

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**



**“PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA,
QUE PERMITA LA EFICIENTE ASIGNACION Y DISTRIBUCION DE LOS
RECURSOS MATERIALES CON LOS QUE CUENTA LA ALCALDIA
MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA, DEPARTAMENTO DE
USULUTAN”**

INFORME FINAL PRESENTADO POR:

**LUZ MARINA DIAZ PORTILLO
OSCAR DAVID GARAY COREAS
SARA ABIGAIL QUINTANILLA ARGUETA**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MARZO DE 2005.

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

DRA. MARIA ISABEL RODRIGUEZ

SECRETARIA GENERAL

LICDA. ALICIA MARGARITA RIVAS DE RECINO

DECANO DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

ING. JUAN FRANCISCO MARMOL CANJURA

SECRETARIA DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

LOURDES ELIZABETH PRUDENCIO COREAS

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO

COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADUACION

LIC. CARLOS TREJO URQUILLA

ASESOR METODOLOGICO

RENE RUIZ RAMON

DOCENTE DIRECTOR

LIC. ROXANA LIZZETTE MERCADO RAMOS

MARZO DE 2005.

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

DEDICATORIA

A Dios por guiarme en todo momento, a mi madre con amor y gratitud por su apoyo, a mi padre como un recuerdo a su memoria, a mis hermanos mayores por ser un ejemplo para mi y por alentarme en mi superación, a mi esposo por su comprensión y a mi hijo por ser mi mayor inspiración.

Luz Marina Díaz.

Quiero dedicarle y agradecerle a Dios por guiarme e iluminarme por el buen camino, a mis padres que con tanto sacrificio y esfuerzo me han conducido para poder obtener este triunfo, a mis hermanos que han servido como inspiración para seguir adelante, a mis primos, amigos y a ustedes muchas gracias.

Oscar David Garay Coreas.

Agradezco infinitamente a Dios Todopoderoso por regalarme la sabiduría y fortaleza durante el transcurso de mi carrera, a mis padres con amor y gratitud por su apoyo moral y económico, a mis hermanos por impulsarme hasta el final y como muestra de que todo en la vida se puede alcanzar con un poco de esfuerzo, a mis demás familiares y a mis grandes amigos por ayudarme y animarme en el éxito de una de mis metas.

Sara Abigail Quintanilla Argueta.

Finalmente queremos agradecer sinceramente a nuestra asesora Licda. Roxana Lizzette Mercado de Portillo por su ayuda, confianza y disponibilidad prestada durante el proceso de tesis.

Grupo de Tesis.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	x
INTRODUCCIÓN.	xii

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA PARA LA PROPUESTA DE UN DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA. DEPARTAMENTO DE USUSLUTAN.

1.1. Objetivos.	16
1.2. Metas.	17
1.3. Planteamiento del Problema.	18
1.4. Justificación.	19
1.5. Planteamiento de Hipótesis.	20
1.6. Estrategia Metodológica.	21

CAPITULO II

GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA Y ESTRATEGIA TEÓRICA BASICA.

2.1. Generalidades sobre el Gobierno Municipal de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Santiago de Maria.

2.1.1. Antecedentes.	26
2.1.2. Importancia.	29
2.1.3. Objetivos Principales.	30
2.1.4. Características.	31
2.1.5. Aspectos Legales y Normativos	32

2.2. Marco Teórico Básico.

2.2.1.	Generalidades sobre la Administración.	34
2.2.1.1.	Concepto.	35
2.2.1.2.	Importancia de la Administración.	36
2.2.1.3.	Objetivos de la Administración.	36
2.2.1.4.	Fases del Proceso Administrativo.	38
2.2.1.4.1.	Planeación Administrativa.	38
2.2.1.4.2.	Organización Administrativa.	40
2.2.1.4.3.	Integración Administrativa.	48
2.2.1.4.4.	Dirección Administrativa.	52
2.2.1.4.5.	Control Administrativo.	56
2.2.2.	Departamentalización.	
2.2.2.1.	Concepto.	59
2.2.2.2.	Importancia.	59
2.2.2.3.	Clasificación.	59
2.2.3.	Proveeduría.	
2.2.3.1.	Concepto.	60
2.2.3.2.	Importancia.	60
2.2.3.3.	Funciones.	61
2.2.3.4.	Componentes.	62

CAPITULO III

DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO SOBRE LA ADMINISTRACION ACTUAL DEL AREA DE BODEGA EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA.

3.1.	Planeación	65
3.1.1.	Misión.	65

3.1.2.	Objetivos.	66
3.1.3.	Políticas.	66
3.1.4.	Estrategias.	66
3.1.5.	Programas.	66
3.2.	Organización.	66
3.2.1.	Estructura Organizativa.	69
3.2.2.	Manual de Funciones.	69
3.2.3.	Manual de Clasificación y Descripción de Puestos.	69
3.2.4.	Manual de Procedimientos.	69
3.3.	Integración.	69
3.3.1.	De Personas.	70
3.3.2.	De Cosas.	71
3.4.	Dirección.	73
3.4.1.	Coordinación de Intereses.	73
3.4.2.	Toma de Decisiones.	74
3.4.3.	Motivación.	74
3.4.4.	Supervisión.	74
3.4.5.	Comunicación.	74
3.4.6.	Disciplina.	74
3.4.7.	Liderazgo.	75
3.5.	Control.	75
3.5.1.	Evaluación y Control de Entradas y Salidas de Materiales.	75
3.5.2.	Evaluación y Control de Formularios.	78
3.5.3.	Evaluación y Control de Autorización y Registro.	79
3.5.4.	Valuación y Control de Inventarios.	79

CAPITULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. Conclusiones.	81
4.2. Recomendaciones.	85

CAPITULO V
**PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA
QUE PERMITA LA EFICIENTE ASIGNACION Y DISTRIBUCION DE LOS
RECURSOS MATERIALES CON LOS QUE CUENTA LA ALCALDIA
MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA DEPARTAMENTO DE USULUTAN.**

5.1. Planeación.	90
5.1.1. Misión.	90
5.1.2. Objetivos.	90
5.1.3. Políticas.	91
5.1.4. Estrategias.	92
5.1.5. Programas.	93
5.2. Organización.	93
5.2.1. Estructura Organizativa.	94
5.2.2. Manual de Funciones.	96
5.2.3. Manual de Clasificación y Descripción de Puestos.	103
5.2.4. Manual de Procedimientos.	110
5.3. Integración.	128
5.3.1. De Personas.	128
5.3.2. De Cosas.	128

5.4. Dirección.	131
5.4.1. Coordinación de Intereses.	131
5.4.2. Toma de Decisiones.	131
5.4.3. Motivación.	132
5.4.4. Supervisión.	133
5.4.5. Comunicación.	134
5.4.6. Disciplina.	135
5.4.7. Liderazgo.	135
5.3. Control.	136
5.5.1. Evaluación y Control de Entradas y Salidas de Materiales.	137
5.5.2. Evaluación y Control de Autorización y Registro.	143
5.5.3. Evaluación y Control de Formularios	143
5.5.4. Valuación y Control de Inventarios.	144
BIBLIOGRAFÍA	147
ANEXOS	149

RESUMEN EJECUTIVO

El Área de Bodega de la Alcaldía Municipal de Santiago de María ha venido realizando sus actividades con ciertas deficiencias en cuanto a la gestión administrativa referente a la asignación y distribución de los recursos materiales.

Por lo que surge la inquietud de crear un Departamento de Proveduría que mejore la eficiencia en las actividades que realizan y se adecue a las necesidades de las diferentes unidades que dependen directamente de dicho departamento.

El presente documento tiene como objeto proporcionar una guía metodológica que sirva como herramienta en el proceso de asignación y distribución de los recursos materiales por medio de la creación de un Departamento de Proveduría, que preste sus servicios a cada uno de los departamentos que conforman la institución; además se pretende crear tanto en las diferentes unidades como en sus empleados practica en cada uno de los procedimientos, del mismo modo establecer a quien recurrir en el momento de solicitar y autorizar la salida de los materiales, conocer quien es la persona encargada de entregar los pedidos correspondientes, etc.

La creación de dicho departamento es la base de todo el estudio, ya que esta será la encargada de velar que cada una de las etapas (programación, recepción, almacenamiento, requisición, distribución y verificación del uso adecuado de los materiales) se cumplan a su mayor brevedad y de transmitir dichos conocimientos sobre los nuevos cambios que se experimenten.

Expuesto lo anterior y justificado la elaboración de este trabajo, es necesario mencionar que se ha estudiado la problemática por medio de la obtención de antecedentes relacionados con la investigación, determinándose así las diferentes deficiencias y vacíos existentes en el área de Bodega; además la base teórica necesaria para la aplicación de los diferentes términos técnico-científicos utilizados.

El diagnóstico de la situación actual se obtuvo por medio de la metodología de la investigación en la cual se realizaron: encuestas, entrevistas personales y la investigación bibliográfica referente al tema, lo que facilitó realizar la creación de un Departamento de Proveeduría formalmente establecido y dotado de todo tipo de herramientas técnico-administrativas.

Posteriormente como consecuencia se presenta la propuesta que no es más el resultado de todo lo antes investigado y de lo considerado preciso para que se lleve a cabo un mejor control de todos los recursos materiales necesarios para el desarrollo adecuado de las diferentes actividades. Asimismo el establecimiento de las diversas fases en que se verán implícitos los procesos de dicho departamento para todas sus actividades ya sean estas administrativas como operativas y lograr una mayor optimización de todos sus recursos.

INTRODUCCION.

En la actualidad la labor de todo administrador consiste en ejercer una gestión administrativa eficiente, aprovechando al máximo los recursos con que cuenta una organización ya sea pública o privada, debido a la importancia que estos tienen para alcanzar los objetivos institucionales. Actualmente la Alcaldía Municipal de Santiago de María se ha caracterizado por la deficiente atención a los usuarios que demandan los servicios que esta presta, debido principalmente a que las unidades que la integran no poseen un Departamento o Área que se encargue de la correcta asignación y distribución de los recursos materiales, que cuente con procedimientos que permitan desarrollar las actividades con mayor eficiencia, optimice los recursos disponibles y ayude a su normal y adecuado funcionamiento.

El normal y adecuado funcionamiento de estas organizaciones requiere de un Departamento formalmente constituido con técnicas modernas de administración que ayude a resolver los problemas que se presenten. En este sentido la *“Propuesta de creación del Departamento de Proveeduría, que permita la eficiente Asignación y Distribución de los recursos materiales con los que cuenta la Alcaldía Municipal de Santiago de María, Departamento de Usulután”* tiene como finalidad resolver en forma oportuna los problemas administrativos que se presentan en el procesos de abastecimiento del referido Departamento, con el fin de tomar medidas correctivas y así agilizar los procedimientos, costos y tiempos que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios que presta a los usuarios directos (Departamentos Solicitantes) e indirectos (Comunidad).

Para lograr los objetivos propuestos, se llevo a acabo un estudio, dando como resultado este documento estructurado en cinco capítulos que a continuación se describen:

CAPITULO I titulado **“Marco de referencia para la propuesta del Departamento de Proveeduría para la Alcaldía Municipal de Santiago de María, Departamento de Usulután”**, el cual se constituye como el Anteproyecto de Tesis, se

inicia con los objetivos tanto generales como específicos, las metas que se pretenden alcanzar, la causa o motivo (justificación) de la investigación, luego se plantea la determinación del problema y se plantean las hipótesis a utilizar, así mismo se presentan los métodos y técnicas de investigación a utilizar en el esquema tentativo de solución.

CAPITULO II titulado. “**Generalidades sobre la administración de la Alcaldía Municipal de Santiago de María y Marco Teórico Básico**”, se da a conocer los antecedentes históricos de la Alcaldía Municipal de Santiago de María, sus principales objetivos y características que determinan la importancia que representa esta institución en el desarrollo social del país; asimismo se identifica la base normativa y legal que rigen su funcionamiento. También se hace un enfoque del marco conceptual sobre la administración con sus respectivas fases: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, así como otros conceptos importantes relacionados al tema, con el objetivo de orientar al lector sobre el contenido del trabajo.

CAPITULO III titulado “**Descripción del diagnóstico sobre la administración actual del Área de bodega en la Alcaldía Municipal de Santiago de María**”, el cual abarca los resultados y el análisis de la situación actual de la administración del Área de Bodega, en donde se determinaron los vacíos y debilidades por parte de los principales responsables del abastecimiento de materiales.

CAPITULO IV titulado “**Conclusiones y Recomendaciones**”, contiene las conclusiones y soluciones para las deficiencias administrativas que presenta el Área de Bodega de la AMSM, con la finalidad de formular la propuesta de administración que ayudara al normal y adecuado funcionamiento de dicha área.

CAPITULO V titulado “**Propuesta de creación del Departamento de Proveeduría, que permita la eficiente asignación y distribución de los recursos materiales con los que cuenta la Alcaldía Municipal de Santiago de María, Departamento de Usulután**”, trata sobre la propuesta de creación de un Departamento de

Proveeduría, adecuadamente establecido y formado de acuerdo a las funciones administrativas de: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, con el propósito de optimizar el tiempo, dinero, materiales e instalaciones físicas y de esta forma contribuir al logro de las metas diseñadas por este.

Al final del trabajo se agregan los anexos y la bibliografía consultada para el desarrollo de la investigación.

CAPITULO I

1. MARCO DE REFERENCIA PARA LA PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.

Las Alcaldías Municipales han experimentado una serie de cambios debido al aumento de la población, por lo que estas a diario deben buscar la manera de renovar sus roles en cuanto a los servicios que ofrecen, para ello se debe buscar la manera mas efectiva que les permita optimizar todos los recursos.

Por tanto, el tema sugerido en el presente documento es una *“Propuesta de Creación de un Departamento de Proveduría que permita la eficiente asignación y distribución de los recursos materiales con que cuenta la Alcaldía Municipal de Santiago de Maria”*.

Con este trabajo se propone una investigación orientada a conocer, analizar y diagnosticar la situación actual de la Municipalidad sobre el funcionamiento en los procedimientos de asignación y distribución de los recursos materiales con el fin de detectar problemas concretos, descubrir relaciones entre ellos y jerarquizarlos, que fundamenten la propuesta de creación que contribuya al eficiente funcionamiento de la institución.

1.1. OBJETIVOS

La presente investigación establece en su estructura una serie de pasos los cuales se pretenden lograr, pero para ello es necesario citar los objetivos que se tratan de alcanzar.

General

“Proponer la creación del Departamento de Proveduría, que permita la eficiente asignación y distribución de los recursos materiales con que cuenta la Alcaldía Municipal de Santiago de Maria, Departamento de Usulután”.

Específicos

- Conocer a través de un diagnóstico los procedimientos de asignación y distribución de los recursos materiales con que cuenta actualmente la Alcaldía Municipal de Santiago de María.
- Establecer los procedimientos necesarios para la asignación y distribución de materiales a partir del diagnóstico realizado en los diferentes departamentos que integran la Alcaldía.
- Proponer guías de acción que contengan los procedimientos a seguir para la asignación y distribución de los materiales que permita el eficaz funcionamiento de las actividades que se realizan en la AMSM.

1.2. METAS

Son una parte importante para esta investigación, ya que estas estipulan cuantificablemente lo que se requiere conocer, por lo que se pretenden alcanzar las siguientes:

- Crear siete mecanismos de control (Formularios) para la asignación y distribución de los recursos materiales con que cuenta actualmente.
- Establecer cinco procedimientos indispensables para que se de un buen control en la asignación y distribución de los recursos materiales en la Alcaldía Municipal de Santiago de María.
- Proponer una guía de acción en cada departamento para la requisición y distribución de los recursos materiales necesarios en la realización de las actividades administrativas y operativas de la Alcaldía Municipal de Santiago de María.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Otro de los elementos importantes es el planteamiento del problema, en el cual se describe la situación actual de la institución en cuanto a la problemática que enfrenta. Una de las funciones principales de la AMSM es abastecer la demanda de la comunidad en cuanto a los servicios públicos y civiles, aunque en años anteriores se contaba con insuficientes recursos económicos y humanos, aun se lograba suplir la demanda existente, por lo que no se consideraba muy necesario la existencia de un área apropiada que se encargara de manejar y controlara los recursos materiales con los que se contaba para cubrir las necesidades de la población.

Actualmente la Municipalidad de Santiago de María cuenta con 62 empleados los cuales están distribuidos en los siguientes departamentos: Despacho Municipal, Cuerpo de Agentes Municipales (CAM), Contabilidad, Tesorería, Registro de Contribuciones Tributarias, Registro del Estado Familiar, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI) y Servicios Públicos Municipales.

Sin embargo, hasta la fecha esta Institución Gubernamental carece de un Departamento de Proveduría formalmente establecido que cumpla con la función de asignación, distribución y control de los recursos materiales para evitar irregularidades, desperdicios, deterioros, desuso, fraude y errores; ya que los procedimientos que se implementan se hacen en forma empírica y no cuentan con procesos administrativos científicamente aceptados para un mejor funcionamiento de la Alcaldía.

Este problema impide que haya una correcta administración de los recursos que posee el Área de Bodega, ya que no se cuenta con una persona que cumpla con los requisitos del cargo, siendo esta función desempeñada por el Sindico Municipal, el cual por la sobrecarga de funciones que realiza en otras unidades se le hace difícil cumplirlas en su totalidad. Otro elemento que juega un papel muy importante es el espacio físico por no ser el adecuado para almacenar de forma ordenada los materiales necesarios en el desarrollo de

las actividades. Debido a todos estos elementos mencionados anteriormente se pasa a otra etapa trascendental como lo es la formulación del problema, el cual se redacta en forma de pregunta para determinar la incidencia de la problemática en el funcionamiento de la Alcaldía Municipal, estableciéndose de la siguiente forma:

¿Cómo la aplicación de procedimientos empíricos en la asignación y distribución de los recursos materiales afecta el desempeño eficaz de las actividades administrativas y operativas de la Alcaldía Municipal de Santiago de María?

1.4. JUSTIFICACION

Con la creación del Departamento de Proveduría en la Alcaldía Municipal de Santiago de María se hará uso racional y eficiente de los materiales, a través de un control interno con el fin de poder determinar si se están aprovechando debidamente los recursos.

La creación del Departamento de Proveduría permitirá suplir oportunamente las necesidades que demanden los Departamentos solicitantes de materiales, agilizando eficientemente las actividades operativas y administrativas orientadas a mejorar la calidad de atención en los servicios públicos y civiles.

Además, se considera que este Departamento ayudara a resolver las deficiencias en la oportuna y correcta distribución de los materiales en cuanto a irregularidades, desperdicios, fraudes y errores de cada Departamento consumidor, mediante la implementación de controles internos que garanticen la disminución de estos problemas.

El estudio planteado servirá para conocer las implicaciones que tendrá el consumo de materiales (adecuado o inadecuado), ya que proporcionara información que será útil para los solicitantes sobre como aprovecharlos de manera apropiada.

Esta investigación contribuirá a comparar los resultados de otros procesos ya establecidos y así mejorar los existentes.

1.5. SISTEMA DE HIPOTESIS

Las hipótesis serán un instrumento heurístico que servirán como guías de informaron y no para verificar la relación causa-efecto, por lo que a continuación se establecen las siguientes:

General

La propuesta de creación del Departamento de Proveduría posiblemente permitirá la eficiente asignación y distribución de los recursos materiales con que cuenta la Alcaldía Municipal de Santiago de Maria, Departamento de Usulután.

Específicas

- El diagnostico sobre los procedimientos de asignación y distribución de los recursos materiales con que actualmente cuenta la Alcaldía, probablemente proporcionara mejores alternativas para la toma de decisiones de los procedimientos a proponer.
- Los procedimientos necesarios de asignación y distribución, posiblemente permitirán optimizar y abastecer los recursos materiales de manera oportuna a cada uno de los departamentos solicitantes de la Institución.
- La guía de acción que contendrá los procedimientos a seguir para la asignación y distribución de los materiales, seguramente permitirá el desempeño eficiente de las funciones administrativas y operativas.

1.6. ESTRATEGIA METODOLOGICA

Se describe la metodología utilizada en la investigación de campo, con el objeto de conocer la administración actual que se lleva a cabo en el Área de Bodega, es decir, determinar como realizan actualmente cada una de las actividades, lo que dará la pauta para detectar problemas concretos y así establecer cual es el origen de cada uno de los procedimientos.

Importancia

La metodología constituye un aspecto importante dentro de toda investigación, para este caso se emplearan métodos y técnicas orientadas al logro de los objetivos, tomando como unidad de análisis el Área de Bodega.

El presente diagnóstico da a conocer la metodología utilizada para su elaboración, por lo que se considero necesario realizar una investigación de campo que permitirá conocer las principales deficiencias de orden administrativo que existen actualmente en dicha área y finalmente detallar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

El diseño metodológico es el conjunto de especificaciones técnicas, conforme a las cuales se va a realizar la investigación. Los elementos que forman parte de este proceso son:

- a. Elección de Métodos y Técnicas de Investigación.

■ Métodos.

Es el instrumento de la actividad científica que sirve para concebir el conocimiento de la naturaleza y la sociedad.¹

¹ Eladio Zacarías Ortez. Pasos para hacer una Investigación. Editorial Clásicos Roxsil, S.A. de C.V. 2ª Edición. Octubre 2003. Pagina 149.

Para esta investigación el método que se utilizara es el de Análisis, de tal manera que mediante la descomposición de un todo que será la administración actual del área de Bodega, se puede reflejar la realidad imperante de las diversas deficiencias y vacíos administrativos y operativos que obstaculizan la prestación oportuna de servicios públicos y civiles a la comunidad.

■ Técnicas.

Esta investigación exige la aplicación de técnicas para obtener la información que se desea. En este sentido se hará uso de las siguientes:

1. Encuesta.

Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a evaluar. Por lo que se elaborara cuestionarios dirigidos a cada uno de los Jefes en los siete Departamentos y cinco unidades que conforman la Institución y al Sindico Municipal por ser la persona más conocedora de los procedimientos actuales en cuanto a la asignación y distribución de materiales. (Ver Anexo 1 y 2).

2. Entrevista Abierta.

Se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y los sujetos de estudios a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

La entrevista nos permitirá conocer la opinión emanada por parte del Alcalde Municipal por ser la persona encargada en muchos casos de autorizar la solicitud de recursos que son utilizados en actividades operativas y administrativas para la Municipalidad de Santiago de Maria. (Ver Anexo 3)

El recurso material que se utilizará para la recabación de información será una grabadora de periodista, además se utilizará papel y lápiz para las respectivas anotaciones por parte de los entrevistadores.

b. Determinación del Universo y la Muestra.

■ Universo.

La investigación esta orientada a recabar información proporcionada por Jefes que conforman cada departamento (Secretaría, C.A.M., Contabilidad, Tesorería, Registro y Contribuciones Tributarias, registro del Estado Familiar, U.A.C.I, Alumbrado Publico, Mercado, Cementerio, Aseo Publico, Parques y Zonas Verdes) también dos autoridades (Alcalde y Sindico Municipal) de la Alcaldía Municipal de Santiago de Maria. Es fundamental mencionar que no se tomaron en cuenta algunos departamentos por no encontrarse funcionando, tales como: Comisiones Municipales, Auditoria Interna, Promoción Social, Medio Ambiente y Sistema de Información Local; además no se toma en si el área de Servicios Públicos Municipales por carecer de una persona responsable de todas sus funciones, por lo que se vio necesario tomar sus unidades respectivas.

■ Muestra.

Debido a que el numero de empleados sujetos a la investigación es finito (14 personas), la muestra será igual al universo.

■ Fuentes de Datos.

Entre las diferentes fuentes que se utilizaran para la obtención de los datos de esta investigación se encuentran:

1. Fuentes Primarias:

Se recopilara la información necesaria que permitirá conocer el Sistema Administrativo actual por medio de un cuestionario previamente diseñado.

2. Fuentes Secundarias:

Para la obtención de esta información se consultaran diversos documentos tales como: libros de texto, tesis, revistas y otros relacionados con el tema.

c. Definición del Plan de Tabulaciones y Análisis de Datos.

Consiste en determinar que resultados de las variables se presentaran y que relaciones entre ellas son necesarias para responder al problema y objetivos planteados.

Para esta investigación la información recopilada por medio del cuestionario y entrevista, será procesada en cuadros tabulares ordenados en forma lógica y sistemática que faciliten su análisis y de esta manera con el apoyo del Maraco Teórico Básico se obtendrán resultados objetivos.

CAPITULO II

2. GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA Y MARCO TEÓRICO SOBRE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA

2.1. GENERALIDADES SOBRE EL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE MARIA

2.1.1. ANTECEDENTES.

Para efectos del presente trabajo se expone en forma breve el origen y el desarrollo de los gobiernos municipales. Por tal razón se hace necesario remontarse a la época de la colonia, ya que esta forma de gobierno es herencia de los conquistadores españoles, quienes llegaron a América y fueron fundando poblados y al mismo tiempo nacían los Cabildos o Ayuntamientos, como primeras formas de Instituciones políticas administrativas, teniendo como función la administración de justicia, legislación y asuntos eclesiásticos, como también consolidar las poblaciones que se encontraban alrededor de las grandes haciendas a fin de lograr el engrandecimiento de los poblados, originándose el apareamiento de villas y ciudades, razón por la cual surgen los Gobiernos Municipales.

El primer Ayuntamiento fundado en El Salvador fue la Villa de San Salvador que dependía directamente de México. Se tiene conocimiento que San Salvador se fundó entre finales de 1524 y a principios de 1525, ubicándose en el lugar llamado La Bermuda, a 8 kilómetros al sur, de lo actualmente es la Ciudad de Suchitoto, confirmándose su existencia a mediados del siglo XVI a través del descubrimiento de un acta perteneciente al Cabildo de Guatemala, con fecha 6 de mayo de 1525.

A medida que el tiempo fue transcurriendo, la ciudad fue creciendo y hubo la necesidad de darle un ordenamiento, buscar el desarrollo a través de la institución política administrativa, ya que ésta a subsistido después de la época colonial, aunque su importancia como gobierno de base popular ha sido de muy relativa Incidencia en su desarrollo a saber;

en la agricultura, salud, educación, etc.

Para lograr lo anterior, se tuvo la necesidad de legislar, según manifiesta el documento emitido por el Instituto Salvadoreño de Administración Municipal (ISAM) dice: "fueron varias leyes dictadas en el área Centroamericana durante la colonia, como durante la vida de independencia de las Repúblicas del Istmo relativas al municipio en las cuales se confiere a los gobiernos locales, atribuciones de gran importancia para el desarrollo, no solo de las ciudades, sino de las repúblicas, basta revisar las distintas leyes para notar como las municipalidades se les encomienda el fomento., de la agricultura, la cultura, educación, salud, etc.²

Fue el Ayuntamiento con el nombre de municipalidad o Alcaldía Municipal, la única institución colonial que sobrevivió a la colonia. Efectuada la independencia en El Salvador, la forma del Gobierno Municipal continuó con pocas modificaciones, y el Ayuntamiento por Decreto de la Asamblea Constituyente de la República Federal, se llamo a partir de entonces Alcaldía Municipal.

La autonomía de los municipios se otorga en la promulgación de la nueva constitución en el año 1983, en la cual se dice que los municipios gozaran de autonomía en los aspectos técnicos y administrativos regidos por un código municipal.

Paralelamente al proceso de reforma municipal se dio en el Salvador con orígenes y objetivos sustancialmente diferentes, el programa Municipalidades en Acción (MEA) patrocinados con fondos de AID y coordinado primero por la Comisión Nacional de Restauración de Áreas (CONARA) y posteriormente por la Secretaria de Reconstrucción Nacional (SRN), recibiendo también financiamiento por parte del Fondo de Inversión Social (FIS), para llevar a cabo algunas obras. Estas instituciones se encargan de velar por el buen desarrollo de las actividades y el buen manejo de los fondos de las Alcaldías, tal es el caso de la Alcaldía Municipal de Santiago de Maria. La ciudad de Santiago de Maria esta

². ISAM, El Municipio y la Municipalidad, Publicación San Salvador, junio 1988 Pág. 32.

limitada al norte por el municipio de El Triunfo; al este por el municipio de Jucuapa, al sur por los municipios de Tecapán, California y Santa Elena, al oeste por el municipio de Alegría, todos del departamento de Usulután.

La cabecera del distrito y del municipio es la ciudad de Santiago de María, situada a 900 mts SNM; 16.0 Km. al norte de la ciudad de Usulután y su posición geográfica es de: 13° 29' 04'' LN y 88° 28' 09'' LNG. Santiago de María, en jurisdicción de pueblo de Tecapa (hoy alegría), distrito de Chinameca y departamento de San Miguel, existía en febrero de 1841 un próspero valle denominado valle El Gramal; la población de ese valle y de la del pueblo de Tecapán formaron en esa época uno de los cantones electorales en que se dividió el país, lo que pone en evidencia la importancia que tenía la aldea. El valle del gramal, ingreso en el área del departamento de Usulután, cuando este fue creado el 22 de junio de 1865 y se incorporo, por ley del 4 de febrero de 1867 en el distrito de Jucuapa.

El progresista y visionario mandatario capitán general Gerardo Barrios se interesó muchísimo porque sus compatriotas cultivarían fincas de cafetos, en cumplimiento de ordenes suyas varias vecinos del valle de el gramal hicieron plantíos y muy pronto obtuvieron pingues (Ganancias), que tradujeron en riquezas y progreso de la localidad. Era tal la importancia de ese poblado, que durante la administración del mariscal de campo don Santiago González, y por decreto legislativo del 7 marzo de 1874 se erigió en el pueblo con el nombre de Santiago de María, ordenándose que sus habitantes procedieran de inmediato a la elección de sus respectivas autoridades edilicias.-Sobre el significado de su nombre de Santiago de María, se debe a que la esposa del mariscal Santiago González se llamaba María, razón por la cual lleva el nombre de los dos personajes.

Habiendo progresado en muy corto tiempo de una manera notable tanto en lo moral como en lo material, el pueblo de Santiago de María se hizo acreedor al título de villa, distinción que se le otorgó por decreto legislativo del 17 de marzo de 1893 emitido durante la administración del general Carlos Ezeta, otro importante decreto legislativo se emitió por ley del día 7 de mayo de 1893, se le declaró cabecera del distrito de Alegría, división

administrativa de la República que comprendía a los municipios de alegría, Santiago de María, Berlín, Mercedes Umaña y San Agustín.-

La función principal de la AMSM es abastecer oportunamente la demanda de **28,616** habitantes, estableciendo para ello procedimientos que agilicen la prestación de servicios públicos y civiles, que se le encomendare por ley, con el fin de contribuir al desarrollo de la Ciudad de Santiago de María.³

2.1.2. IMPORTANCIA.

Un municipio está establecido en un territorio determinado el cual no puede existir sin un conglomerado de personas, quienes a la vez demandan una serie de necesidades. Dichas necesidades generalmente no son atendidas por el Gobierno Central, razón por la cual la población ve frustradas sus aspiraciones de desarrollo colectivo.

Por lo tanto, se hace necesaria la participación de los Gobiernos Municipales, quienes constituyen la unidad política local, establecida en la Constitución de la República vigente; quien goza de poder, autoridad y autonomía, para tratar de solucionar las necesidades a través de la participación organizada de la comunidad en concordancia con políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común.

Por tal razón el Gobierno Municipal de Santiago de Maria es muy importante para el desarrollo de la comunidad, ya que éste como Gobierno Local goza de plena autonomía, por lo cual puede tomar decisiones y lograr el desarrollo en bien del municipio.

³ Fuente: Departamento de Contabilidad de la Alcaldía Municipal de santiago de Maria

2.1.3. OBJETIVOS PRINCIPALES.

General.

La AMSM plantea el objetivo general acorde con las normas que debe cumplir el Gobierno Municipal. Por lo tanto, el objetivo general de la Alcaldía Municipal de Santiago de Maria es: “Proporcionar a toda la comunidad comprendida dentro del municipio, todos los servicios necesarios que impulsen el desarrollo de su comunidad, como es en lo social, cultural, económico, seguridad y vigilancia”

Específicos.

Existen diversidad de logros que el Gobierno Municipal de la Alcaldía Municipal de la ciudad de Santiago de Maria pretende alcanzar, siendo derivados de las necesidades mismas de su comunidad, pero dada la importancia y urgencia que estas presentan existen objetivos prioritarios entre los que están:

- Prestar servicio en la recolección de basura en la Ciudad de Santiago de Maria.
- El ordenamiento en la circulación vehicular en las principales calles y avenidas de la ciudad para poder dar mayor fluidez a la circulación de personas y vehículos.
- Hacer llegar mayores ingresos a la Alcaldía, apoyándose en los preceptos legales con el propósito de revertirlos en la prestación de mejores servicios a la comunidad.
- Mejorar la eficiencia de los servicios administrativos de la Alcaldía de Santiago de Maria.
- Establecer mecanismos de coordinación y planificación participativa con las

demás instituciones del Estado con el único propósito de alcanzar y armonizar los planes de desarrollo nacional y regional con los intereses del desarrollo local.

- Poner en práctica los instrumentos de participación ciudadana establecidos en el Código Municipal.⁴

2.1.4. CARACTERÍSTICAS.

El Gobierno Municipal de la Ciudad de Santiago de María presenta ciertas características legales, las cuales le han sido otorgadas por la Constitución de la República, cuyas características se manifiestan a través del Código Municipal, quien norma su funcionamiento. A continuación se mencionan características legales, las cuales le han sido otorgadas por la Constitución, algunas de ellas son:

- Es una forma de Gobierno Local.
- Posee autonomía en lo económico, técnico y administrativo.
- Es una Institución de representación popular.
- Se da una participación popular en la que todos los ciudadanos de cualquier nivel tiene la oportunidad en las decisiones del Gobierno Local⁵

El municipio a través de sus representantes participa en los programas de desarrollo nacional, los que son coordinados con el Gobierno Local. El municipio actúa con poder, autoridad, autonomía y personalidad Jurídica.

⁴ Fuente: Departamento de Despacho de la Alcaldía Municipal de Santiago de María.

⁵. FESPAD Ediciones, Constitución de la Republica de El Salvador Explicada Sexta edición, San Salvador, enero 2002, , Págs.141, 142 y 143.

2.1.5. ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS QUE REGULAN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.

MARCO LEGAL

La administración de los gobiernos municipales ha venido mostrando algunas debilidades, como consecuencia de la centralización que históricamente han favorecido los gobiernos nacionales, manteniendo políticas de tipo paternalistas, acarreado con esto la anulación de la autonomía municipal. Fue a partir de la aprobación de la Constitución de la República en 1983, que se les reconoce autonomía a los gobiernos municipales y posteriormente en el año 1986 mediante decreto N° 274 de la Asamblea Legislativa, da origen al instrumento legal denominado Código Municipal, el cual está Inspirado en las reformas de la Constitución de la República, siendo la Ley Secundaria que regula el hacer municipal.

Así mismo, la Alcaldía Municipal de Santiago de María (AMSM), en armonía con otros Instrumentos de tipo legal realiza sus funciones, tales como: El Código de Trabajo, la Ley de Servicio Civil y la Ley de Arbitrios Municipales.

- El primero regula el aspecto laboral en lo referente al acto operativo de la institución, este en su Título Preliminar, Disposiciones Generales, Capítulo Único, Art. 2.- Las disposiciones de este Código regulan en su literal b) lo siguiente: Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores".
- La ley de Servicio Civil en el Capítulo I, Disposiciones preliminares, Art. 1 dentro de su contenido hace alusión a que regula las relaciones del Estado y el Municipio con sus funcionarios y empleados refiriéndose a los del área administrativa que aparecen específicamente en los presupuestos municipales.

Los Instrumentos legales antes mencionados contemplan todo el accionar y competencia del Gobierno Municipal, así como también las formas de conducirse en su gestión administrativa sean estas de su organización u otro aspecto relacionado con su comunidad, manteniendo la autonomía en su funcionamiento. Los municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

MARCO NORMATIVO.

A medida que un pequeño, asentamiento poblacional de personas crece, van apareciendo diversidad de necesidades las cuales se hace necesario que estas sean cubiertas en la mejor forma posible, a fin de contribuir al desarrollo integral de ese sector poblacional.

Dada la naturaleza y dimensión de necesidades requeridas por la población, éstas se vuelven tan complejas a tal grado que en determinado momento se vuelve imperiosa la necesidad de que éste conglomerado cuente con la conformación de autoridades a través de un Gobierno Local, el cual administra por ellos sus intereses y vele por la solución de sus problema mediante formas sistemáticas de administración.

Para la conformación de un Gobierno Local no basta el capricho de la población de querer imponer autoridades locales puesto que, para que este exista y sea investido como tal, es necesario que se cumpla con ciertos requisitos que el Código Municipal exige para su creación y cumplir con su cometido.

Vale la pena señalar que todo el contenido normativo a que se refiere el Código Municipal, es general para todos los Gobiernos Municipales y sus integrantes.

La autonomía del Municipio, en el título II, artículo 3 del Código Municipal se extiende a:

- La creación, modificación, supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- El decreto de su presupuesto de ingresos y egresos.
- La libre gestión en las materias de su competencia.
- El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias, de conformidad al Título VII de este Código.
- El decreto de ordenanzas y reglamentos locales.
- La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.⁶

2.2. MARCO TEORICO BASICO

2.2.1. GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

El hombre es un ser social y su instinto lo induce a agruparse con otras personas, es decir vivir en sociedad, por tal razón aúna esfuerzos para poder lograr un propósito que les es común. A partir de este momento se puede decir que el hombre intuitivamente está haciendo administración.

⁶ Código Municipal, San Salvador, Abril de 2001, Pág. 2y3.

2.2.1.1. CONCEPTO.

Existe actualmente una diversidad de conceptos acerca de lo que es la administración, lo cierto es, que cualquiera que sea el enfoque, este conlleva a buscar la máxima eficacia posible dentro de una organización, ya sea esta pública o privada.

Para efectos del presente trabajo se expone a continuación algunos de los conceptos de administración:

“La Administración es el proceso por medio del cual se establecen sistemas de ejecución y vigilancia, para llevar a cabo un propósito con el mínimo de tiempo, energía y materiales, o dicho de otro modo, con la mayor eficiencia”.⁷

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas”.⁸

Los anteriores conceptos, reúnen criterios comunes tales como: propósitos, para el logro de éstos se hace necesario dotar de recursos humanos, materiales y técnicos a un organismo social; en virtud de lo antes expuesto planteamos el siguiente concepto:

“Administración es un proceso sistemático, mediante el cual hace uso de técnicas para lograr los objetivos propuestos por un organismo social, a través de una adecuada aplicación de los recursos humanos, materiales y técnicos”.

⁷ José Galván Escobedo. Tratado de Administración General. Publicaciones del ICAP 14 Edición. San José, Costa Rica 1962. Pág. 3

⁸ James A. F. Soner/Charles Wankel, Administración, PRENTICE-HALL HISPANOAMERICA, S.A. .^a edición. México 1987. Pág. 4 Sexta edición

2.2.1.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Ante los cambios que experimenta el mundo moderno, el hombre debe enfrentarse a transformaciones tecnológicas, que surgen ante las necesidades de alcanzar mayores niveles de producción de bienes y servicios, con el propósito de beneficiar a la sociedad, tanto en lo económico como en lo social. A fin de poderse enfrentar a dichas transformaciones se requiere del esfuerzo coordinado de los recursos: humanos, materiales y técnicos disponibles en las empresas, lo que conlleva a ejecutar cambios en los métodos y procedimientos que se aplican en la rutina laboral.

Consecuentemente dicha rutina sufre modificaciones en su ejecución, la cual la hace más eficiente, teniendo la oportunidad de utilizar las herramientas administrativas.

Tomando en consideración lo antes expuesto, se puede decir que la administración es una herramienta fundamental que considera diversos aspectos tales como: la determinación acertada de objetivos, políticas, preparación y orientación de planes, organización de estructuras y el control oportuno de actividades.

En virtud de lo anterior, la administración es uno de los medios más importantes de que dispone el hombre para lograr satisfacer sus múltiples necesidades causadas por la dinámica y características de la época, como producto del gran avance tecnológico a los procesos de producción, distribución, comercialización, etc.

2.2.1.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Todo organismo social desde sus inicios se crea con un fin, como es el de lograr resultados, dándose como la parte inicial de la acción administrativa dentro de la empresa e institución, siendo los objetivos la parte básica que son prerequisites para cualquier curso de acción. La administración como herramienta es fundamental y uno de sus principales objetivos en un ente organizacional, es el de optimizar todos los recursos disponibles por

éste, lo que implica una minimización de costos, revirtiéndose en la maximización del beneficio.

Los principales objetivos que persigue la administración, son los siguientes:

- a) El buen funcionamiento y desarrollo de la organización.

Este objetivo se logrará a través de la coordinación de todo los recursos (humanos, materiales y tecnológicos), con el fin de obtener eficiencia en dichos recursos, una vez logrado lo anterior, se obtendrán resultados satisfactorios que contribuyen al desarrollo de la organización.

- b) Establecer y dirigir la organización hacia metas específicas.

Toda organización cuando se establece, definitivamente hace administración, como también se fija un gran objetivo y este se logrará a través de la superación de los diferentes pasos que han de cumplirse (metas). Para obtener lo anterior, se hace necesario de la eficiente aplicación de técnicas y/o herramientas que coadyuven a la interrelación de todos los recursos, a fin de lograr el buen funcionamiento en las diferentes empresas o instituciones.

- c) La maximización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.

La administración como herramienta es fundamental y uno de sus principales objetivos en un ente organizacional, es el de optimizar todos los recursos disponibles por éste, lo que implica una minimización de costos, revirtiéndose en la maximización de beneficio.

2.2.1.4. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Las fases del proceso administrativo son una forma sistemática de realizar ciertas actividades relacionadas entre si, con el fin de lograr los objetivos propuestos por una empresa o institución. Al referirse a las fases del proceso administrativo, es conveniente describir y estudiar cada una de ellas a continuación:

2.2.1.4.1. PLANEACIÓN.

Esta etapa es una fase fundamental en el proceso administrativo y es donde se da inicio con la formulación de los diferentes cursos de acción a seguir, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos por una empresa.

La planeación tiene como tarea minimizar los riesgos, el aprovechamiento de las diferentes oportunidades y el logro de la eficiencia en el desempeño.

Sin una definición clara de actividades a seguir por las empresas, raramente sabrá que rumbo tomar y las siguientes etapas del proceso administrativo se verán opacadas por la falta de una clara definición de los objetivos previsto.

CONCEPTO

"Fijar el curso correcto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números necesarios para su realización".⁹

Partiendo del concepto anteriormente mencionado, se puede considerar que planeación son los diferentes cursos de acción que se pretenden seguir para alcanzar los objetivos en el futuro.

⁹ Robert Fulmer "Administración y Organización", Editorial CECSA 1987, Pág. 69

La planeación se apoya en las diferentes herramientas que se detallan a continuación:

MISION.

Es la filosofía o razón de existir de una empresa, la cual enmarca su hacer empresarial en la producción y distribución de bienes y servicios, los cuales contribuyen a satisfacer las diferentes necesidades de un sector específico.¹⁰

OBJETIVOS.

Son los fines o metas que se desean alcanzar, ya sea para la empresa en su conjunto, un departamento o sección, es decir un objetivo es el resultado que se espera obtener, hacia el cual se encamina es esfuerzo de conjunto.¹¹

Toda empresa se crea con el propósito de lograr o alcanzar ciertos fines que le permitan obtener lo que previamente se planificó, en tal sentido se puede inferir que los objetivos representan el fin hacia el cual se encamina un ente organizacional, también puede ser considerado como un plan, debido que tiene que ver con actividades futuras y esto requiere visión e imaginación al establecerlos, por lo tanto forma parte integral de las actividades de planeación.

POLITICAS.

“Son guías de acciones que orientan la conducta de los individuos de una empresa hacia un fin determinado en íntima relación al sector en que laboran.”¹²

Las políticas delimitan un área dentro de la cual debe decidirse, y aseguran que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas. Tienden a determinar de

¹⁰ Op. Cit.

¹¹ Op. Cit.

¹² Op. Cit.

anticipado, a evitar, los análisis repetitivos y a dar una estructura unificada a otros tipos de planes.

ESTRATEGIAS.

Se refieren al comportamiento que debe adoptar la dirección de una empresa cuyo propósito es alcanzar con éxito los objetivos previstos, no obstante los posibles cambios que pueden surgir dentro o fuera de la organización.

Así mismo, las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos humanos, materiales y técnicos que deben utilizarse para maximizar las posibilidades de obtener determinados resultados ante la presencia de ciertos obstáculos Internos y externos de la organización. Por lo tanto, se puede decir que la estrategia es una decisión convertida en acción.

NORMAS.

Especifican las actividades o inactividades necesarias y no permiten el uso de la discreción. Están diseñadas para servir de medida a que se han de ajustar las acciones para que resulten rectas y son elaboradas sin especificar una secuencia de tiempo.

PROGRAMAS.

Son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.

2.2.1.4. ORGANIZACION.

Esta fase del proceso administrativo, es donde se determinan los recursos necesarios para el funcionamiento de las empresas, estableciendo las relaciones de autoridad y

responsabilidad en las diferentes unidades administrativas así como la asignación de actividades que deben realizarse en cada una de ellas. Es aquí donde se establece la estructura organizativa que agrupa funciones, asigna la autoridad y responsabiliza a quien las ejecute, de manera que facilite el cumplimiento de las actividades.

Mediante la organización se fijan las normas de operación, que contribuyen a la estabilidad de la empresa o institución; como también se proveen las herramientas como actuación de los administradores de la empresa que lo pone en práctica, ya que, aunque éste se encuentra bien elaborado no implica que se cumplirá estrictamente lo establecido.

CONCEPTO.

“Organizar es una actividad humana básica, que permite a los individuos trabajar en conjunto para alcanzar sus objetivos individuales y colectivos.”¹³

PRINCIPALES INSTRUMENTOS DE ORGANIZACION.

En toda empresa o institución es importante que cuente con herramientas administrativas, que le permitan un ordenamiento eficiente en el desarrollo de sus actividades, entre las principales herramientas que se utilizan dentro de un modelo organizativo tenemos:

1. ORGANIGRAMA.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o institución, en la cual se muestran las relaciones de autoridad y dependencia Jerárquica. Se le conoce también con los siguientes nombres: Organograma, Carta Organizativa, Diagrama o Gráfica de Organización.

¹³ Op. Cit.

2. MANUAL DE FUNCIONES.

Es una herramienta que utilizada por la dirección de la empresa se constituye en una guía, que es un instrumento necesario para la administración, por cuanto describe en forma ordenada y explicativa, la autoridad y responsabilidad de cada unidad, objetivos, funciones (generales y específicas) y la conexión apropiada entre los puestos y unidades de la organización.¹⁴

El crecimiento y cambios que sufren las organizaciones a través del tiempo hacen indispensable la utilización de una herramienta administrativa, que oriente a las autoridades de las empresas para que realicen una adecuada administración, como a los empleados para que puedan cumplir en forma eficiente sus obligaciones. Por muy pequeña que sea una empresa, requiere de un manual de organización, que detalle las funciones que se realizan en ésta; el cual sirve para brindar información y orientación al personal para desarrollar sus actividades y los niveles ejecutivos, para que puedan evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para efectos que sustenten su comprensión, se estructura de la siguiente manera:

a) INTRODUCCION

El contenido de la introducción del manual abarca todos los elementos necesarios que conforman a éste; como podría mencionarse en términos generales a la Justificación de contar con un manual de organización; los objetivos que se pretenden alcanzar con su elaboración; una descripción de su contenido, etc.

¹⁴ Op. Cit.

b) ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCION O EMPRESA.

En este apartado se realiza una descripción del desarrollo y evolución de la institución o empresa objeto de estudio.

c) OBJETIVOS DEL MANUAL.

Es de carácter importante que el manual contenga los objetivos de éste, dado que reflejan el fin hacia el cual se encaminan las diferentes actividades de la institución o empresa.

d) AMBITO DE APLICACION DEL MANUAL.

El manual está elaborado para cubrir la estructura organizativa de una Institución o empresa, en cuanto a las diferentes actividades específicas y generales que realiza ésta.

e) LIMITACIONES DEL MANUAL.

Toda herramienta administrativa tiene sus limitaciones en su aplicación; por lo que se considera que el documento no vendrá a solucionar todos los problemas de un ente organizacional.

f) NORMAS PARA SU USO DEL MANUAL.

Una de las consideraciones de este apartado es que debe darse a conocer en todos los niveles de la organización, como también sus objetivos, funciones y relaciones internas plasmadas en el documento, con el único fin, que su contenido sea aplicado en la organización.

g) ORGANIGRAMA.

El contenido de este apartado, es presentar la forma en que se encuentra estructurada una institución o empresa.

h) DESCRIPCION DE LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS.

El contenido de éste apartado abarca elementos tales como: Dependencia Jerárquica, Objetivo, Funciones y Relaciones Internas y Externas.

i) GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS.

Este apartado se refiere a la terminología que emplea el manual de organización.

3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

“Es un documento en el cual se detallan todas las actividades de una empresa; para su cumplimiento se necesitan varias acciones que deben desarrollarse en forma secuencial; determinando además a los responsables de ejecutar las actividades.”¹⁵

El manual da a conocer al personal que labora en la empresa, el flujo de trabajo y la secuencia lógica de las acciones que comprende el proceso, que al ser aplicado evita la demora en el desarrollo de los diferentes trámites administrativos; además permite conocer claramente la responsabilidad de cada cargo.

Por otra parte, los jefes tienen la facilidad de delimitar las actividades en puestos similares y aprovechar al máximo los recursos con que se cuenta. Se estructura de la siguiente manera:

¹⁵Op.Cit.

a) INTRODUCCION.

Lo relevante en la Introducción es que refleja, la objetividad, la descripción e importancia del manual de procedimientos.

b) OBJETIVOS DEL MANUAL.

El contenido de este apartado es definir los diferentes objetivos que se plantean en el manual de procedimientos.

c) SIMBOLOGIA UTILIZADA.

Este elemento consiste en presentar una serie de símbolos que representan los diferentes pasos utilizados para llevar a cabo una actividad desde su inicio hasta su finalización.

d) INDICE DE LOS PROCEDIMIENTOS.

Este indica los diferentes procedimientos que se ejecuten en la Institución o empresa.

e) DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS.

Este apartado describe las diferentes actividades que se realizan en una tarea determinada.

f) GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS.

En términos generales, lo fundamental de este apartado es que manifiesta todos los conceptos empleados en el manual de procedimientos.

4. MANUAL DE CLASIFICACION Y DESCRIPCION DE PUESTOS.

“Es el documento en el cual se describen las tareas que deben realizarse en los puestos de trabajo de una empresa, las responsabilidades y los requisitos que deben cumplir los aspirantes al puesto.”¹⁶

Este constituye una herramienta administrativa útil para la empresa, también permite realizar una adecuada selección y contratación de personal, orienta y adiestra al nuevo personal contratado, determina montos salariales y sirve además para distribuir el trabajo en forma equitativa.

Para efectos de una mejor comprensión del funcionamiento del citado instrumento, su contenido es el siguiente:

a) INTRODUCCION-

Este componente, hace referencia a la descripción de todo el cuerpo del documento antes mencionado.

b) OBJETIVOS DEL MANUAL.

Este refleja los diferentes objetivos que se fijan en dicho documento.

c) NORMAS PARA EL USO DEL MANUAL.

Lo básico de este apartado, es que tiene que ser del conocimiento de todos los niveles jerárquicos que conforman la estructura de la empresa.

¹⁶ Op. Cit.

d) DESCRIPCION Y REQUISITOS DE LOS PUESTOS.

Lo básico de este elemento es narrar las diferentes tareas típicas, como también los requisitos exigidos del puesto tipo.

e) GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS.

Este elemento encierra la terminología básica para su mejor comprensión del manual.

5. NIVEL DE AUTORIDAD.

A medida que las empresas o instituciones crecen, se hace imposible que un solo individuo realice todas las actividades de una empresa o dependencia administrativa, de la misma forma se hace difícil que una sola persona sea la encargada de tomar todas las decisiones por considerarse que es la única que tiene autoridad sobre sus subalternos, por lo tanto se hace necesario asignar a otras personas delimitándoles sus funciones específicas, quienes tendrán la capacidad de tomar decisiones en un área asignada.

Para que la delegación de autoridad exista, es indispensable que se realice el siguiente proceso:

- La determinación de los resultados previstos de las personas en una posición.
- La asignación de tareas a las personas en un puesto.
- La delegación de autoridad para el cumplimiento de estas tareas.
- La exigencia de responsabilidad a las personas por el cumplimiento de estas tareas

Los niveles de autoridad determinan el grado de autoridad que tiene cada individuo en la estructura organizativa, para tomar las decisiones en asuntos propios de su competencia y no trasladar los problemas al nivel superior para que puedan ser resueltos, o sea, que cada administrador debe tomar las decisiones necesarias, conforme a la autoridad que se le ha conferido y referir al Jefe superior solamente las situaciones para las que no tenga suficiente autoridad.

2.2.1.4.3 INTEGRACION

La planeación y la organización son las primeras fases del proceso administrativo que corresponden a la mecánica administrativa, cuya función es la estructuración de una organización. Sin embargo, toda organización social es dinámica, por lo tanto a esta fase le corresponde manejar, hacer actuar y funcionar ese organismo. Para que un organismo social sea dinámico, éste debe contar con elementos materiales y humanos que la planeación y la organización plantean como básicos para lograr un adecuado funcionamiento.

La integración corresponde a la fase dinámica dentro del proceso administrativo, es por ello que gran parte de la teoría formulada en la planeación y organización tenga la eficiencia prevista y planeada. La integración como todas las demás etapas se fundamenta en principios, los cuales se dividen en principios de integración de personas y cosas.

CONCEPTO.

"Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social".¹⁷ Entre ellos están:

¹⁷. Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Agustín reyes Ponce. Primera Parte

a) DE PERSONAS.

Recursos Humanos: Los recursos humanos están integrados por los empleados en distintos niveles y todos aquellos que ofrecen su esfuerzo y trabajo, para el desarrollo de las actividades de la misma.¹⁸

Este paso consiste en buscar el personal Idóneo para desempeñar un puesto de trabajo dentro del organismo social, por lo que se hace necesario buscar a la persona que reúna los requisitos mínimos, para que se adapte a las funciones; además, este principio establece la provisión de herramientas administrativas necesarias para el buen funcionamiento de cada persona en cada unidad organizativa.

A efecto de lograr una adecuada Integración de personas, se hace necesario aplicar técnicas que ayuden a lograrla y para ello requiere cuatro pasos básicos:

RECLUTAMIENTO: Este paso tiene por objeto hacer llegar un extraño y que se vuelva para la empresa un candidato a fin de ocupar un puesto en ella.

Esto se hace a través de las fuentes de abastecimientos y los medios de reclutamiento; para el primero las fuentes de abastecimientos que la empresa utiliza generalmente es: El Sindicato, Las Escuelas, Las Agencias de Empleo, Personal Recomendado y la Puerta de la Calle y como medio se usaría la requisición adecuada al sindicato, la solicitud escrita y el empleo de todos los medios de comunicación.

SELECCION: Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que reúnan las cualidades necesarias y además que sea el más apto para cada puesto.

¹⁸ Op. Cit

Los medios utilizados que se emplean generalmente son: La entrega y posterior recibo de hoja de solicitud, la entrevista inicial, las pruebas psicotécnicas y/o prácticas, la investigación de datos, el examen médico, etc.

INTRODUCCION: Refiérase a articular y armonizar al nuevo elemento que ingresará a la empresa de la cual formará parte. Esta comprende: La introducción general a la empresa y la que se le da en el departamento o sección de la cual formará parte.

Para llevar a cabo la introducción general a la empresa, ésta la realiza generalmente el Departamento de Personal, quienes son los responsables en tramitar el contrato de trabajo respectivo, registran toda la información necesaria del solicitante; se le da la bienvenida; se le hace del conocimiento del Manual del Empleado; se tiene como norma hacer un recorrido por la empresa; presentación personal con los jefes principales que tendrá relación y finaliza con la presentación del Jefe inmediato.

Para la segunda parte, se le da la explicación debida en forma detallada del trabajo a realizar, a base de la descripción de puestos, se hace la presentación a sus nuevos compañeros de trabajo; recorren los sitios a los cuales tendrá que recurrir a efecto de requerir algún material que necesite; entrega de producción, presentar informes, cobrar su respectivo sueldo, etc.

DESARROLLO DE PERSONAL: Su objetivo es tratar de desarrollar las cualidades innatas que posee cada persona, con el único propósito de obtener su máxima realización creando un buen empleado.

Las empresas como las Instituciones reconocen que el entrenamiento es el medio más efectivo para que todo trabajador, empleado o Jefe, independientemente de los conocimientos previos que él tenga, ya sea como destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor, no Importando si es nuevo o de los que ya están laborando desde hace mucho tiempo. Por lo tanto se hace necesario la Implementación de programas de

adiestramiento para obreros y capacitación para el personal que requiere un esfuerzo intelectual en la ejecución de su trabajo.

Además Koontz O'Donell, en su obra "Elementos de Administración Moderna", señala tres aspectos importantes que contribuyen al desarrollo del personal: a) La capacidad del candidato y su ferviente deseo de administrar; b) la técnica utilizada por cada persona para aprender y c) la oportunidad que se le presenta para administrar; a fin de aplicar y poner en práctica lo antes dicho, permitirá obtener como resultado grandes beneficios, ya que se contará con personal de mayor eficiencia, así mismo proporcionará un suministro continuo de trabajadores lo eficientemente aptos para ocupar cargos de mayor Jerarquía, y con una mayor cualidad de administración, dependiendo de las oportunidades que se le presenten.

En síntesis el desarrollo de personal se considera como el Incremento del conocimiento, en el trabajador, empleado y ejecutivo como parte Integral en su preparación para realizar tareas que les corresponde dentro de la organización.

b) DE LAS COSAS

Los recursos materiales: Son: las instalaciones, todos aquellos elementos necesarios para elaborar un producto o brindar un servicio, y el Dinero¹⁹. Uno de los elementos básicos de mayor importancia son los materiales pues ellos constituyen la base para estar en condiciones de funcionar, y facilitar el trabajo del recurso humano.

Es obvio que las fábricas, las escuelas, los hospitales y todos los servicios públicos y privados necesitan materiales y suministros. Entre los materiales se consideran edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, materia prima, etc.

¹⁹ Op. Cit.

Los recursos financieros para empresas que se dedican a actividades lucrativas provienen de tres fuentes: Acciones (capital integrado), préstamos o ingresos por la venta de productos o servicios.

Los recursos técnicos son los medios utilizados en la realización de las actividades, como: Conocimientos, Habilidades, procedimientos, instructivos, manuales, organigramas, procesos de trabajo a través de redes de Computación.

Por el contrario, las Organizaciones sin fines de lucro obtienen Dinero a través de donaciones, cuotas voluntarias y honorarios o tarifas por servicios prestados.

Toda empresa publica o privada requiere oportunamente recursos materiales que dinamicen el hacer administrativo fijados en la planeación.

Así mismo, permite a la organización contar con la infraestructura necesaria y aplicar un adecuado mantenimiento a la maquinaria y sistema, con el propósito de evitar pérdidas de tiempo o interrupciones en el flujo de trabajo, también contribuye a la coordinación de los recursos entre sí, con las personas, además contribuye a que se de una verdadera delegación de responsabilidad y establecer al mismo tiempo mecanismos de control que mantengan bien informada a la persona que delega.

Los recursos materiales se refieren a la maquinaria, mobiliario y equipo, bienes inmuebles y financieros. Estos se requerirán a través de solicitudes o requisiciones, órdenes de compras, proveedores; los financieros se obtienen de préstamos, incremento de capital y donaciones, todo lo anterior estará en función de la capacidad productiva de la empresa.

2.2.1.4.4 DIRECCION

En esta fase se llevan a la practica las actividades que previamente fueron planeadas y organizadas, cuya acción es realizada por el recurso humano, a través de la coordinación y

autoridad emanada de los niveles jerárquicos superiores aunado a la participación y colaboración de los subalternos, con el propósito de lograr conjuntamente los objetivos de la empresa.

CONCEPTO.

“Es la habilidad para influir en otras personas para que se esfuercen por alcanzar determinados objetivos y canalizar sus actividades en forma apropiada para obtener tales objetivos.”²⁰

Para sustentar el contenido de dicha función, se basa en criterios que sirven para la orientación de sus actividades, dichos criterios son:

COORDINACION DE INTERESES.

La unidad de grupo facilita la obtención de metas; toda vez si el elemento humano logra armonizarse de una manera efectiva; a través de un interés aunado con los de la empresa.

IMPERSONALIDAD DE MANDO.

Cuando un Jefe emite una orden es necesario e aparente hacer sentir al subalterno que existe una necesidad de la empresa y no una Imposición, por lo que se debe evitar personalizar las órdenes, ya que el ser humano es sensible a la recepción de órdenes.

VIA JERARQUICA.

Este principio se refiere a la adecuada utilización de los canales de autoridad establecidos y respeto a los mismos. Al trasmitirse una orden superior deben seguirse los

²⁰ Edwin B. Flippo y Gary N. Musinger, “Dirección de Empresas”, Editorial El Alonso 1982, Pág. 633

canales de autoridad previamente establecidos y evitar sobrepasar los mandos intermedios, a fin de evitar la pérdida de autoridad y prestigio de la jefatura.

DISCIPLINA

Para que una empresa funcione adecuadamente debe existir satisfacción en el subalterno, a falta de esto se presentan situaciones que pueden manifestarse de diversas actuaciones tales como: Mal humor, preocupación, trabajo a desgano, disminución en la cantidad y calidad de trabajo, ausentismo, etc.; evitar lo anterior implica que la empresa debe tomar medidas que regulen la actuación de sus integrantes a través de un régimen disciplinario mediante el cual describa los derechos y obligaciones. El acatamiento de las leyes y reglamento que rigen el normal funcionamiento, la empresa logrará estabilidad y mayores beneficios.

A efecto del presente trabajo, se puede decir, que la disciplina es una interrelación de esfuerzo, en donde por un lado la dirigencia establece medidas y por el otro la contraposición de la actuación de los subalternos se encuentra condicionada, tanto en sus cualidades personales, como a la capacidad de los jefes al emitir y aplicar sabiamente las normas y reglamentos.

LIDERAZGO.

Constituye otra de las herramientas que utiliza el administrador para llevar a cabo el trabajo a su cargo; en todo grupo social existe persona alguna que se reviste de un carisma de líder, a quien normalmente toda persona siente la necesidad de seguir, ya que éste inspira confianza y tiene la capacidad de motivar, con el afán de alcanzar un objetivo. Quiere decir que el liderazgo es la acción realizada por el líder, ya que éste tiene la capacidad de convencer a los subordinados a fin de que estos ejecuten las tareas asignadas.

SUPERVISION.

Esta herramienta ayuda al administrador a vigilar y revisar el trabajo realizado; esta es llevada a cabo por un supervisor, el cual será la persona encargada de vigilar que se ejecuten las tareas de la forma que fueron diseñadas, de tal manera se lograrán los resultados óptimos esperados.

MOTIVACION.

Es un estado psicológico, dicho de otra forma, es la condición dada en los Individuos, que los induce a actuar por interés y a la cooperación de manera especial para la búsqueda del óptimo rendimiento y el máximo esfuerzo.

COMUNICACION.

Es una de las herramientas vitales para el género humano, ya que a través de ella se logra conocer los acontecimientos pasados, presentes y futuro. Se considera como un proceso, por medio del cual las ideas, emociones y la información se transmiten de una persona a otra, utilizando una serie de medios como son: en forma escrita, por medio de palabras, figuras, gráficos, etc.

Para la administración, esta herramienta juega un papel muy importante, por cuanto que, a través de ella permite a los administradores emitir órdenes e instrucciones, como también presentan manuales e instructivos, reglas, reuniones, asambleas, informes, reportes y sugerencias, y para los subordinados solicitar información, proporcionar informes, etc. Para el caso, la comunicación se da en forma escrita y hablada, puede ser interna o externa; formal e informal, ascendente, descendente y horizontal.

2.2.1.4.5. CONTROL.

“Es el proceso de unir y retroalimentar información acerca del desempeño de manera que quienes toman decisiones puedan comparar los resultados reales con los planeados y decidir que acerca de cualquier discrepancia o problema”²¹

El control es una fase importante del proceso administrativo, dado que tiene como función llevar a cabo la medición, evaluación y la corrección del desempeño de las actividades que desarrollan los subordinados y así poder asegurar que los eventos se ajustan a lo planeado. Razón por la cual mide el desempeño en relación a los planes previamente determinados. El control muestra donde existen las desviaciones, por lo que, al poner en movimiento las acciones se corrigen dichas desviaciones y se contribuye a asegurar el cumplimiento de lo planeado.

El control interno de una entidad del sector público comprende su plan estratégico de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas por sus más altas autoridades para salvaguardar los recursos Institucionales, verificar la exactitud y la veracidad de su información, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El control ayuda a los administradores a mantenerlos informados en relación a las demás fases administrativas, coopera con la obtención de información y/o registros confiables, a que las operaciones se realicen de modo eficiente, a cumplir todo lo planeado por la empresa y a proteger los recursos institucionales contra irregularidades, desperdicio, fraude y errores, con el fin de comparar resultados, corregir los puntos donde existe flaqueza, evitar reincidencias

²¹ Hampton, David R., “Administración Contemporánea”, 1ª Edición en Español, Magra-Hill, México, 1983
Pág.

CLASIFICACION DEL CONTROL

Esta fase comprende controles que son clasificados de la siguiente forma:

1. Según su naturaleza.

A. Control Interno Administrativo.

Es el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones y actividades para fomentar la eficiencia de las operaciones, la observación de las políticas prescritas y el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

B. Control Interno Financiero.

Es el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a la custodia y salvaguardia de los recursos de la empresa y entidades, y verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables de los estados financieros.

2. Según el momento de su aplicación.

A. Control Interno Previo.

Se entiende como el conjunto de métodos y procedimientos aplicados antes de que se autoricen o se ajusten las operaciones y actividades que causen efecto, con el propósito de establecer su legalidad, veracidad, conveniencia y oportunidad, en función de los fines programas y presupuestos de la empresa. Este tipo de control se subdivide en:

- Control Interno Previo al Compromiso.
- Control Interno Previo al Desembolso.

B. Control Concurrente.

Se refiere al conjunto de métodos y procedimientos que regulan las actividades y operaciones cuando se esta llevando a cabo.

C. Control Posterior.

El control posterior consiste en el examen ex-post de las operaciones financieras y administrativas de una empresa u organismos del estado y su práctica se llevan a cabo por medio de la Auditoria. Las características del control Interno posterior es que se practica por los propios responsables que se integran en una unidad Administrativa de Auditoria Interna.

El control posterior externo debe ser responsabilidad exclusiva y excluyente del organismo superior de control. Es el método menos efectivo, pero el mas común; sin embargo, el análisis de los errores anteriores puede ayudar a prevenir que se repitan; esta forma de control se presenta tarde para impedir costos innecesarios.

TECNICAS DE CONTROL

Para poder aplicar un efectivo control dentro de una organización, esta se vale de diversos medios, los cuales contribuyen a comparar lo realizado con lo planeado; en virtud de lo antes expuesto se describen algunos de ellos: la observación personal, presupuesto datos estadísticos, las auditorias, informes verbales y/o escritos, análisis del punto de equilibrio, información y análisis especiales, razones financieras, auditoria de personal e inventario de personal.

2.2.2. DEPARTAMENTALIZACION

2.2.2.1. CONCEPTO.

“Área, división o sección definida de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para llevar a cabo las actividades especificadas, por ello los departamentos juegan un papel muy importante, ya que las personas que lo integran deben cumplir con sus respectivos deberes y de esa manera los resultados que se obtengan se reflejen en el acoplamiento de las actividades administrativas y operativas”²²

2.2.2.2. IMPORTANCIA

Las limitaciones sobre el numero de subordinados que pueden ser manejados en forma directa reducirían el tamaño de las empresas sin no existiera un dispositivo de la departamentalización.

La importancia radica en que al agrupar actividades y personas en departamentos hace posible ampliar las organizaciones hasta un grado indefinido. Los departamentos establecen un orden lógico de funciones, que se establecen por medio de otras herramientas administrativas precisas para un mejor control.

2.2.2.3. CLASIFICACION

En materia de organización, diferentes autores clasifican la Departamentalización en diversas maneras:

²² Op. Cit.

La Departamentalización es concebida por varios autores en dos categorías:

- Por proceso: tiende a aislar en distintos departamentos las funciones concernientes a sus actividades.
- Por propósito: la segunda da como resultado departamentos autónomos donde los recursos necesarios están disponibles a un solo gerente.

La agrupación de actividades y de personas posibilita la expansión de la organización.

2.2.3. PROVEEDURIA

Actualmente las empresas en su administración necesitan implantar departamentos con sus respectivos procedimientos para planear, dirigir y controlar las actividades que diariamente realizarán. El encargado de realizar estas funciones es el Departamento de Proveeduría cuya función principal es el buen manejo de los recursos materiales, por lo que es necesario definirlo:

2.2.3.1. CONCEPTO

“Área que se encarga de los procesos de almacenamiento, distribución o tráfico de bienes y de llevar un inventario permanente de todos sus bienes”.²³

2.2.3.2. IMPORTANCIA

Toda organización requiere de un Departamento de Proveeduría para su funcionamiento, con el fin de optimizar los recursos con que la institución cuenta, guiando sus actividades que le permita alcanzar los objetivos. Actualmente la mayoría de las instituciones públicas que se dedican a la prestación de servicios de cualquier índole,

²³ J.M. Rosemberg, Diccionario de Administración y Finanzas”, Editorial Océano 1993.

carecen de un área que se encargue de canalizar correctamente los recursos materiales para su normal y adecuado funcionamiento, siendo necesario contar con procedimientos que permita desarrollar las actividades con mayor eficiencia y aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Constituye un proceso básico de desarrollo de las actividades en cualquier institución; su importancia radica en que opera de forma coordinada como un todo, esta integrado por recursos y acciones organizadas que son necesarias para su funcionamiento. Ayuda a descubrir factores que afectan a la organización, permitiendo una amplia visión para la adecuada administración de recursos materiales, a la vez que identifica deficiencias relacionadas con las actividades de seleccionar, programar, adquirir, recibir, almacenar y distribuir los materiales; y así cumplir los objetivos tanto del departamento como de la Institución.

2.2.3.3. FUNCIONES

El Departamento de Proveduría cuenta con muchas funciones, estas responden al diseño de la estructura organizativa de la institución donde aplique, algunas son de carácter universal, de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Administrar eficientemente los recursos materiales, tomando en cuenta las necesidades de cada área o departamento que conforma la institución.

- Proveer oportunamente y equitativamente los recursos materiales las áreas o departamentos de la institución para el desarrollo de planes y programas institucionales.

- Uniformizar los procedimientos para el funcionamiento ordenado del Departamento.

- Contribuir al control y evaluación de consumos de materiales en las unidades.

2.2.3.5. COMPONENTES DE UN DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA

El Departamento de Proveduría esta constituido por un conjunto de procedimientos /directivos y operativos); de recursos (humanos, financieros, técnicos físicos y materiales) y de actividades (normativas, ejecutivas, de control y evaluación); tales como:

- Procedimiento de Programación.

Es el responsable de establecer las necesidades de materiales para un periodo determinado, con el propósito de ayudar al desarrollo de las actividades, funciones, programas y proyectos en las instituciones.

- Procedimiento de Recepción.

Es el responsable del manejo y verificación cualitativa y cuantitativa de los artículos que se reciben, determinando el cumplimiento de las condiciones y especificaciones pactadas con los proveedores, dependiendo de ello su aceptación y traslado para su almacenaje o rechazo.

- Procedimiento de Almacenamiento.

Es el encargado del manejo, custodia y control de los materiales adquiridos, proporcionando adecuadas condiciones de conservación y protección, su fácil identificación y localización y el mayor aprovechamiento del espacio físico.

■ Procedimiento de Requisición.

Es el encargado de pedir o buscar con diligencia y cuidados la solicitud de los recursos materiales necesarios presentada por las unidades consumidoras para el logro de sus actividades.

■ Procedimiento de Distribución.

Es el responsable de hacer llegar los artículos adquiridos a las unidades solicitantes en forma oportuna y en adecuadas condiciones de protección, lo cual comprende la tramitación de pedidos, métodos, programas de distribución, rutas y medios de transporte.

■ Procedimiento de Verificación del uso adecuado de los materiales.

Es el responsable de comprobar la exactitud y veracidad de la solicitud de insumos presentada por cada departamento consumidor de materiales, pero específicamente controlar y evaluar el consumo adecuado o inadecuado de los materiales.

CAPITULO III

3. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE BODEGA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARÍA

El propósito del desarrollo de este capítulo consiste en describir los resultados obtenidos a través de la investigación de campo, en donde se reflejan todos aquellos problemas relacionados con la administración actual en el Área de Bodega y como afectan estos el desarrollo de las actividades administrativas y operativas que se realizan en la Alcaldía.

Además, se agregaran al final del mismo las conclusiones y recomendaciones formuladas como resultado del análisis efectuado. En tal sentido, las conclusiones del universo objeto de estudio son las siguientes:

3.1. PLANEACIÓN.

Se comprobó que los diferentes Departamentos que integran la Institución específicamente en la Sección de Bodega no visualizan ni formulan anticipadamente sus actividades respecto a proveer, para alcanzar los resultados deseados.

3.1.1. Misión.

Se determinó que el Área de Bodega no cuenta con una misión formalmente establecida que defina su razón de ser de acuerdo a las actividades que desarrollan, que oriente todos sus esfuerzos a favor de sus propios beneficios y por ende en la Institución de la cual es parte importante.

3.1.2. Objetivos.

Se detecta que en el Área de Bodega no existe claridad en la definición de los objetivos, lo que indica que no estén plasmados en documentos explícitamente escritos, ya que por el tiempo que el personal tiene de laborar ha adquirido un conocimiento empírico de ellos.

3.1.3. Políticas.

Según el estudio realizado, se determina que dentro del Área de Bodega no tienen políticas que guíen su accionar acorde a la situación y necesidades propias.

3.1.4. Estrategias.

En esta parte, pudo determinarse que no poseen estrategias definidas para el desarrollo de las funciones que realiza el encargado de dicha Área.

3.1.5. Programas.

Se identificó que en el Área de Bodega no realizan una programación anticipada de los recursos materiales que se necesitan y distribuyen en los distintos Departamentos Solicitantes para el logro de las actividades, por lo que en algunos casos no se cuenta con los artículos suficientes en el momento que se requieren.

3.2. ORGANIZACIÓN.

Según la investigación se determinó que la unidad en estudio cuenta con una organización informal que no satisface los objetivos de la Alcaldía, ya que las actividades no son planeadas anticipadamente.

De acuerdo a los resultados se identifico que la AMSM no cuenta con herramientas o instrumentos administrativos que le permita un ordenamiento eficiente de sus actividades, tal como se detalla a continuación:

3.2.1. Estructura Organizativa.

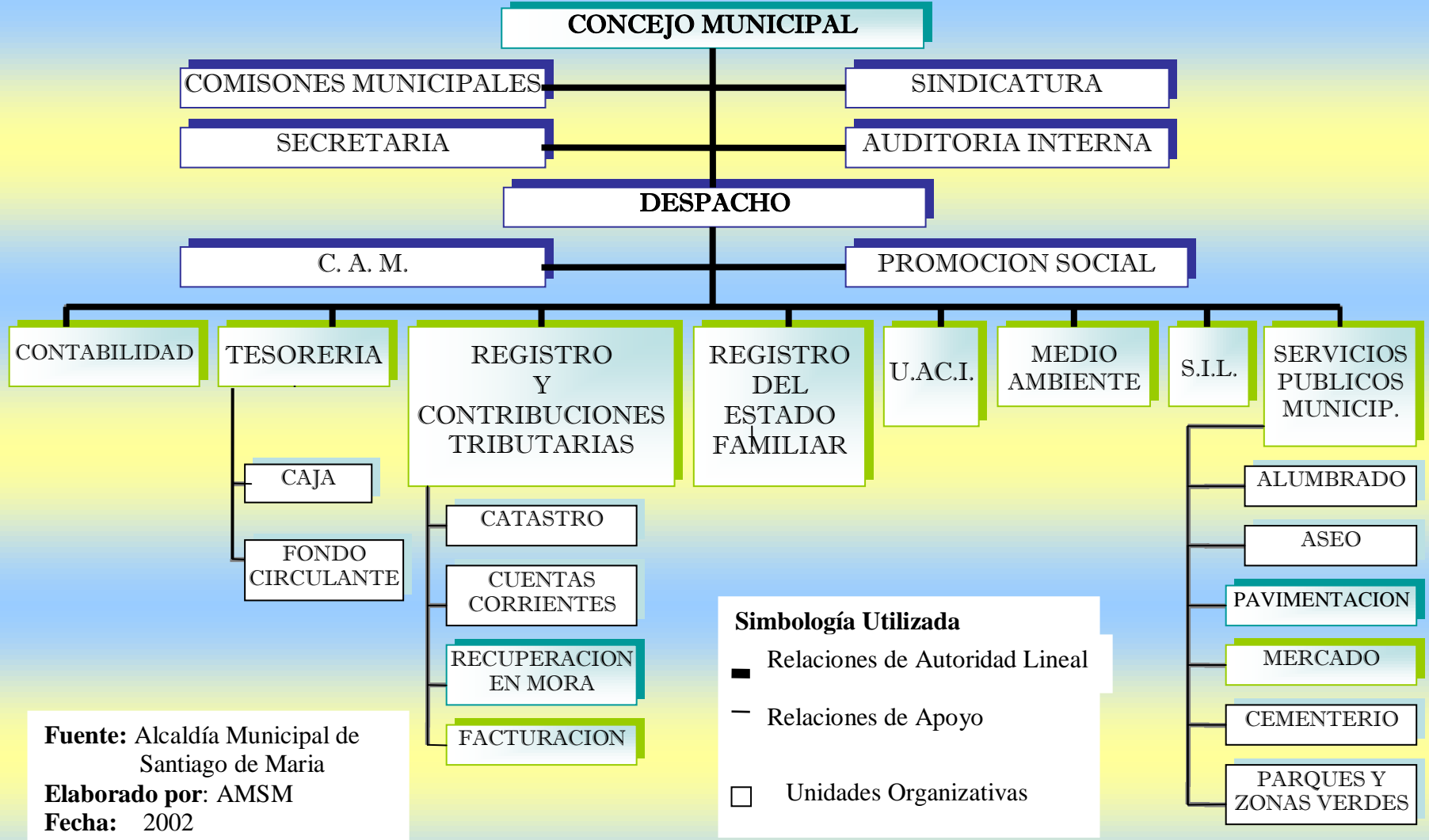
En lo que respecta al Organigrama de la AMSM, la mayoría de los empleados aseguran que se cuenta con un organigrama que refleja los niveles de autoridad, responsabilidad y niveles jerárquicos existentes en dicha institución.

Es importante señalar que no se encuentran funcionando en su totalidad todos los Departamentos reflejados en la estructura organizativa, ya que únicamente se trabajando: Despacho, Secretaría, Sindicatura, Cuerpo de Agentes Municipales, Contabilidad, Tesorería, Registro y Contribuciones Tributarias, Registro del estado Familiar, Unidad de adquisiciones y Contrataciones Institucionales y Servicios Públicos Municipales; esto se debe a la limitación de fondos destinados a la contratación del recurso humano, por lo que no se consideraron los siguientes: Comisiones Municipales. Auditoria Interna, Promoción Social. Medio Ambiente y Sistema de Información Local.

Haciendo referencia a la Estructura Organizativa se detectó que el Área de Bodega no se encuentra reflejada, debido a que esta durante mucho tiempo no se le ha tomado la verdadera importancia que representa para el desarrollo eficaz de las actividades que se realizan en la Alcaldía.

A continuación se presenta el Organigrama de dicha institución:

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE MARIA



Fuente: Alcaldía Municipal de Santiago de María
Elaborado por: AMSM
Fecha: 2002

Simbología Utilizada
 ■ Relaciones de Autoridad Lineal
 - Relaciones de Apoyo
 □ Unidades Organizativas

3.2.2. Manual de Funciones.

La Sección de Bodega no cuenta con un Manual de Funciones que guíe y oriente al personal de la misma sobre aquellos lineamientos organizativos que deben atenderse en la organización de sus tareas.

3.2.3. Manual de Clasificación y Descripción de Puestos.

En el Área de Bodega no existe un Manual de Clasificación y Descripción de Puestos en donde se defina el nombre del cargo, la dependencia jerárquica, responsabilidades, etc.

3.2.4. Manual de Procedimientos.

Esta Área carece actualmente de un Manual de Procedimientos formal y escrito, que dirija las actividades que realiza tanto el encargado de Bodega como los demás Departamentos que solicitan los recursos materiales, determinándose que todos los procesos que ejecutan se hace de acuerdo a la experiencia que los empleados obtienen en sus puestos de trabajo.

De acuerdo a lo anterior, se comprueba que los procedimientos llevados a cabo por las unidades para la solicitud de materiales se hace de manera informal, ya que estos se requieren verbalmente, luego el encargado verifica que haya en existencia el insumo requerido para si poder entregarlo.

3.3. INTEGRACIÓN.

En la Sección de Bodega los recursos representan los elementos básicos para el correcto funcionamiento del proceso administrativo.

3.3.1. De Personas

El recurso humano es de gran importancia para el desarrollo de las actividades internas del Área de Bodega, pues de él depende el manejo y movimiento de los demás recursos, por lo que el puesto del encargado de Bodega debe contar con la persona idónea que este estrechamente ligada a diversos factores, tales como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, potencialidades, salud, etc.

Es importante mencionar que este elemento humano realiza diversas funciones en otras áreas de trabajo pues actualmente es el responsable de actividades concernientes a: Recursos Humanos, Aseo Público y en muchos casos de Alcalde Interino; aunque verdaderamente el cargo al que realmente se encuentra asignado es de Sindico Municipal, por lo que muestra una sobrecarga de funciones y por el momento resulta imposible que dedique toda su atención específicamente al área de Bodega.

Asimismo, no se cuenta con programas de reclutamiento en donde se evalúe a la persona que aplique a obtener el cargo en base a los cuatro pasos básicos:

- a) Reclutamiento: Se comprobó que no buscan ni atraen personas que reúnan los requisitos mínimos exigidos por el puesto a través de fuentes de abastecimiento, tales como: Solicitudes escritas y el uso de medios de comunicación; simplemente son contratadas por recomendación, afinidad y por lo general por el tiempo que tengan de laborar en dicha institución.
- b) Selección: Se constato que no seleccionan a la persona que reúna los requisitos de tiempo, habilidades y capacidades que exige el cargo a fin de decidir sobre bases objetivas, cuales tienen el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro.

- c) Introducción: No se cuenta con un Departamento de Personal que se encargue de tramitar el Contrato de Trabajo respectivo, registrar toda la información necesaria del solicitante y explicarle en forma detallada en el trabajo a realizar en el área de Bodega, para lograr una rápida adaptación al puesto de trabajo.
- d) Capacitación. No recibe ningún tipo de capacitación para que adquiera nuevos conocimientos y así lograr un mejor desarrollo de las actividades que le corresponde desempeñar en su puesto de trabajo.

3.3.2. De Cosas.

Para que el Área en estudio pueda tener éxito en sus funciones, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que unidos económicamente contribuyan al adecuado funcionamiento de dicha Área. Existen tres tipos de recursos:

3.3.2.1. Recursos Materiales.

En lo que respecta al recurso material existen deficiencias debido a que en muchos casos no se cuenta con los artículos suficientes para cubrir las necesidades de todas las unidades que conforman la municipalidad, esto se da por la falta de un mecanismo de control que permita conocer con exactitud la demanda, lo que ocasiona pérdidas de tiempo e interrupciones en el flujo de trabajo.

En relación al mobiliario, equipo y herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas internas de esta unidad, se detectó que es limitado para agilizar el proceso de trabajo, ya que este se encuentra deteriorado, dañado y obsoleto. De lo anterior se deduce que resulta indispensable renovarlo en algunos casos, además darle mantenimiento y proporcionar algún bien que se necesite.

Referente al terreno donde actualmente se encuentra el edificio de la Alcaldía Municipal es propiamente de dicha Institución, asimismo el espacio físico destinado para el Área de Bodega; aunque únicamente se cuenta con la disponibilidad del local y con acceso a medios de transporte, no cumpliendo con las exigencias del servicio, ni con las perspectivas de ampliaciones futuras del Almacén siendo estas limitantes para el buen funcionamiento de esta.

3.3.2.2. Recursos Técnicos.

La población del Municipio de Santiago de Maria ha venido creciendo, por lo que han surgido nuevas colonias y se ha ampliado el comercio, pero ante esta situación la Alcaldía Municipal, de esta ciudad no ha podido acoplarse a los cambios que van surgiendo para poder satisfacer eficientemente la población con los servicios que por Ley debe brindar.

De lo anterior se pudo determinar que el Área de Bodega carece de recursos técnicos, pues no cuenta con sistema de información que guíe y oriente la realización de las tareas a través de la combinación de programas, procedimientos y datos utilizados en el procesamiento de información necesaria que contribuya en la toma de decisiones.

La ausencia de herramientas técnicas-administrativas, tales como: Manuales de funciones, de procedimientos, de análisis y descripción de puestos no permite orientar las acciones y esfuerzos del personal de esta sección.

3.3.2.3. Recursos Financieros.

El Presupuesto de la AMSM, esta constituido por recursos propios que provienen de los impuestos recaudados en los sectores: Comercio, Industria, Financiero, Servicios, Propiedad Inmobiliaria y otros gravámenes; asimismo por donaciones y subsidios que son

otorgados por organismos internacionales y del Gobierno Central, como también del fondo específico.

El área de Bodega para llevar a cabo su funcionamiento y así cubrir la demanda de servicios para el presente año, obtiene sus ingresos para la compra de recursos materiales por medio de:

- Fondo Municipal.
- Fondo sobrante de Proyectos.
- Fondo asignado en el Presupuesto General de la Nación.

No obstante la Alcaldía Municipal, como las demás Instituciones Públicas atraviesa por una difícil situación económica debido al déficit fiscal. Por tal razón, han tenido que limitar los fondos destinados para la adquisición de los recursos tanto humanos como materiales destinados a esta área y necesarios para mejorar e incrementar la eficiencia de los servicios que demanda la comunidad.

3.4. DIRECCIÓN.

Referente a la Dirección, se consideraron todos aquellos elementos que afectan el comportamiento de las personas que están dentro de la organización. Por tanto, el tipo de Dirección que se ejerce dentro de la Unidad de Bodega esta basada en la experiencia y lo que surge día con día.

3.4.1. Coordinación de Intereses.

De acuerdo a este principio se detecto que el Bodeguero desconoce este termino debido a que no como no cuentan con objetivos formalmente establecidos que encaminen sus actividades, que contribuya al cumplimiento de las funciones que se realizan en cada departamento y así alcanzar el objetivo general establecido por la Institución.

3.4.2. Toma de Decisiones.

En relación a dicho principio se identifico que el responsable de la Sección de Bodega es quien toma las decisiones, ya que por ser la única persona encargada de dicha área solamente el conoce el manejo interno de esta, pero específicamente por la falta de un jefe inmediato al cual recurrir al momento de enfrentarse con cualquier dificultad.

3.4.3. Motivación.

Se observo que el encargado de Bodega se siente desmotivado debido a una serie de factores que influyen en su desempeño como so: Limitaciones de suministros y herramientas técnicas, condiciones ambientales de las instalaciones físicas, salario acorde al puesto y a la carga de trabajo, falta de incentivos y programas de capacitación.

3.4.4. Supervisión.

Actualmente so se supervisan todas las actividades que se realizan en la Unidad de Bodega, debido a la falta de importancia necesaria a esta actividad que asegura la ejecución del trabajo efectuado y reporta todos los problemas que se dan, lo que implica que no se cumplan adecuadamente las tareas asignadas. Además este principio no se efectúa por la falta de personal capaz que se encargue de llevar a cabo esta función.

3.4.5. Comunicación.

Se determinó que tanto los Jefes de los Departamentos que integran la Alcaldía como el encargado de Bodega considera que existe una adecuada fluidez en su realiza una adecuada fluidez en su relación laboral, aunque se comprobó que el tipo de comunicación es informal, ya que esta se da verbalmente, lo que ocasiona que las indicaciones sean distorsionadas y no acatadas o comprendidas en su totalidad.

3.4.6. Disciplina.

La Sección de Bodega no cuenta con normas disciplinarias establecidas por escrito, que rijan el comportamiento, dicte lineamientos y aplique sanciones tanto para los solicitantes del recurso material como para el encargado de Bodega. De lo anterior se deduce que la ausencia de reglamentos impide el claro funcionamiento de las actividades ocasionando inestabilidad y disminución en la cantidad y calidad de trabajo.

3.4.7. Liderazgo.

Es necesario señalar que el encargado de Bodega únicamente posee algunas actitudes de líder (Saber captar las situaciones y encontrar medios para resolverlos, saber tratar e inspirar confianza sobre los procedimientos que ejecute), aunque lo idóneo sería que las empleara en su totalidad.

3.5. CONTROL.

Actualmente en el Área de Bodega no se lleva un buen control interno de sus actividades, sabiendo que esta función de medición indispensable debe existir siempre para salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información, promover la eficiencia en las operaciones a fin de determinar si se están aprovechando debidamente los recursos. Se aplica en diferentes formas:

3.5.1. Control de Procedimientos para la Entrada y Salida de Materiales.

De acuerdo a la información obtenida se comprobó que para la realización de las actividades de entradas y salidas de materiales no existen procedimientos por escrito, pues estas funciones se ejecutan de acuerdo al criterio y experiencia del encargado de Bodega, tal como se detalla a continuación:

a) Programación.

Se estableció que dentro del Área de Bodega no se realiza adecuadamente este procedimiento, ya que no se lleva un mecanismo de control que le permita al encargado conocer con exactitud la demanda de insumos necesarios para el desarrollo de las funciones, actividades y proyectos de toda institución, carecen de una programación de las necesidades anuales de materiales por cada unidad, simplemente lo hacen de manera tradicional y empírica, es decir, de acuerdo a lo que vaya surgiendo en cada departamento consumidor. Por tanto, se deduce que no toman en cuenta el comportamiento de los consumos anteriores, la disponibilidad financiera, la cantidad económica de compra y las existencias, con el propósito de ayudar a evitar gastos innecesarios y de racionalizar los recursos financieros disponibles.

Además de determinó que las unidades consumidoras responsables de establecer los requerimientos de materiales no poseen un método de cálculo para la estimación de sus necesidades. Todo esto ocasiona perdidas de tiempo e interrupciones en flujo de trabajo en dicha institución.

b) Recepción.

En relación a la recepción de materiales se comprobó que no se lleva a cabo correctamente, pues el responsable de dicha área no verifica en forma cualitativa y cuantitativa los artículos que se reciben de acuerdo al estándar de calidad, a las condiciones y especificaciones pactadas con los proveedores, sabiendo que de ello depende su aceptación y traslado para su almacenaje o rechazo.

Otro punto importante que merece especial atención es la falta de confrontación de los documentos (Factura u otro documento) que soporten la adquisición de los bienes, los cuales no deben presentar alteraciones, tachaduras o borrones que hagan dudar su validez;

pero también se detecto que el encargado de Bodega no elabora ningún informe de recepción que sirva como medio para controlar efectivamente esta función.

c) Almacenamiento.

Se verifico que este procedimiento se realiza deficientemente, pues necesitan de un adecuado manejo, custodio y control de los materiales adquiridos, además no se cuenta con apropiadas condiciones de conservación y protección que faciliten su identificación, localización y el mayor aprovechamiento del espacio físico. Actualmente los artículos se colocan en forma desordenada en toda la Bodega, por no disponer de un sistema de localización que permita controlar las existencias, el uso de los documentos de ingresos y de salidas de materiales, levantamiento del inventario físico y controles internos que ayuden a evitar las sobre-existencias y se logre el mayor aprovechamiento del espacio para el almacenamiento.

d) Requisición.

Se constato que tanto el Área de Bodega como los diversos Departamentos Solicitantes de los recursos materiales no cuentan con lineamientos que permitan identificar cada paso a seguir al momento de solicitarlos artículos, tales como: la forma de hacer la requisición, la persona encargada de realizar el pedido, quien revisa la solicitud y la autoriza para su posterior despacho.

e) Distribución.

En cuanto a la distribución se puede decir que en el Área de Bodega no se realiza una programación anticipada de los materiales que se entregan a las unidades solicitantes, debido a la carencia de procedimientos y controles requeridos de acuerdo a las especificaciones y cantidades establecidas. Tampoco tienen establecido un método de distribución que se ajuste a las necesidades reales de cada departamento con el fin de

utilizar los medios apropiados y oportunos para entregar los pedidos solicitados para el desarrollo de las actividades que se realizan a corto plazo.

El proceso de distribución que actualmente realizan consiste en ir personalmente donde el Bodeguero, el cual verifica que haya en existencia para así poder automáticamente entregarlo. Por tanto, de lo anterior se deduce que no se controlan ni se racionalizan los recursos disponibles al momento de entregar los pedidos.

f) Verificación del uso adecuado de los materiales.

Es importante mencionar que no se tiene un estricto control y evaluación sobre el uso adecuado de los artículos solicitados después de que estos son entregados a las unidades operativas, que ayude a medir que los recursos materiales y financieros estén siendo optimizados con el fin de protegerlos contra irregularidades, desperdicios, fraude y errores para lograr eficiencia en la gestión administrativa tanto del Área de Bodega como de los Departamentos consumidores.

3.5.2. Evaluación y Control de Formularios.

En este apartado cabe mencionar que el Área de Bodega no tiene diseñados formularios ni implementados registros que reúna los siguientes requisitos: que cumplan con una función específica dentro de los procedimientos establecidos, deben ser suficientes, simples y claros, deben reunir los requisitos para fines de información, registro y control (Por ejemplo: Nombre, firma del Solicitante, área, actividad, fecha y autorización del Bodeguero) y finalmente debe proveer cierto grado de comprobación interna; ya que todo se realiza de manera verbal.

El no tener establecidos formularios o documentos necesarios para la realización de las actividades que involucran los procedimientos concernientes a la asignación y

distribución de los insumos implica deficiencias en el control sobre la custodia. Manejo y utilización de los recursos materiales.

3.5.3. Evaluación y Control de Autorización y Registro.

En el Área de Bodega no existe una sola persona encargada de los procedimientos de autorización, registro y control oportuno de todas las operaciones, pues en ausencia del Síndico el responsable de dichas funciones es el Alcalde Municipal, ya que no están señaladas formalmente debidamente las personas que autoricen y registren dichas operaciones, por lo que se pudo determinar que no existen documentos que respalden estos procedimientos.

3.5.4. Valuación y Control de Inventarios.

Se estableció que el Área de Bodega no dispone de un método de valuación y control de existencias, por lo que no es posible conocer a determinada fecha la cantidad real de materiales que existen.

Cabe mencionar que algunas veces se hacen una vez al año inventarios físicos y en muchos casos ni se realiza.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico concluimos que no existe una adecuada administración que permita en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y las personas que integran el Área de Bodega.

A continuación se presentan las conclusiones siguientes de acuerdo a cada fase administrativa:

Planeación.

- El área de Bodega de la AMSM no tiene definido un documento en el cual se establezcan: misión, objetivos, políticas, estrategias y programas, cabe mencionar que por el tiempo que el personal tiene de laborar en esta área ha adquirido un conocimiento empírico de ellos.

Organización.

- Se estableció que el Área en estudio no se encuentra reflejada en la Estructura Organizativa que posee la Alcaldía, lo que implica que no estén definidas con claridad las relaciones de autoridad y responsabilidad.
- Se comprobó que carecen de Manuales de Organización, tales como: Manual de Funciones, Manual de Procedimientos y Manual de Clasificación y Descripción de Puestos; no obstante las funciones, actividades y tareas son desarrolladas en forma tradicional y empírica por parte del personal.

Integración.

- En cuanto al recurso humano con que cuenta la Sección de Bodega cabe mencionar que cuando se presenta la necesidad de contratar recurso humano, los aspirantes no son sometidos a un proceso de reclutamiento, selección, introducción y capacitación, en donde se compruebe que cumple con los requisitos mínimos que exige el puesto de trabajo.
- Se determinó que el encargado del área de Bodega presenta una sobrecarga de funciones debido a la limitante de fondos para la contratación de más personal y a la falta de un documento que oriente las funciones de cada unidad.
- La carencia de equipo computarizado afecta el que hacer de la unidad de Bodega para satisfacer con agilidad y eficiencia los diferentes servicios que presta a cada departamento, cabe señalar que el poco equipo de oficina existente se encuentra deteriorado y en pésimas condiciones.
- En cuanto a los recursos técnicos, se observó la ausencia de herramientas técnico-administrativas que colabore con la realización de las tareas.
- El área de Bodega en la actualidad no cuenta con el suficiente espacio para el desarrollo de las actividades laborales, por lo que es necesario una readecuación física del lugar.

Dirección.

- En lo que respecta a la coordinación de intereses se detectó que el área de Bodega trabaja de manera aislada, por no contar con objetivos que enlazados a los demás departamentos contribuya al logro del objetivo común de la Institución.

- El servicio que presta la Sección de Bodega es deficiente, debido a que no está claramente definida la autoridad inmediata a la cual recurrir al momento de llevar a cabo la toma de decisiones.
- Se detectó que el encargado de esta área se encuentra desmotivado, por una serie de factores que influyen en su desempeño, tales como: limitantes de suministros y herramientas técnicas, remuneración, falta de programas de capacitación e incentivos laborales que no permiten que las actividades sean realizadas de manera adecuada y oportuna.
- El deficiente liderazgo administrativo incide negativamente en una pasividad por parte del personal en realizar sus actividades cotidianas.
- Las operaciones que se generan en el área de Bodega no tienen supervisión directa, debido a la falta de importancia de esta herramienta.
- Se determina que el tipo de comunicación implantada por el encargado de Bodega con los diferentes departamentos es de manera informal, ya que esta se da verbalmente y esto causa distorsión en las indicaciones emanadas.
- En lo que se refiere a la disciplina se constató que carecen de medidas que rijan y regulen la actuación del personal de Bodega y las demás dependencias, a través de un régimen disciplinario mediante el cual se describa sus derechos y obligaciones.

Control.

- Se determinó que todas las dependencias de la Alcaldía identifican sus actividades en forma tradicional y empírica, por ende no realizan una oportuna programación de las necesidades de materiales de manera apropiada basándose en el comportamiento de los consumos mensuales anteriores y a los criterios propios de cada área.

- Se detectó que la revisión de los artículos recibidos se realiza en forma inapropiada, ya que no se verifica cualitativamente y cuantitativamente los materiales que entran al área de Bodega.
- Se comprobó que carecen de métodos de almacenamiento que permita optimizar el espacio físico, pues los materiales no se almacenan de acuerdo a la naturaleza y uso que tienen; ya que estos se colocan en forma desordenada.
- Necesitan lineamientos que proporcionen los pasos a seguir para hacer efectiva la solicitud de materiales que presenta cada departamento, lo que origina un inadecuado control en la requisición de los artículos.
- Se estableció que la distribución no es programada y que las entregas de los pedidos se cumplen en forma desordenada.
- No existe control sobre la utilización de los materiales después que estos son entregados para el consumo de por cada uno de los departamentos.
- En lo que respecta a los formularios, el área de Bodega no posee documentos para la ejecución de los procedimientos de asignación y distribución de los artículos, que sirvan como soporte al momento de llevar acabo inventarios físicos y como medios de control sobre los materiales que salen de la Sección.
- Se aseguró la ausencia de métodos de valuación y control de inventarios, por lo cual no es posible obtener datos reales del monto a que ascienden los inventarios que mantiene la AMSM. Así como no se realizan inventarios físicos frecuentemente sino hasta cuando se considera necesario.

4.2. RECOMENDACIONES.

Todo lo expresado en las conclusiones antes mencionadas genera deficiencias en las funciones desempeñadas en la unidad de Bodega, por tanto, para poder solventar en cierta medida los problemas existentes se plantean a continuación las siguientes recomendaciones.

Planeación.

- Con el propósito de mejorar el funcionamiento del área de Bodega se hace necesario elaborar en forma escrita documentos que contengan: la misión, objetivos, platicas, estrategias y programas; tales como planes operativos que permitan al personal tener una orientación adecuada, esto contribuirá en gran medida a que dicho personal tome conciencia del rol de la sección como el de ellos mismos y así encaminar el esfuerzo humano en forma armónica con el fin de cumplir con lo planteado para el uso racional de los recursos.

Organización.

- Con el propósito de mejorar el funcionamiento de la AMSM y lograr obtener la máxima eficiencia se hace necesario proponer la implementación de un Departamento de Proveeduría que se encargue de la administración de los recursos materiales y reestructurar el organigrama actual de esta Institución.
- Ante la necesidad de suplir la falta de herramientas administrativas que coadyuven a solventar en gran medida algunos problemas de organización y funcionamiento del área de Bodega se hace útil recomendar la creación y disfunción e implantación de las siguientes herramientas administrativas: Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Manual de Clasificación y Descripción de Puestos; los cuales son de mucha importancia como fuente de

información para: la descripción de las funciones generales y específicas; además permitirá institucionalizar los procedimientos y también ayudara a delimitar las tareas típicas del puesto.

Integración.

- Se recomienda incorporar más recurso humano idóneo, a través de un proceso sistemático que contengan herramientas técnico-administrativas contenidas en el modelo propuesto aplicando criterios relativos al proceso de reclutamiento, selección, introducción y capacitación de personal.
- Para lograr una eficiente labor en el Departamento de Proveduría, la Alcaldía Municipal debe restituir todo el mobiliario y equipo deteriorado y obsoleto, a la vez proveer del equipo necesario y adecuado para que el empleado pueda realizar mejor sus tareas.
- Es preciso elaborar un sistema de información concerniente a esta unidad que permita la rápida ubicación y localización de los materiales de rápido y lento movimiento, evite el riesgo de equivocaciones en las entregas, minimice el tiempo utilizado por el recurso humano en el Departamento de Proveduría y facilite la realización de los inventarios establecidos.

Dirección.

- Lograr que las metas del Departamento de Proveduría estén siempre en armonía con los intereses de la AMSM.
- Se hace necesario motivar al empleado con mejoras salariales de acuerdo a su calificación del puesto, proveerle de condiciones ambientales apropiadas, asimismo implantar programas de capacitación y adiestramiento, además

brindar los suministros y herramientas técnicas necesarias para llevar a cabo las tareas de acuerdo a las posibilidades financieras de la Alcaldía Municipal.

- Se recomienda que el jefe del Departamento de Proveduría tome el papel de líder, para el buen desempeño del recurso humano y mejorar así su funcionamiento.
- Se propone que el Secretario Municipal lleve a cabo adecuadamente la función de supervisión a todas las actividades que se realizan en dicha área, logrando con esto que el empleado cumpla su trabajo de la mejor manera posible, para la utilización racional y adecuada de los materiales bajo su responsabilidad.
- Implementar reuniones periódicas en las que utilicen medios de comunicación, tales como: informes, memorandum y reuniones periódicas las cuales se realizaran con el objetivo de verificar criterios de acción a seguir y de esa manera hacer eficiente las actividades diarias.
- Creación de Normas Disciplinarias

Control.

- Para la programación de las necesidades el departamento de Proveduría debe proponer a las demás áreas el método de cálculo de los consumos históricos para separar las necesidades reales de lo anhelado debe realizarla partiendo del criterio de los consumos mensuales que cada una tiene.
- Es recomendable que la recepción de materiales se efectúe de acuerdo a un programa, el cual independientemente de quien lo elabore debe ser conocido por

los responsables de acuerdo a los procedimientos para llevar a cabo la revisión de la documentación y los artículos.

- Se deben considerar las exigencias que debe tener el área de Bodega: disponibilidad del local, facilidad de acceso, etc., con el fin de planear e implementar un método de almacenamiento que permita optimizar el espacio físico del almacén y evitar el desorden del mismo.
- Crear un documento que contenga los lineamientos que regularan la requisición de materiales por parte de los Departamentos solicitantes.
- Se propone que se elabore un programa de distribución considerando el método de los pedidos programados a fin de superar las deficiencias en el abastecimiento de los mismos.
- Asignar al encargado de Bodega la función de verificación sobre el consumo de los artículos después que estos son entregados a las unidades consumidoras con el propósito de optimizar los recursos materiales y financieros con que cuenta la AMSM para el desarrollo de sus actividades diarias.
- Elaborar y asignar formatos para los diferentes procedimientos de asignación y distribución de recursos para que exista un adecuado control y registro de las operaciones que se realizan en dicha sección.
- Llevar al día el control y registro de materiales implementando el método PEPS con el fin de que sea lo más confiable posible. Valuar los inventarios semestralmente.

CAPITULO V

5. PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA QUE PERMITA LA EFICIENTE ASIGNACION Y DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS MATERIALES CON LOS QUE CUENTA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.

A continuación se recomienda la utilización del Proceso Administrativo en el Departamento de Proveeduría de la Alcaldía Municipal de Santiago de María

5.1. PLANEACIÓN

En esta fase se detallan los componentes mas importantes de la propuesta de planeación para el Departamento de Proveeduría de la AMSM, tal como se detallan a continuación:

5.1.1. Misión.

"Somos un departamento encargado de la adecuada asignación y distribución de los recursos materiales, con el fin de suplir las necesidades que presentan los departamentos administrativos y operativos, a través de procedimientos formalmente establecidos que logren el buen desempeño de las labores que se desarrollan en la AMSM".

5.1.2. Objetivos

General:

"Atender la demanda de materiales en forma racional y oportuna que los distintos departamentos solicitan en la AMSM, de acuerdo a la realización de sus actividades y a la capacidad financiera".

Específicos:

- Administrar el proceso de abastecimiento de suministro de materiales para cada uno de los departamentos solicitantes.

- Identificar los materiales esenciales que los departamentos utilizan en el desarrollo de sus funciones, para el uso racionalizado de los mismos.

- Lograr que las dependencias de la AMSM sean capaces de identificar, cuantificar y priorizar sus necesidades de materiales para satisfacerlas en forma eficiente.

- Mantener las tarjetas de inventario (kardex) actualizadas.

- Mantener los materiales en condiciones adecuadas de conservación, seguridad y rápida disposición, desde su recepción hasta su distribución.

- Fomentar la eficiencia en las operaciones, manteniendo el cumplimiento de las políticas, lineamientos y procedimientos.

5.1.3. Políticas.

- El Departamento de Proveduría deberá proveer a todas las unidades que conforman la AMSM con los recursos materiales y herramientas necesarias para prestar un buen servicio.

- Todos los departamentos deberán programar con anticipación los materiales necesarios para el cumplimiento de sus actividades.

- Los artículos que se reciban deben cumplir con las especificaciones comprendidas en las facturas y ordenes de compra, así como la verificación del

buen estado de los materiales de acuerdo a la cantidad y calidad contratada con los proveedores.

- Las ordenes de pedidos ha bodega, tienen que realizarse con veinte y cuatro horas de anticipación.
- Procurar que el abastecimiento a las dependencias se realicen con prontitud y esmero.
- Aplicar los métodos de almacenamiento, que permitan la mejor utilización del espacio físico.
- Promover entre los jefes de cada departamento y el de Proveeduría el trabajo conjunto para la ejecución de actividades de verificación sobre el consumo de materiales.
- Los materiales que se entreguen y no cuenten con una Hoja de respaldo de Salida deberá hacerse acompañar de una Nota de Entrega.
- Cualquier situación anormal por parte del personal del Departamento de Proveeduría deberá ser informada al Jefe del Departamento, para que se tomen las mediadas correctivas necesarias.

5.1.4. Estrategias.

- Contar con el apoyo de los responsables de cada uno de los departamentos, para el buen manejo de los materiales contemplados en la propuesta.
- Difundir en especial los procedimientos técnicos para solicitar los materiales, con el propósito que el personal de la AMSM lo conozcan y se acoplen a ellos.

- Ejercer un control de todos los recursos materiales por medio de la utilización de formatos, programas y tarjetas de inventarios, etc.
- Que tanto el encargado de Proveeduría así como el personal de la Alcaldía Municipal, mantengan una adecuada comunicación y coordinación de esfuerzos, para alcanzar un mejor desarrollo institucional.
- Utilizar adecuadamente los manuales de organización, de descripción de puestos y de procedimientos, ya que con su uso los empleados del departamento de Proveeduría podrán adquirir mayor agilidad en el trabajo que realizan.

5.1.5. Programación.

Los programas que elaborará el Departamento de Proveeduría tanto a largo como a corto plazo deben estar orientados a facilitar el desarrollo de la gestión administrativa encaminados al logro de los objetivos que persigue la institución. El diseño de estos programas deben guiarse de una calendarización, la cual debe presentarse en un cronograma de actividades para la obtención de mejores resultados en el desarrollo de las actividades contenidas en el.

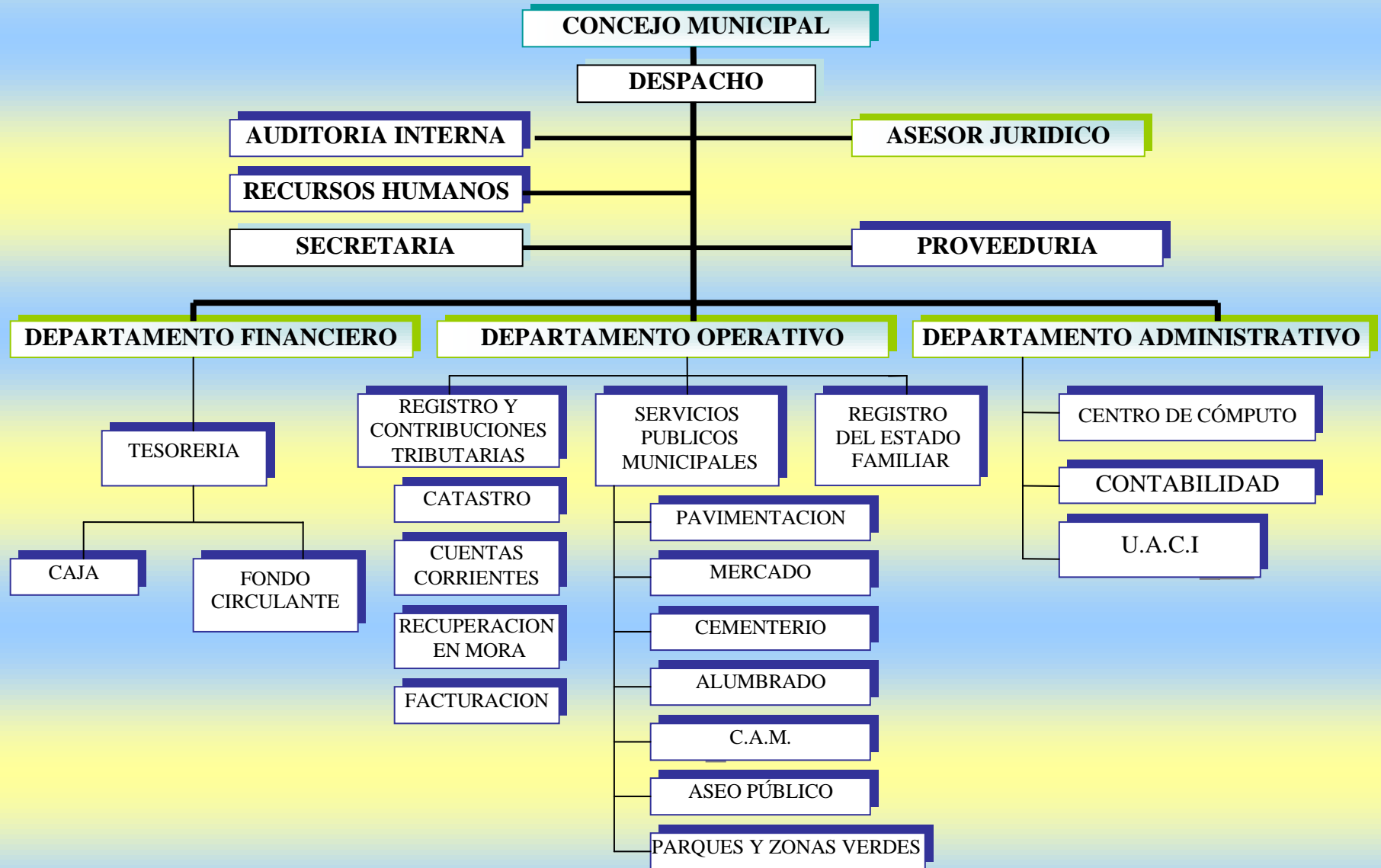
5.2. ORGANIZACIÓN

Con el objeto que los recursos humanos y materiales que conforman el Departamento de Proveeduría trabajen en forma coordinada para el efectivo cumplimiento de las metas propuestas, se diseñara una estructura de puestos en forma lógica y racional. Para que sea significativo el puesto, se incorporará y se darán a conocer las principales obligaciones o actividades implicadas, autoridad delegada con claridad o disponibilidad, fundamentales para el logro eficaz de las tareas.

5.2.1. Estructura Organizativa Propuesta.

Este apartado tiene por objeto proponer un modelo organizativo que contribuya a un mejor desempeño de las actividades que se ejecutan en la AMSM, tal como se detalla a continuación.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA



5.2.2. Manual de Organización.

Índice

1. Introducción.
2. Objetivos del manual.
3. Normas e Instrucciones para el uso del Manual.
4. Ámbito de Aplicación del Manual.
5. Limitaciones del Manual.
6. Funciones para el Personal.
 - Jefe del Departamento de Proveduría.
 - Auxiliar.
 - Secretaria.

Introducción.

El presente Manual de Organización contiene la estructura administrativa diseñada para el efectivo funcionamiento del Departamento de Proveduría.

Este manual se ha elaborado con el propósito que este Departamento cuente con un documento que refleje su organización, objetivos, funciones generales y específicas del personal. Con la implementación de este manual se logrará mayor eficiencia en la gestión administrativa, a la vez se eliminará la falta de claridad en la definición de funciones y líneas de autoridad, evitando así la ausencia de un efectivo control en esta unidad organizativa.

Objetivos.

- Dotar al Departamento de Proveduría de una herramienta administrativa que permita identificar las unidades y sus respectivas funciones dentro del Departamento.

- Servir de instrumento para facilitar la realización de las actividades y así fomentar la eficiencia del personal.
- Tener una guía de referencia o medio de información confiable y oportuna.
- Dar a conocer los objetivos y niveles de autoridad del departamento de Proveduría.

Normas e Instrucciones para el uso del Manual.

Para una mejor utilización de este instrumento administrativo se sugieren las normas siguientes:

- Se deberá revisar y actualizar este Manual para lograr mayor objetividad.
- La aplicación de este Manual deberá dársele a conocer, tanto a jefes como a personal subordinado, con el fin que el recurso humano conozca quien es su jefe inmediato y las responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Este instrumento será de aplicación para cada una de las secciones que conforman el Departamento de Proveduría.
- Se deberá evaluar y ajustar para posibles modificaciones, adiciones y sustituciones.
- Deberá entregarse un ejemplar de este Manual a: el Jefe del departamento, Auxiliar y Secretaria.

- No deberá usarse el manual de Organización para otros fines distintos a los intereses del Departamento.
- Solo el Jefe del Departamento esta autorizado para transferir funciones en su misma área.
- El manual de Organización deberá usarse solo para fines de Coordinación, Control y Adiestramiento.
- No deberá utilizarse el objetivo de la unidad organizativa para fines personales.
- Las personas que integran el Departamento de Proveeduría deberán responsabilizarse por el cumplimiento de su respectivo objetivo y responder por los resultados que se les determine como meta.

Ámbito de Aplicación del Manual.

El presente manual esta elaborado para cubrir la estructura del Departamento de Proveeduría, en cuanto a las diferentes actividades especificas y generales que realiza este.

Limitaciones del Manual.

Este documento tiene sus limitaciones en su aplicación, ya que únicamente servirá como instrumento de información y orientación al personal para desarrollar sus actividades, pero no vendrá a solucionar todos los problemas de este departamento.

Funciones para las Unidades Organizativas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA****DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA****UNIDAD ORGANIZATIVA:** *DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA.***NOMBRE DEL PUESTO:** *JEFE DEL DEPARTAMENTO.***DEPENDENCIA GERARQUICA:** *NIVEL DECISORIO***UNIDADES SUBORDINADAS:** * *AUXILIAR.* **SECRETARIA.***FUNCION GENERAL:** Programación, Recepción; Almacenamiento, Requisición, Distribución y Verificación de los recursos materiales.**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- Elaboración del plan anual de trabajo del Departamento.
- Coordinar y controlar el funcionamiento de las actividades de Programación, Recepción; Almacenamiento, Requisición, Distribución y Verificación de materiales.
- Ejecución y supervisión de inventarios físicos.
- Elaboración de informes de actividades realizadas para enviarlos a la Jefatura.
- Almacenamiento de los materiales.
- Verificación de pedido contra facturas de compra. Solicitar la compra de materiales a fin de asegurar un stock (reservas) suficiente para la Alcaldía.
- Realizar inventarios físicos periódicamente.
- Controlar existencias de inventarios.
- Programar la distribución de materiales utilizados por los demás Departamentos que conforman la Institución.
- Orientar, coordinar y supervisar las actividades que ejecuta el personal del Departamento de Proveeduría.
- Almacenar y despachar materiales según normas y lineamientos establecidos.
- Supervisar la actualización del Kardex, así como archivos de documentos

administrativos.

- Supervisar los inventarios físicos, participando activamente en los levantamientos que efectúe la Corte de Cuentas de la Republica.
- Presentar informes de los inventarios periódicamente a la Jefatura.
- Gestionar ante la jefatura correspondiente el descargo de materiales deteriorados o en desuso.
- Realizar inventarios físicos semestralmente.
- Velar por la seguridad, conservación de los materiales y por la infraestructura.
- Revisión y aprobación del Plan Anual de Necesidades.
- Elaborar y proponer normas para el Departamento de Proveedurías a fin de que se haga un uso racional de recursos.
- Coordinar acciones con el encargado de compras en la adquisición oportuna de los materiales necesarios de acuerdo a los requerimientos de los departamentos solicitantes.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y reglamentos del Departamento

MANUAL DE ORGANIZACIÓN**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA****DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA****UNIDAD ORGANIZATIVA:** *DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA***NOMBRE DEL PUESTO:** *AUXILIAR***UNIDADES SUBORDINADAS:** *NINGUNA***FUNCION GENERAL:** Ejecución y elaboración de tarjetas de inventario permanente (kardex) de los materiales.**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- Recibir y almacenar los materiales conforme a las normas y lineamientos previamente establecidos.
- Organizar la distribución de los materiales a las unidades.
- Registrar los inventarios en sus respectivas tarjetas de inventario (Kardex).
- Elaboración del Plan Anual de Necesidades.
- Elaboración de inventarios físicos semestralmente.
- Verificar compras de materiales contra entrega.
- Realizar recibos de mercadería.
- Realizar informes de mercadería existente y de artículos agotados.
- Participación en el ordenamiento e higiene del Departamento en general.
- Informar mensualmente al jefe inmediato sobre existencias.
- Separar los materiales en mal estado o deteriorados por el desuso, dándole de baja en tarjetas de Kardex y procurando sustituirlos.
- Colaborar con el Jefe del Departamento de Proveduría en la preparación de pedidos según la demanda de materiales.
- Velar por la perfecta conservación del área utilizada y que esta bajo su responsabilidad.
- Colaborar a descargar los materiales que se reciben para el Departamento de Proveduría.
- Colaborar con la ejecución de otras tareas que se le asigne.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA****DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA****UNIDAD ORGANIZATIVA:** *DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA***NOMBRE DEL PUESTO:** *SECRETARIA***UNIDADES SUBORDINADAS:** *NINGUNA***FUNCION GENERAL:** Realizar actividades de asistencia secretarial apoyando continuamente del Auxiliar y el Jefe del Departamento de Proveeduría.**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- Elaborar informes, notas, memorandum, solicitudes, actas de recepción y otros documentos.
- Clasificar y archivar documentos conforme a orientaciones preestablecidas.
- Encargarse de la papelería necesaria como: formularios utilizados para las actividades en el Departamento de Proveeduría.
- Atender y dar información a las personas que se dirigen al Departamento.
- Participar en el ordenamiento e higiene del área.
- Velar por la perfecta conservación de los materiales bajo su responsabilidad.
- Atender el teléfono, anotando y transmitiendo mensajes.
- Colaborar en la ejecución de otras tareas que se le asigne.

5.2.3. Manual de Clasificación y Descripción de Puestos.

Índice

1. Introducción.
2. Normas e Instrucciones para el uso del Manual.
3. Objetivos del Manual.
4. Tareas Típicas.
5. Clasificación de Puestos Tipos.
6. Puestos Tipos.
 - Jefe del Departamento.
 - Auxiliar.
 - Secretaria.

Introducción

El presente Manual de Clasificación y Descripción de Puestos ha sido diseñado para mejorar y sistematizar la descripción de las tareas típicas, así como también los requerimientos que exige cada puesto para que pueda ser desempeñado, estableciendo además los niveles jerárquicos correspondientes.

Dichas herramienta administrativa serán de beneficio para la Institución, ya que es un documento guía para realizar las tareas típicas que le sea asignada a cada empleado.

Instrucciones para el uso del Manual

Para una mejor utilización de este instrumento administrativo se sugiere las normas siguientes:

- Las personas a cargo del puesto deberán orientar sus esfuerzos a cumplir lo dispuesto en el presente Manual.

- El personal deberá unificar criterios para interpretar las tareas específicas que se le han asignado.
- No deberán ejecutarse tareas que no le corresponden al puesto tipo.
- El Manual debe usarse para fines de Coordinación, Control y Evaluación del desempeño del personal.
- Si se asigna nuevas responsabilidades a los puestos, estos deberán señalarse por escrito en el Manual.
- No podrán trasladarse las responsabilidades de un puesto tipo a otro.
- La ejecución de las tareas de cada puesto deberán estar en función con los intereses del Departamento de proveeduría y por ende de la Alcaldía Municipal.
- No podrán omitirse tareas para condicionar el puesto a la persona.
- Se deberá revisar y actualizar este manual para lograr mayor objetividad, con el fin que el recurso humano conozca quien es su jefe inmediato y las responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Debe darse a conocer a los subordinados, sobre cambios en los puestos de trabajo dentro del departamento de Proveeduría.

Objetivos del Manual

- Proporcionar una herramienta técnica que contribuya al desarrollo administrativo y operativo de la AMSM.
- Orientar a la administración en la ejecución de las acciones del personal, tales como: ascensos y capacitación.
- Servir de guía para una adecuada orientación que facilite al personal el conocimiento de las funciones del puesto que desempeña.
- Servir de instrumento de dirección, proporcionando al jefe el conocimiento de los diferentes puestos bajo su control, que servirá de base para la Evaluación de Puestos y la Evaluación del Desempeño del Personal.
- Conocer los requisitos y condiciones que debe reunir el personal para ser seleccionado y contratado para los diferentes cargos del Departamento de Proveeduría.

Tareas Típicas

El Manual de Clasificación y descripción de Puestos tiene como propósito establecer las tareas mas representativas de los puestos, cuya intención no es la de limitar los deberes que puedan asignarse a los empleados, sino describir las tareas contenidas en un puesto.

Requisitos Mínimos.

Este apartado se refiere al nivel de educación que exige el puesto tipo, cuyas personas que ostenten un determinado puesto, tendrán que haber realizado estudios regulares o especializados, así como también el tipo de experiencia laboral necesaria.

Clasificación de Puestos Tipos.

El presente Manual tiene como finalidad clasificar y describir los puestos, definiendo al Departamento de Proveduría en dos niveles de Organización, tomando de base las características de la referida área y la naturaleza de las actividades que esta desarrolla.

Dentro de los dos niveles de organización se distribuyen todos los puestos tipos existentes en la actualidad, agrupándolos en:

- Nivel Administrativo: Este esta integrado por las persona que realiza actividades acorde a sus estudios académicos, los cuales facilitaran las condiciones que viabilicen la labor del Departamento.

- Nivel Operativo: Esta aquella persona que su nivel académico esta entre la primaria y tercer ciclo de enseñanza básica y cuyas actividades estarán encaminadas a prestar un servicio.

A continuación se presenta el detalle de la clasificación de los niveles de Organización y los Puestos Tipos:

1. Nivel Administrativo.

- Jefe del Departamento de Proveduría
- Secretaria

2. Nivel Operativo.

- Auxiliar.

MANUAL DE CLASIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA

UNIDAD ORGANIZATIVA: *DEPTO. DE PROVEEDURIA*

NOMBRE DEL PUESTO: *JEFE DEL DEPARTAMENTO.*

UNIDADES SUBORDINADAS: * *AUXILIAR* * *SECRETARIA*



DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar, Organizar, Coordinar y Controlar el funcionamiento de las actividades de programación, recepción, almacenamiento, distribución y verificaron de los materiales.

TAREAS TÍPICAS:

- Elaboración del Plan Anual de trabajo del Departamento de Proveduría.
- Orientar y supervisar el trabajo de los subalternos.
- Elaborar, proponer y hacer cumplir normas y reglamentos a fin de que se haga uso racional de los recursos.
- Presentar informes sobre las actividades del Departamento.
- Realizar inventarios físicos mensualmente.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- 2 años en la Carrera administración de Empresas o afín.
- 2 años de experiencias en cargos similares.
- Habilidad en Equipos de oficina y computadoras.
- Habilidad para relacionarse con las personas

MANUAL DE CLASIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA

UNIDAD ORGANIZATIVA: *DEPTO. DE PROVEEDURIA*

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR

UNIDADES SUBORDINADAS: *NINGUNA*



DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar, Organizar, Coordinar y Controlar el funcionamiento de las actividades de programación, recepción, almacenamiento, distribución y verificaron de los materiales.

TAREAS TÍPICAS:

- Manejo de Kardex de materiales.
- Colaborar en los procesos de programación, recepción, almacenamiento, requisición, distribución y verificación del uso adecuado de los materiales.
- Elaboración de inventarios semestralmente.
- Colaborar con el Jefe del Departamento de Proveeduría en la preparación de pedidos según la demanda de materiales.
- Colaborar en la ejecución de otras tareas que se le asigne.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- Bachiller Comercial (Opción Contador).
- 2 años de experiencias en cargos similares.
- Habilidad en Equipos de oficina y computadoras.
- Habilidad para relacionarse con las personas

MANUAL DE CLASIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA

DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA

UNIDAD ORGANIZATIVA: *DEPTO. DE PROVEEDURIA*

NOMBRE DEL PUESTO: *SECRETARIA*

UNIDADES SUBORDINADAS: *NINGUNA*



DESCRIPCIÓN GENERAL: Realizar actividades de asistencia secretarial apoyando continuamente al Auxiliar y al Jefe del Departamento de Proveduría.

TAREAS TÍPICAS:

- Elaborar informes, notas, memorandum, solicitudes, actas de recepción y otros documentos.
- Ejecutar trabajos auxiliares relacionados con la rutina de recepción, almacenamiento, requisición, distribución y verificación del uso adecuado de los recursos materiales.
- Clasificar o archivar documentos con forma y orientaciones preestablecidas.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- Bachiller en Comercio y Administración (Opción Secretariado).
- 1 año de experiencia en cargos similares.
- Habilidad de redacción y mecanografía.
- Habilidad en Equipos de oficina y computadoras.
- Poseer buenas relaciones interpersonales.

5.2.4. Manual de Procedimientos

Índice

1. Introducción.
2. Instrucciones para el uso del Manual.
3. Objetivos del Manual.
4. Simbología utilizada.
5. Glosario.
6. Descripción de procedimientos.
 - Procedimiento de Programación.
 - Procedimiento de Recepción.
 - Procedimiento de Almacenamiento.
 - Procedimiento de Requisición.
 - Procedimiento de Distribución.
 - Procedimiento de Verificación.

Introducción.

El presente Manual de Procedimientos tiene por objeto guiar la realización de las tareas y actividades que ejecuta el personal de acuerdo al cargo que ocupa en el Departamento de Proveduría con el propósito de lograr una mejor utilización de los recursos humanos y materiales. Además, facilitara los procedimientos de trabajo, adiestramiento del personal y así se tendrá una mejor supervisión y control de las operaciones y del personal encargado de realizarlas.

La importancia que ofrece esta herramienta consiste es que a través de este documento se estandarizan formas de trabajo y señalan al responsable en la ejecución de las operaciones.

El Manual contiene instrucciones para su uso, describe los objetivos y la respectiva simbología utilizada en el flujograma.

Finalmente que sirva de orientación al Departamento de Proveduría de la AMSM para la ejecución de los diversos procesos de trabajo y lograr de esta manera, mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades.

Con la propuesta e implementación de este Manual de Procedimientos se pretende contribuir a mejorar los sistemas de trabajo y de administración en dicho Departamento.

Instrucciones para el uso del Manual.

- Para la aplicación de este manual se deberá dar a conocer, tanto al jefe como al personal subordinado del Departamento de Proveduría, con el propósito que el recurso humano conozca los procedimientos que les concierne ejecutar.
- El Jefe del Departamento de Proveduría será responsable de evaluar, ejecutar y difundir los cambios o modificaciones existentes. Asimismo será el encargado de asegurarse que las actividades necesarias para el funcionamiento se ejecuten con el mínimo de demoras.
- Debe haber una revisión y actualización de este Manual por los cambios existentes en las Instituciones Publicas.
- Debe dotarse con ejemplares de este Manual al Jefe del departamento, al Auxiliar y a la Secretaria.
- La persona asignada, no podrá ejecutar actividades que no le corresponden realizar.

- Si el personal desea modificar procedimientos, deberá solicitarlo por escrito al Jefe del Departamento, especificando claramente sus motivos.
- Las actividades deben ejecutarse en orden, sin perder la secuencia.
- Es obligación del personal, completar procedimientos sin dejar detalles para tiempos posteriores.
- El personal del Departamento deberá compartir criterios en cuanto a conceptos para interpretar los pasos que contienen los procedimientos.
- No podrán transferirse procedimientos a personas que no les corresponda ejecutar.




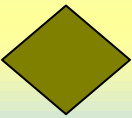

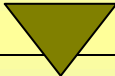
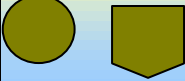


Objetivos

- Proporcionar al personal del Departamento de Proveeduría un documento técnico que identifique los principales procedimientos y permita la orientación eficaz y el conocimiento de las labores que ejecutan
- Servir de guía para los empleados nuevos y antiguos que ayude al mejor desempeño de sus funciones.
- Facilitar el control a través de procedimientos bien definidos, así como la revisión periódica de las diferentes actividades realizadas que permitan hacer ajustes necesarios a los mismos.
- Agilizar las operaciones que se realizan en cada procedimiento, reduciendo tiempos y simplificando el trabajo.

Simbología Utilizada.

NOMBRE	CONCEPTO	SIMBOLOGIA
--------	----------	------------

La simbología que se emplea en el flujograma es denominado de bloques, que es usado para sistemas y procedimientos de procesamiento electrónico de datos, pero que perfectamente puede ser utilizado en graficas representativas en procesos administrativos, ya que se estima que dicha simbología que se presenta a continuación es de fácil comprensión por el lenguaje empleado para la intercomunicación de los usuarios con este Manual.

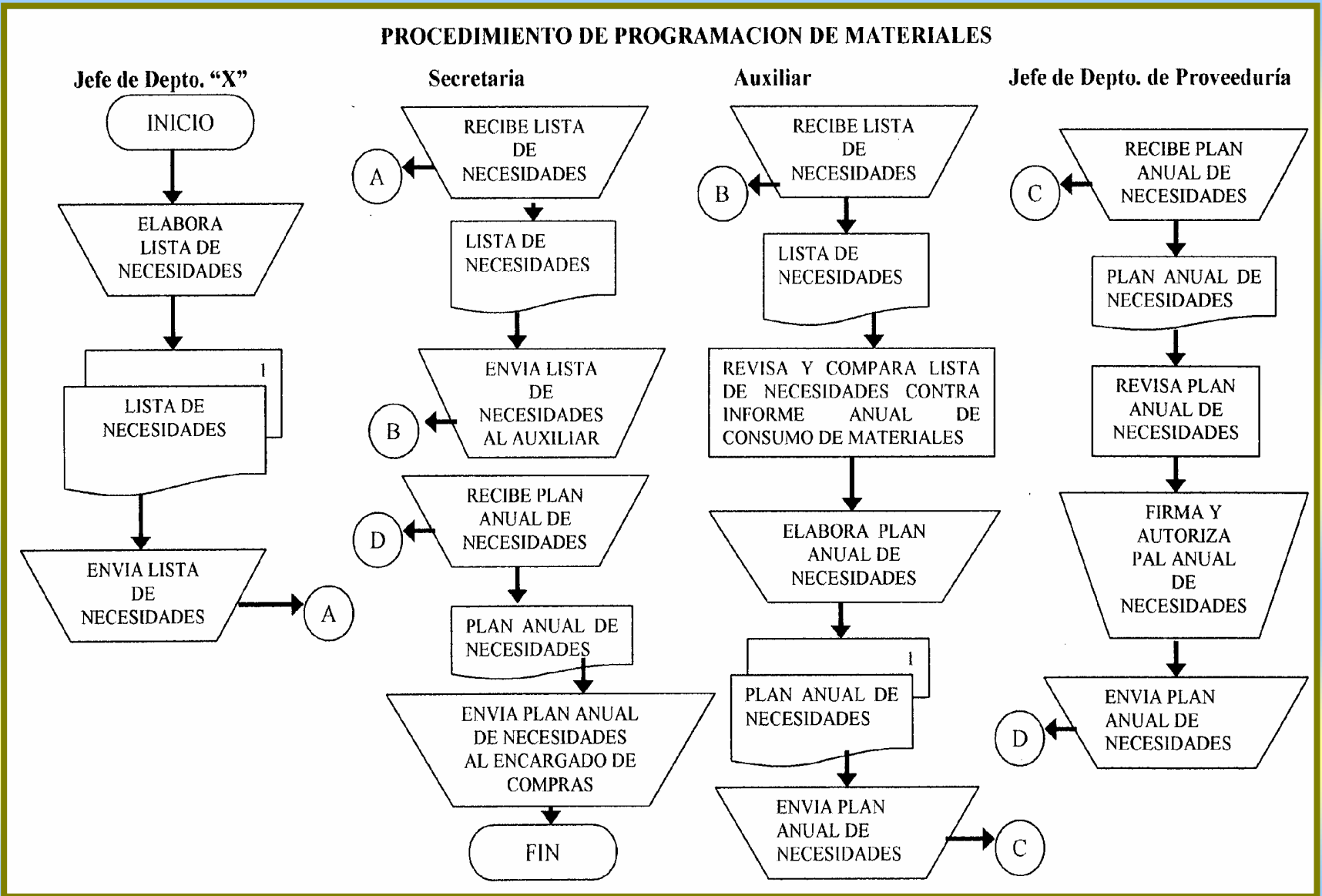
TERMINAL	Se utiliza para representar el principio o fin de un sistema o procedimiento.	
PROCESO	Tiene por objeto mostrar las actividades manuales o mecánicas que se desarrollan dentro del sistema	
DOCUMENTO	Se utiliza para identificar cualquier documento (cheques, factura, dinero, etc.).	
DECISION	Se utiliza para mostrar un punto del procedimiento en el que es necesario seguir caminos diferentes y alternativas, según se produzcan situaciones de “Si” o “No”.	
PROCESO DETERMINADO	Indica que el sistema o procedimiento de que se hace alusión ya fue desarrollado con antelación.	
ARCHIVO	Se utiliza para identificar una estancia temporal o definitiva de documentos.	
CONECTOR	Se usa para enlazar símbolos relacionados, y cuando hay dificultad de extender una línea continúa que muestre la dirección del flujo. Puede ser de dos formas.	
CIRCULACION DE DOCUMENTOS	Señala el flujo de circulación de un documento.	
CIRCULACION DE DOCUMENTOS EN ESPERA	Se utiliza para identificar el flujo de circulación de documentos en espera.	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA.
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA

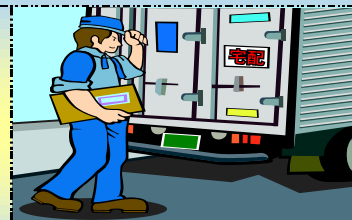


Procedimiento de Programación de Materiales

Responsable	Paso	Actividad
Jefe de un Departamento X	1	Elabora lista de necesidades anuales (basada en el consumo anterior) en original y copia, y envía a la Secretaria.
Secretaria	2	Recibe lista de necesidades y la pasa al Auxiliar.
Auxiliar	3	Recibe, revisa y compara lista de necesidades contra el informe anual de consumo de materiales
Auxiliar	4	Elabora el plan anual de necesidades en base a los requerimientos presentados por los departamentos solicitantes.
Jefe del Departamento de Proveduría	5	Revisa la lista de necesidades anuales para seguidamente autorizarla con su firma y así enviarla a la Secretaria.
Secretaria	6	Recibe los documentos firmados y envía al Encargado de Compras.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA.
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA**



Procedimiento de Recepción de Materiales

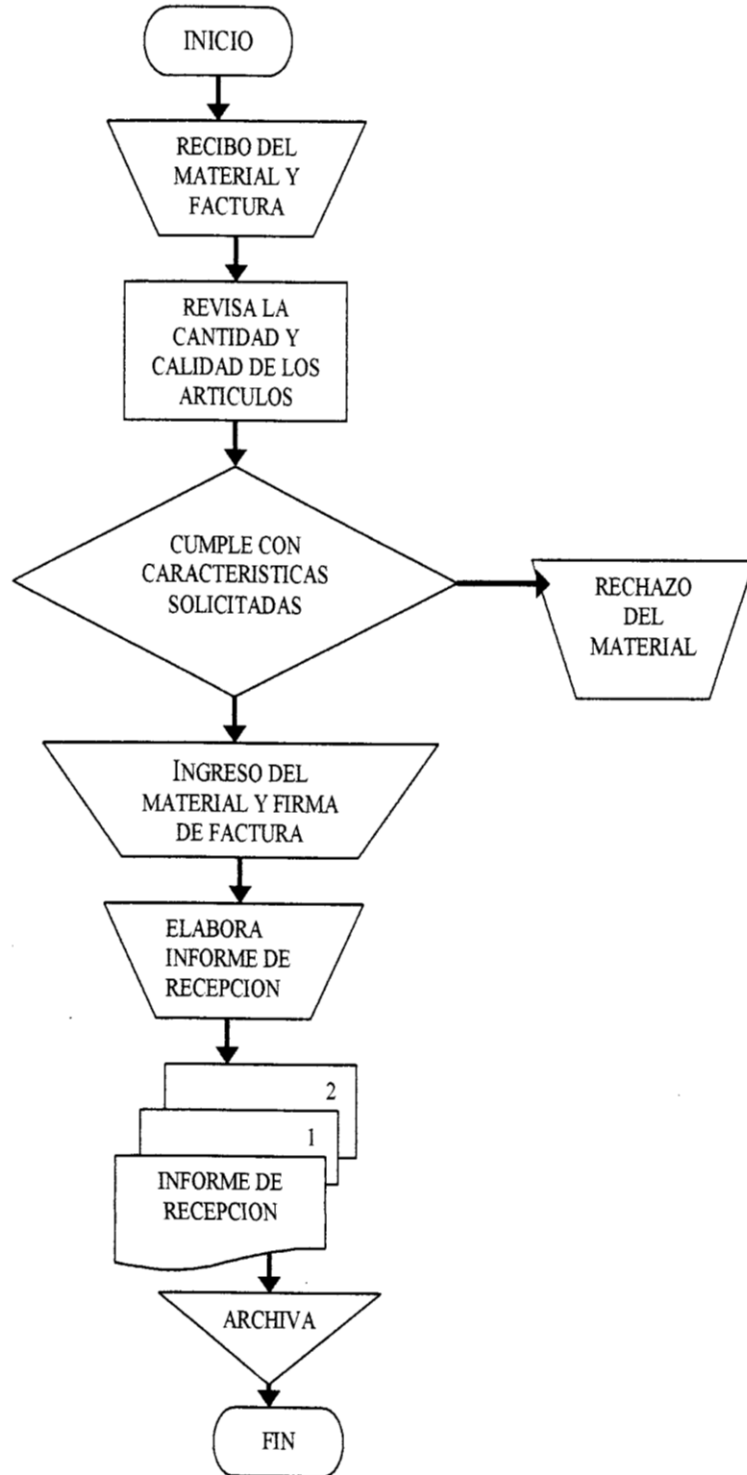
Responsable	Paso	Actividad
Jefe del Depto. de Proveduría	1	Recibe los artículos. Verifica los pedidos contra factura de compra, si cumple las características solicitadas les da ingreso y firma factura.
Jefe del Depto. de Proveduría	2	En el caso de que no cumpla con las especificaciones devuelve los artículos al proveedor.
Jefe del Depto. de Proveduría	3	Elabora un informe de recepción en original y dos copias para consecuentemente archivarlos.

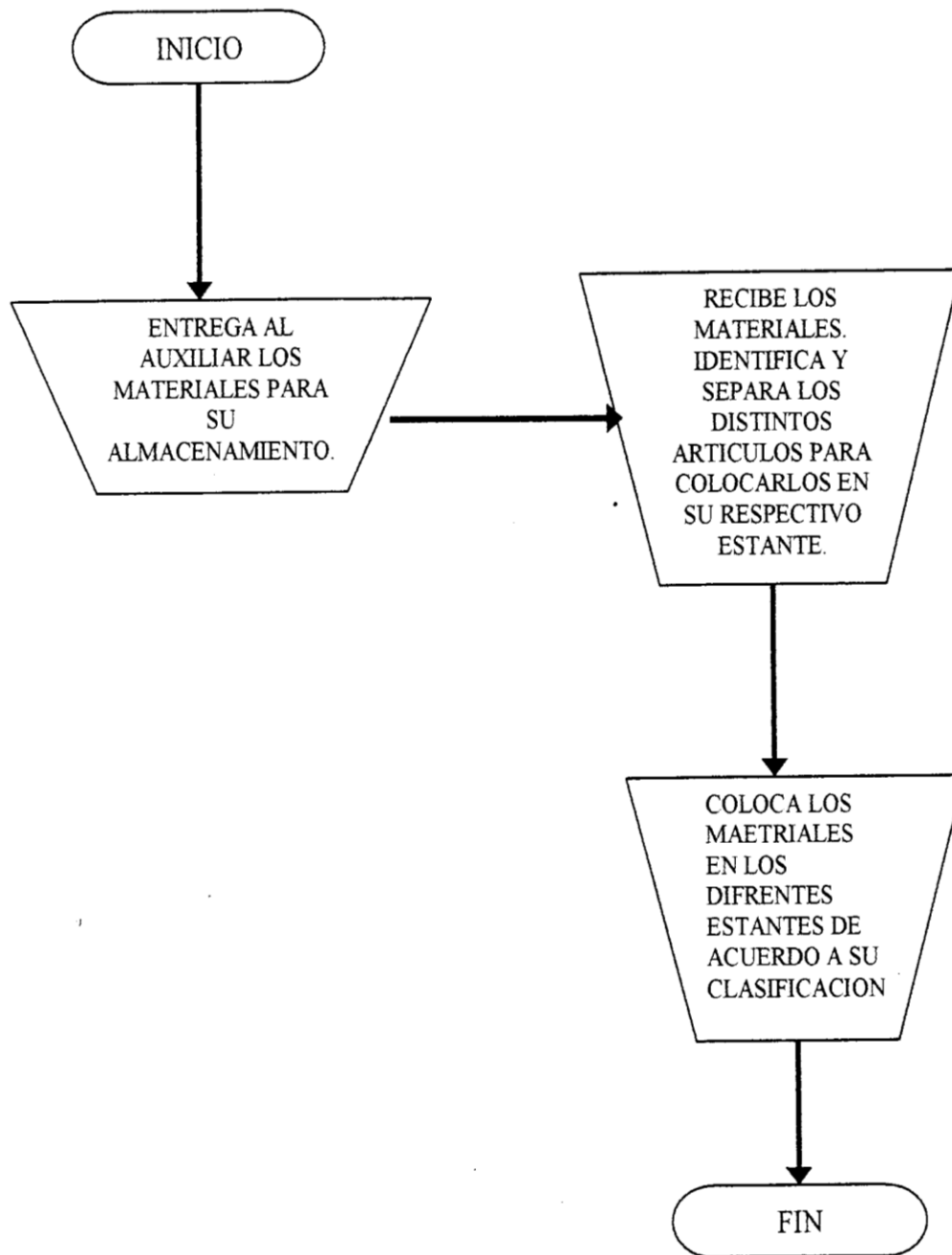
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA.
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA**



Procedimiento de Almacenamiento de Materiales

Responsable	Paso	Actividad
Jefe del Depto. de Proveduría	1	Entrega al Auxiliar los materiales para su almacenamiento.
Auxiliar	2	Recibe, identifica y separa los distintos artículos para colocarlos en su respectivo estante.
Auxiliar	3	Coloca los materiales en los diferentes estantes de acuerdo a su clasificación.

PROCEDIMIENTO DE RECEPCION DE MATERIALES**Jefe del Departamento de Proveduría**

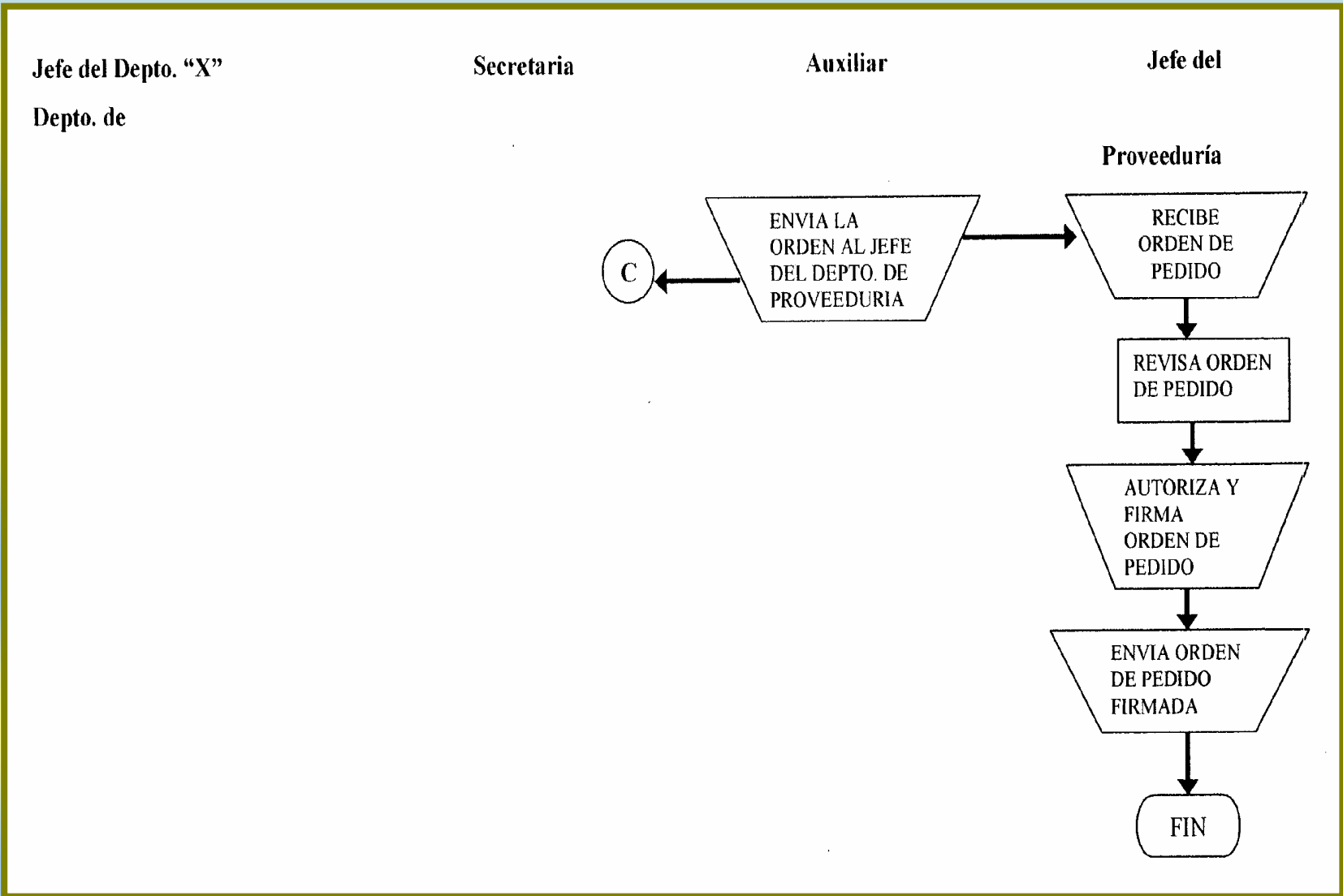
PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO DE MATERIALES**Jefe del Departamento de Proveduría****Auxiliar**

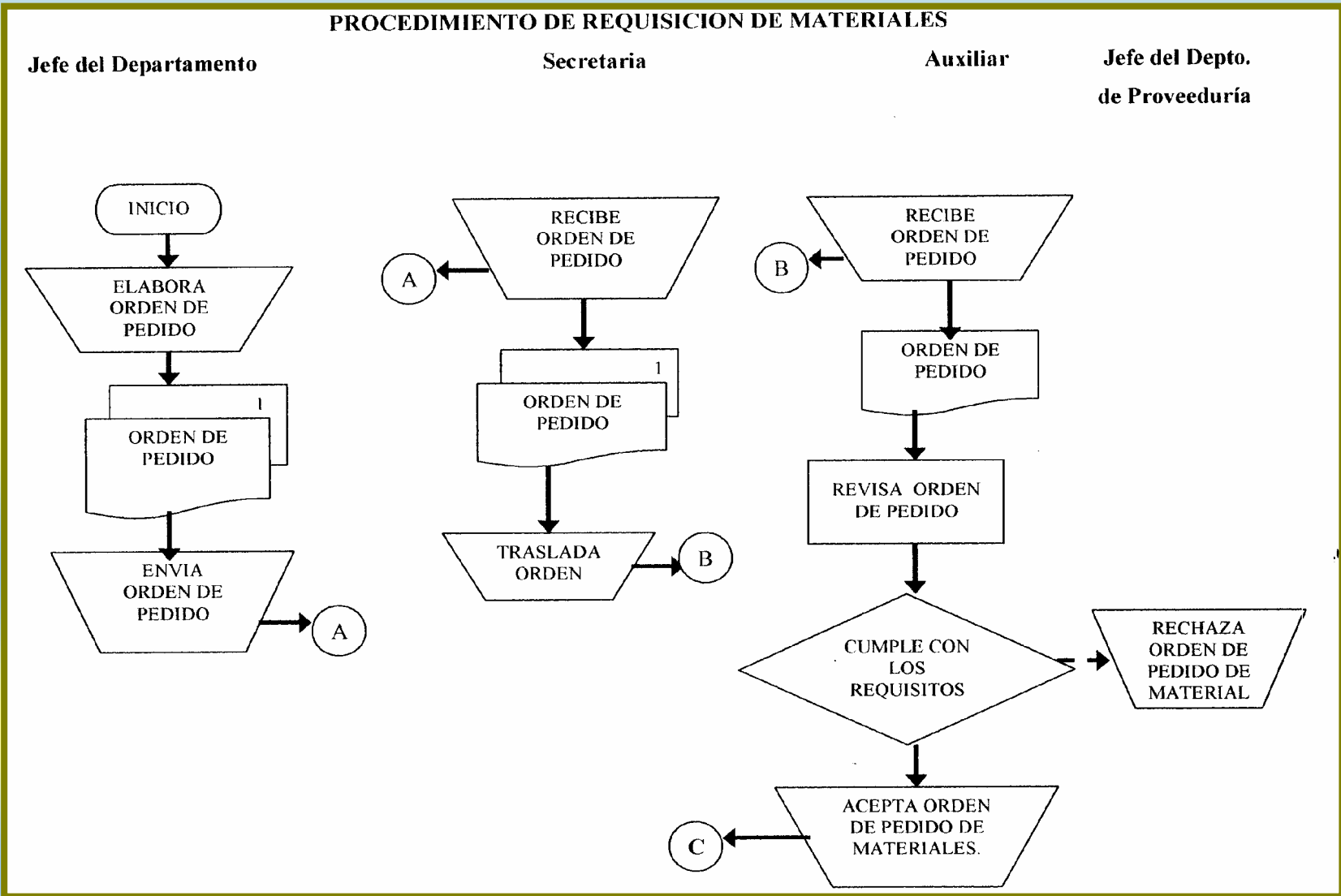
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA.
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA**



Procedimiento de Requisición de Materiales

Responsable	Paso	Actividad
Jefe de un Departamento "X"	1	Elabora orden de pedido en original y copia y la envía al Departamento de Proveduría.
Secretaria	2	Recibe orden de pedido y la pasa al auxiliar del Departamento para que revise la solicitud presentada.
Auxiliar	3	Recibe orden de pedido y verifica que la cantidad solicitada sea la necesaria y este acorde a las actividades que realiza cada departamento. Si esta cumple con dichos requisitos pasa al Jefe del Departamento de Proveduría para su visto bueno; pero en el caso de que la cantidad solicitado no sea la real se devuelve la orden al Jefe del Departamento solicitante para que la elabore correctamente.
Jefe del Departamento de Proveduría	4	Revisa, revisa y autoriza orden y pasa al Auxiliar para que prepare el pedido.



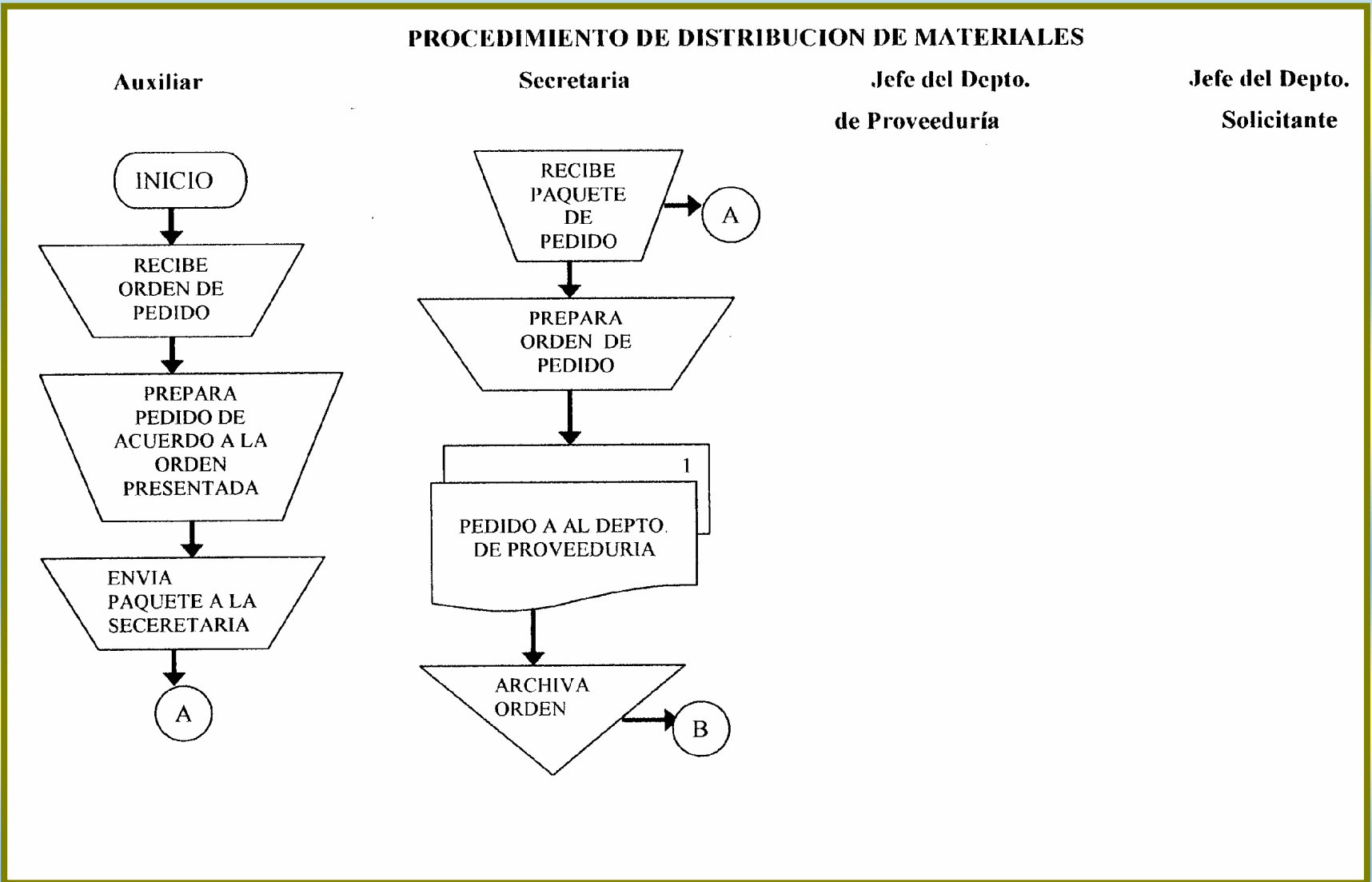


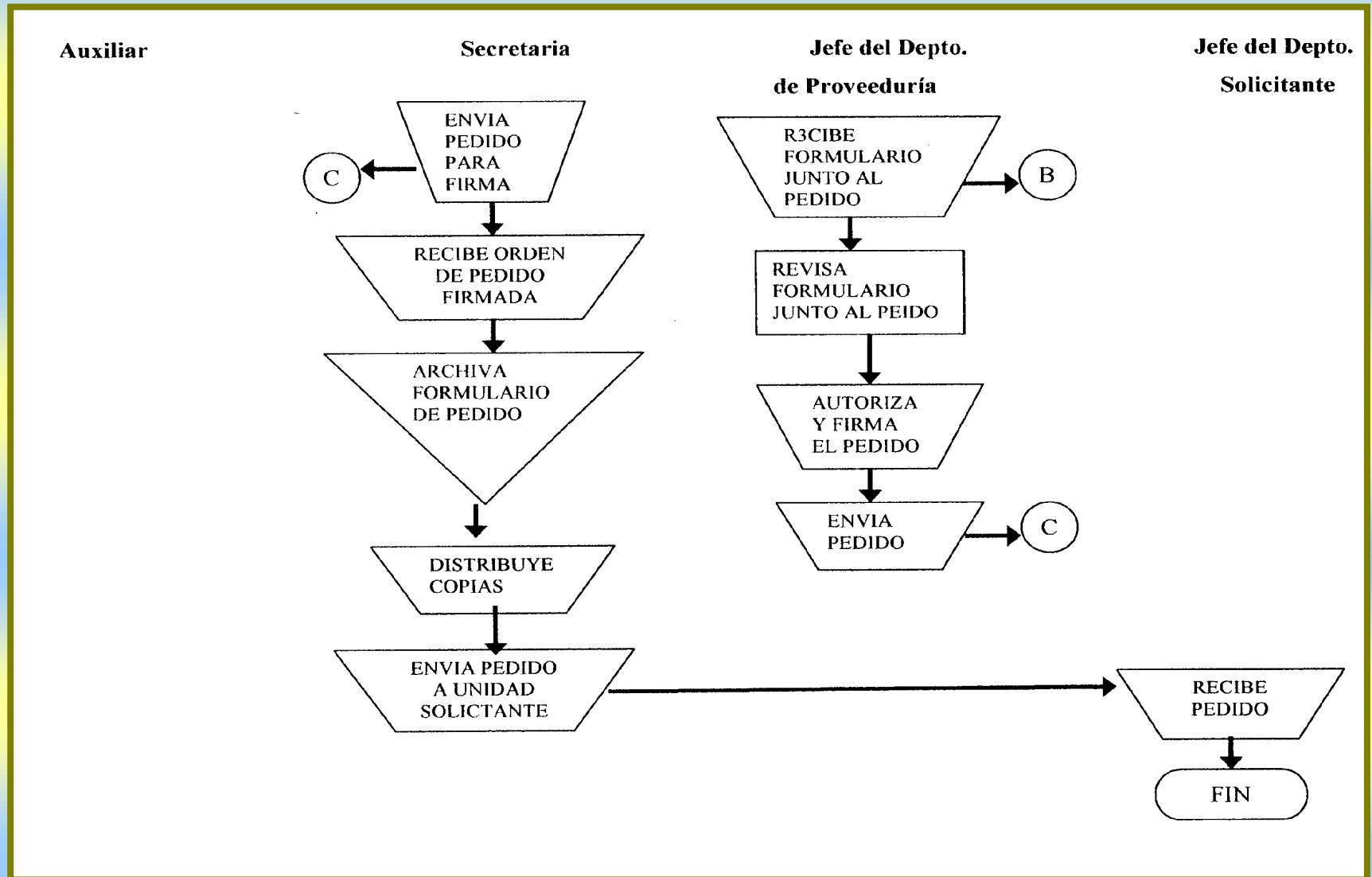
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA.
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA**



Procedimiento de Distribución de Materiales

Responsable	Paso	Actividad
Auxiliar	1	Prepara el paquete del pedido de acuerdo con la orden de necesidades.
Auxiliar	2	Envía a Secretaria el paquete del pedido con la orden de pedido.
Secretaria	3	Recibe los paquetes de pedido y en base a la orden de pedido y prepara la requisición en la forma de pedido al Departamento de Proveduría en original y copia.
Secretaria	4	Archiva la orden de pedido y envía al Jefe del Departamento de Proveduría para efectos de firma.
Jefe del Departamento de Proveduría	5	Recibe, revisa, autoriza, firma orden de pedido y envía a la Secretaria.
Secretaria	6	Recibe y archiva documentos firmados y envía al jefe del Departamento solicitante junto con el pedido de materiales.
Jefe del Departamento solicitante.	7	Recibe el pedido.

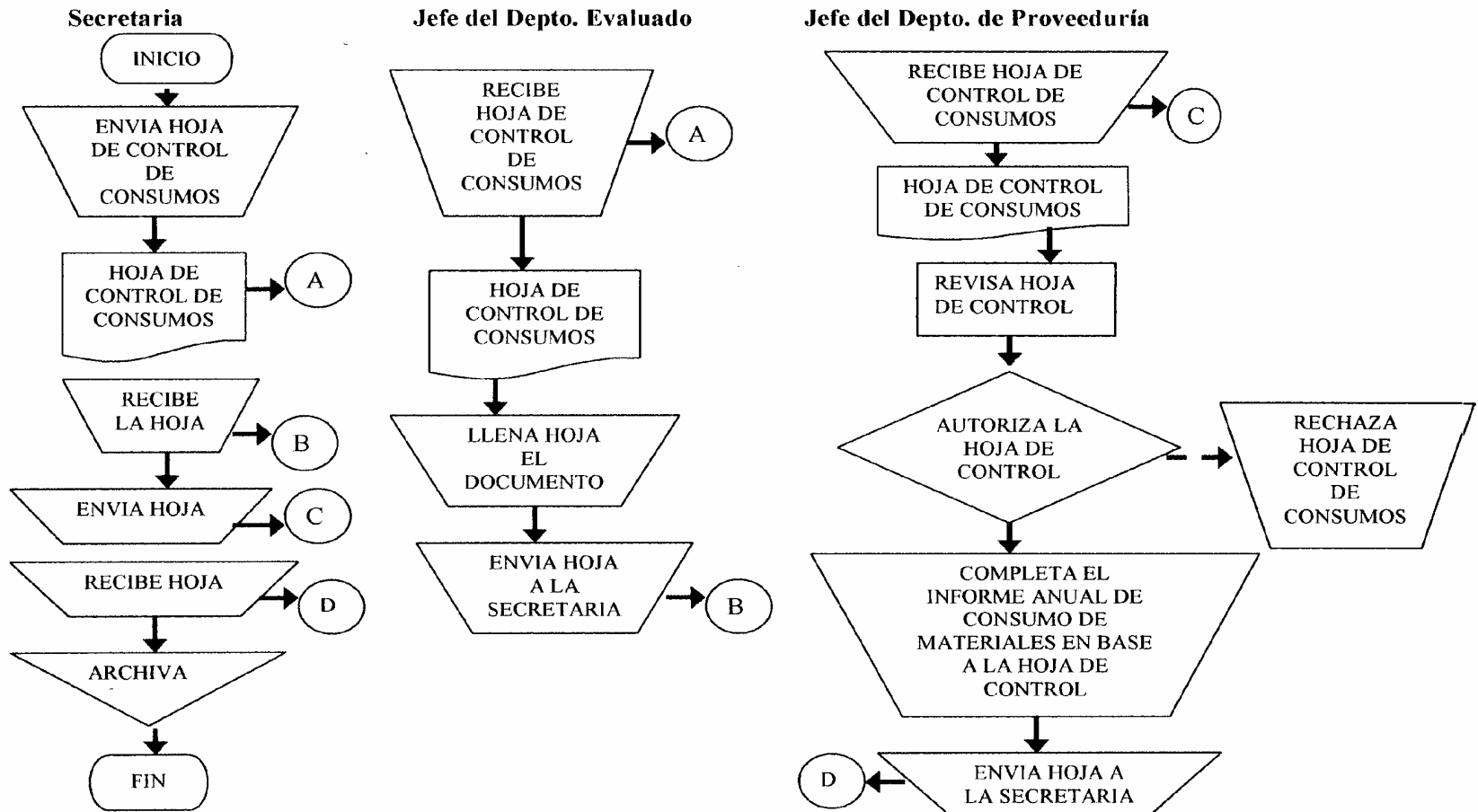




MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA.****DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA****Procedimiento de Verificación en el Consumo Adecuado de Materiales**

Responsable	Paso	Actividad
Secretaria	1	Envía la Hoja de Control de Consumo a los Jefes de cada Departamento a evaluar.
Jefe del Departamento Evaluado.	2	Recibe la Hoja de Control de Consumos y la llena de acuerdo a la información solicitada.
Jefe del Departamento Evaluado.	3	Entrega la Hoja de Control a la Secretaria.
Secretaria	4	Recibe el documento y lo envía al Jefe del Departamento de Proveduría para que lo revise.
Jefe del Departamento de Proveduría	5	Recibe la Hoja de Control de Consumos y verifica que este elaborada en forma correcta, veraz y clara. Si se da el caso que este documento se haya llenado con datos ficticios se devuelve al Departamento que se esta evaluando para que lo elabore en forma real.
Jefe del Departamento de Proveduría	6	En base a la Hoja de Control de Consumos, se completa Informe Anual de Consumos de Materiales y envía Hoja de Control a la Secretaria.
Secretaria	7	Recibe Hoja de Control de Consumos.

PROCEDIMIENTO DE VERIFICACIÓN DEL USO ADECUADO DE LOS MATERIALES



5.3. INTEGRACIÓN.

5.3.1. De Personas

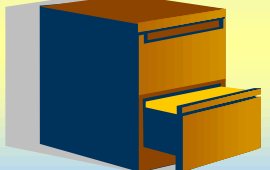
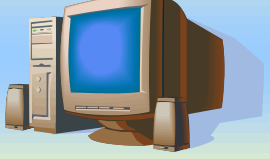
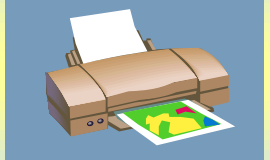




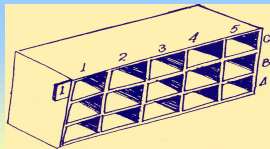
Para lograr alcanzar el eficiente desarrollo institucional en la AMSM se propone la creación de la unidad de Recursos Humanos, que tendrá como función la aplicación de los cuatro pasos básicos necesarios para la contratación de personal, tales como: Reclutamiento, Selección, Introducción y Capacitación para las diferentes unidades que lo requieran.

Para la creación y buen funcionamiento del Departamento de Proveeduría se sugiere la contratación de tres personas, quienes ocuparan el puesto de: Jefe de Departamento, Auxiliar y Secretaria que cumplan con los requisitos necesarios señalados en el Manual de Clasificación y Descripción de Puestos para el desempeño de las actividades de dicha unidad.

5.3.2 De Cosas.

a) Recursos Materiales.

Tomando en cuenta la contratación de personal para el Departamento de Proveeduría, la AMSM debe proveer del Mobiliario y Equipo de Oficina adecuado que les permita desarrollar sus actividades eficientemente y sin interrupciones, tal como se describen a continuación:

Cantidad	Nombre	Mobiliario y Equipo
1	ARCHIVADOR: Servirá para guardar y proteger los documentos utilizados para los procedimientos que se realizan en el Departamento de Proveduría.	
1	COMPUTADORA: Servirá para el registro de las operaciones y para facilitar la obtención de información necesaria.	
1	IMPRESORA: Se usara para obtener los datos procesados para la toma de decisiones.	
1	CONTOMETRO: Ayudara para la realización de las operaciones básicas del Jefe del Departamento.	
2	CALCULADORA: Serán utilizadas por el resto de los empleados para agilizar las operaciones necesarias.	
3	SILLAS: Contribuirán para el mejor desarrollo de las actividades que lleva a cabo el personal del Departamento de Proveduría.	
3	ESCRITORIOS: Se utilizaran para guardar documentos y como apoyo al momento de realizar las actividades.	
9	ESTANTES: Servirán para clasificar y ordenar los materiales de acuerdo a su uso e importancia.	

b) Recursos Financieros.

Para que esta institución pueda implementar los cambios propuestos requerirá los recursos financieros disponibles para su ejecución, por lo tanto, se hace necesario solicitar una parte que provenga de:

- Fondo Municipal.
- Fondo sobrante de Proyectos.
- Fondo asignado en el Presupuesto General de la Nación.

Estos fondos serán destinados para cubrir salarios del nuevo personal que tendrá que ser incorporado para la compra de Mobiliario y Equipo; asimismo, para la adquisición e implementación de recursos técnicos que se utilizaran en la creación de este Departamento.

c) Recursos Técnicos.

Estos comprenderán las herramientas administrativas que serán utilizadas, con el propósito de verificar y evaluar resultados a efecto de poder lograr los objetivos propuestos, además se consideran básicas para lograr un adecuado funcionamiento en el desempeño eficiente de las actividades.

De acuerdo a la diversidad de tareas que se desarrollan cotidianamente en el Departamento de Proveduría es necesaria la implementación de un sistema computarizado que facilite la extracción de información y de registros confiables, la valuación y control tanto de los inventarios físicos y de sus operaciones.

La utilización de herramientas técnicas-administrativas, tales como: manual de funciones, de procedimientos, de análisis y descripción de puestos que permitan orientar las acciones y esfuerzos del personal de este Departamento.

5.4. DIRECCIÓN

5.4.1. Coordinación de Intereses.

Para que exista una buena coordinación de intereses en el Departamento de Proveeduría, se debe dar a conocer a cada uno de sus empleados y a los demás departamentos, el objetivo común que se pretende alcanzar con un buen funcionamiento y que tanto beneficio va a obtener la institución en general. De esta manera el responsable del Departamento de Proveeduría debe poseer y transmitir características tales como:

- Orientar a un mismo objetivo distintos trabajos.
- Conseguir que exista cooperación en las tareas a desempeñar.
- Poner en orden y distribuir las actividades desempeñadas por otras personas de las distintas áreas o unidades organizativas.
- Armonizar las decisiones para evitar conflictos entre las unidades y el departamento en estudio.
- Regular y reglamentar las diferentes actividades relacionadas con dicho departamento.

5.4.2. Toma de Decisiones.

La toma de decisiones será muy importante dentro del Proveeduría, ya que de la adecuada selección de las diferentes alternativas que puedan surgir, dependerá el éxito de este Departamento; además el Jefe debe tener siempre presente que al momento de tomar decisiones debe hacerlo democráticamente, es decir, conjuntamente con el nivel superior (Secretario y Alcalde) e inferior (empleados).

Los pasos que el Jefe del Departamento de Proveduría deberá evaluar a la hora de tomar decisiones son los siguientes:

- **Definir el problema:** Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cual es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- **Analizar el Problema:** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de determinar posibles alternativas de solución.
- **Evaluar las alternativas:** Consiste en determinar el mayor numero posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación y los recursos necesarios para llevar a cabo de cuerdo con el marco especifico de la organización.
- **Elegir entre alternativas:** Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la reditúe máximos beneficios.
- **Aplicar la decisión:** Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.

5.4.3. Motivación.

Para lograr que el personal que conforme el Departamento de Proveduría se encuentre motivado al momento de desarrollar sus actividades, debe de haber interés por parte del Alcalde en conocer las necesidades de desarrollo de dicha área. Entres los aspectos motivacionales que deben considerarse, se mencionan:

- Proporcionar los materiales y las herramientas técnicas necesarias para el desarrollo de las actividades administrativas y a su vez prestar un mejor servicio a todos los departamentos que conforman la institución.
- Crear condiciones ambientales agradables en dicho departamento para que el personal realice su trabajo de buena manera.
- Ofrecer mejoras salariales a los empleados que ejecutan eficientemente su trabajo.
- Implementar charlas y seminarios de capacitación que puedan ser útiles a los empleados y a la misma institución.
- Implementar evaluaciones de meritos de acuerdo a lo realizando para que el empleado conozca la forma en que esta desarrollando sus actividades laborales.

5.4.4. Supervisión.

La supervisión se debe ejercer por el Jefe del Departamento de Proveduría para lograr un mejor desempeño en el trabajo que se realiza, por lo que se proponen los siguientes aspectos a considerar:

- Nombrar como encargado de la supervisión al Secretario Municipal, quien será el responsable de llevar a cabo la supervisión de las actividades que se lleven a cabo en el Departamento de Proveduría.
- Evaluar el trabajo realizado por los empleados que conforman dicho departamento.

- Verificar que se lleve a cabo el trabajo en equipo, para lograr que los empleados cooperen y coordinen sus esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos de dicha área.
- Pedir a los empleados que expresen los problemas existentes en el trabajo y que brinden sugerencias.

5.4.5. Comunicación.

Considerando la comunicación como elemento importante para transmitir información tanto interna como externa del Departamento de Proveeduría, se propone que se realicen las siguientes consideraciones:

- Los medios de comunicación que se deben utilizar deben estar acorde al tipo de información que se pretende transmitir, y así hacer uso de ya sea de informes usuales, escritos, memorandum, notas o comunicados.
- Mejorar la comunicación con los diferentes departamentos que conforman la institución, con el fin de obtener una mejor solidez entre ellos.
- Se debe mantener una comunicación armoniosa entre el responsable del Departamento de Proveeduría y el personal del mismo, para mejorar las relaciones laborales, realizando reuniones periódicas a fin de lograr una mejor comunicación.

5.4.6. Disciplina.

Debido a la falta de las normas disciplinarias que regulen el normal funcionamiento del Proveeduría, repropone tonar en consideración las siguientes normas sugeridas.

- Que cumplan estrictamente el horario de trabajo establecido.
- Los empleados deberán solicitar permisos con anticipación y por escrito.
- No fumar en el espacio asignado al Departamento de Proveeduría.
- No presentarse en estado de ebriedad.
- No comer en horas laborales.
- No tomar las herramientas e instrumentos de trabajo sin previa autorización.
- Mantener orden en cuanto a la ubicación de los materiales.

5.4.7. Liderazgo

Para que se lleve a cabo un adecuado liderazgo en el Departamento de Proveeduría es necesario que el responsable de dicho departamento debe tener siempre presente que esperan de el los empleados e inspirar confianza para poder influir en ellos; por lo que debe considerar los siguientes aspectos:

- No es conveniente llamar la atención de los empleados utilizando lenguajes inapropiados, voz alta.

- Realizar reuniones periódicas con los empleados del departamento y los jefes de cada unidad que conforma la institución.
- No centrar la atención, preferencias, tendencias políticas y amistades con los empleados de la Alcaldía.
- El responsable debe de encontrar criterios para brindar solución ya sea a los conflictos internos o externos.
- Se debe adquirir conocimientos en materia de los recursos materiales para lograr mejor éxito en las actividades.

5.5. CONTROL

Para el Departamento de Proveduría se considera muy importante el control como herramienta de medición y corrección indispensable para su buen funcionamiento, ya que esta fase tiene por objeto cerciorarse que todo se este realizando de acuerdo a los objetivos y metas establecidas por dicho departamento y por ende que contribuyan al de la Institución en general.

Por tanto, a través de la aplicación del control interno administrativo se pretende evaluar las operaciones básicas del Departamento de Proveduría las cuales son: Evaluación y Control de entradas y salidas de Materiales, Valuación y Control de Inventarios, evaluación y control de Autorización y Registro, y Evaluación y Control de Formularios.

5.5.1. Evaluación y Control de entradas y salidas de Materiales

Para fomentar la eficiencia en las actividades que realiza el Departamento de Proveeduría, debe ejecutar un adecuado control tanto de las actividades como las personas que lo integran.

Por medio del control administrativo se establecerá un plan de procedimientos y registros que concierne a los procesos de decisión, los cuales se mencionan a continuación:

a. Programación.

Para controlar el manejo de los recursos materiales las unidades consumidoras identificarán al final del año las necesidades de artículos que utilizarán en el periodo del año siguiente para desarrollar sus actividades, las dependencias de la AMSM partirán del criterio del consumo mensual, el cual estará basado en datos históricos de los pedidos hechos por los Departamentos. Solicitantes durante los doce meses pasados (Ver Anexo 12). Cada departamento realizará su consolidado anual y el de toda la Institución lo hará el Departamento de Proveeduría.

Aprovechando la información proporcionada relativa a los consumos y costos del año anterior, el método a utilizar será el de Consumos Históricos, el cual deberá ser conocido y manejado técnicamente por las unidades solicitantes para la elaboración de su Plan de Necesidades Anuales (Ver Anexo 6).

Para su manejo, se consideraran las siguientes situaciones:

- a) Cuando hay mayor demanda en un mes cualquiera debido a situaciones imprevistas, solo tomarán en cuenta el consumo promedio de los meses normales y excluirán el consumo excesivo, ejemplo:

Producto X: Consumo promedio del mes = 850 unidades.

Consumo del Mes de Mayo = 2000 unidades.

Este consumo se excluye y se trabaja con los 11 meses restantes.

- b) Cuando exista escasez por imprevistos, se deberá calcular el consumo mensual para un periodo de agotamiento, ejemplo:

Consumo hasta mayo 10 = 250 unidades

Existencia = 0 unidades.

Agotamiento debido a imprevistos

Consumo en 10 días = 250 unidades.

Consumo en 30 días = x unidades.

El consumo en condiciones normales será de 750 unidades.

Este método dependerá de la información de consumos y costos facilitada de años anteriores, aunque no será confiable en el 100% pero proporcionara pautas para estimar las necesidades de materiales y proyectar las adquisiciones. Es el método más adecuado a utilizar en la AMSM, ya que se contará con la información para su utilización.

b. Recepción

Para que se realice una correcta recepción de los materiales que entran al Departamento de Proveeduría se deberá cumplir con las siguientes condiciones:

1. Descarga y movilización rápida y segura.
2. Transporte interno adecuado, mediante el uso de carretillas.
3. Facilidad de manejo y conservación, dependiendo del tamaño y peso.

La programación de la Recepción deberá coordinarse entre el Auxiliar y el Jefe del Departamento de Proveeduría, ya que este último es el conocedor de los materiales a recibir, las fechas, los proveedores, etc. (Ver Anexo 7), considerando la disponibilidad del espacio del Departamento. Esta programación deberá incluir lo siguiente:

1. Identificación del Producto y número de pedido, código según el Catálogo de Materiales (Ver Anexo 5), nombre, unidad de medida, cantidad, proveedor, y fecha de entrega.

2. El personal y equipo a utilizar en la descarga.
3. Señalar el lugar donde se colocaran los artículos para ser revisado.

Otro factor importante es la revisión de la documentación que deberá realizarse siempre mediante la verificación de las facturas u otro documento, la cual no debe contener alteraciones, tachaduras ni borrones. Los aspectos que se verificaran en la documentación son:

1. Especificaciones del Producto.
2. Cantidades.
3. Precios.
4. Proveedor.
5. Otros que se consideren importantes dependiendo del tipo de material.

La revisión de los materiales consistirá básicamente en establecer si las características de los productos recibidos concuerdan con lo pactado con el proveedor. Esta deberá realizarse a través del método de verificación física total, en donde se revisaran los materiales totalmente, excepto aquellos que por su naturaleza no necesitan revisión, tales como: papelería y útiles de oficina.

c. Almacenamiento.

Tomando en cuenta la existencia del Departamento de Proveduría en las nuevas instalaciones de la AMSM, las cuales cumplen con las exigencias del servicio, disponibilidad del local y acceso a medios de transporte se tendrá ahorro de tiempo y garantías en la conservación de materiales.

Se propone una readecuación física que permitirá optimizar al máximo el espacio físico que se le ha asignado (Ver Anexo 15). Además la implementación de un método de almacenamiento que dependerá de las condiciones siguientes:

1. Disponibilidad del Local: Se debe buscar un almacenaje de artículos en forma de apilamiento a máxima altura, aprovechando el espacio físico en metros cúbicos.
2. Facilidad de Acceso: Se determinara cuales tienen un consumo mayor y se ubicaran en lugares donde se les dará salida con poca manipulación, los de lento o escaso movimiento se deberán colocar en lugares no utilizables y poco accesibles.
3. Protección: Los materiales se almacenaran bajo condiciones de higiene, conservación y seguridad.
4. Arreglo: Los materiales se mantendrán ordenados para efectos de inventario y selección de existencias, de ser posible deben ubicarse de tal manera que permitan estar en cantidades uniformes para su fácil conteo.
5. Rotación: Se aplicara el método PEPS “Primeras Entradas Primeras Salidas” aunque muchas veces saldrán aquellos por desuso, obsolescencia o deterioro.

Para el almacenamiento de los materiales se contara con estantes que deberán colocarse de manera tal que permita el aprovechamiento del espacio físico. Estos deben estar colocados a una distancia no menor de 45 cm. de las lámparas de iluminación, así como no deberán estar cerca de interruptores y conexiones de energía eléctrica.

Además, se deberá crear un sistema de localización de existencias que permita el uso económico del espacio, la rapidez en los despachos y el aprovechamiento del tiempo para la localización de las existencias al consultar los registros disminuirán las equivocaciones en las entregas, los inventarios físicos se harán de manera mas rápida, etc.

Los estantes se identificarán con números, las filas de cada estante se identificarán con letras comenzando de abajo hacia arriba (generalmente se usan las letras A, B, C,) y las columnas dentro de los estantes impares se deben numerar del menor al mayor de izquierda a derecha y en los pares de derecha a izquierda (Ver anexo 14). Ejemplo:

Buscar un material en 3B4, significa que el material está en el estante 3, fila B y columna 4.

Para un mejor funcionamiento del sistema se debe crear también un registro de ubicación que tenga tarjetas de localización con espacios para códigos que indiquen la posición de los materiales. Se sugiere que a este registro solo tenga acceso el Jefe Del Depto. de Proveduría y el Auxiliar, ya que cuando se reciba un cargamento, el responsable del registro de ubicación deberá reportar las posiciones de todo lo almacenado y debe ser anotado en tarjetas de localización.

El mismo procedimiento se hará cuando se detecte un material ubicado en otro lugar o que haya sido cambiado de la posición indicada en la tarjeta de localización, esto deberá registrarse para mantener una información real.

d. Requisición.

Para poder controlar este procedimiento el Depto. de Proveduría elaborará una orden de pedido (Ver Anexo 9) o requisición de materiales con las especificaciones técnicas descriptivas de los materiales en relación a: la actividad para la que solicitados nombre, cantidad y descripción analítica de los artículos, así como también firmada y autorizada por el jefe del Depto solicitante. Si alguna unidad consumidora no cumple con todos estos requisitos, esta lista de pedido deberá regresarse al encargado para que la elabore correctamente.

Este documento servirá como medio de control para la toma de decisiones y así conocer se esta racionalizando los recursos materiales con que cuenta el Depto. de Proveeduría.

e. Distribución.

Conociendo los materiales solicitados, cantidades y tipos, se seleccionaran, identificaran y serán despachados a cada dependencia. Para seleccionarlos se deberá recurrir al Catálogo de Materiales para evitar errores en los despachos, luego se pasaran para su respectiva identificación, esta se hará para que no se confunda en el proceso de distribución, identificando cada despacho con letras grandes hechas con plumón y fáciles de leer.

Por tanto, se propone el uso de Tarjetas de Control (Kardex) (Ver Anexo 8), que tendrán como función registrar de manera ordenada las entradas y salidas de materiales (Ver Anexo 8), con el fin de facilitar en forma real, verídica y a corto plazo la existencia real y el consumo frecuente que los Departamentos tienen

El tiempo para hacer efectiva la entrega del pedido a la unidad solicitante será de 24 horas después de haberse entregado y aprobado la solicitud de materiales, dando como constancia una Hoja de Conocimiento (Ver Anexo 10), la cual tendrá como objeto dar soporte a la entrega de materiales, tanto para uso interno como externo, anexándose a la Orden de Pedido que presentan los Departamentos solicitantes. Además, se utilizara una Hoja de Respaldo de Salida de Materiales (Ver anexo 11), el cual será empleado por el Jefe del Departamento de Proveeduría para hacer constar la salida de los materiales al Departamento Solicitante y evitar cualquier tipo de responsabilidad después de la entrega.

f. Verificación

Para la realización de este procedimiento que es de vital importancia para conocer en forma real el consumo adecuado o inadecuado de los recursos materiales por cada Departamento consumidor, por que se auxiliaran de dos tipos de documentos:

1. Hoja de Control de Consumo Mensual: Esta Hoja servirá como comprobante de verificación y control del consumo de los materiales en cada Departamento Solicitante por periodos de tiempo. Dichos resultados serán utilizados por el Departamento de Proveduría para medir el grado de utilización adecuado o inadecuado de los recursos materiales (Ver Anexo 12).
2. Informe Anual de Consumos de Materiales: Este informe proporcionara información real y verídica sobre el consumo de materiales por cada Departamento Solicitante y servirá como instrumento de control y de consulta para el Plan de Programación de Necesidades Anuales. Se elabora únicamente en original para el Departamento de Proveduría. (Ver Anexo 13)

5.5.2. Evaluación y Control de Autorización y Registro.

Los procesos de autorización y registro son parte integrante en el desarrollo de las actividades que se ejecutan en el Departamento de Proveduría, ya que posibilitan el control a través de los registros de las operaciones y transacciones que diariamente este realiza. Por lo tanto, para que este aspecto tenga un control efectivo se recomienda a la administración de la AMSM que conforme un Departamento de Auditoria Interna para revisar si se esta cumpliendo esta función adecuadamente por parte de las personas que están autorizadas y además que verifiquen si los registros de los diferentes materiales en los kardex y en lo relacionado a la contabilidad se lleva de la mejor manera posible.

5.5.3. Evaluación y Control de Formularios

Para evaluar la manera de cómo se están utilizando los formularios es necesaria la revisión periódica de archivos que contienen estos documentos, pues éstos deben ser

correctamente elaborados y contener sellos y las firmas respectivas que durante su trámite debieron imponerse.

La evaluación de estos formularios debe llevarla a cabo una persona asignada por el Alcalde Municipal, utilizando para ello un reporte, así como también rendir un informe a los departamentos que realizan tramites con los distintos formularios que lleven sello y firma respectivamente.

Las incorrecciones detectadas en los formularios dará lugar a que se emita un Reporte de Auditoría respectivo, indicando las anomalías encontradas, así como también pidiendo una explicación al Jefe del Departamento de Proveduría en cuanto a fallas que presente.

5.5.4. Valuación y Control de Inventarios.

Para que el Departamento de Proveduría de la AMSM pueda contar con un sistema de valuación de inventarios se sugiere el método Promedio Móvil, dado los cambios de los materiales que estos adquieran.

Otro aspecto es la distribución o consumo de materiales y se recomienda que lo primero entra sea lo primero en salir (PEPS). En el caso que existieran donaciones están deben llevarse en Kardex diferentes para que en la Valuación de los Inventarios no se descontrolen los costos.

COSTO PROMEDIO MOVIL

El Promedio Móvil o saldo que es el resultante de las fluctuaciones que se producen en el inventario continuo por las rebajas al costo promedio resultante de las entradas y salidas parciales.

Ejemplo: Se ha adquirido en el periodo hasta la fecha del inventario lo siguiente:

- 650 unidades de \$1.00
- 600 unidades de \$ 1.20
- 150 unidades de \$ 0.90
- 700 unidades de \$1.10
- 400 unidades de \$0.90

Suponiendo que se encuentran en existencia 500 unidades de \$1.15 y que alternativamente se hicieron requisiciones de 350, 200, 400, 250 y 300 unidades.

DESCRIPCIÓN DEL CUADRO DE COSTO PROMEDIO MOVIL

Según el siguiente ejemplo, se describe en forma detallada como funciona el Costo Promedio Móvil en los inventarios:

Para el primero de julio quedaban en existencias 500 unidades a un costo de \$ 1.15, pero el 02 de Julio se realiza la primera compra de 650 unidades a un costo de \$1.00: por lo tanto un nuevo saldo de 1,150 unidades (500 +650) a un nuevo precio de \$ 1.06 ($1225 / 1150 = 1.06$), lo que da un costo total de \$1,225 (575 +650). Seguidamente la primera requisición de 350 unidades a un precio de \$ 1.06 que es el que actualmente esta en existencia, dándonos un costo total de \$ 371 y así como un nuevo saldo 800 unidades (1,150-350) al mismo precio de \$ 1.06 y a un costo total de \$854 y de esta forma hasta el final.

TARJETA DE CONTROL DE EXISTENCIAS

Fecha	Operación	Entradas			Salidas			Saldos		
		Unidad	Precio Unitario	Costo Total	Unidad	Precio Unitario	Costo Total	Unidades	Precio Unitario	Costo Total
01/Junio	Existencias	500	\$ 1.15	\$ 575				500	\$ 1.15	\$ 575
02/Junio	Primera Compra	650	\$ 1.00	\$ 650				1,150	\$ 1.06	\$1,225
03/Junio	Primera Requisición				350	\$ 1.06	\$ 371	800	\$ 1.06	\$ 854
05/Junio	Segunda Compra	600	\$1.20	\$ 720				1,400	\$ 1.12	\$ 1,574
06/Junio	Segunda Requisición				200	\$ 1.12	\$ 224	1,200	\$ 1.12	\$ 1,350
18/Junio	Tercera Compra	150	\$ 0.90	\$ 135				1,350	\$ 1.10	\$ 1,485
19/Junio	Tercera Requisición				400	\$ 1.10	\$ 440	1,750	\$ 1.10	\$ 1,925
28/Junio	Cuarta Compra	700	\$ 1.10	\$ 770				2,450	\$ 1.10	\$ 2,695
30/Junio	Cuarta Requisición				250	\$ 1.10	\$ 275	2,200	\$ 1.10	\$ 2,420
15/Julio	Quinta Compra	400	\$ 0.90	\$ 360				2,600	\$ 1.07	\$ 2,780
17/Julio	Quinta Requisición				300	\$ 1.07	\$ 321	2,300	\$ 1.07	\$ 2,459
Existencia en Inventario Final: 2300 unidades y un costo total de \$ 2,459.										

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS.

- Hanke, E. John, Estadística para Negocios, 2° edición, McGraw Hill, México 1997.
- Rojas Soriano, Raúl, Métodos para Investigación Social, 11° Edición, Plaza y Valdez, México, 1991.
- 6- Zacarías Ortez, Eladio, Pasos Para Hacer una Investigación, 2° Edición, Octubre 2003, Clásicos Roxsil, El Salvador, 2003.
- 7- Sampieri Hernández, Roberto, Metodología de la Investigación, 3° Edición, Noviembre 2002, McGraw Hill, México 2002.

REVISTAS.

- FUNDAUNGO, “Código Municipal Explicado”, 2° Edición, Marzo 2,000.
- COMURES, “Memoria de Labores”, 2,000“, Orientador Municipal” Octubre 2,001.

DOCUMENTOS.

- Diccionario Enciclopédico Océano Uno Color, Editorial Océano, España, 199.
- Iglesias Mejía, Salvador, Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación, Monográfico o Tesis, 3° Edición.
- Zorrilla, Santiago, Metodología de la Investigación, McGraw Hill, México 1,997.

TESIS.**■ AREVALO RUANO, VERONICA LIZETH Y OTROS.**

Diseño de un Sistema administrativo para la Sección del Registro Familiar de la Alcaldía Municipal de San Miguel.

Tesis presentada por: Verónica Lizeth Arévalo Ruano, Edna Carolina Carrera Ruiz, Roxana Lizzette Mercado Ramos. Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. 1998. 138 Páginas y Anexos.

■ DIAZ REYES, JULIO ERNESTO Y OTROS.

Evaluación de la Gestión Administrativa y Propuesta de un Modelo Organizativo para promover la eficiencia que presta la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Mejicanos.

Tesis Presentada por: Julio Ernesto Díaz Reyes, Mario Maximiliano Alas Merlos, Marcos Antonio Gutiérrez García. Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. 1994. 295 Páginas y anexos.

■ PONCE MONTENEGRO, EDUARDO ANTONIO Y OTROS.

Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo para la Adquisición y Distribución de materiales y suministros en el Hospital Nacional Neumológico

Tesis Presentada por: Eduardo Antonio Ponce Montenegro, Ernesto Canales Menéndez, Dagoberto Hernández García. Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. 1996. 146 Páginas y anexos.

ANEXOS

ANEXO No. 1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS.

Cuestionario Dirigido a: A los jefes de cada departamento de la Alcaldía.

Objetivo: Recabar información real sobre la administración actual y los procedimientos en la asignación y distribución de los recursos materiales.

1. ¿Considera que se planifican con anticipación las actividades que se llevan acabo en la Alcaldía? Si No
2. ¿Las actividades que se realizan en su departamento se planifican con anterioridad? Si No
3. Mencione la actividad principal de su departamento:

4. ¿Cree usted que la Alcaldía Municipal cuenta con un área que se encargue de la adecuada asignación y distribución de los recursos materiales? Si No
5. ¿Posee la Alcaldía un organigrama que refleje su estructura organizativa? Si No
6. Detalle brevemente las secciones con las que cuenta la Alcaldía

7. ¿Qué tipo de relación tiene su Departamento con el área de Asignación y Distribución de Suministros? _____
8. Señale cual de los siguientes manuales posee la alcaldía
 - De Funciones
 - De Procedimientos
 - De Descripción de Puestos
 - No Existen Manuales
 - Otros especifique _____
9. ¿Qué procedimientos toman en cuenta para la solicitud de materiales al área de suministros?

10. ¿Utilizan formularios para la solicitud de materiales?
Si No
11. ¿Quien es el encargado de recibir la solicitud de materiales?
Si No
12. ¿Quién es el encargado de distribuir los materiales a su departamento?
Si No
13. ¿Cómo solicita usted los materiales?
 - Según la Necesidad
 - Por Periodos de Tiempo
 a) Quincenal
 b) Semanal
 c) Mensual
 d) Otros _____
14. ¿Existe una persona encargada de controlar el consumo de los materiales?
Si No
15. ¿Informa usted con anticipación sobre las necesidades de materiales a la persona encargada?
Si No
16. ¿Satisfacen a tiempo su requerimiento de materiales?
Si No
17. ¿Existe una buena comunicación de su departamento con el área de bodega?
Si (Porque) _____
No (Porque) _____
18. ¿Considera usted que el área de bodega cuenta con la persona idónea para ejercer este cargo?
Si No
19. ¿Considera usted que es necesario que el área de bodega cuente con mas personal?
Si No
20. ¿Considera usted que el área de suministros cuenta con la cantidad y calidad de materiales necesarios para el desarrollo de las actividades en la alcaldía?
Si No
21. ¿Cree usted que actualmente se cuenta con un espacio físico apropiado para el Almacenamiento de materiales?
Si No

22. ¿Quién es la persona encargada de autorizar la solicitud de materiales?

Si

No

ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLIARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS.

Cuestionario dirigido a: El Síndico por ser la persona encargada de realizar las funciones de asignación y distribución de los materiales con los que dispone la Alcaldía Municipal de Santiago de María.

Objetivo: Recabar información real sobre la administración actual del área de Bodega y los procedimientos de asignación y distribución de recursos materiales.

1. ¿Cuenta el área de Bodega con una Misión que oriente sus actividades?

2. ¿Posee el área de bodega objetivos formalmente establecidos?

3. ¿Existen políticas que correspondan a los objetivos señalados?

4. ¿Cuentan con estrategias definidas que ayuden al logro de las actividades?

5. ¿Se elaboran programas dentro de la sección?

Si

No

6. ¿Establece el área de bodega los estimados de necesidades anuales de materiales a consumir?

Si

No

7. ¿Si su respuesta es afirmativa, que aspectos considera importantes?

8. ¿Existe en el organigrama un área o sección formalmente establecida para el área de bodega?

Si

No

9. ¿Con cuales herramientas técnico – administrativa cuenta el área de bodega?:

Manual de Funciones

Manual de Procedimientos

Manual de Descripción de Puestos

No Existen Manuales

10. ¿Cuál es el equipo que se tiene disponible para la recepción?
- Montacargas
- Carretilla de mano
- Tarimas
- Estanterías
- Otros _____
11. ¿Cree usted que la bodega, cuenta con la cantidad y calidad de materiales necesario para el desarrollo de las actividades?
- Si No
12. ¿Es optimo el espacio físico de la Bodega?
- Si No
13. ¿Con cuales de las siguientes exigencias cumple la ubicación de la bodega?
- Unidades operativas a ser atendidas
- Exigencias de servicio
- Disponibilidad del local
- Limita riesgos en la conservación de materiales
- Otros _____
14. ¿Que modalidades de almacenamiento utiliza?
- Lugar específico de almacenamiento para cada producto
- Espacio de almacenamiento al azar
- Combinación lugar específico
- Otras _____
15. ¿Se mantienen ordenados los artículos de tal manera que la nomenclatura y la calidad pueda ser determinadas rápidamente?
- Si No
16. ¿Bajo que condiciones se almacenan los materiales?
- Conservación
- Seguridad e higiene
17. ¿Si su respuesta es negativa, porque cree que no esta reflejada?
- _____
18. ¿Cuenta la Alcaldía con programas de reclutamiento, selección y capacitación, para la integración de nuevo personal?
- Si No
19. ¿Posee el área de Bodega el mobiliario y equipo necesario para el desarrollo eficaz de sus labores internas?
- Si No

20. ¿Considera que el recurso financiero con que cuenta la sección satisface las necesidades de la misma?

Si

No

21. ¿De donde provienen los recursos económicos para la compra de materiales?

22. ¿Nombre del Departamento Área o Sección a la cual usted se encuentra asignado?

23. ¿Usted realiza actividades que no están acorde a su puesto de trabajo?

Si

No

24. ¿Si su respuesta es afirmativa, cuales son?

25. ¿Las ordenes que recibe y ejecuta son impartidas por su jefe inmediato?

Si

No

26. ¿Señale en base a que criterios se toman las decisiones en la sección de bodega?

Necesidades de los departamentos

Recurso financiero disponible

Otras

27. ¿Rinde informes a su jefe?

Si

No

28. ¿Se ejerce supervisión en el trabajo que usted realiza?

Si

No

29. Si su respuesta es afirmativa ¿Señale con que frecuencia es supervisado el trabajo?

Diariamente

Quincenalmente

Semanalmente

Mensualmente

29. ¿Que forma de comunicación utilizan dentro de la sección?

Oral

Escrita

Ambas

30. ¿Señale con que frecuencia es supervisado el trabajo?

Notas informales

Terceras personas

Informes

Memorandun

Medios verbales

Boletines

Otros _____

31. ¿Cuenta la sección con algún tipo de incentivo, para motivarlo a usted en la realización de sus labores?

Si

No

32. ¿El medio en que desarrolla sus labores son?

Frío

Caliente

Bien ventilado y templado

Húmedo

Molestias

33. ¿Se jerarquizan y priorizan las necesidades?
 Si No
34. ¿Con base a que criterios se prepara el plan de suministros?
 Demanda
 Periodo de reposición
 Costos
 Lotes económicos de compra
 Disponibilidad financiera
 Otros _____
35. ¿Se toman acciones oportunas acerca de todos aquellos materiales que no saben permanecer en existencia por deterioro desuso o vencimiento?
 Si
36. ¿Cuenta el área de bodega con normas que regulen la recepción, solicitud y distribución de materiales?
 Si No
37. ¿Considera que el control que se lleva en la bodega sobre los recursos materiales son los adecuados y necesarios?
 Si No
38. ¿Existen periodos de tiempo para hacer efectivos los pedidos a Bodega?
 Si No
39. ¿En que consiste el método de distribución que actualmente usan?

40. ¿Que método de distribución utilizan?
 Cuadro de asignaciones
 Pedidos programados
 Distribuciones por niveles de uso
 Otros _____
41. ¿En que consiste el método de distribución que actualmente usan?

42. ¿Cada cuanto tiempo se efectúa el abastecimiento de materiales?

43. ¿Se cuenta con alguna persona que autorice la solicitud de materiales a bodega?
 Si No
44. ¿Que documentos se verifican en la recepción de materiales?

45. ¿Se verifica que la documentación no contenga alteraciones, tachaduras o errores?

Si No

46. ¿Utilizan algún tipo de control para verificar la cantidad y calidad de los productos que se reciben en el área de bodega?

Si No

47. ¿Como se efectúa la revisión de los materiales en la bodega?

Verificación física total Verificación física por muestreo
Control de Calidad No se realiza

48. ¿Cada cuanto tiempo se efectúan inventarios físicos en el Almacén?

49. ¿Qué métodos de valuación de Inventario Utilizan?

PEPS

UEPS

PROMEDIO MOVIL

Otros _____

ANEXO 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS.

Entrevista Dirigida a: EL ALCALDE MUNICIPAL.

Objetivo: Recabar información real sobre la administración actual y los procesos de asignación y distribución de los recursos materiales.

1. ¿Planifican sus actividades oportunamente?

2. ¿Cada cuanto tiempo planifican sus actividades?

3. ¿Al mismo tiempo que planifican sus actividades lo hacen también con los insumos necesarios para el desarrollo de estos?

4. ¿Se encuentra funcionando en su totalidad los departamentos que se reflejan en el organigrama?

5. ¿Cuales son los procedimientos para la asignación y distribución de materiales que se llevan a cabo en la Alcaldía?

6. ¿Como considera usted que se están realizando estos procedimientos?

7. ¿Según su criterio que requisitos mínimos exige el puesto de Bodega?

Bachillerato	<input type="text"/>
Técnico	<input type="text"/>
Experiencia en el puesto	<input type="text"/>
Experiencia en el puesto	<input type="text"/>
Otros	_____
8. ¿Cree usted que la Bodega cuenta con la cantidad de material necesario para el desarrollo de las actividades?

9. ¿Que problemas han tenido con los materiales que se encuentran en Bodega?

10. ¿Que medidas toman para solucionar estos problemas?

11. ¿Considera usted que el espacio físico con que cuenta el área de Bodega es el optimo?

12. ¿Como considera usted el consumo de los materiales por cada departamento de la institución?

13. ¿Quien es la persona encargada de autorizar la solicitud de materiales?

14. ¿Que criterios toman en cuenta para la autorización de la solicitud de materiales?

15. ¿Que tipos de controles se llevan a cabo respecto a los materiales que salen y entran a la Bodega?

16. ¿Que tipos de formatos de solicitud de materiales conoce usted?

17. ¿Cual es el porcentaje o cantidad que le asignan a la AMSM del Presupuesto General de la Nación?

TABULACION DE LOS CUESTIONARIOS SOBRE LA ADMINISTRACION ACTUAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA

1. ¿Considera que se planifican con anticipación las actividades que se llevan a cabo en la Alcaldía?

Objetivo: Tener conocimiento si las actividades que se desarrollan dentro de la institución son planificadas con anticipación.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	42%
NO	7	58%
TOTAL	12	100%

Análisis: De los empleados encuestados el 42% respondió que en la institución si se elaboran planes para cada actividad, mientras que el 58% considera que estos no se llevan a cabo en la institución.

2. ¿Las actividades que se realizan en su departamento se planifican con anterioridad?

Objetivo: Determinar si dentro de los departamentos o secciones con que cuenta la municipalidad se prevén anticipadamente las labores.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	33%
NO	8	67%
TOTAL	12	100%

Análisis: Los datos reflejan, que el 33% de los empleados encuestados que laboran en los diferentes departamentos y secciones con que cuenta la alcaldía municipal afirman, que si se prevén con anticipación las principales labores que van a ejecutar; mientras que un 67% opina que no se lleva a cabo tal previsión para el desarrollo de sus actividades.

3. ¿Cree usted que la Alcaldía Municipal cuenta con un área que se encargue de la adecuada asignación y distribución de los recursos materiales?

Objetivo: Determinar si la institución posee un área que cumpla en forma correcta y oportuna las funciones de asignación y distribución de los recursos materiales para cada departamento o sección.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	42%
NO	7	58%
TOTAL	12	100%

Análisis: Se aprecia que del 100% de las personas encuestadas, el 42% manifiesta que la Alcaldía cuenta con un área que cumple adecuadamente la función de asignar y distribuir los recursos materiales a los diferentes departamentos que integran esta institución, mientras que un 58% considera lo contrario.

4. ¿Posee la Alcaldía un organigrama que refleje en su estructura organizativa el departamento o unidad bajo su cargo?

Objetivo: Saber si los empleados conocen de la existencia de un organigrama, donde se encuentre plasmado el departamento o unidad que esta bajo su responsabilidad.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	83%
NO	2	17%
TOTAL	12	100%

Análisis: Tomando de base los resultados del cuadro anterior, se puede observar que el 83% de los empleados afirma conocer la estructura organizativa de la Alcaldía y que en ella se encuentra la unidad bajo su cargo, pero el 17% desconocen la existencia de dicho organigrama.

5. ¿Consideran necesario la existencia de un departamento de proveeduría formalmente establecido en la institución para que sustituya a la actual Bodega?

Objetivo. Reconocer el punto de vista de cada uno de los empleados respecto, a que exista una unidad encargada de la distribución de los materiales.

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los empleados, coinciden en afirmar que si es necesaria la creación de un departamento formalmente establecido para la recepción y solicitud de los materiales necesarios para el desarrollo de las actividades cotidianas que lleva a cabo cada departamento con sus respectivas unidades.

6. Señale cual de los siguientes manuales posee la alcaldía

Objetivo: Conocer si la institución en estudio, utiliza herramientas administrativas y si cuenta con ellas saber si los empleados hacen uso de dichos instrumentos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> ▪ De Funciones ▪ De Procedimientos ▪ De Descripción de Puestos ▪ Todos los anteriores. ▪ No existen Manuales ▪ Otros 	3	25%
	4	33%
	5	42%
	0	0%
TOTAL	12	100%

Análisis: De las respuestas obtenidas se establece que la Alcaldía posee herramientas administrativas que guíen la ejecución de sus actividades en algunos departamentos. Por tanto, del 100% de las personas encuestadas el 25% señalaron que únicamente conocen el Manual de funciones, el 33% contestó que utilizan todos los mencionados y un 42% dijo que desconocen la existencia de dichos instrumentos en sus áreas de trabajo.

6. ¿Qué procedimientos toman en cuenta para la solicitud de materiales al área de suministros?

Objetivo: Saber que procedimientos realiza cada departamento o sección cuando solicitan materiales al área de bodega para la realización de sus actividades diarias.

Análisis: La totalidad de los empleados encuestados coinciden que no cuentan con un procedimiento básico para solicitar materiales al área de bodega ya que únicamente se solicita al Sindico Municipal verbalmente la exigencia de insumos.

8. ¿Utilizan formularios para la solicitud de materiales?

Objetivo: Identificar si existen documentos formalmente establecidos con las especificaciones técnicas requeridas que respalden la solicitud de materiales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	17%
NO	10	83%
TOTAL	12	100%

Análisis: Del 100% de los empleados encuestados, el 17% señalaron que para la solicitud de materiales cuentan con formularios, pero un 75% manifestó que no utiliza ningún formato, ya que lo hacen verbalmente. Por lo que se determinó que no cuentan con documentos escritos que respalden la solicitud de materiales.

9. ¿Quien es el encargado de recibir la solicitud de materiales?

Objetivo: Conocer quien es la persona encargada de recibir la solicitud de materiales requerida por cada departamento o sección que integran la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sindico Municipal	10	83%
Desconocen	2	17%
TOTAL	12	100%

Análisis: Referente a las respuestas obtenidas se determinó que el total de los empleados encuestados, el 83% manifestaron que quien recibe la exigencia de materiales es el Sindico Municipal por ser la persona encargada de la bodega; mientras que el 17% desconocen a quien recurrir al momento de solicitar los materiales.

10. ¿Quién es el encargado de distribuir los materiales a su departamento?

Objetivo: Identificar que persona realiza la función de distribuir los recursos materiales para cada departamento o unidad después de ser aprobada la solicitud por el Síndico Municipal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
▪ Ninguna Persona	12	100%
▪ El Síndico Municipal.	0	0%
TOTAL	12	100%

Análisis: Del total de los encuestados el 100% respondió que ninguna persona distribuye los materiales en cada departamento, debido a que los empleados solicitan directamente al encargado de Bodega y este entrega a ellos los materiales requeridos.

11. ¿Existe una persona encargada de controlar el consumo de los materiales?

Objetivo: Identificar si en el área de bodega existe una persona que controle la distribución oportuna y el uso correcto de los recursos materiales en cada departamento y sección.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

Análisis: Según el cuadro anterior refleja que un 100% de los empleados manifestó que en la Alcaldía no existe una persona que ejecute la función de controlar el consumo de materiales que se distribuyen para la realización de las actividades administrativas y operativas.

12. ¿Informa usted con anticipación sobre las necesidades de materiales a la persona encargada?

Objetivo: Conocer si actualmente en la Institución objeto de estudio se informa con anticipación sobre las necesidades de recursos materiales a la persona encargada.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	17%
NO	10	83%
TOTAL	12	100%

Análisis: El 17% de los empleados encuestados afirmó que se informa con anticipación acerca de los materiales necesarios en su unidad; mientras que un 83% respondió negativamente. Por lo que se determina que no existe programación de los materiales necesarios para el desarrollo de las actividades en cada uno de los departamentos.

13. ¿Satisfacen a tiempo los requerimientos de materiales?

Objetivo: Determinar si se entregan a tiempo las exigencias de insumos solicitados por cada departamento.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	25%
NO	9	75%
TOTAL	12	100%

Análisis: Del total de los empleados encuestados, un 25% de los encuestados contestó que si se entregan a tiempo los materiales y un 75% expresó que no existe una oportuna distribución de los recursos materiales solicitados por cada departamento, ocasionándoles muchas veces atrasos en las actividades que se llevan a cabo.

14. ¿Existe una buena comunicación de su departamento con el área de bodega?

Objetivo: Identificar si existe una buena comunicación entre el área de bodega con cada uno de los departamentos que conforman la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	33%
NO	8	67%
TOTAL	12	100%

Análisis: Se puede observar en el cuadro anterior, que el 33% respondió positivamente mientras el 67% dijo que no existe una buena comunicación; determinando que no existe un buen flujo en la comunicación entre el área de bodega y los diferentes departamentos que conforman la Alcaldía Municipal; ocasionando muchas veces malos entendidos.

15. ¿Considera usted que el actual encargado de bodega se encuentra asignado al cien por ciento ha dicha área, para un mejor control de las actividades?

Objetivo: Saber si el área de bodega de la Alcaldía cuenta actualmente con la persona asignada totalmente a este cargo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	8%
NO	11	92%
TOTAL	12	100%

Análisis: Los datos reflejados por el cuadro anterior dicen que únicamente un 8% considera que el encargado de bodega se encuentra llevando a cabo actividades de dicha unidad, mientras el 92% coinciden en que este se encarga de muchas más actividades que no tienen nada que ver con el área de Bodega. Lo que ocasiona que no se desarrollen adecuadamente los procesos de dicha área

16. ¿Considera usted que es necesario que el área de bodega cuente con mas personal?

Objetivo: Conocer si dentro de las actividades que se llevan a cabo en la bodega es necesario la contratación de mas personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	58%
NO	5	42%
TOTAL	12	100%

Análisis: El 58% de los empleados que laboran en los distintos departamentos consideran que es necesario que el área de bodega cuente con mas personal para que haya un mejor control en las actividades en dicha área, ya que debido a la sobrecarga de funciones que actualmente tiene la persona que ejecuta este cargo no lo realiza correctamente, pero un 42% sostiene que no es indispensable.

17. ¿Quién es la persona encargada de autorizar la solicitud de materiales?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la persona mas inmediata a la cual deben acudir para autorizar sus pedidos a bodega.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
▪ El Alcalde Municipal	1	9%
▪ El Sindico Municipal	5	41%
▪ El Jefe de cada Departamento.	1	9%
▪ Nadie	5	41%
TOTAL	12	100%

Análisis: Del 100% de los empleados, el 9% de estos contestaron que la persona inmediata a la que acuden para la autorización de la solicitud de materiales es el Alcalde Municipal, el 41% piensan que el Síndico y el 9% consideran que son los Jefes de cada departamento y el 41% de estos consideran que no existe una persona encargada de autorizar la solicitud de estos. De lo antes mencionado deduce que no existe una sola persona encargada de esta función.

18. ¿Considera usted que el área de suministros cuenta con la cantidad y calidad de materiales necesarios para el desarrollo de las actividades en la alcaldía?

Objetivo: Identificar si los materiales que se encuentran en bodega suplen las necesidades de los distintos departamentos o secciones a la hora de llevar acabo sus actividades.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	42%
NO	7	58%
TOTAL	12	100%

Análisis: El 42% de los encuestados afirmo que el área de bodega cuenta con la cantidad y calidad de los materiales necesarios para suplir la diversidad de actividades administrativas y operativas que se llevan a cabo y el 58% creen que estos no cubren con las necesidades de la institución, por lo que es necesario la compra de mas artículos.

19. ¿Cree usted que actualmente se cuenta con un espacio físico apropiado para el Almacenamiento de materiales?

Objetivo: Determinar si las instalaciones en las que actualmente se encuentra ubicada el área de bodega son adecuadas para el almacenamiento de los recursos materiales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	25%
NO	9	75%
TOTAL	12	100%

Análisis: El 75% de las personas encuestadas sostienen que las instalaciones actualmente destinadas para el área de bodega no son las adecuadas por su ubicación y espacio, esto origina que haya desperdicio, deterioro o pérdida de los insumos pero el restante 25% señalan satisfactorias las instalaciones.

20. ¿De las siguientes alternativas cual considera que es el tipo de liderazgo que posee el encargado de Bodega?

Objetivo: Determinar el tipo de Liderazgo que posee el encargado de Bodega a la hora de llevar a cabo sus actividades con los demás departamentos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	8	67%
Autocrático		
Democrático	4	33%
Otros		
TOTAL	12	100%

Análisis: De los encuestados el 67% considera que el tipo de Liderazgo que posee el encargado de Bodega es Autocrático; mientras el 33% de los empleados considera que el Liderazgo de este es Democrático, por lo que se puede manifestar que el encargado de dicha área posee una mezcla de las antes expuestas

21. ¿Según su criterio que requisitos mínimos exige el puesto de Bodega?

Objetivo: Conocer según el punto de vista de los empleados los requisitos mínimos que debe tener la persona encargado de dicha área.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato	6	50
Técnico	3	25
Experiencia en el puesto	1	8
Capacidad	2	17
Otros	0	0
TOTAL	12	100%

Análisis: De los empleados encuestados se obtiene que, el 50% consideran que el requisito mínimo que debe tener el encargado de bodega es el de bachiller, en cambio el 25% consideran que debe contar con un técnico para que desarrolle adecuadamente las actividades, además el 8% consideran que la experiencia en el cargo es un elemento muy importante y el 17% consideran que otro elemento importante es la capacidad.

22. ¿Cuenta la AMSM con programas para el ingreso de nuevos elementos?

Objetivo: Conocer que programas son utilizados a la hora del ingreso de nuevos elementos, según el punto de vista de los empleados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Reclutamiento	0	0%
Selección	1	8%
Capacitación	2	17%
Ninguno	9	75%
TOTAL	12	100%

Análisis: De los empleados encuestados el 8% consideran que se lleva a cabo la fase de la Selección en la institución, en cambio el 17% expresan que la fase de capacitación se les brinda a la mayoría de los empleados y con el 75% mencionaron que no tienen ninguno de los procesos antes señalados ya que la mayoría de los empleados con que cuenta la AMSM, cuentan con experiencia y los demás que ingresan en la mayoría de ocasiones es por amistad, etc.

ANEXO 5
CATALOGO DE MATERIALES

GRUPO	SUBGRUPO
1. MATERIALES DE OFICINA	1.1. PAPELES Y CARTONES. 1.2. IMPRESOS DE USO GENERAL. 1.3. SUMINISTROS PARA MAQUINAS DE OFICINA. 1.4. ARTICULOS DE ESCRITORIO. 1.5. ACCESORIOS DE OFICINA.
2. UTILES DE ESCRITORIO	2.1. BIENES SEMIDURABLES.
3. MATERIALES Y UTILES DE ASEO	3.1. BIENES SEMIDURABLES. 3.2. ARTICULOS DE LIMPIEZA. 3.3. ARTICULOS DESINFECTANTES.
4. ROPA E IMPLEMENTOS DE TRABAJO	4.1 ROPA DE TRABAJO. 4.2. ACCESORIOS DE TRABAJO.
5. CONSUMO DEL PERSONAL	5.1. BEBIDAS.
6. MATERIALES ESPECIALIZADOS	6.1. MATERIAL PARA PROYECCION Y SONIDO. 6.2. MATERIAL MEDICO. 6.3. TELECOMUNICACIONES.
7. LUBRICANTES	7.1. ACEITES.
8. MATERIAL DE MANTENIMIENTO	8.1. HERRAMIENTAS. 8.2. PINTURAS Y COMPONENTES. 8.3. ARTICULOS DE FERRETERIA. 8.4. ARTICULOS ELECTRICOS.
9. BIENES DE OFICINA	9.1. SILLAS. 9.2. ESCRITORIOS. 9.3. ARCHIVADOR.

ANEXO 6

DOCUMENTO 1

INFORME DE NECESIDADES DE MATERIALES.

Este informe es realizado por los Jefes de cada Departamento, para programar los materiales necesarios a utilizar durante el transcurso del año, de acuerdo al tipo de actividades que se ejecutaran por cada departamento. Este informe se elaborara en original (Depto. de Proveduría) y copia (Depto. Informante)

ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA			HOJA N°:
<u>INFORME DE NECESIDADES ANUALES DE SUMINISTRO DE MATERIALES</u>			
REQUERIDO POR: _____			
DEPARTAMENTO: _____			
ACTIVIDAD: _____			
CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
	TOTALES		
OBSERVACIONES: _____			

F. _____			
JEFE O ENCARGADO DEL DEPTO.			

ANEXO 7

DOCUMENTO 2

INFORME DE RECEPCION DE MATERIALES

Este documento se ha diseñado con el objeto de amparar las entradas de materiales al Departamento de Proveduría, verificando características especiales al momento de recibir los materiales. Se elaborara original (Depto. de Proveduría), copia 1 (Depto. de Tesorería) y copia 2 (Proveedor).

ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA				REPORTE N°:
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA				
<u>INFORME DE RECEPCION DE MATERIALES</u>				
NOMBRE DEL PROVEEDOR: _____				
DIRECCION: _____			TELEFONO: _____	
NOMBRE DEL RECEPTOR: _____				
CARGO QUE DESEMPEÑA: _____			FIRMA: _____	
HORA: _____			FECHA: _____	
NUMERO	ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	CUMPLIMIENTO EN CANTIDAD DE ENTREGA			
2	FECHA DE ENTREGA			
3	CALIDAD			
4	ARTICULOS EN BUEN ESTADO			
5	ARTICULOS EN MAL ESTADO			
6	DOCUMENTACION EN ORDEN			
EMISOR:				
NOMBRE DE QUIEN ENTREGA: _____			FIRMA: _____	
NUMERO DE DUI: _____				
NOTA: FAVOR ANEXAR FACTURA Y DESCRIPCION DE ARTICULOS ADQUIRIDOS PARA POSTERIOR INFORME.				

ANEXO 9

DOCUMENTO 4

ORDEN DE PEDIDO AL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA

Este documento es utilizado para solicitar al Departamento de Proveduría los recursos materiales requeridos por los Departamentos para el desarrollo de sus actividades. Se prepara en original (Depto. de Proveduría) y una copia (Depto. Solicitante).

ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA						HOJA N°		
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA								
<u>ORDEN DE PEDIDO AL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA</u>								
REQUERIDO POR: _____						FECHA: _____		
DEPARTAMENTO: _____								
ACTIVIDAD: _____								
SEÑOR RESPONSABLE DE BODEGA, SIRVASE SUMINISTRARME EL MATERIAL SIGUIENTE PARA EL								
DIA: _____ HORAS _____								
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRESENTACION	PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA			
					CANTIDAD			
					DESPACHADA	UTILIZADA	DEVUELTA	
F. _____			F. _____			F. _____		
DEPTO. SOLICITANTE			JEFE DEL DEPTO. DE PROVEEDURIA			FIRMA Y SELLO DE RECEPCION		

ANEXO 10

DOCUMENTO 5

HOJA DE CONOCIMIENTO

La presente Hoja tiene como objeto dar soporte a la entrega de materiales, tanto para uso interno como externo, anexándose a la Orden de Pedido que presentan los Departamentos solicitantes. Únicamente se hará en original para el Departamento de Proveduría.

ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA			HOJA N°:
<u>HOJA DE CONOCIMIENTO</u>			
REQUERIDO POR: _____		FECHA: _____	
DEPARTAMENTO: _____			
ACTIVIDAD: _____			
HAGO CONSTAR QUE EL MATERIAL SOLICITADO PARA ESTA ACTIVIDAD SERA UTILIZADO ADECUADAMENTE, DANDO FE QUE HE RECIBIDO SATISFACTORIAMENTE LAS CANTIDADES SIGUIENTES:			
CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
	TOTAL		
F. _____ ALCALDE MUNICIPAL		F. _____ DEPTO. SOLICITANTE	
F. _____ RESPONSABLE DEL DEPTO. PROVEEDURÍA			

ANEXO 11

DOCUMENTO 6

RESPALDO DE SALIDA DE MATERIALES

Este documento será utilizado por el Jefe del Departamento de Proveduría para hacer constar la salida de los materiales al Departamento Solicitante y evitar cualquier tipo de responsabilidad después de la entrega. Este únicamente se hará en original para el Departamento de Proveduría.

ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA			HOJA N°: _____ FECHA: _____ HORA: _____
<u>RESPALDO DE SALIDA DE MATERIALES</u>			
REQUERIDO POR: _____ DEPARTAMENTO: _____ ACTIVIDAD: _____			
HAGO CONSTAR QUE HE RECIBIDO Y UTILIZADO SATISFACTORIAMENTE LOS MATERIALES QUE SE DESCRIBEN A CONTINUACION.			
CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
	TOTAL		
POR LO QUE ME RESPONSABILIZO DEL ADECUADO O INADECUADO USO, DETERIORO O PERDIDA.			
F. _____ RECIBE: DEPTO. SOLICITANTE		F. _____ ENTREGA: DEPTO DE PROVEEDURIA	
NOTA: FAVOR ADJUNTAR CON LA REQUISICION CORRESPONDIENTE A ESTE RESPALDO.			

ANEXO 12

DOCUMENTO 7

HOJA DE CONTROL DE CONSUMO MENSUAL

Esta Hoja servirá como comprobante de verificación y control del consumo de los materiales en cada Departamento Solicitante por periodos de tiempo. Dichos resultados serán utilizados por el Departamento de Proveduría para medir el grado de utilización adecuado o inadecuado de los recursos materiales. Se hará solamente en original para uso del Departamento encargado.

ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA				HOJA N°:
<u>HOJA DE CONTROL DE CONSUMO MENSUAL</u>				
RESPONSABLE: _____				
DEPARTAMENTO: _____				
FECHA: _____			HORA: _____	
TIPO DE PRODUCTO: _____				
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD RECIBIDA		DIFERENCIA
		PRIMER MES	SEGUNDO MES	
	TOTAL			
F. _____	F. _____			
JEFE DEL DEPTO. A EVALUAR	JEFE DEL DEPTO. DE PROVEEDURIA			
NOTA: ANEXAR A LA ORDEN DE PEDIDO Y AL RESPALDO DE SALIDAD DE MATERIALES				

ANEXO 13

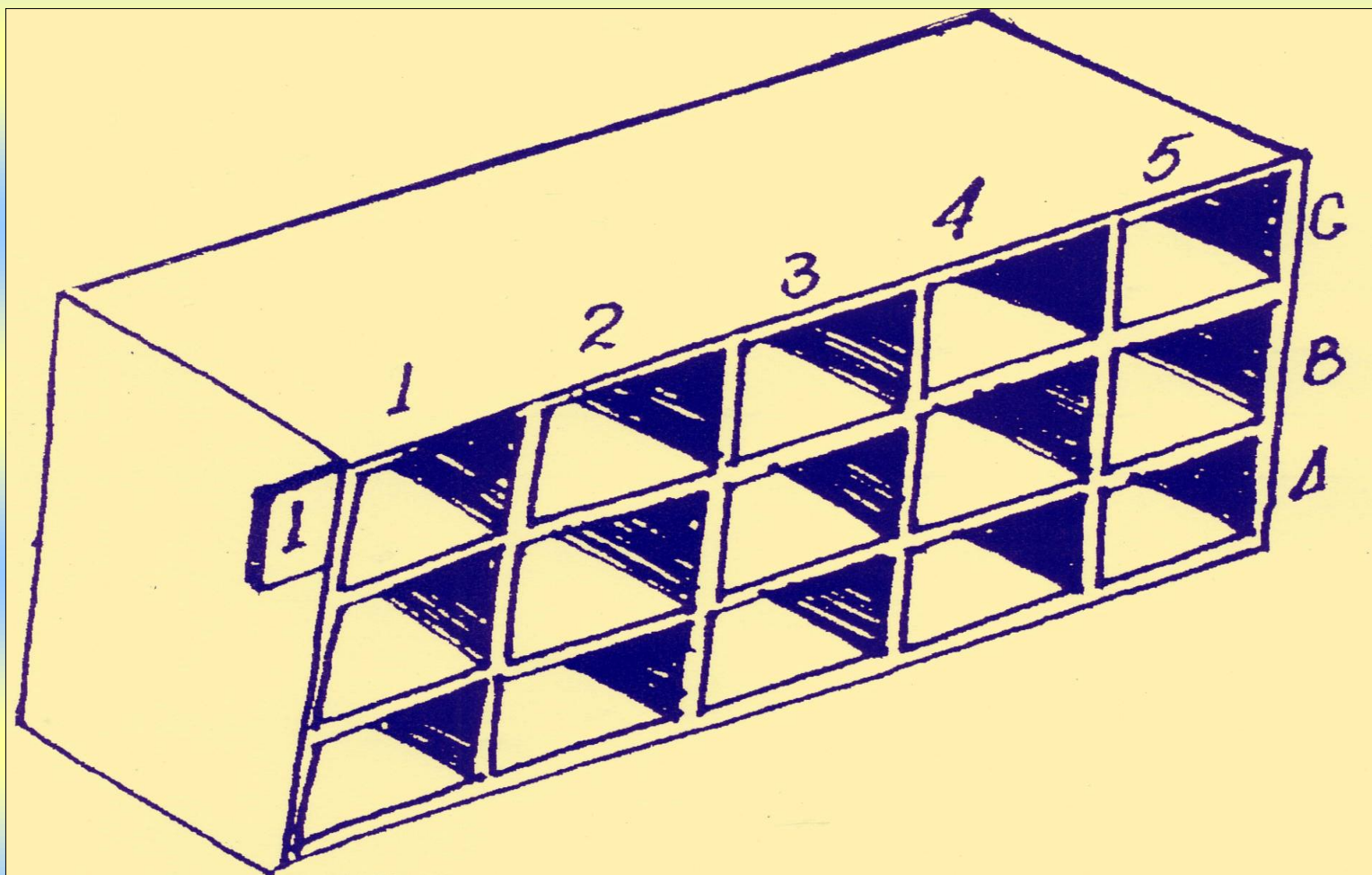
DOCUMENTO 8

INFORME ANUAL DE CONSUMOS DE MATERIALES

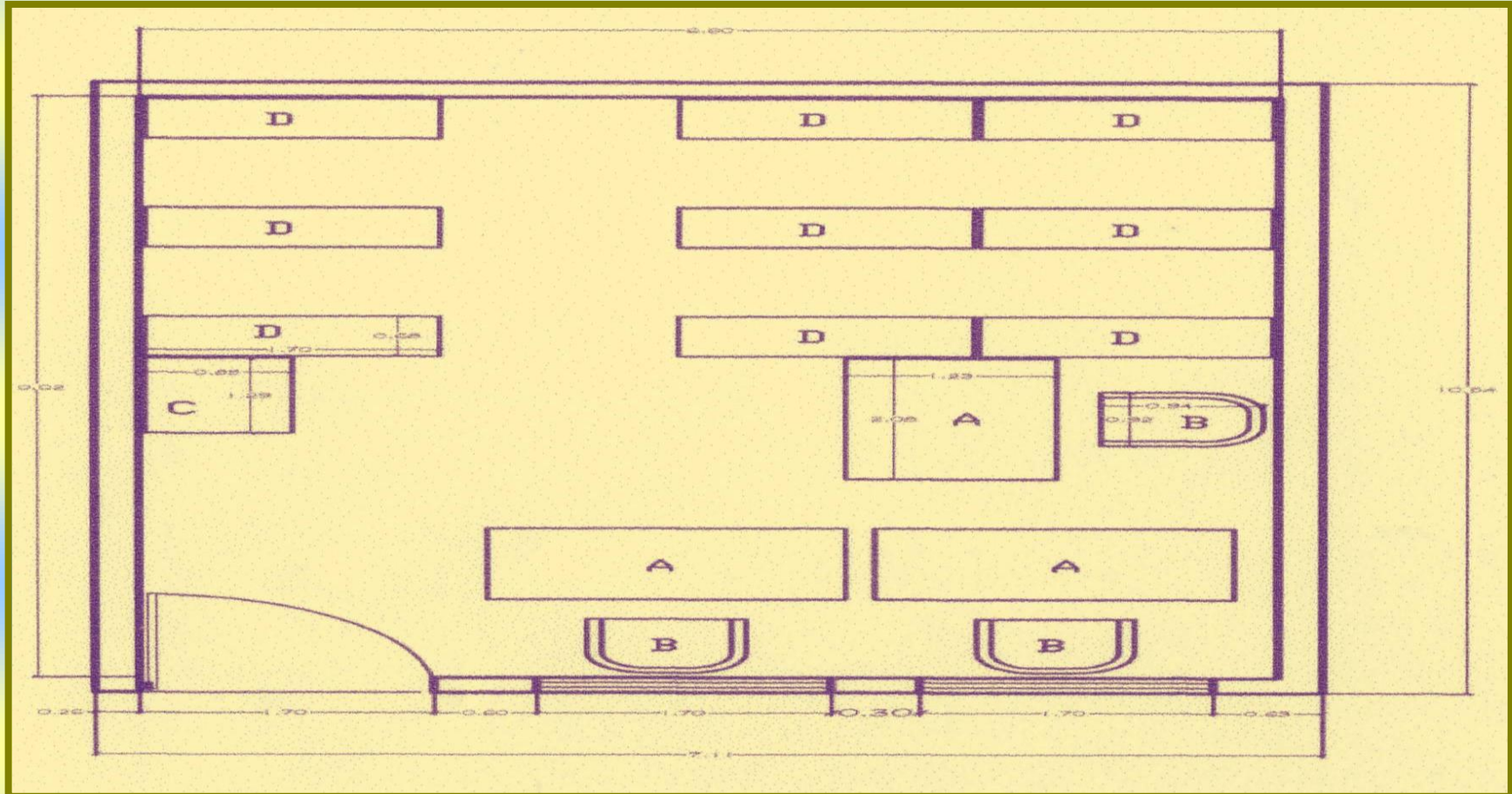
Este informe proporcionara información real y verídica sobre el consumo de materiales por cada Departamento Solicitante y servirá como instrumento de control y de consulta para el Plan de Programación de Necesidades Anuales. Se elabora únicamente en original para el Departamento de Proveduría.

ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA													HOJA N°:	
<u>INFORME ANUAL DE CONSUMO DE MATERIALES</u>														
RESPONSABLE: _____														
DEPARTAMENTO: _____														
FECHA: _____ HORA: _____														
TIPO DE PRODUCTO: _____														
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD RECIBIDA												CANTIDAD CONSUMIDA AL AÑO
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
	TOTAL													
CANTIDAD PROMEDIO CONSUMIDA CANTIDAD TOTAL CONSUMIDADA AL AÑO/12														
F. _____													F. _____	
JEFE DEL DEPTO. A EVALUAR													JEFE DEL DEPTO. DE PROVEEDURIA	

ANEXO 14



**ANEXO 15
DISTRIBUCION FÍSICA DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA**



<p align="center">UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS</p> <p align="center">DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN LIC. ROSANA LIZETTE MORAÑO RAMÍREZ</p>	<p align="center">TÍTULO PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURA DE LA OFICINA ASISTENCIAL Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES CON LOS QUE CUENTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO DOMINGO DE GUAYAMA DEPARTAMENTO DE GUAYAMA</p>		<p align="center">CONTENIDO 'DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA'</p>	<p align="center">ELABORADO POR DÍAZ PORTILLO LUZ MARINA QUINTANILLA ARGUETA SARA ABIGAIL GARAY CUREAS OSCAR DAVID</p> <p>FECHA: 14-12-2004 ESCALA: SIN ESCALA HOJA: 1/1</p>	<p align="center">SIMBOLOGIA</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>SIMBOLO</th> <th>DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>ESCRITORIO</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>SILLA</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>ARCHIVADOR</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>ESTANTE</td> </tr> </tbody> </table>	SIMBOLO	DESCRIPCION	A	ESCRITORIO	B	SILLA	C	ARCHIVADOR	D	ESTANTE
SIMBOLO	DESCRIPCION														
A	ESCRITORIO														
B	SILLA														
C	ARCHIVADOR														
D	ESTANTE														