsqueda de oportunidades de mejora, puede encargarse de un proyecto o trabajo sin asesoría.	POR LO GENERAL concibe ideas de mejoramiento para su trabajo o área, puede desarrollar un trabajo a partir de una pequeña idea.	ALGUNAS VECES sugiere ideas o mejoramientos en su trabajo o área, necesita ser asesorado en algunos de los trabajos asignados.	MUY POCAS VECES presenta ideas o mejoramientos en su trabajo o área, necesita asesoría en la mayoría de los trabajos asignados.	NO APLICA	
SUPERVISIÓN	Motiva a su equipo y tiene ascendente sobre él, delega y controla de forma correcta. SE DESTACA en dos o más de	Motiva a su equipo, tiene ascendente sobre ellos, delega y controla de forma correcta. Puede ser	GENERALMENTE Motiva a su equipo y delega y controla correctamente.	NO motiva a su equipo, no tiene ascendente sobre ellos, no delega ni controla. PUEDE cumplir bien uno de	NO APLICA	



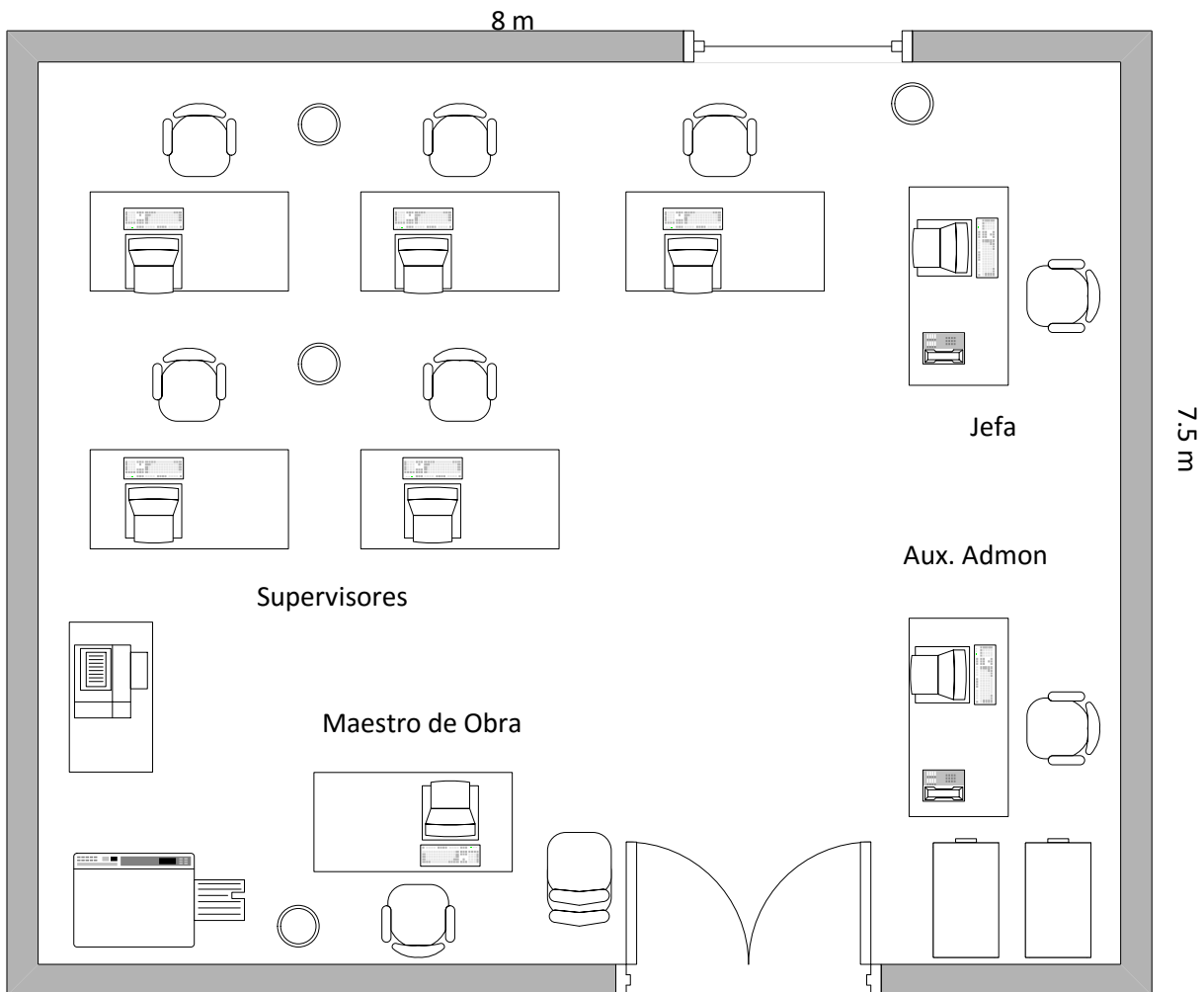
	estos aspectos.	BUENO en alguno de estos aspectos.		estos aspectos.		
AJUSTE, ACOPLAMIENTO, AMBIENTACIÓN	El Funcionario se ajustó perfectamente al puesto de trabajo y su ambientación fue un éxito.	El Funcionario se ajustó de manera normal al puesto de trabajo y su ambientación está en proceso.	El Funcionario tuvo dificultad para adaptarse al puesto de trabajo y su ambientación ha sido dificultosa.	El Funcionario no se ajustó al puesto de trabajo y no logra obtener una buena ambientación.	NO APLICA	
(2) Valor ponderado de parte II. Factores de Desempeño						
III. APRECIACIÓN GENERAL SOBRE EL DESEMPEÑO						
Sume (1) y (2). Escriba el valor resultante en la columna de la derecha						
COMENTARIOS (Aspectos a mejorar):						
FIRMA EMPLEADO			FIRMA EVALUADOR			



4.7 Propuesta de distribución de oficina para la Unidad de Proyectos

Para el mejoramiento en la distribución es necesario reducir los tiempos improductivos, es decir, minimizar las distancias entre escritorios, las cuales generan traslados que pudieran ser equitativos. Esto se logra haciendo una redistribución de la oficina. Cabe destacar que la misma tiene un área de 2.88 metros cuadrados lo que quiere decir que es relativamente pequeño.

La propuesta para la distribución de oficina para la Unidad de Proyectos es la siguiente:





CAPITULO V

DISEÑO DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El presente capítulo comprende un plan de implementación de los manuales administrativos propuestos en el capítulo anterior, cuyo propósito es brindar a la Unidad de Proyectos las directrices para la implementación de la propuesta.

5.1 Objetivo

Adoptar los Manuales Administrativos propuestos como única forma de desempeñar los procedimientos que la Unidad realiza.

5.2 Metas

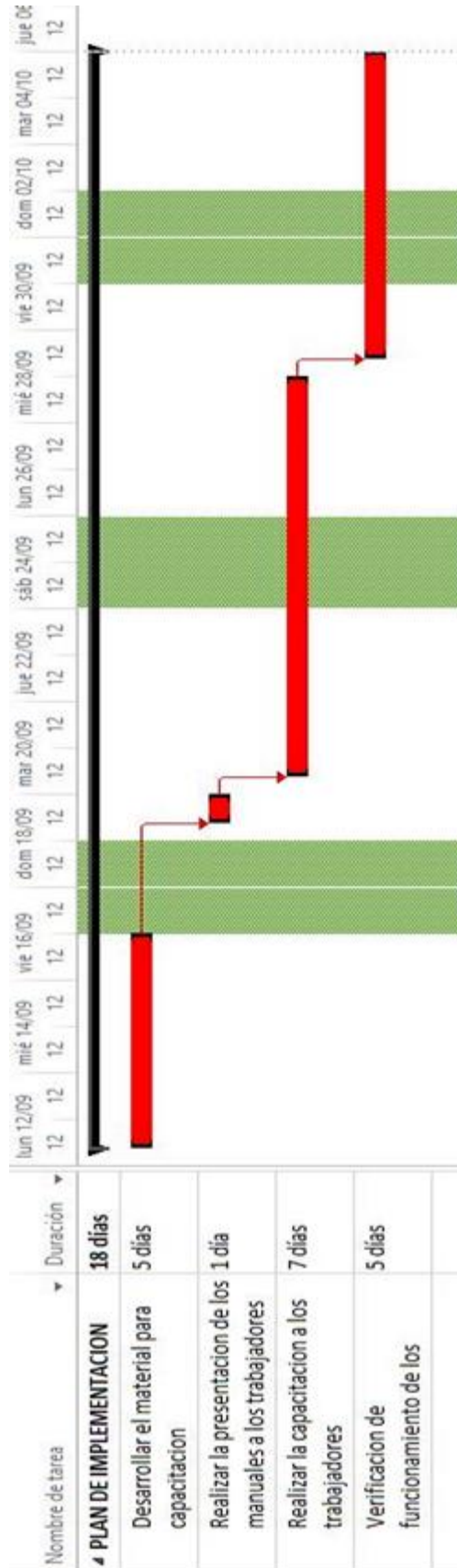
1. Capacitar a todos los empleados de la Unidad de Proyectos con especial preponderancia del personal operativo involucrado directamente en los procedimientos que realizan.
2. Cumplir al 100% con la ejecución de la partida presupuestal que se asigne.

5.3 Responsabilidades

Los autores de los manuales propuestos contactarán con el jefe de la Unidad de Proyectos. Una vez aprobada la implementación por parte del jefe, debe dar a conocer el plan de implementación a todos los involucrados en cada una de los empleados.

5.4 Cronograma

ACTIVIDADES	DURACION	RESPONSABLES
Desarrollar el material para capacitación.	5 días	Autores de manuales administrativos.
Realizar la presentación de los manuales a los trabajadores.	1 día	Autores de manuales administrativos y Jefe de Unidad de Proyectos.
Realizar la capacitación a los trabajadores.	7 días	Autores de manuales administrativos.
Verificación de funcionamiento de los manuales.	5 días	Autores de manuales administrativos.





5.5 Personal de apoyo

Es importante formar un equipo de personas que se responsabilicen de la divulgación, ejecución y control de los manuales propuestos; para tal efecto deben considerarse como responsables:

a) Los autores de los manuales propuestos. Éstos serán los responsables de dar a conocer a los trabajadores de la Unidad de Proyectos, el contenido de la propuesta.

b) El jefe de la Unidad de Proyectos. Será el responsable de promover entre su personal la implementación de los manuales propuestos, así como de velar por el cumplimiento de su desarrollo.

5.6 Capacitación

	Plan de estudio	Fecha de Inicio	Horas de duración
1	Conceptos y principios generales de Organización y Métodos		45 minutos
2	Presentación de Diagnostico actual de la Unidad de Proyectos		45 minutos
3	Presentación de Manuales administrativos		45 minutos
4	Presentación de Manual de Puestos		45 minutos
5	Presentación de Manual de Políticas		45 minutos
6	Manual de Procedimientos I, conocimiento de mejoras y nuevos procedimientos.		1 hora
7	Manual de Procedimientos II, practica de flujo de los procedimientos.		1 hora
8	Manual de evaluación de desempeño, presentación y uso.		45 minutos
9	Métodos de la divulgación de la información.		1 hora
	TOTAL HORAS		8



5.7 Presupuesto

El presupuesto siguiente detalla los recursos y la inversión en la cual se tiene que incurrir al implementar los Manuales propuestos. Dicho presupuesto está diseñado para asumir los gastos para un periodo de 18 días.

Recurso	Cantidad requerida	Costo unitario	Costo total
Capacitación de implementación de los manuales administrativos propuestos a Jefe y empleados Unidad de Proyectos.	9 capacitaciones	\$50	\$450.00
Impresión de Manuales Administrativos al Jefe de la Unidad de Proyectos	1 Impresión	\$40.00	\$40.00
Fotocopias de Manuales Administrativos	6 manuales	\$7.50	\$45.00
Pizarrón	1 pizarra	\$25.00	\$25.00
Formularios de requerimientos	50 impresiones	\$0.25	\$12.50
Plumones	10	\$1.00	\$10.00
		TOTAL	\$582.5



CONCLUSIONES

La Unidad de Proyectos, en su estructura organizacional, está constituida por un grupo de personas ubicadas en diversos niveles los cuales determinan la jerarquía y poder de decisión; el tipo de estructura organizacional a la que califica es la Estructura Lineal, porque se basa en el principio de unidad de mando.

Con la elaboración y aplicación de un Manual de puestos y procedimientos, también se definirá, una estructura orgánica apropiada con la cual se mejorarán, las líneas de comunicación, que las líneas de responsabilidad serán claras, se evitará la duplicidad de mandos, y se realizará una mejor distribución de los puestos obteniendo una clara y definida descripción de todos los puestos de la Unidad.

Los manuales administrativos serán documentos que servirán como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, entre sus características estarán: presentar sistemas y técnicas específicas o bien señalar el procedimiento a seguir y/o las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para ejecutar algún trabajo y el mejor desempeño de éste, además constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

El Manual de Procedimientos y Políticas mantiene la homogeneidad, en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evita la formulación de la excusa del desconocimiento de las procedimientos y políticas vigentes. El Manual de Procedimientos y Políticas facilitará el control por parte de los trabajadores de las tareas delegadas, al existir un instrumento que define con precisión, cuales son los actos delegados.

La evaluación del rendimiento servirá para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. También proporcionará datos sobre el clima laboral, mejorar el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos y podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.



RECOMENDACIONES

- La implementación de los manuales descritos, primeramente, con la instalación de la estructura de organización propuesta y luego aplicando los procesos, deberes y responsabilidades descritos en cada uno de los manuales.
- Revisar periódicamente cada uno de los manuales, para asegurar su aplicación continua y sobre todo analizar y estudiar cada propuesta de cambio sugerida por cada uno de los miembros de la Unidad y que muestren una mejora positiva.
- Dar a conocer por medio de un despliegue total el contenido de cada uno de los manuales a todos y cada uno de los miembros que conforman la institución.
- Enfocar la evaluación del desempeño hacia el desarrollo profesional de cada individuo, si bien es una herramienta de motivación, que esta no sea para fines de aumento salarial, sino por el contrario una fuente de desarrollo por medio de planes de carrera individual que permitan identificar y desarrollar aquellos puntos débiles de cada individuo.
- Mantener y velar por la mejora continua tanto de procesos, formas, manuales y métodos de trabajo dentro de la institución, mediante un proceso de mejora continua, para poder estar cada vez más cerca de la mayor eficiencia posible dentro de la institución y así poder ser ejemplo dentro de las organizaciones homologas dentro de las diferentes unidades de la Alcaldía Municipal de Santa Ana
- Velar que las políticas, objetivos, procesos, deberes y responsabilidades sean cumplidos en la Unidad, mediante la comunicación, el trato profesional y responsable entre jefes y subordinados.
- Que el presente trabajo de investigación sea el punto de partida de una mejora creciente dentro de la institución, enfocando los manuales como herramientas vitales, que permitan perfilarse hacia la calidad y eficacia de la institución.
- Transferir al coordinador de planificación a otra Unidad donde puede desempeñarse adecuadamente



GLOSARIO

Autonomía municipal: Es la capacidad que tienen las municipalidades para decidir libremente y bajo su propia responsabilidad todo lo referente a la organización de su jurisdicción territorial y que se traduce en la capacidad de fijar sus políticas de acción, planes y programas de inversión en forma independiente, determinación de su presupuesto específicamente del Poder Ejecutivo

Burocracia: Es un sistema organizativo que se encarga de administrar y gestionar determinados asuntos, siguiendo un conjunto de reglas y procedimientos específicos.

Carpeta técnica: Es un documento que contiene toda la información sobre los recursos utilizados por un proyecto, llevan una descripción muy bien detallada sobre las características físicas, económicas y técnicas de cada elemento. Su extensión depende de la cantidad de recursos y equipo utilizado y generalmente se presenta en forma de fichas técnicas en donde se describe en cada una las características de cada recurso.

Código municipal: Desarrolla los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

Concejo municipal: Responsable del establecimiento de la carrera administrativa en sus respectivos municipios, pudiendo hacerlo de forma individual o asociada con otras municipalidades. Está compuesto por el alcalde, síndico y los regidores.

Desarrollo comunal: Unidad de la alcaldía municipal encargada de verificar el que hacer comunal, a través de la participación organizada de las comunidades en la evaluación, tratamiento, seguimiento y soluciones a los problemas que aquejan a las diferentes comunidades.

Diagnóstico: Es el o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.

Diseño: Aquella actividad que combina creatividad y técnica y que tiene por misión la creación de objetos que dispongan de utilidad y estética. Básicamente el diseño, supone el pensamiento de soluciones a un tema o problemática.

Eficiencia: nivel de consecución de metas y objetivos.



Estructura organizacional: Es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Gobierno pluralista: Implica la participación de varios grupos sociales. En este sentido, el gobierno no ejerce la representación monopólica de un solo sector social, sino que construye su poder a partir del dialogo y el debate para ampliar la base del poder.

Manuales administrativos: Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Organigrama: es la representación gráfica de la estructura organiza de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra que unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Procedimiento: Seguimiento de una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible.

Proyecto: Un conjunto de ideas, datos, cálculos y documentos explicativos integrados en forma metodológica que marcan las pautas a seguir tanto en la realización como en costos y beneficios que de determinada obra o tarea habrán de obtenerse, son analizados para así fundamentar la toma de decisiones, acerca de su aceptación o rechazo.

Regidor o concejal: miembro del concejo municipal de un municipio y es electo por representación popular.

Sistemático: Seguir o ajustarse a un sistema (conjunto de normas y procedimientos)

Supervisión: Vigilancia o dirección de la realización de una actividad determinada por parte de una persona con autoridad o capacidad para ello.

UACI: Unidad de Adquisiciones y Compras Institucionales de la Alcaldía Municipal encargada de hacer cumplir la ley LACAP y todos los procesos de adquisición y contratación.



BIBLIOGRAFÍA

- Bravo, (2008). *Gestión por procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A
- Córdoba Padilla, M. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Colombia: ECOE editores.
- Córdova, Oswaldo. (febrero de 2012). *Elaboración de la carpeta técnica del proyecto huertos urbanos de la asociación de agricultores del cantón san pedro del municipio de Ayutuxtepeque*. El Salvador.
- Gómez Ceja, G. (1994). *Planeación y organización de empresas (Vol. 12)*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Münch Galindo, L., & Galindo, L. M. (2005). *Fundamentos de administración*.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. (2010). *Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas*.
- Justicia, C. S. (31 de 01 de 1986). *Código Municipal*. San Salvador, El Salvador.
- Fincowsky, F. (1998). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill editores.
- Hernández Sampieri. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5 Edición). México, D.F. McGraw-Hill / Interamericana.
- Alcaldía Municipal de Santa Ana. (6 de abril de 2016). *Alcaldía Municipal de Santa Ana*.
Obtenido de <http://santaana.gob.sv/>



Judicial, P. (2008). *Principio de la autonomía municipal*. Obtenido de <http://sitios.poder-judicial.go.cr/salaconstitucional/Constitucion%20Politica/Principios%20Constitucionales/AUTONOM%C3%8DA%20MUNICIPAL.htm>

Universidad Francisco Gavidia. (s.f.). *Municipalidades en El Salvador*. Obtenido de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6667/2/320.85-U81p-Capitulo%20I.pdf>

Definición ABC. (2006). *Diagnóstico*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/>

Definición ABC. (2007). *Procedimientos*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/>

Océano (1995). Atlas Geográfico Universal y de El Salvador.

Figueroa, D. (2016, febrero 12) Entrevista a Jefa de Unidad de Proyectos.



ANEXO 1. FOTOGRAFIAS



Ilustración 3. Imagen municipio de Santa Ana



Ilustración 4. Ubicación de Alcaldía Municipal de Santa Ana

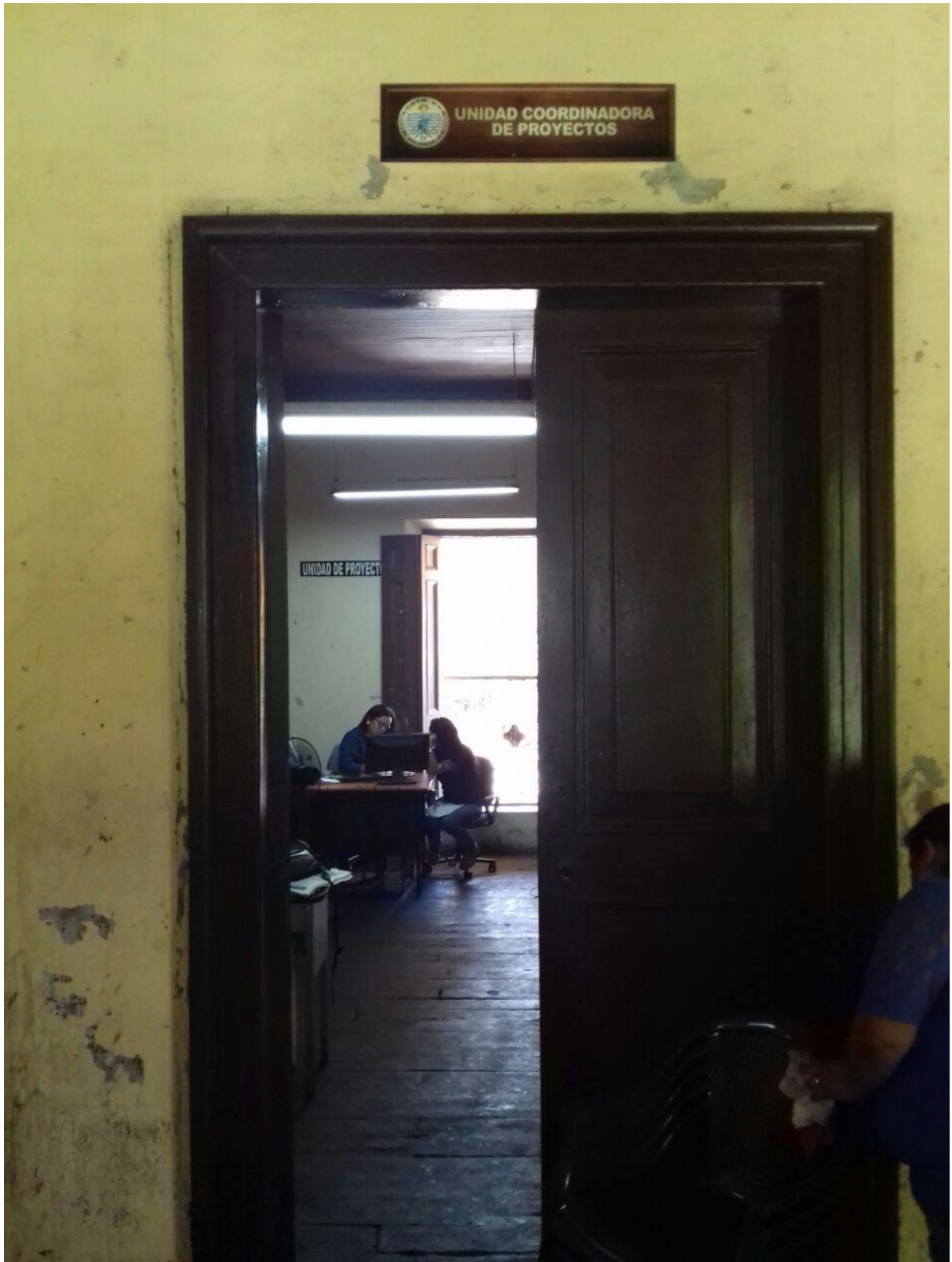


Ilustración 5. Unidad de Proyectos



Ilustración 6. Interior de la Unidad de Proyectos



ANEXO 2. INSTRUMENTOS PARA ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

Cuestionario dirigido al personal de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana del departamento de Santa Ana.

OBJETIVO

Recolectar información sobre sistema de control interno administrativo de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal.

INDICACIONES

Por este medio le pedimos su colaboración, *favor marcar con una X las respuestas cuando corresponda. Encontrará algunas preguntas de carácter de libre opinión, favor dar su respuesta de manera abierta y espontánea.*

1) ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la Unidad de Proyectos?

- Menos de un año De uno a tres años Más de tres años

2) ¿Conoce la misión y la visión de la Unidad?

- Ambas Ninguna Solo una

3) ¿Conoce los objetivos de la Unidad?

- Sí No

4) ¿Conoce las políticas de la Unidad?

- Sí No

5) ¿Qué cargo desempeña dentro de la Unidad?

6) ¿De quién depende su puesto?



7) ¿Qué funciones y actividades realiza?

8) ¿Cómo se le dieron a conocer las funciones y actividades de su puesto?

9) ¿Recibió algún tipo de inducción para el desarrollo de sus funciones?

10) ¿Realiza actividades ajenas a su puesto de trabajo?

Sí No

¿Cuáles?

11) ¿Recibe órdenes de otra persona aparte de su jefe?

12) ¿Por qué medios se da la comunicación en la Unidad?

Oral Escrita Digital

13) ¿Conoce el organigrama de la Unidad de proyectos?

Sí No

14) ¿Conoce los procedimientos que se realizan dentro de la Unidad?

Sí No

15) ¿Considera importante la existencia de un manual de procedimientos?

Sí No



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

Cuestionario dirigido a la Jefa de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana del departamento de Santa Ana.

OBJETIVO

Recolectar información sobre sistema de control interno administrativo de la Unidad de Proyectos de la Alcaldía Municipal.

INDICACIONES

Por este medio le pedimos su colaboración, favor marcar con una X las respuestas cuando corresponda. Encontrará algunas preguntas de carácter de libre opinión, favor dar su respuesta de manera abierta y espontánea.

1) ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la Unidad de Proyectos?

Menos de un año De uno a tres años Más de tres años

2) ¿Conoce la misión y la visión de la Unidad?

Ambas Ninguna Solo una

3) ¿Conoce los objetivos de la Unidad?

Sí No

4) ¿Conoce las políticas de la Unidad?

Sí No

5) ¿Qué cargo desempeña dentro de la Unidad?

6) ¿De quién depende su puesto?



7) ¿Qué funciones y actividades realiza?

8) ¿Cómo se le dieron a conocer las funciones y actividades de su puesto?

9) ¿Recibió algún tipo de inducción para el desarrollo de sus funciones?

10) ¿Realiza actividades ajenas a su puesto de trabajo?

Sí No

¿Cuáles?

11) ¿Recibe órdenes de otra persona aparte de su jefe?

12) ¿Por qué medios se da la comunicación en la Unidad?

Oral Escrita Digital

13) ¿Qué tipo de proyectos realiza la Unidad de Proyectos?



14) ¿Con qué Unidades internas y externas se relaciona la Unidad?

15) ¿Conoce el organigrama de la Unidad de proyectos?

Sí No

16) ¿Conoce los procedimientos que se realizan dentro de la Unidad?

Sí No

17) ¿Considera importante la existencia de un manual de procedimientos?

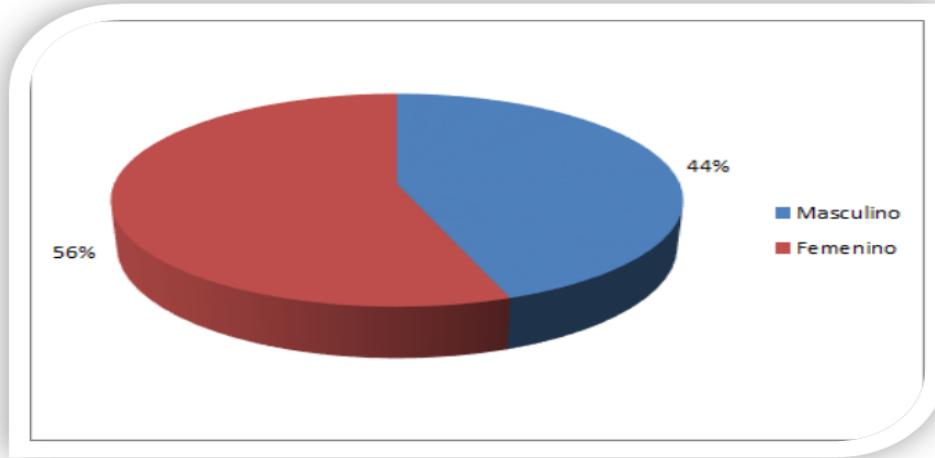
Sí No

Agradecemos su tiempo y la información que nos ha proporcionado.

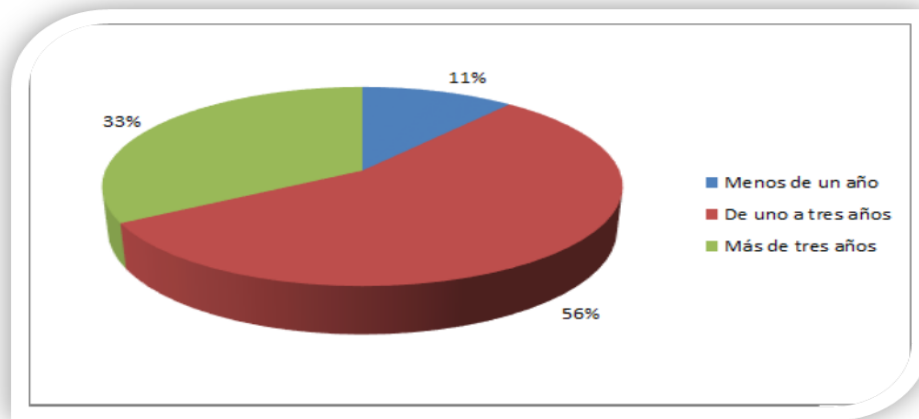


ANEXO 3. RESULTADOS ENCUESTA

Género	
Masculino	Femenino
4	5



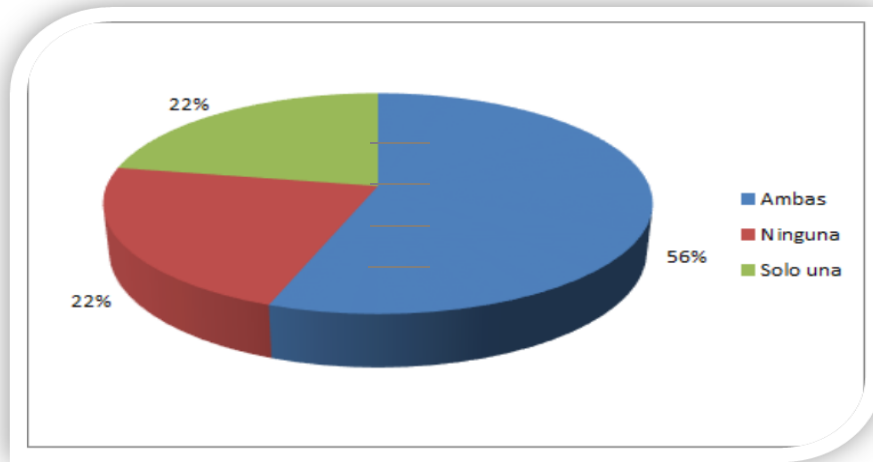
¿Tiempo trabajando en la Unidad?		
Menos de un año	De uno a tres años	Más de tres años
1	5	3





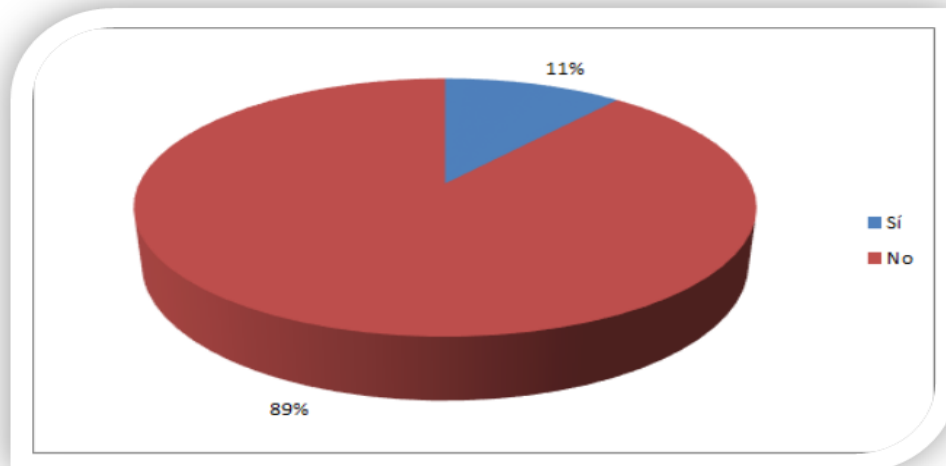
¿Conoce misión y visión?

Ambas	Ninguna	Solo una
5	2	2



¿Conoce los objetivos?

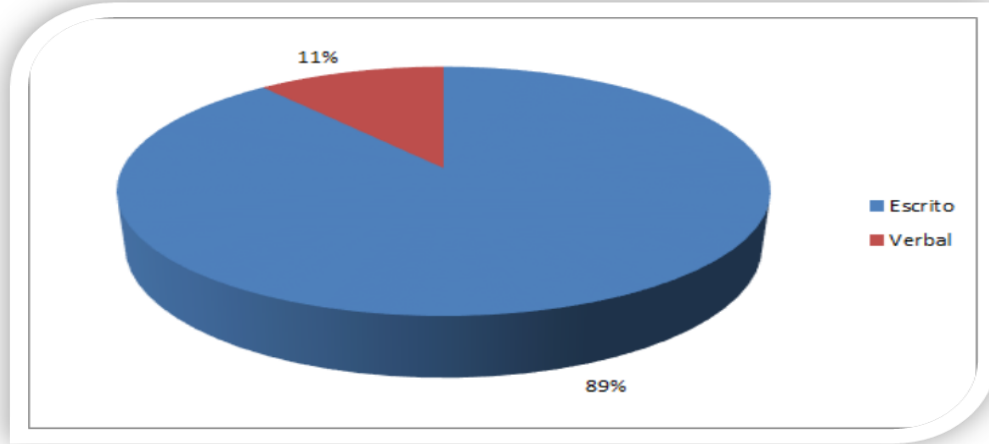
Sí	No
8	1





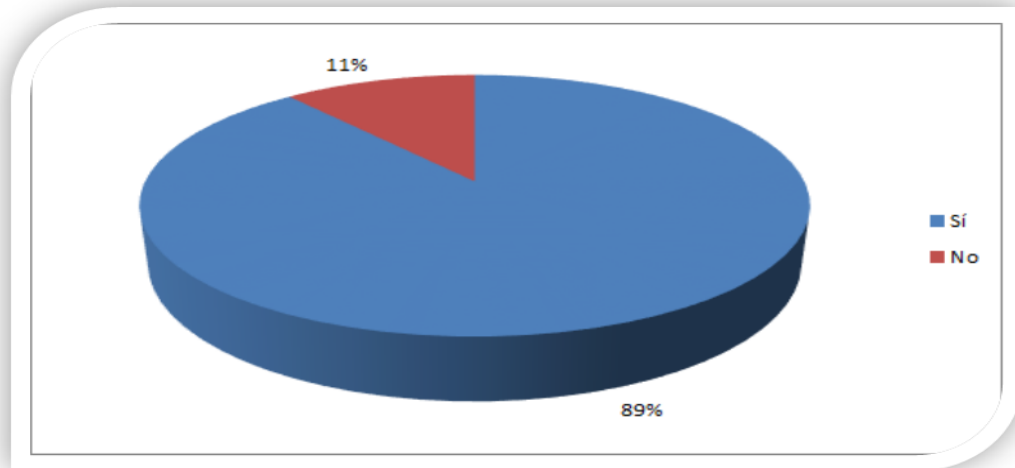
Medio por el que se le dieron a conocer sus funciones

Escrito	Verbal
8	1



¿Recibió algún tipo de inducción?

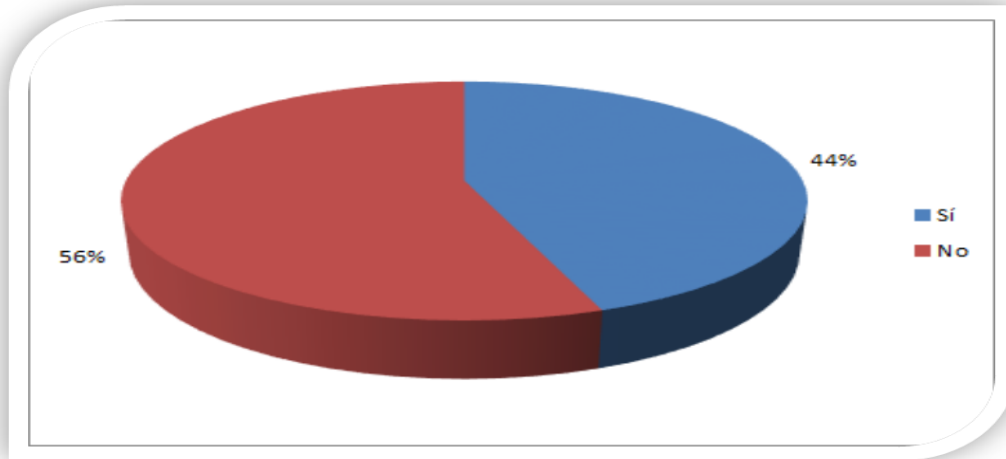
Sí	No
3	6





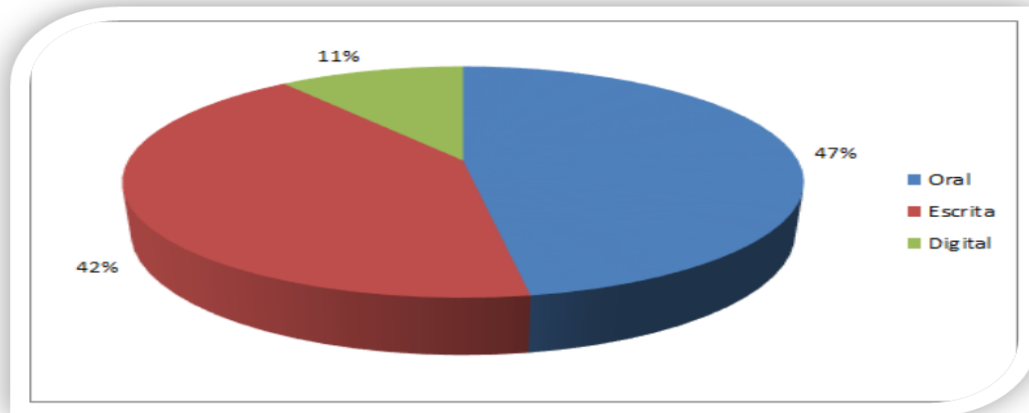
¿Recibe órdenes de otra persona aparte de su jefe?

Sí	No
4	5



¿Por qué medios se da la comunicación dentro de la Unidad?

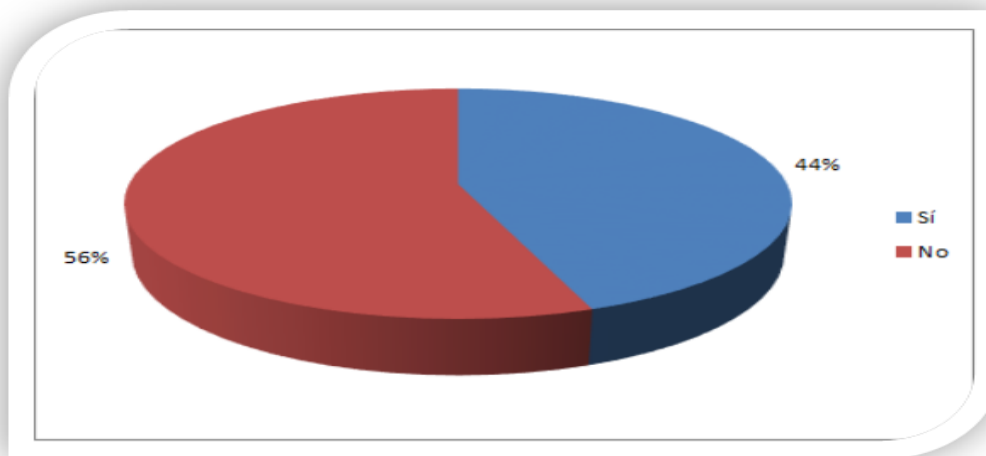
Oral	Escrita	Digital
9	8	2





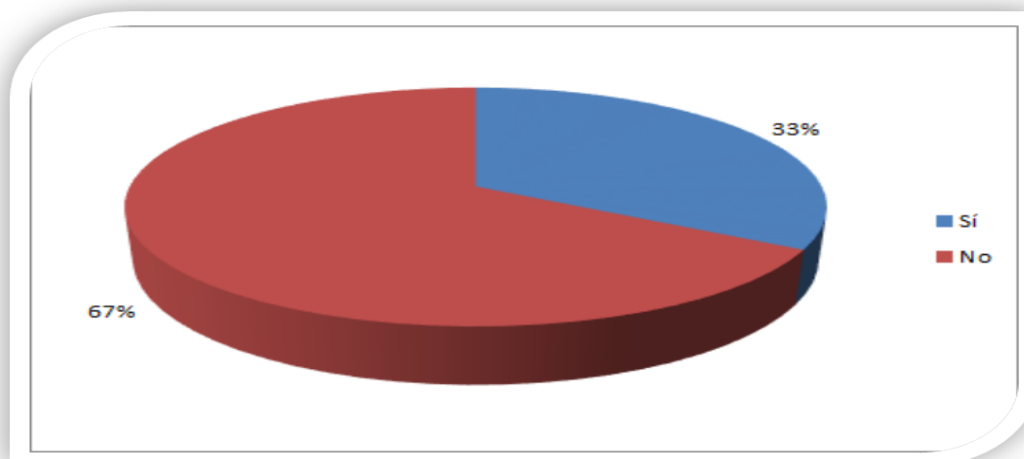
¿Conoce el organigrama?

Sí	No
4	5



¿Conoce los procedimientos dentro de la Unidad?

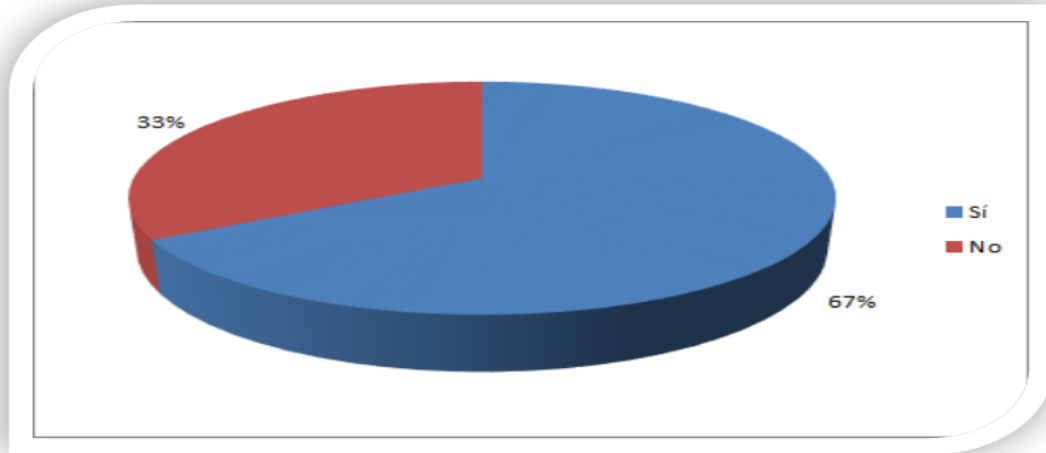
Sí	No
8	1





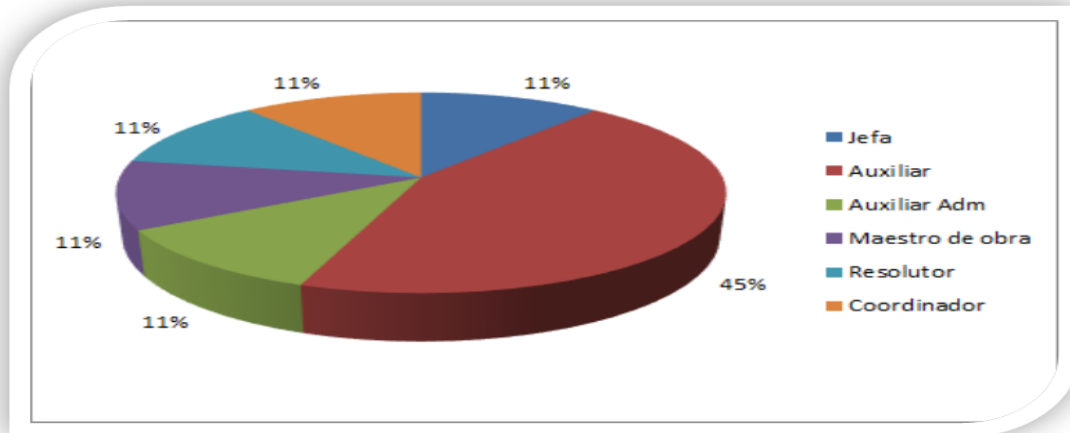
¿Considera importante la existencia de un manual de procedimientos?

Sí	No
6	3



¿Qué cargo ocupa dentro de la Unidad?

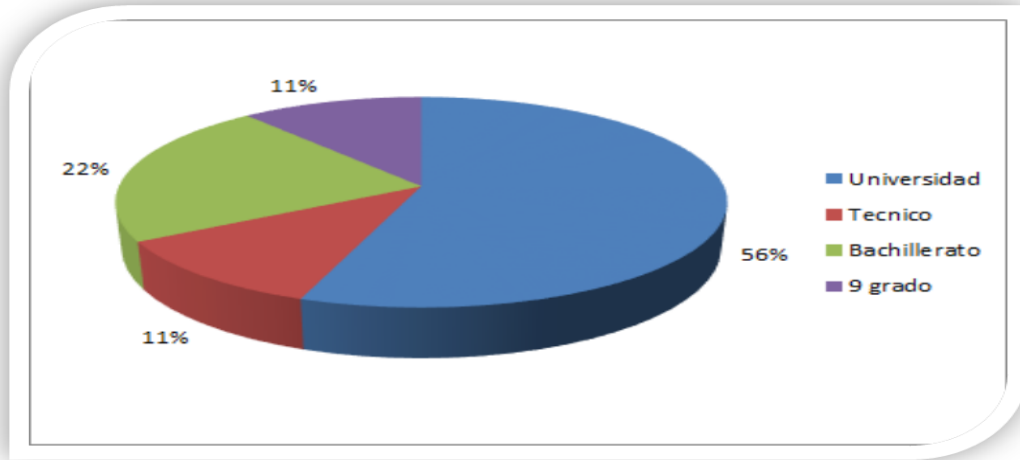
Jefa	Auxiliar	Auxiliar Adm	Maestro de obra	Resolutor	Coordinador
1	4	1	1	1	1





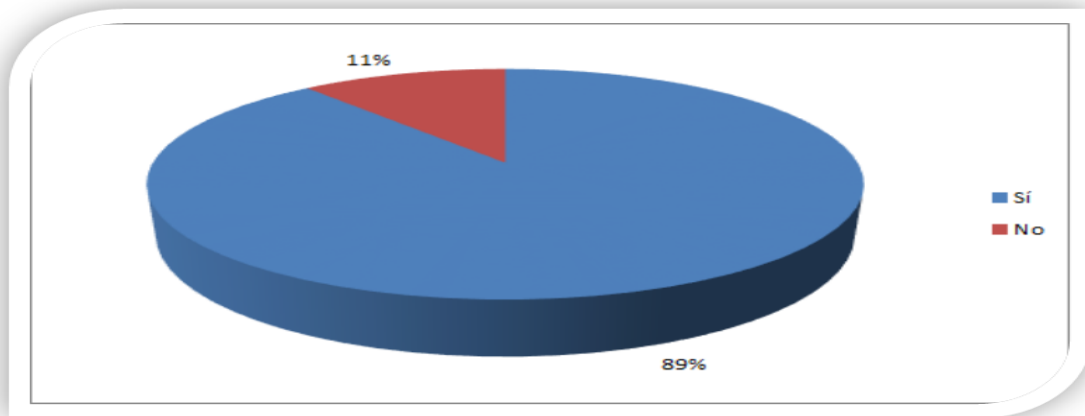
Grado académico

Universidad	Técnico	Bachillerato	9 grado
5	1	2	1



¿Sabe de quién depende su puesto?

Sí	No
1	8





ANEXOS 4. RESULTADOS CARGA LABORAL

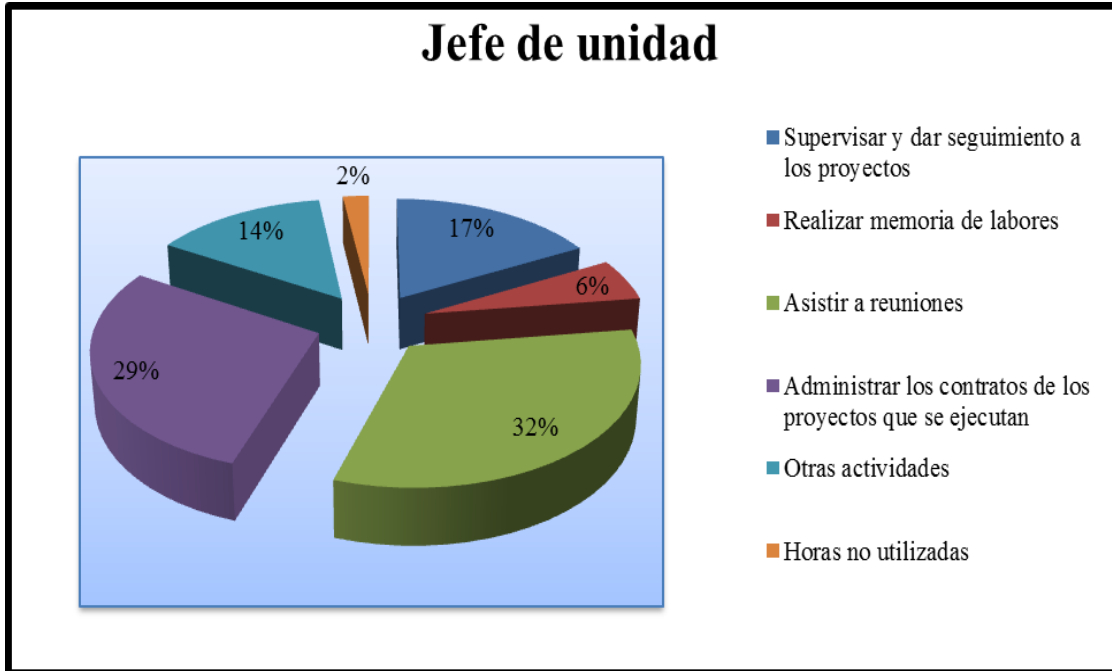


Ilustración 7. Gráfico de carga laboral de la Jefa de Unidad de Proyectos

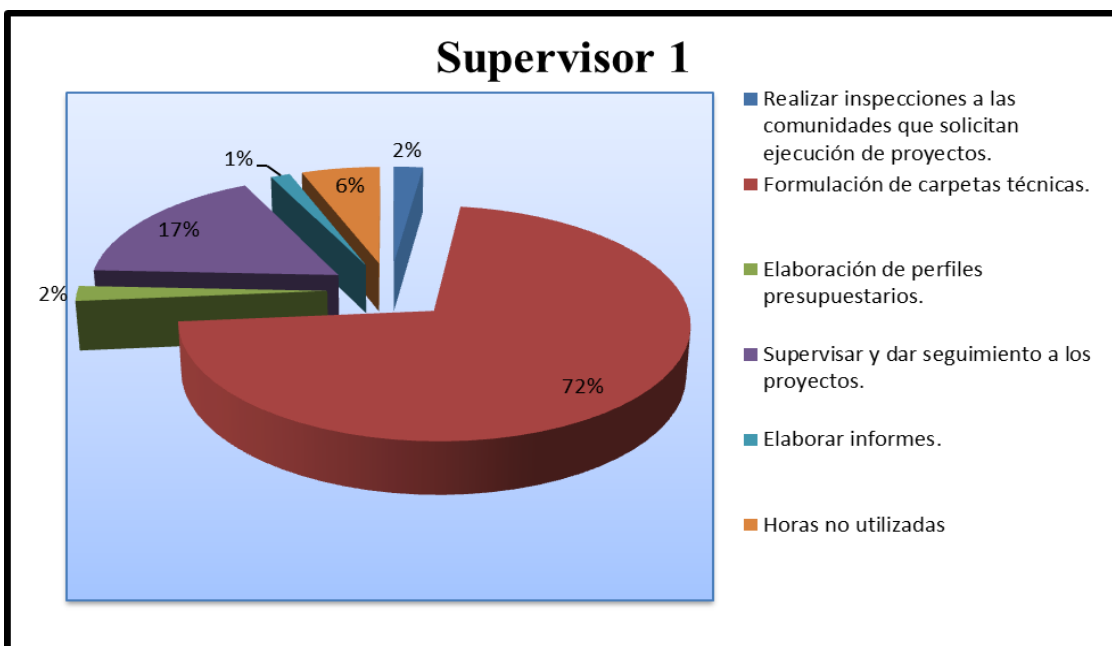


Ilustración 8. Gráfico de carga laboral de la Supervisor 1

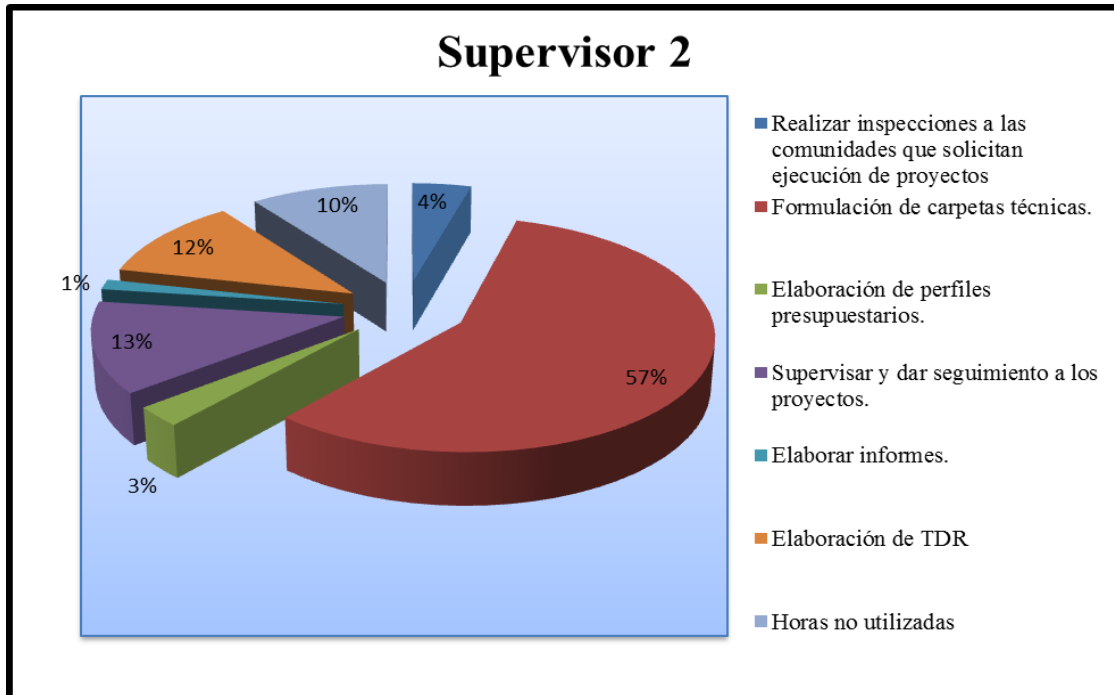


Ilustración 9. Gráfico de carga laboral de Supervisor 2

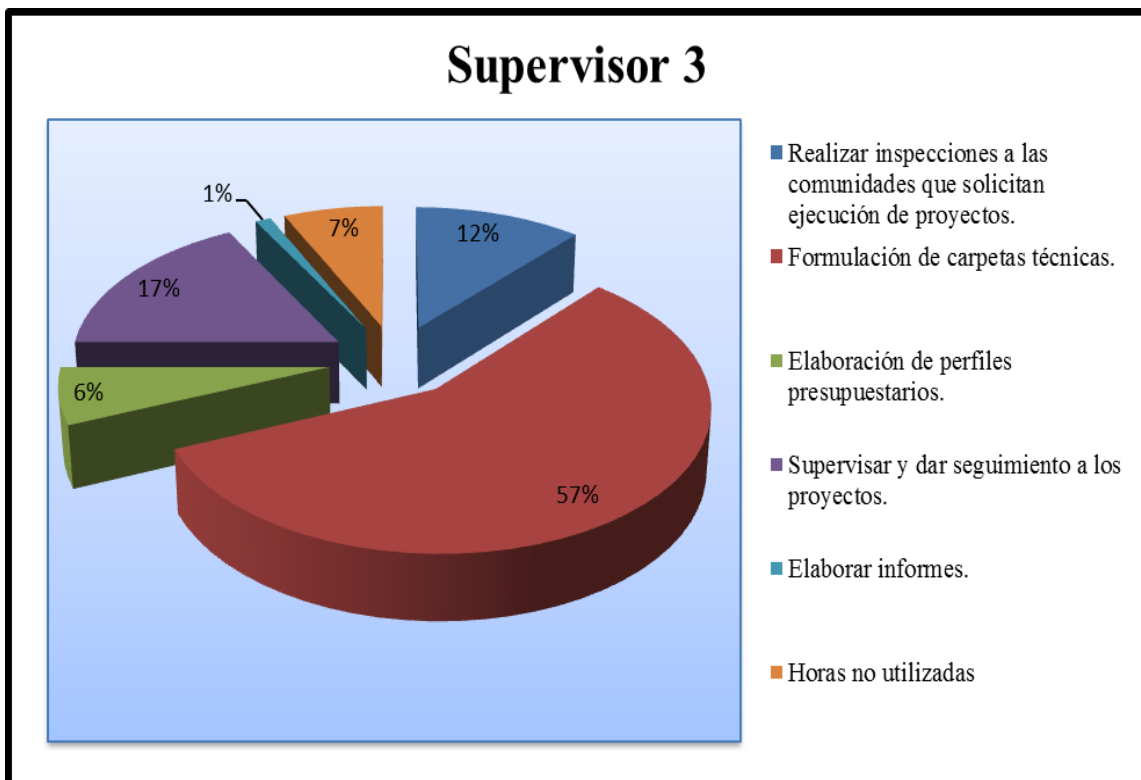


Ilustración 10. Gráfico de carga laboral de Supervisor 3



Ilustración 11. Gráfico de carga laboral de Supervisor 4

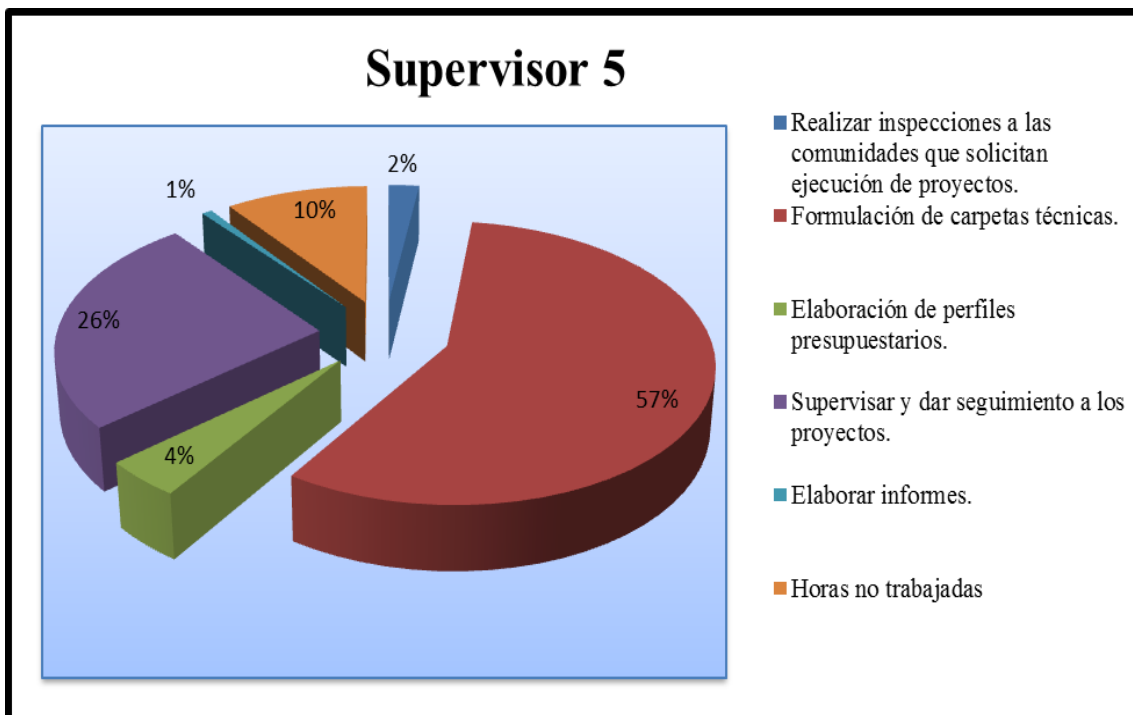


Ilustración 12. Gráfico de carga laboral de Supervisor 5

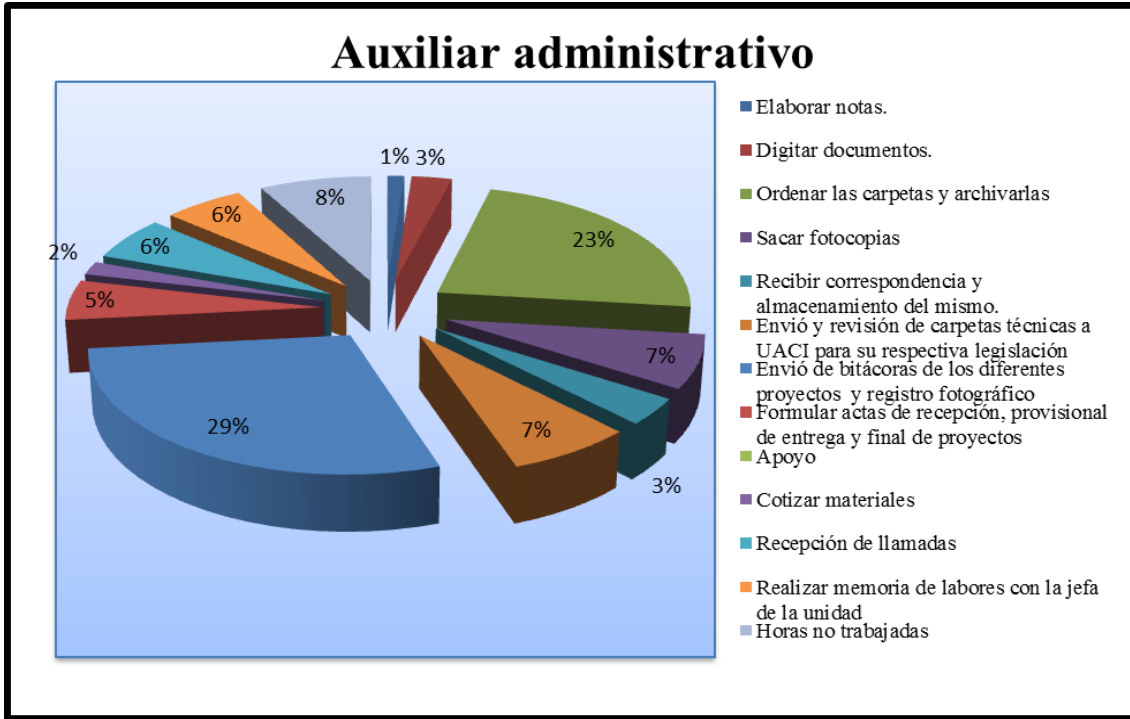


Ilustración 13. Gráfico de carga laboral de la Auxiliar Administrativa

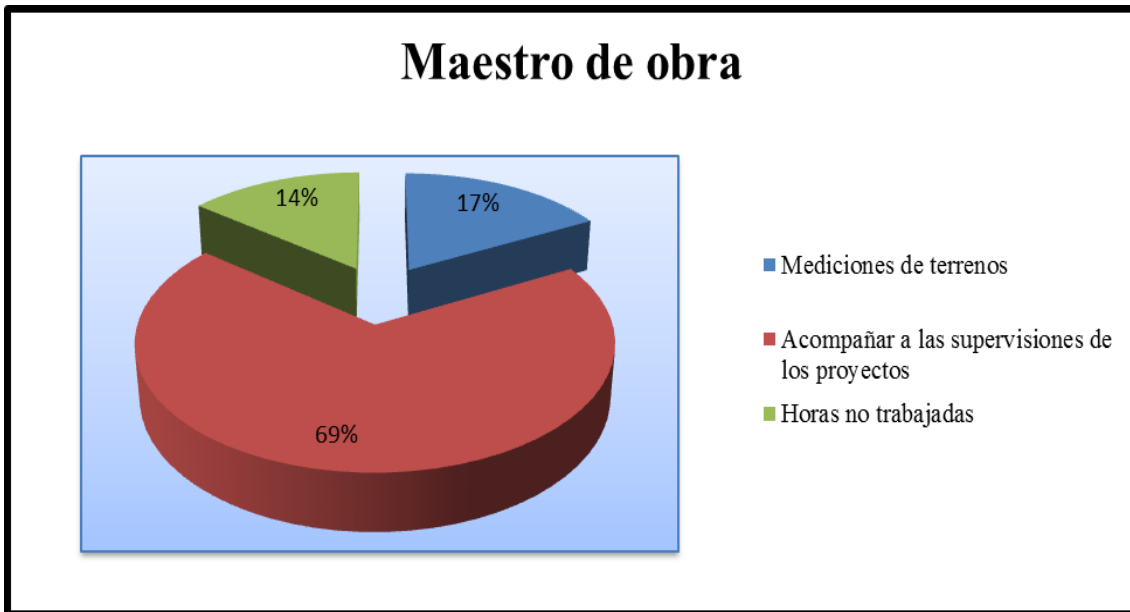


Ilustración 14. Gráfico de carga laboral del Maestro de Obra