

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



TRABAJO DE GRADUACIÓN

“HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DEL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”

PRESENTADO POR:

**FLOR MARÍA IRAHETA ZAVALA
MARIELOS ALEJANDRA PÉREZ BARRERA
JULIO AMILCAR SORIANO CRUZ**

PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MAYO 2018
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: MSC. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General: MSC. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director General del Proceso de Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licenciado. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Licenciado. David Mauricio Lima Jaco

Licenciada. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez (Docente Asesor)

MAYO 2018
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios Todo Poderoso, a la virgen María por guiarme por el buen camino y por haberme iluminado para culminar mis estudios. A agradezco a mis padres Gerardo Iraheta y Esmeralda Zavala, por su cariño, comprensión, esfuerzo y por apoyarme incondicionalmente durante mi formación humana y académica, a mi familia y amigos por brindarme su apoyo.

Gracias, a los maestros que contribuyeron día con día al buen desempeño de mi educación, a la Universidad de El Salvador por su formación como Licda. en Administración de Empresas, y a mis compañeros de trabajo de graduación por su confianza.

Flor María Iraheta Zavala

Gracias a Dios por la sabiduría y la gracia recibida, por la salud y por permitirme culminar este proyecto de mi vida. A mis padres, en especial a mi madre Marielos Molina por el apoyo incondicional. A mi abuela María Dolores Deleón por sus palabras de ánimos y sus oraciones.

A Charlie por estar en “ese momento que todos tememos..!”, y por apoyarme siempre, así como a sus padres.

Agradezco a la institución por permitirnos la oportunidad de realizar este trabajo de investigación.

Marielos Alejandra Pérez Barrera

Principalmente quiero agradecer a Dios porque sin Él nada soy y con Él todo lo puedo, a mi madre por estar en cada momento a mi lado amándome, guiándome y apoyándome en cada decisión que he tomado en mi vida, a mi familia por el apoyo incondicional que me han brindado hasta el día de hoy, a mis amigos, maestros, a mis compañeras del trabajo de graduación y a esas personas que de una u otra forma contribuyeron para que pudiera lograr esta meta.

Finalmente, mis agradecimientos a mis abuelos maternos, esas dos estrellas que cuidan de mí desde el cielo, para mi abuelo fue uno de sus últimos deseos y a mi abuela le prometí lograrlo.

Julio Amílcar Soriano Cruz

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE EL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.	1
A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA	1
1. Antecedentes del Municipio de Santa Tecla	1
2. Situación Actual del Municipio de Santa Tecla	1
B. GENERALIDADES DEL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ	2
1. Antecedentes del Consejo Salvadoreño del Café	2
2. Situación Actual del Consejo Salvadoreño del Café	2
C. GENERALIDADES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	6
1. Marco Históricos de los Manuales Administrativos	6
2. Marco Conceptual de los Manuales Administrativos	7
3. Marco Conceptual del Manual de Procedimientos	18
4. Marco Conceptual del Manual de Bienvenida	24
5. Marco Conceptual del Código de Ética	27
6. Marco Conceptual de los Procesos	28
D. MARCO LEGAL	42
1. Constitución de la República de El Salvador	42
2. Ley del Consejo Salvadoreño del Café	42
3. Ley del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos	43
4. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones	43
5. Ley del Seguro Social	43
6. Ley de Acceso a la Información Pública	43
7. Código de Trabajo	43
8. Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno del Consejo Salvadoreño del Café	44
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO PARA ELABORAR HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE EL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.	45

A.	IMPORTANCIA	45
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	45
1.	GENERAL	45
2.	ESPECÍFICOS	45
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	46
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	47
4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
5.	FUENTES DE INFORMACIÓN	48
6.	ÁMBITO DE APLICACIÓN	49
7.	UNIDADES DE ANÁLISIS	49
8.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	49
D.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	50
E.	ALCANCES Y LIMITACIONES	53
1.	ALCANCE	53
2.	LIMITANTES	53
F.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
1.	CONCLUSIONES	54
2.	RECOMENDACIONES	55
CAPÍTULO III DISEÑO DE PROPUESTA DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE EL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.		56
A.	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	56
B.	MANUAL DE BIENVENIDA	57
C.	CODIGO DE ETICA	58
D.	RECURSOS A UTILIZAR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.	59
1.	Humanos	59
2.	Materiales	59
3.	Tecnológicos	59

4. Financieros	59
E. PRESUPUESTOS DE GASTOS DE LA PROPUESTA	60
F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	61
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	

RESUMEN

El Consejo Salvadoreño de Café, es una Institución Gubernamental la cual fue fundada el 19 de octubre de 1989 por medio del Decreto Legislativo N° 353 como ente rector de la caficultura en El Salvador, está ubicado en Final de la 1° Av. Norte y 13 Calle Poniente. Santa Tecla, en Instalaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG); cuya finalidad principal es formular y dirigir la política nacional en materia cafetalera, orientada al desarrollo económico y social de la República.

Como una necesidad prioritaria que tiene el Consejo, que es la de contar con herramientas administrativas que le permitan llevar un mejor control y orden en los procesos que realizan las unidades orgánicas que lo conforman, se pretende solventar dicha necesidad mediante la realización de un estudio y apoyándose de la aplicación de conocimientos administrativos. Por lo tanto, este trabajo tiene como objetivo: elaborar herramientas administrativas para optimizar los procesos del Consejo Salvadoreño del Café.

Para la presente investigación se utilizó el método de investigación científico a través del análisis y la síntesis, el tipo de investigación explicativo debido a que se conoció el porqué y el para qué de los procedimientos que realizan las personas que laboran en la institución, el diseño es no experimental ya que se describió cada uno de los procedimientos de las actividades que se realizan en el Consejo, la técnica utilizada fue la encuesta por medio de un cuestionario realizado a Jefes y Colaboradores de las diferentes unidades y departamentos; la entrevista que fue atendida por la Gerente General y Jefe de Recursos Humanos utilizando una guía de preguntas, así como la observación directa para el levantamiento de procedimientos de las diferentes actividades que se realizan en cada Departamento y Unidades.

Por ser un número reducido de empleados se tomó la decisión de trabajar con la población y no calcular un muestreo. Asimismo, se encontraron con diferentes limitantes que no permitieron ampliar la información sobre la situación actual y la cual repercute en el proceso de investigación presente.

En base al diagnóstico realizado, se concluye y se recomienda lo siguiente:

Conclusión:

- A través de los resultados obtenidos de la encuesta, se expone que debido a la ausencia de un documento que describa paso a paso las actividades que se realizan en un puesto de trabajo, el personal que ingresa a la institución tiene que ser instruido por un compañero de trabajo, una guía general o debe ser enviado

a capacitaciones impartidas por diferentes instituciones gubernamentales, por lo que mediante la investigación se constató que la institución no cuenta con herramientas administrativas adecuadas para adiestrar al personal.

Recomendación:

- Es esencial que la Gerencia General en conjunto con la Unidad de Recursos Humanos autorice e implemente la utilización de herramientas administrativas como lo son los manuales de procedimientos para cada unidad del Consejo, con el fin de ordenar las funciones, que permitan establecer lineamientos para lograr sus objetivos y que sean documentos adecuados para adiestrar al personal.

INTRODUCCIÓN

La investigación realizada en el Consejo Salvadoreño del Café, Ubicado en el Municipio de Santa Tecla, Departamento de la Libertad, es con propósito de elaborar herramientas administrativas para optimizar procesos en las diferentes Unidades y Departamentos de la Institución.

Es una institución gubernamental, la cual fue fundada el 19 de octubre de 1989 por medio del Decreto Legislativo N° 353 como ente rector de la caficultura en El Salvador, tiene la finalidad de prestar servicios a los que se dedican a la actividad del sector cafetalero en el país, es por ello que se busca optimizar los procesos de las actividades que se solicitan.

El contenido de este trabajo se desglosa en tres capítulos. En el primer capítulo se plasma información teórica con respecto al tema de investigación, el cual está compuesto por generalidades del municipio de Santa Tecla y del Consejo Salvadoreño del Café; así como, un marco teórico que sustente la base de los manuales administrativos.

En el segundo capítulo detalla la importancia que tiene la presente investigación para garantizar un eficiente desempeño en las labores de parte de las personas que trabajan en el Consejo, y lo necesario que es para dicha institución contar con herramientas administrativas y llevarlas a la práctica, el capítulo se encuentra conformado por el objetivo de la investigación y metodología utilizada, la descripción del diagnóstico de la situación actual de las herramientas administrativas, a partir de la información recolectada de las unidades de análisis. Se incluye el alcance y limitantes que surgieron en la investigación de campo. Por lo antes mencionado, se procedió a elaborar las conclusiones y recomendaciones sobre la institución.

Para finalizar el capítulo tres, se desarrolla la descripción de la propuesta, el diseño de una herramienta administrativa que sirva para optimizar los procesos, como lo es el manuales de procedimientos; dicha herramienta está compuesta por, introducción, objetivos, su ámbito de aplicación, base legal, los procedimientos de cada actividad que desarrollan las unidades y departamentos del Consejo Salvadoreño del Café, representados por un flujograma basado en la simbología ANSI y por un glosario de figuras y términos utilizados para mejor comprensión; la descripción de la segunda herramienta es un manual de bienvenida, se basa en la filosofía de la institución, misión, visión, historia del café, estructura organizativa y aspectos generales para dar a conocer a los empleados. La tercera herramienta enfocada en un código de ética con propósito de normar la conducta de los trabajadores. Seguido de los recursos a utilizar para la implementación de las herramientas administrativas que son recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros; agregando un presupuesto

de gastos de la propuesta y un plan de capacitación para implementar las herramientas administrativas, que es lo relacionado a la problemática de investigación.

Posteriormente se presenta las citas bibliográficas consultadas y los anexos que apoyan la investigación desarrollada en el contenido del trabajo, tales como: Tabulación y análisis e interpretación de datos, y los respectivos formatos utilizados en la investigación para el levantamiento de la información, el Manual de Procedimientos, Manual de Bienvenida y Código de Ética.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE EL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA

1. Antecedentes del Municipio de Santa Tecla

El municipio de Santa Tecla (nombrado en primera instancia como “Nueva San Salvador”) fue fundado el 8 de agosto 1854 según acuerdo gubernamental que autorizó la fundación de una nueva capital, el 28 de enero 1865 obtiene el título de cabecera departamental de la Libertad, mientras el 1 de enero de 2004 se da la oficialización del nombre Santa Tecla en sustitución de Nueva San Salvador, la Asamblea Legislativa emitió el decreto número 201, publicado en el Diario Oficial del 22 de diciembre de 2003, y el cual entró en vigencia ocho días después de su publicación. Dicho decreto, expresa en su considerando apartado VI:

“Que habiéndose derogado en todas sus partes el Decreto que establecía, entre otras cosas, el nombre de la Nueva Ciudad de San Salvador, resulta impropio el uso de esta denominación para esta pujante ciudad, edificada en la llanura de la Hacienda Santa Tecla, de donde surge el nombre autóctono con que se le ha conocido; a pesar de las reiteradas alusiones que oficialmente se le han hecho, con ese apelativo revelador de las intenciones con las que dicha ciudad se fundó”.¹

2. Situación Actual del Municipio de Santa Tecla

Santa Tecla cabecera departamental y municipio. Es uno de los municipios que conforman el departamento de la Libertad, y es administrado por el alcalde actual Roberto José d’Aubuisson Munguía, representante del partido de Alianza Republicana Nacionalista (ARENA).

“Santa Tecla tiene una superficie de 112.20 km², con una distancia a San Salvador de 12 km, con 32 km a La Libertad y con 56 km hacia Santa Ana, Límites del municipio al norte con Colón, Quezaltepeque y Nejapa, al Oeste con Comasagua, al Este con Antiguo Cuscatlán y Nuevo Cuscatlán, al Sur con La Libertad”.²

¹Decreto número 201, Diario Oficial, Tomo N° 361, San Salvador, Lunes 22 de diciembre de 2003, Número 239, pp. 3-4.

²<http://santatecla.gob.sv/>

El municipio cuenta con 12 cantones: Álvarez, Ayagualo, El Limón, El Matazano, El Progreso, El Triunfo, Las Granadillas, Loma Larga, Los Amates, Los Pajales, Sacazil y Victoria.

“Tiene una población de más de 123 mil habitantes y se encuentra a 789 metros de altura sobre el nivel del mar”.³

Lugares turísticos del municipio: Iglesia de Nuestra Señora Del Carmen, Palacio Municipal de Bellas Artes, Hogar de niños Adalberto Guirola, Parque José María San Martín, Parque Daniel Hernández, Palacio Tecleño de la Cultura, Iglesia El Carmen, Casa Guirola, Biblioteca Dr. Manuel Gallardo, Club Tecleño, Parque Adela van Severen de Contreras, Complejo Deportivo El Cafetalón, Estadio Las Delicias, Gimnasio Municipal José Adolfo Pineda y Paseo El Carmen.

B. GENERALIDADES DEL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ

1. Antecedentes del Consejo Salvadoreño del Café

“Es una Institución Gubernamental la cual fue fundada el 19 de octubre de 1989 por medio del Decreto Legislativo N° 353 como ente rector de la cafiicultura en El Salvador, se encuentra ubicada en Final de la 1° Av. Norte y 13 Calle Poniente. Santa Tecla, en Instalaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)”.⁴

Es una institución estatal de carácter autónomo, cuya administración cuenta con la participación del sector público y privado mediante un ente colegiado denominado Directorio, su finalidad principal es formular y dirigir la política nacional en materia cafetalera, orientada al desarrollo económico y social de la República.

2. Situación Actual del Consejo Salvadoreño del Café

Actualmente la Institución se encuentra en funcionamiento y brindando servicio en todas sus áreas de trabajo, cuenta con treinta y seis empleados liderados por el Lic. José Hugo Hernández Gutiérrez Director Ejecutivo del Consejo.

³ <http://www.municipiosdeelsalvador.com/la-libertad/santa-tecla>

⁴ http://asamblea.gob.sv/sesion-plenaria/seguimiento/legislatura-2012-2015/2014/no.-126-del-27-nov-2014/correspondencia/piezas-a/19a/archivo_pdf_utilsAL

a. Objetivos de la Institución

- Mejorar la promoción y posicionamiento del “Café de El Salvador” en los mercados nacionales e internacionales.
- Fomentar el consumo interno del café.
- Contribuir con la ejecución de los programas presidenciales de apoyo al sector.
- Brindar información estratégica de mercado del café mediante reportes diarios sobre los factores relevantes que inciden en el comportamiento de los precios.
- Fomentar la cultura de la producción de café con calidad con el desarrollo de programas o eventos que incentiven la participación de los caficultores.
- Contribuir a la toma de decisiones y la transparencia del mercado de café.
- Fortalecer los lazos de cooperación para la sostenibilidad de la caficultura nacional e internacional.

b. Misión

Formular y dirigir la política en materia cafetalera y demás actividades relacionadas con la agroindustria del café, promoviendo una caficultura sostenible y competitiva, en procura del desarrollo socioeconómico y ambiental del país.

c. Visión

Ser una institución líder en facilitar los instrumentos necesarios para el desarrollo del sector cafetalero y en posicionar el café de El Salvador nacional e internacionalmente.

d. Servicios que Ofrece el Consejo Salvadoreño del Café

- La Escuela de Café de El Salvador: Nace en julio de 2007, realizando capacitaciones en diferentes especialidades tales como: tostaduría, barismo y catación con una metodología teórico-práctico que permite desarrollar destrezas y habilidades a los capacitados. A la fecha se han capacitado a más de 5,500 personas.
- Servicio de precios: colecta, procesa, analiza y distribuye información importante sobre el mercado de café y la pone a la disposición de los productores para que estos desarrollen una buena base de conocimientos y de esta forma puedan optimizar el proceso de toma de decisiones. La información que se proporciona permite conocer los precios internacionales del negocio del café en la bolsa de Nueva York.

- Control de calidad: atribuciones
 - ✓ Determinar las características de los tipos de café exportable.
 - ✓ Constatar que las calidades de café que se exportan correspondan a las estipuladas en los contratos.

Cuenta con especialistas de alto reconocimiento nacional e internacional incluyendo “Q” Graders, certificación otorgada por el Coffee Quality Institute, proporcionando un valioso aporte al sector cafetalero en el tema de calidad a través del análisis físico y organoléptico de muestras de café.

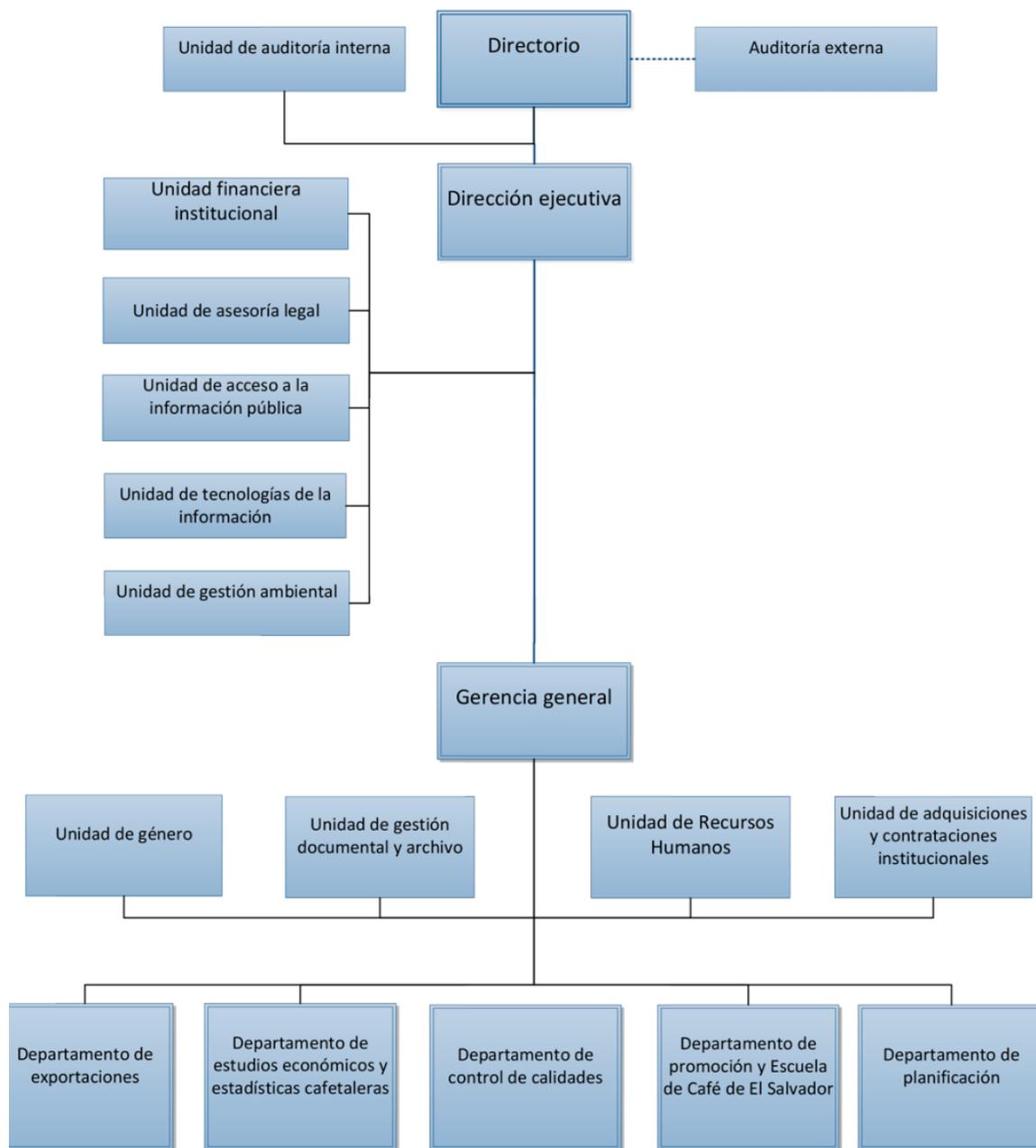
- Registro de Productores (Carnetización): establece la obligatoriedad de proporcionar los datos requeridos de los caficultores. Por acuerdo de directorio la información se actualiza cada cuatro años. El registro permite contar con información actualizada y fidedigna de los productores del país y sus fincas, permitiendo con ello su caracterización en diferentes ámbitos, tales como la ubicación por cordillera cafetalera, departamento y municipio, así como el tamaño de la finca, la altura a nivel del mar y las variedades cultivadas.

e. Estructura Organizativa

La Institución cuenta con un número de 36 empleados. La Estructura Organizativa del Consejo Salvadoreño de Café en su representación gráfica de las unidades que la conforman, está representada mediante la Figura 1.

Figura 1

Organigrama del Consejo Salvadoreño del Café (Situación Actual)



Fuente: Pág. web del Consejo Salvadoreño del Café (www.csc.gob.sv)

C. GENERALIDADES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

1. Marco Históricos de los Manuales Administrativos

Los manuales como herramientas en la administración es una documentación relativamente recientes, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas maneras de operar una organización, por ejemplo circulares, memorandos, instrucciones internas, reglamentos, etc.

La necesidad de personal capacitado género que se elaborarán manuales detallados, ante la escasez y urgencia de que las personas tuvieran conocimiento sobre las actividades que se les asignaban.

Los manuales administrativos comenzaron a utilizarse en las empresas en los años de 1,950 con el diseño e implementación de estas herramientas administrativas fue posible en las empresas llevar a cabo un control del personal como de la estructura orgánica, los procedimientos, las políticas y otras prácticas de un organismo social de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

En su inicio los manuales elaborados contenían defectos, esto se debía a una falta de sistematización y de técnica para su elaboración, pero es innegable que fueron de gran utilidad en la capacitación de personal recientemente contratado y por la escasez de jefes de área bien preparados, que prevalecía en aquella época.

Con el transcurrir del tiempo, para los años de 1,970 se fueron elaborando manuales administrativos más técnicos, claros, concisos, prácticos y sobre todo aplicando la metodología.

En 1,980 se desarrollaron aún más los instrumentos metodológicos y la preparación de manuales administrativos se adaptaron para ser más técnicos y prácticos. Además comenzaron a aplicarse los manuales a diversas áreas funcionales (producción, comercialización, finanzas, personal, etc.), en todo tipo y tamaño de empresas.

En 1,990, con la llegada de la cultura de la calidad se incrementó la cantidad de manuales administrativos de calidad en las organizaciones (públicas y privadas) y su preparación se ha multiplicado con rapidez.

En el periodo de 2000 al año 2010, se observó en las organizaciones la necesidad de contar con manuales administrativos, lo que se ha vuelto un imperativo para todo tipo y tamaño de empresas por diversas causas:

el volumen de las operaciones, el incremento de personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras (organizacional y procedimental). Esto hace imprescindible el uso de medios administrativos que faciliten el cumplimiento de las funciones, la descentralización, la mejor participación del recurso humano y el logro de objetivos organizacionales.

La finalidad de la estructura organizacional de una empresa es señalar los puestos de trabajo y la relación que existe entre ellos para el logro de objetivos organizacionales. Por consiguiente, es necesario explicar la división del trabajo, la jerarquía y los grados de autoridad y responsabilidad.

Asimismo, la finalidad de un procedimiento consiste en indicar como hacer el trabajo, de modo que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre de la misma manera y en los puestos de trabajo que intervengan en un procedimiento determinado. Este generalmente contiene un texto que señala los pasos a seguir, con ilustraciones basadas en diagramas de flujo.

2. Marco Conceptual de los Manuales Administrativos

“Los manuales son documentos que contienen, en forma sistemática, información acerca de la organización de la empresa”.⁵ Por lo tanto, estas herramientas permiten a las organizaciones orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario contar con información de manera ordenada que facilite la coordinación, evitando duplicidad y fugas de responsabilidad, incrementando la eficiencia del personal indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

A continuación se desarrolla una serie de información referente a conceptualización de manuales.

a. Definiciones

Se detallan algunas definiciones sobre lo que es un manual.⁶

Según Miguel A. DuhaltKraus, un manual es:

“Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

⁵ <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

⁶ Chiavenato Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Tercera Edición México 2009, Pag.60, Capítulo 4.

Para G.R. Terry, un manual es:

“Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

G. Continolo define al manual como:

“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Para Joaquín Rodríguez

Un manual es “Documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.⁷

Partiendo de los conceptos anteriores se debe entender manual como:

“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.). Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para la optimización del desempeño del personal”.

Es una gran ayuda para el personal que las instituciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados.

b. Objetivos de los Manuales Administrativos

En la actualidad, una de las estrategias para el desarrollo de organizaciones de todo tipo y tamaño es la formalización. Esta se refiere al grado en que un organismo social establece por escrito la estructura organizacional, la estructura procedimental, las políticas, etc., que guiaran el comportamiento de los empleados. Es necesario elaborar guías sobre la actuación individual o por departamentos, para llevar a cabo un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

⁷ Rodríguez Joaquín, “Como Elaborar Manuales Administrativos”, 4ta. Edición. Pág. 60.

Por lo general, en la administración pública y privada se observa que la aplicación de la estructura orgánica, los procedimientos y la declaración de las políticas están diseñados y elaborados de manera muy confusa y dispersa.

Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre historia, objetivos, políticas, estructura orgánica, procedimientos de un organismo social o de un área funcional básica, que dados a conocer al personal sirven para normar su actuación y a coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales.

Existen diversos objetivos que se pueden lograr con la preparación de manuales administrativos:

- Estimular la uniformidad.
- Eliminar la confusión.
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.
- Disminuir la carga de supervisión.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.

Con base en una clasificación y grado de detalle, con la elaboración e implantación de manuales administrativos se pretenden lograr los objetivos siguientes:

- Instruir al personal acerca de aspectos básicos como: objetivos, funciones, relaciones de trabajo, procedimientos, políticas, etc., para lograr una estandarización.
- Precisar la estructura orgánica de toda la empresa, de un área funcional para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar al personal de la empresa para la ejecución correcta de las tareas asignadas y propiciar uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración a la empresa para el personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de un programa de reorganización.

c. Clasificación de los Manuales

Otros organismos (públicos o privados) necesitan elaborar manuales diferentes. El tipo de manual que se elaborara se determinara respondiendo la siguiente pregunta:

¿Cuál es el propósito que se desea lograr?

En algunos casos solo sirven a un objetivo y en otros se logran objetivos. En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades. Los manuales pueden ser de diferentes tipos.

Cuadro N° 1

Clases de manuales administrativos	
Por su contenido	<p>En esta categoría se incluyen los siguientes manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> · De organización · De políticas · De procedimientos · De contenido múltiple (cuando, por ejemplo, incluyen políticas, procedimientos y organización) · De adiestramiento o instructivo
Por función específica	<p>En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> · De producción · De compras · De ventas · De finanzas · De contabilidad · De crédito y cobranzas · De personal · Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales)

Fuente: Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, Joaquín Rodríguez Valencia, Tercera Edición. Capítulo 4, página 69.

Clasificación de los manuales por su ámbito de aplicación

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se basa en las necesidades específicas que surgen en las oficinas, y de acuerdo con su ámbito de aplicación, puede abarcar muchas o pocas actividades.

Cuadro N° 2

Clases de los manuales según su ámbito de aplicación	
General	Incluyen al organismo en su conjunto. En este grupo de manuales se clasifican los manuales de: <ul style="list-style-type: none"> · Organización · Procedimientos · Políticas
Específico	Contienen información de una unidad orgánica. En esta clasificación se incluyen los manuales de: <ul style="list-style-type: none"> · Reclutamiento y selección · Auditoría interna · Políticas de personal

Fuente: Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, Joaquín Rodríguez Valencia, Tercera Edición. Capítulo 4, Página 71.

Manual general de procedimientos. También es resultado de la planeación. Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social, con el fin de uniformar la forma de operar.

d. Planeación y Elaboración de los Manuales

Para que un manual satisfaga las necesidades de los usuarios y justifique el tiempo y dinero que se invierta en su elaboración es necesario planearlo con mucho cuidado.

Definición del objetivo a seguir

La necesidad de contar con manuales administrativos en todo tipo y tamaño de organismos sociales, actualmente se ha hecho imperativo a causa del creciente volumen y división del trabajo, el aumento de personal, la complejidad de la estructura orgánica, la cantidad de procedimientos administrativos necesarios

para que opere de manera correcta una organización, entre otros. Por consiguiente, se hace necesario el diseño y la aplicación de los manuales administrativos.

Los manuales administrativos son documentos que sirven para explicar y orientar a los empleados sobre los elementos básicos de un sistema de trabajo, con un lenguaje claro y específico para que sea comprendido por el personal, a todos los niveles.

Por tanto, los manuales administrativos son instrumentos que nos muestran una metodología y un medio de acción práctica, que ayudan mucho a la acción administrativa; además, es un registro escrito de información e instrucciones de manera ordenada y sistemática, que conciernen al personal y son utilizados para orientar los esfuerzos de este en un organismo social.

Es importante comprender que un manual no es la solución mágica de todos los problemas, sino que muchos problemas pueden solucionarse con el manual correspondiente.

Presupuesto

La formulación de un presupuesto es el paso final en la planeación del manual, pero no existen lineamientos generales que indiquen como presupuestar esa elaboración.

Los costos incluidos en el presupuesto dependerán del sistema presupuestal del organismo. Algunas empresas cargan todos los costos al departamento que solicita el trabajo, pero otras solo le cargan los gastos ajenos o adicionales necesarios para producir los manuales. También existen organizaciones que cuentan con un departamento que elabora manuales administrativos y absorbe todos los costos. Cualquiera que sea el sistema presupuestal, el problema principal, sobre todo si es la primera vez que se elabora un manual, es el de incluir todos los costos pertinentes.

- Costos generales
 - Cubiertas o encuadernación
 - Comunicaciones (correspondencia, teléfono)
 - Costos de distribución
 - Dibujo (pasta, grafica, etc.)
 - Papel
 - Impresión (fotocopiado)

Proceso de actualización

En la mayoría de las organizaciones se presentan cambios o modificaciones constantes debido a que se agregan nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos cotidianos. Los cambios en la estructura organizacional se hacen con tanta frecuencia como se requiere para resolver los problemas administrativos que se presenten y capitalizar las oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones. Los cambios de funciones o de rutinas en el personal se anunciarán por medio de un memorando y se incluirán lo más pronto posible en los manuales administrativos aunque sea necesario volver a redactarlos o incluir un suplemento en que se explique la estructura organizacional.

Siempre que los cambios no sean provocados para dar la idea de un falso progreso, no deberá oponerse resistencia a las revisiones del manual. La actualización de los manuales puede ser no planeada o planeada.

- Actualización no planeada

La mayoría de las empresas actualiza sus manuales conforme sea necesario, por ejemplo, para establecer nuevas políticas, cambiar o crear nuevos procedimientos, generar nuevos puestos, etc.

Uno de los obstáculos más importantes para actualizar un manual es lograr que se apruebe la revisión. Es conveniente establecer un procedimiento para obtener la aprobación y determinar con el coordinador plazos razonables de entrega del material que contiene las propuestas de actualización revisada.

- Actualización planeada

La mayoría de los organismos sociales ponen al día sus manuales administrativos sin haber planeado las actualizaciones.

Todos los manuales deberán revisarse cuando menos cada año, pero si el contenido cambia con rapidez, puede ser necesario revisarlos dos veces al año.

Es recomendable realizar las revisiones periódicas por secciones, en lugar de revisar y, en su caso, actualizar todo el manual de una sola vez.

Planear de esta manera las revisiones y, en consecuencia, las actualizaciones, facilita su coordinación. Esta actividad se convierte así en parte del programa de trabajo en vez de ser proyectos anuales que son fáciles de posponer o aplazar. De esta manera también se ejerce menos presión sobre los coordinadores de revisión.

Por otro lado, las revisiones periódicas de los manuales pueden motivar en cierta forma a los usuarios, ya que les permiten percibir que comparten la responsabilidad de mantener el manual actualizado y el interés que tiene el responsable en que este permanezca vigente.

Sin embargo, sea o no planeada la actualización, la unidad orgánica (organización y métodos o sistemas y procedimientos) tendrá la responsabilidad de que se informe de los cambios de manera adecuada y de que se mantenga un registro correcto de todos ellos.

Organización y métodos como estrategia de cambio en la Administración pública

La puesta en marcha de la aproximación: organización y métodos a la Administración pública, dada su naturaleza, corresponde a agentes especializados y de alta capacidad técnica, los cuales generalmente conforman una unidad administrativa staff (asesoría) denominada oficina central de organización y métodos, adscrita a unidades políticas y/o administrativas de alto nivel -presidencia, subsecretarías, consejerías, dirección general que coordinan al resto de unidades de organización y métodos presentes en la estructura administrativa.

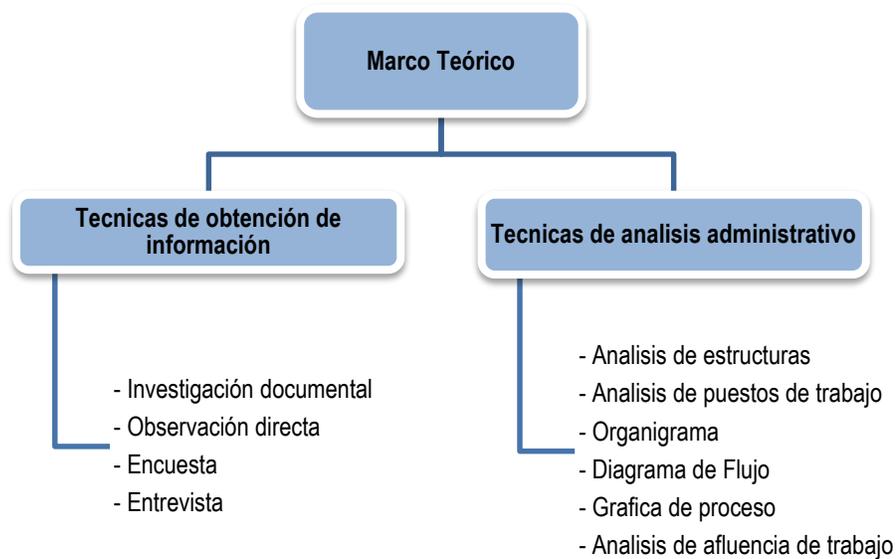
el enfoque de O y M posee generalmente un alto componente jerárquico. Su diseño y puesta en marcha depende de las unidades políticas y/o administrativas del más alto nivel, por lo que su implantación es de arriba hacia abajo o del tipo top-down, ello conlleva a que el nivel de responsabilidad y competencia de las oficinas de organización y métodos sean limitados ya que no poseen autoridad ejecutiva. Son elementos asesores y solamente aconsejan lo que estiman debe hacerse, pero no imponen ni tienen mayor autoridad de la que emana de sus consejos.

e. Técnicas Para Elaborar Manuales Administrativos

La metodología y las técnicas de análisis conforman los instrumentos básicos para que los analistas puedan ser capaces de analizar y diagnosticar sobre la estructura organizacional, la estructura procedimental y sobre el comportamiento humano en el contexto de un organismo social.

Figura 2

Modelo conceptual de técnicas a utilizar en la elaboración de manuales



Fuente: Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, Joaquín Rodríguez Valencia, Tercera Edición. Capítulo 5, Página 90.

- Técnicas de obtención de información

El estudio y análisis de un fenómeno (en nuestro caso de tipo administrativo) siempre ha tenido como finalidad esclarecer las causas que lo originan. El esclarecimiento de los factores que componen el objetivo de estudio señalado se alcanzara por medio de la aplicación de diversas técnicas de análisis.

Para seleccionar la mejor técnica de obtención de información es necesario referirse al problema administrativo a solucionar. Por consiguiente, el analista deberá decidir qué tipo y cantidad de información, ya sea de manera conjunta o separadamente.

- Investigación documental

L. Quiroga, la define de la manera siguiente:

“Consiste en una selección y análisis de los documentos que contienen datos importantes relacionados con la estructura orgánica, los procedimientos, las políticas de un organismo social”.

Joaquín Rodríguez Valencia:

“Proceso mediante el cual recopilamos datos a través de la consulta de documentos: informes, registros, graficas, estadísticas y reportes acerca de un problema administrativo objetivo de estudio”.

Esta técnica trata principalmente de recabar y hacer un primer examen de la información que existe en un organismo social, mediante la consulta de documentos escritos o gráficos (informes, graficas, registros, estadísticas, etc.) sobre el objetivo predeterminado del estudio de que se trate. Toda esta información tendrá que ser actual y digna de confianza, así como concreta y pertinente.

Esta técnica de obtención de información requiere de:

- ✓ Fuentes: se refiere principalmente al origen de los documentos, por ejemplo, archivos de una organización (de la gerencia general, subgerencias y departamentos de área).
- ✓ Medios: se refiere a los principales documentos formales como: acta constitutiva, declaración de objetivos, informes, manuales, listas de puestos de trabajo, leyes, reglamentos, actas de reuniones, descripción de procedimientos, normas, etc.

Proceso de investigación documental. Esta técnica de análisis debe seguir una secuencia de etapas, que son las siguientes:

Recolección de la información. En esta etapa deberá planearse de manera cuidadosa la obtención de información, considerando la cantidad, la calidad y la confiabilidad del material a recabar; el resultado de esta etapa es decisivo para los objetivos de estudio.

Análisis de la información. Esta etapa consiste en la aplicación de un correcto juicio, experiencia práctica y capacidad de análisis, factores indispensables del analista de sistemas administrativos.

Clasificación de la información. Esta etapa consiste en llevar a cabo una clasificación técnica y sistemática de la información obtenida, con la finalidad de llegar a condiciones y recomendaciones reales. Toda la información recabada se complementa entre si y ninguna es excluyente de la otra.

- Observación directa

Observar, descifrar, entender y explicar los factores que comprenden una situación determinada, en la mayoría de los casos, se encuentra sujeto a interpretaciones de tipo personal, que no siempre son las más reales y verídicas, pues es muy difícil externar por completo los factores estudiados.

Joaquín Rodríguez Valencia:

“Es la actividad de contemplar cuidadosamente los fenómenos en cuestión para que se pueda determinar si existe una adecuación entre ellos y el propósito de estudio”.

Se emplea la palabra observación porque, en última instancia los sentidos del analista deben percibir los eventos directamente mediante registros realizados (información, hechos, comportamientos) o los efectuados por el propio analista.

- Cuestionario

Es una técnica para recabar datos que consisten en aplicar una serie de preguntas a un empleado o un grupo de ellos. Las preguntas deben ser cuidadosamente preparadas en relación con el objetivo del estudio a realizar y lo que se quiere comprobar.

Los cuestionarios proyectados sirven para investigar mediante respuestas proporcionadas por el encuestado. Esta técnica se aplica generalmente para recabar información de todos los niveles de administración (operativo, administrativo, directivo) acerca de dependencia, descripción de funciones, tareas métodos de trabajo e información recibida y emitida.

La técnica de cuestionario es una de las más aplicadas en la investigación administrativa. El cuestionario presupone el diseño de la investigación y la elaboración requiere un procedimiento escrito. Antes de diseñar el cuestionario habrá que tener presente el método de codificación que se va a utilizar.

- Entrevista

Entre las técnicas de análisis, la mayor importancia por su contenido, método y aplicación es la entrevista. Mediante esta una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado).

La entrevista es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas, valiéndose de la viva narración de las personas entrevistadas.

En este sentido, la entrevista es uno de los instrumentos más valiosos para obtener información.

3. Marco Conceptual del Manual de Procedimientos

a. Definiciones

Para Gómez, Giovanni E. Define Manual de Procedimientos:

“Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas. Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones”.⁸

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica principalmente en la posibilidad de uniformar los procedimientos. Existe siempre una mejor manera de realizar cualquier tarea, y una vez que esta se encuentra debe establecerse como el procedimiento a seguir.

Es importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento (manual). Este viene a ser una guía de trabajo que resultara muy valiosa.

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario.

Salvador Mercado define los manuales de procedimientos como:

⁸Pérez Gutiérrez, J. y Lanza González, E: "Manuales de procedimientos y el control interno".

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html> (visita el 29/08/2017)

“Aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa”.⁹

En el manual de procedimientos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo, e incluyen diagramas basados en símbolos para aclarar los pasos. En los manuales de procedimientos se acostumbra incluir las formas que se emplean en el procedimiento de que se traten junto con un instructivo para su llenado.

A este tipo de manual también se le denomina manual de operación, de rutinas de trabajo, de trámite y método de trabajo.

b. Objetivos del Manual de Procedimientos

Presentar un procedimiento aislado no permite conocer la operación de una unidad administrativa, por tanto, es necesario agrupar en un documento todos los procedimientos, al cual se le llama manual de procedimientos.

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación, la dirección y el control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Los objetivos del manual de procedimientos son:

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos que componen cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

⁹ Mercado Salvador, Administración Aplicada/ Applied Management, Segunda Edición, Editorial Limusa, 2002. Pag. 202

c. Importancia del Manual de Procedimientos

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación que permiten registrar y tramitar la información respecto a la organización y operación de un organismo social.

La función del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quien, como, cuando, donde y para qué han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

Los manuales de procedimientos deben reservarse para información de carácter estable relacionada con la estructura procedimental de la organización.

d. Tipos de Manuales de Procedimientos

De manera general, por sus características diversas los manuales de procedimientos pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábrica.

Manual de procedimientos de oficina: Estos manuales son una parte integral de cualquier organización empresarial, ya que comunican procedimientos de la compañía o las políticas que deben ser atendidas. Estos tipos de manuales incluyen Manuales de Procedimientos, Manuales del Empleado y Manuales de Política de Recursos Humanos, entre otros. La información dentro de los manuales de oficina también tiene que ser aprobada por los departamentos selectivos dentro de la empresa.

Manual de procedimiento de fábrica: De manera general los manuales de procedimientos de fábrica se utilizan para coordinar el control de la producción, fabricación, inspección y personal de ingeniería. Estos manuales contienen la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad operativa ó más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades operativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

También se pueden clasificar con base en su ámbito de aplicación y alcances, en manuales de:

- Procedimiento general. Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.
- Procedimiento específico. Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir de manera sistemática con sus funciones y objetivos.

De lo antes mencionado se deduce que un manual de procedimientos es el documento de los como:

- Como dar de alta o de baja a una persona en la organización.
- Como agregar una cuenta nueva al libro mayor general.
- Como atender y resolver reclamaciones de los clientes.

e. Contenido de un Manual de Procedimientos

Una regla esencial respecto al manual de procedimientos establece que un manual solo debe contener los elementos necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables.

Es muy importante dejar en claro que un manual de procedimientos no debe estar sobre cargado de elementos que reduzcan considerablemente su valor operativo, en otras palabras, la sencillez y la profundidad deben ser características que inspiren su programación.

La sencillez y profundidad son dos términos cuyo significado adquiere mayor importancia cuando se descende a cada una de las situaciones del organismo social. De la misma manera una cantidad relativamente escasa de información puede permitir describir en forma satisfactoria las operaciones y los procedimientos existentes en una pequeña empresa. El volumen del manual crece a medida que aumentan las dimensiones de la empresa y su estructura organizacional se vuelve más compleja.

Existe una serie de elementos que debe considerarse requisito mínimo para cualquier documento de esta índole:

i. Índice

Es una lista de apartados en un manual. Es decir, es un esquema al que se le pueden añadir números o letras del alfabeto como referencia.

ii. Introducción

Su propósito es explicar al usuario qué es el documento, cuál es el objetivo que se pretende cumplir por medio de él, cuál será su alcance, cómo se debe usar este manual y cuando se harán las revisiones y actualizaciones.

- **Objetivos del manual:** Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual.
- **Alcance:** Es una explicación breve de los que abarca el manual de procedimientos.
- **Cómo usar el manual:** Esta sección es la parte más importante de la introducción; indica al usuario todo cuanto tiene que saber para utilizar el manual.
- **Revisiones y recomendaciones:** Indica con quien tiene que hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de procedimientos.

iii. Organigrama

Se representa gráficamente la estructura orgánica, debe indicar aspectos como sistemas de organización, tipo de departamentalización, tipo de centralización y de descentralización, y relación entre personal con autoridad de líneas y asesorías.

- **Sistemas de organización:** En esta sección se describirá el tipo de estructura organizacional que la entidad ha adoptado.
- **Método de departamentalización:** Es aquí donde debe mencionarse el tipo de departamentalización.
- **Tipo de centralización y descentralización:** En esta sección se indicarán detalles sobre la prolongación de la delegación.

iv. Gráficas

Se presentan los procedimientos de manera gráfica, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento o el recorrido de las formas o los materiales.

- **Diagrama de flujo:** Es la técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos. El diagrama muestra desde las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento, hasta los puestos que intervienen.

v. Estructura Procedimental

En este apartado se deberá presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento explicando cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se llevan a cabo, e indicando las unidades administrativas responsables de su ejecución.

- Descripción narrativa de los procedimientos: Para cada procedimiento administrativo debe de indicarse la unidad responsable de su ejecución.
- Encabezado de página: Establece un área de la página especialmente marcada en la parte superior para cierta información básica, como el título del procedimiento el número de página y fecha de publicación.

vi. Formas

Las formas son realmente un apoyo en el que se puede recabar, de manera sistemática y coordinada, datos e información. Su creación se justifica si el trabajo se facilita con una forma de diseño uniforme.

f. Autorización del Manual

Una vez terminado el manual se recomienda que sea autorizado por las partes que intervienen en su elaboración. Debe ser autorizado por:

- La dirección superior para darle la formalidad y apoyo necesario.
- El responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.
- La unidad responsable de la elaboración de manuales administrativos.

La aprobación de cada uno de los responsables debe de aparecer siempre en todo manual administrativo.

g. Utilidad de los Manuales de Procedimientos

La existencia de los manuales antes mencionados sirve para que la administración aumente la posibilidad de que los empleados utilicen los sistemas y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas.

La utilidad radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas, ya que si se vuelven obsoletos, se pierde el tiempo y el dinero que se emplean en su elaboración.

4. Marco Conceptual del Manual de Bienvenida

a. Definiciones

“Es un instrumento de apoyo en la inducción del nuevo trabajador que contribuye a facilitar la adaptación del ambiente laboral; pues no es más que un documento que expresa los aspectos más generales con respecto a la organización”.¹⁰

Para Agustín Reyes Ponce:

“Un manual del empleado o de bienvenida. Suele englobar todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa”.¹¹

b. Objetivo

El objetivo de este manual es instruir al nuevo empleado, acerca de la historia de la empresa, estructura organizativa, giro, misión, visión, normativa interna, políticas, horarios de trabajo y de descanso, entre otros aspectos necesarios para formar de manera preliminar al nuevo trabajador.

c. Importancia

La importancia del manual de bienvenida radica en dotar a los nuevos empleados de información básica sobre la Empresa, como las actividades, tareas y funciones de su personal. Es necesario señalar que existen empresas que no le dan el valor necesario a dicho manual.

Por otra parte, hay grandes empresas que hacen uso de un programa formal de inducción, utilizándolo como medio para revelar las características de la organización tales como: historia, objetivos, políticas, costumbres, estructura organizacional, generalidades (ubicación geográfica de la empresa y de las diferentes unidades o departamentos dentro de sus instalaciones) prestaciones de beneficios a los empleados, disposiciones y

¹⁰ Msc. Serrano, Alexis. “Administración de personas”, Primera edición, 2007. Pág. 108

¹¹ Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, 2007. Pág. 260

normativas internas. Toda esta información puede estar contenida al detalle en un solo documento (Manual de Bienvenida) aunque se les es permitido a los nuevos empleados hacer preguntas.

Por consiguiente, Permite a la compañía facilitar y agilizar el proceso de inducción del nuevo empleado siendo orientados de una forma efectiva dentro de la organización.

La inducción de personal de nuevo ingreso comienza desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le brinda información sobre la vacante que se pretende cubrir, se considera terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para dirigir la información requerida y aplica con éxito lo que ha estado aprendiendo.

La mayoría de los planes de inducción contiene información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficio para los empleados etc., que se encuentran contenidos en el llamado manual de Bienvenida, el cual debe ser entregado a cada trabajador.

d. Contenido

El manual de Bienvenida puede estar estructurado de la siguiente manera:

- Índice

Este representa de forma resumida y ordenada los capítulos que contiene este manual, enumera cada apartado para hacer más fácil su consulta.

- Prólogo

Es una breve descripción del contenido de dicho documento, así mismo, servirá de orientación al usuario para tener un mejor conocimiento con respecto a la organización.

- Historia de la empresa

Descripción del origen de la empresa o del área descrita en el manual, en la que se muestra su inicio, progresos y cambios importantes.

- Aspectos generales del trabajo

Descripción breve de las funciones; como de las relaciones con respecto a las diferentes áreas y puestos de trabajo que existen dentro de la empresa.

- Sus productos o servicios

En esta sección se da a conocer los productos o servicios que ofrece la empresa de una manera general.

- Objetivos organizacionales

Es una descripción de los objetivos que persigue dicha corporación a la cual pertenecerá el empleado.

- Organigrama de la empresa

En esta fase se explica la estructura jerárquica, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

- Políticas y procedimientos importantes

A través del manual de Bienvenida se pretende dar una breve descripción de los lineamientos y de los procesos encaminados a la consecución de los objetivos organizacionales.

- Perspectiva general de las presentaciones sociales

En esta sección se hará una descripción de los beneficios sociales a los que tendrá derecho el nuevo empleado al formar parte de la unidad corporativa.

- Perspectiva general de los servicios

Es la descripción de los beneficios adicionales que ofrece la organización tales como préstamos a empleados, bonificaciones, compensatorias, viáticos, uso de instalaciones vacacionales, entre otros.

- Periodo de preguntas

En esta parte se determina un periodo de orientación al nuevo empleado permitiéndole adaptarse de una manera efectiva a su puesto de trabajo.

- Normas de seguridad

Para la protección del trabajador, es necesario revelar todos los factores de riesgos de trabajo que podrían poner en peligro su vida.

- Vacaciones y días feriados.

En este punto se le darán las pautas al nuevo empleado para que conozca todo lo referente a sus días de descanso y feriados a los cuales tendrá derecho con goce de sueldo respaldado por las leyes estatales. Así, como las jornadas de trabajo a las cuales está obligado respetar.

Un mismo manual de bienvenida sirve para los ejecutivos, personal administrativo y todo tipo de trabajador, este deberá estar elaborado con un lenguaje sencillo y ameno, para fácil entendimiento.

Para la elaboración del Manual de Bienvenida el uso de elementos audiovisuales contribuye a facilitar la comprensión, identificar y despertar una actitud crítica ante la información contenida en tal documento.

5. Marco Conceptual del Código de Ética

a. Definiciones

Según la Ley de Ética Gubernamental define la Ética Pública como: "Principios que norman los pensamientos, las acciones y las conductas humanas y que las orientan a lo correcto, honorable y adecuado cumplimiento de las funciones públicas."¹²

b. Objetivo

Normar y promover el desempeño ético en la función pública; salvaguardar el patrimonio del Estado, prevenir, detectar y sancionar la corrupción de los servidores públicos, que utilicen los cargos o empleos para enriquecerse ilícitamente o cometer otros actos de corrupción.

c. Autonomía y naturaleza del Tribunal de Ética Gubernamental

Créase el Tribunal de Ética Gubernamental, que en el texto de la Ley se denomina el "Tribunal", como una institución de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía en lo técnico, administrativo y presupuestario para el ejercicio de las funciones y atribuciones que señala esta Ley.

El Tribunal es el ente rector de la ética pública, encargado de velar por el cumplimiento de la Ley, para cuyo efecto no estará subordinado autoridad alguna, a fin de que pueda desempeñar sus funciones de manera eficaz y sin influencia indebida.

¹² Ley de Ética Gubernamental, Decreto Legislativo No. 1038, del 27 de abril de 2006, publicado en el diario oficial 90, tomo 371. (Artículo 3)

d. Principios de Ética Pública

La actuación de los servidores públicos deberá regirse por los siguientes principios de la Ética pública:

- a) **Supremacía del Interés Público:** Actuar tomando en consideración que el interés público está siempre sobre el interés privado.
- b) **Probidad:** Actuar con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.
- c) **No Discriminación:** Atender a las personas que demandan o solicitan servicios públicos, sin discriminación por motivos de nacionalidad, raza, sexo, religión, ideología, opinión política, condición social o económica.
- d) **Justicia:** Cumplir las funciones del cargo, otorgando al público, a los superiores, a los subordinados y al Estado lo que les es debido, según derecho o razón.
- e) **Transparencia:** Actuar de manera accesible para que toda persona natural o jurídica, que tenga interés legítimo, pueda conocer si las actuaciones del servidor público son apegadas a la ley, a la eficiencia, a la eficacia y a la responsabilidad.
- f) **Confidencialidad:** Guardar reserva sobre hechos o información lícita, de los que conozca con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones y no utilizarla para fines privados.
- g) **Responsabilidad:** Disposición y diligencia en el cumplimiento de los actos de servicio, función o tareas encomendadas a la posición o puesto que se ocupa y disposición para rendir cuentas y asumir las consecuencias de la conducta pública inadecuada o del incumplimiento de sus obligaciones.
- h) **Eficiencia y eficacia:** Cumplir programas y tareas propias del cargo y lograr los objetivos al menor costo para el público y la institución, evitando demoras y atrasos en el trabajo y en el logro efectivo de las tareas encomendadas, así como administrar los recursos evitando el despilfarro.

6. Marco Conceptual de los Procesos

a. Definición de Proceso

Para Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman Proceso es: “Cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes”.¹³

El autor menciona que un proceso es:

¹³ Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, Administración de Operaciones, Procesos y Cadena de Valor, Octava Edición, Pearson Prentice Hall. Pág.: 4

“Conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna”.

Describe Sub procesos:

“Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso”.

Enuncia sistema de la siguiente manera:

“Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo gestión de calidad”.

Un procedimiento puede ser:

“Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo, cuando, donde y como se debe de llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos debe utilizarse; y como debe de controlarse y registrarse”.

Actividad menciona que es:

“Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función”. Por actividad se entenderá como el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado.

ISO 9000 define proceso como:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

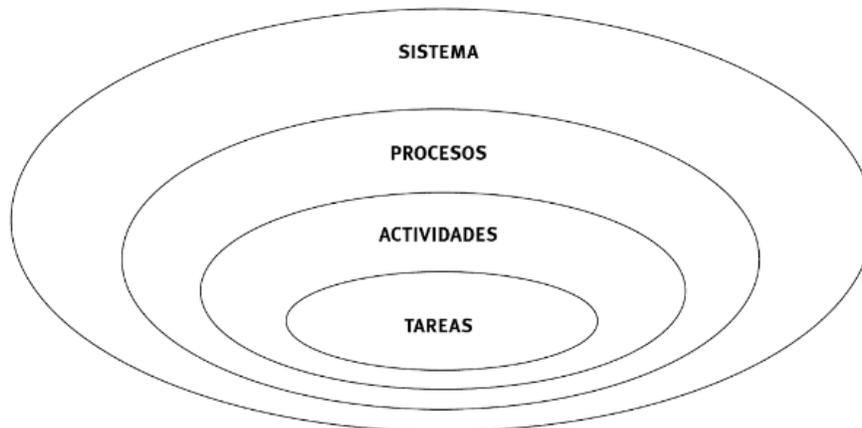
Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o estima por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo.

En este contexto se define sistema como un conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo. La definición más clásica y utilizada es conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo común, ver figura 3.

Figura 3

Representación de un Sistema



Fuente: Gestión por Procesos; José Antonio Pérez Fernández de Velasco, 4ta. Edición, 2010, ESIC Editorial, página 52.

Gestión de Procesos

“Es la forma de gestionar la organización basándose en una serie de actividades, que son necesarios para la consecución de los objetivos, según el autor José Ángel Maldonado se desglosan una serie de conceptos orientados a la gestión de procesos”.¹⁴

b. Elementos de un Proceso

Todo proceso tiene tres elementos:

- Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios.
El input es un “producto” que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (anterior en la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o del cliente.

¹⁴ Maldonado, José Angel. GESTIÓN DE PROCESOS. Universidad de Málaga, Agosto del 2011, pág. 6

- La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar un método de trabajo (procedimiento).
- Uno de los factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios o convenientes para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son también productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.
- Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente.

Se debe considerar dos tipos de output:

- De producto tangible que posteriormente será sometido a control de calidad (Medición y seguimiento del producto según ISO 9001).
- Finalista, de eficacia (resultados) o sus sinónimos valor, satisfacción.

Cuadro N° 3

PROCESO	SALIDA/OUTPUT
INCORPORACIÓN DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Persona con el perfil requerido, el día previsto y al coste estimado. ➤ Persona integrada; pasado un cierto tiempo su cliente interno ha podido “percibir el valor”.
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cursos impartidos según lo planificado. ➤ Valor de la aplicación “in situ” del aprendizaje.
COMUNICACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mensajes difundidos al personal. ➤ Percepción de las personas de la satisfacción de su necesidad de comunicación.
MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuestas recibidas. ➤ Información: datos procesados y adecuadamente estructurados y presentados. ➤ Plan de acciones de mejora acometidas con la información recogida.
AUDITORÍA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informe de auditoría. ➤ Plan de Acciones correctivas, preventivas o de mejora. ➤ Eficacia del Plan de Acción.
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Datos recogidos. ➤ Plan de Acción.
MEJORA CONTINUA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proyectos finalizado. ➤ Proyecto implantado. ➤ Eficacia del proyecto.
ENTREGA AL CLIENTE (“Proceso del Negocio”)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producto entregado (albarán firmado). ➤ Valor/satisfacción percibida por el cliente.

Fuente: Gestión por Procesos; José Antonio Pérez Fernández de Velasco, 4ta. Edición, 2010, ESIC Editorial, pagina 56.

c. Estrategia del Proceso

Es el enfoque adoptado por una organización para transformar recursos en bienes y servicios. El objetivo de una estrategia del proceso es encontrar la forma de producir bienes y servicios que cumplan con los requerimientos del cliente y las especificaciones del producto en cuanto a costos y otras restricciones de la administración. El proceso seleccionado tendrá un efecto a largo plazo sobre la eficiencia y flexibilidad de la producción, así como sobre el costo y la calidad de los bienes producidos. Por lo tanto, gran parte de la estrategia de operaciones de una empresa se determina en el momento de tomar esta decisión sobre el proceso.

Enfocada en el Proceso

Instalación de producción organizada alrededor de los procesos para facilitar la producción de bajo volumen y alta variedad.

La gran mayoría de la producción global se dedica a hacer productos de bajo volumen y alta variedad en lugares donde se hacen “trabajos de taller”. Tales instalaciones se organizan alrededor de actividades o procesos específicos. En una oficina, los procesos serían las cuentas por pagar, las ventas y la nómina.

Cada proceso está diseñado para desempeñar una amplia variedad de actividades y manejar cambios frecuentes. En consecuencia, también se denominan procesos intermitentes.

Proceso Repetitivo

Proceso de producción orientado al producto y que usa módulos.

Un proceso repetitivo se clasifica entre los procesos que se enfocan en el producto y el proceso. Los procesos repetitivos usan módulos, los cuales son partes o componentes que se preparan previamente, a menudo en procesos continuos.

Requisitos Básicos de un Proceso

- Todos los procesos deben tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continua.

- Todos los procesos tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos. Para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.

Es recomendable planificar y realizar periódicamente una reingeniería de los procesos de gestión, claves y relevantes para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costes, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

Condiciones de un proceso

- Se pueden describir las entradas y las salidas.
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

d. Análisis y Diseño del Proceso

Cuando se analizan y diseñan procesos de transformación de recursos en bienes y servicios, surgen preguntas como las siguientes:

- ¿El proceso está diseñado para lograr una ventaja competitiva en términos de diferenciación, respuesta o bajo costo?
- ¿El proceso elimina pasos que no agregan valor?
- ¿El proceso maximiza el valor para el cliente según lo percibe el cliente?

Algunas herramientas ayudan a entender las complejidades del diseño y rediseño del proceso. Son formas sencillas de hacer que tenga sentido lo que sucede o debe suceder en un proceso.

Las organizaciones demandan recursos técnicos que les permitan precisar, mediante diagramas de flujo y mapas de proceso, los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente.

En su calidad de técnicas de análisis, compendian en forma ordenada y detallada las operaciones, las actividades, las funciones y los procesos que efectúan las unidades administrativas de la estructura organizacional que intervienen en ellas, los formatos que utilizan, así como los métodos de trabajo con que determinan responsabilidades en la ejecución, el control y la evaluación de sus acciones.

Como herramienta de estrategia permiten elevar el desempeño de la fuerza de trabajo, lograr economías en la producción de bienes o prestación de servicios, mejorar la coordinación con grupos de interés y capitalizar las capacidades distintivas para lograr ventajas sustentables.

- **Diagramación**

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

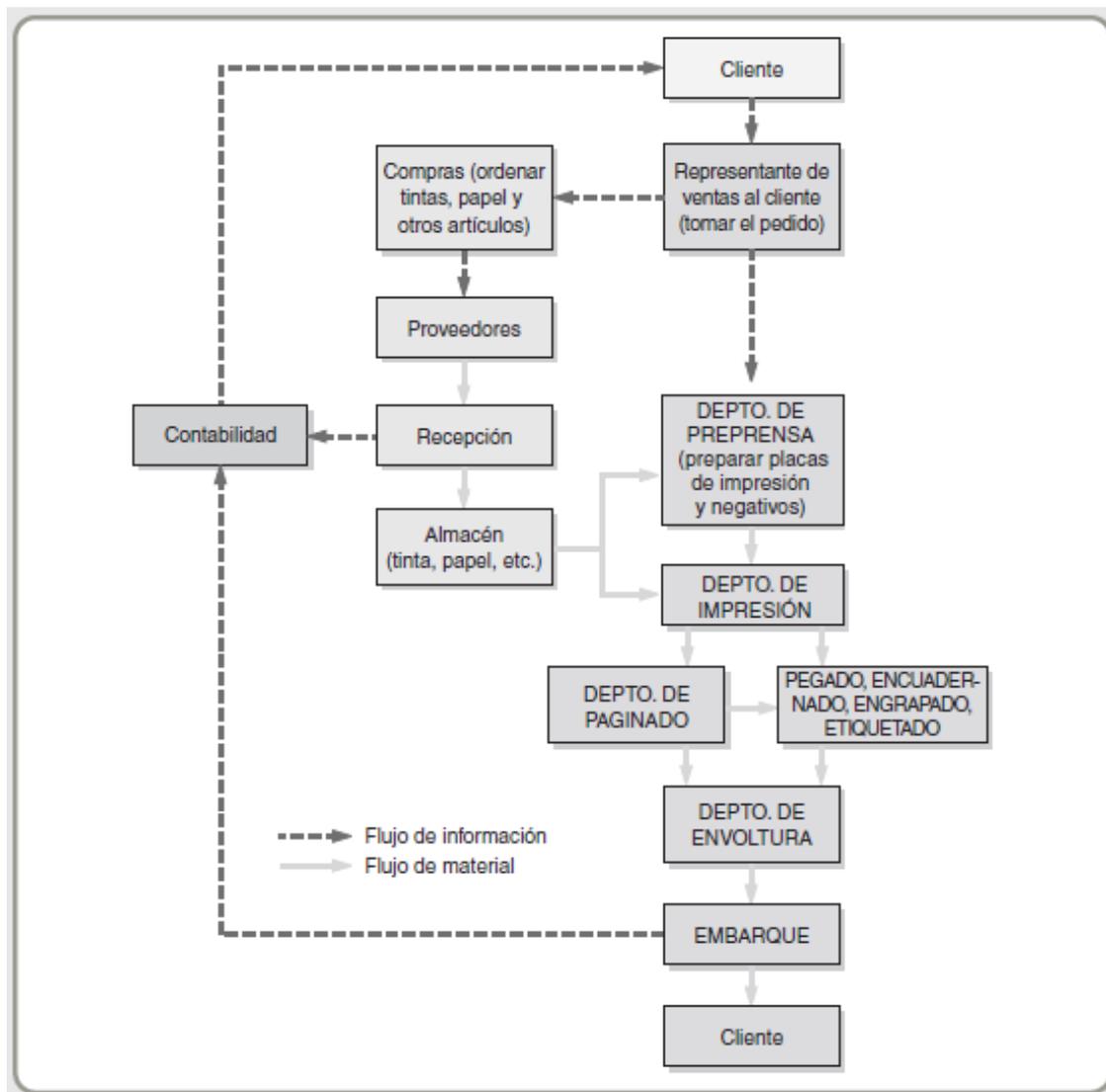
Este recurso constituye un elemento de juicio invaluable para individuos y organizaciones de trabajo; aquellos, porque así pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que fortalece su capacidad de decisión. Las organizaciones, porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo.

- **Diagrama de flujo**

Dibujo usado para analizar el movimiento de personas o materiales. Por ejemplo, ver figura 4:

Figura 4

Ejemplo de diagrama de flujo



Fuente: Principios de Administración de Operaciones, Jay Heizer, Séptima edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009, Capítulo 7, página 257.

- **Gráfica de función tiempo (o mapeo del proceso)**

Diagrama de flujo al que se le agrega el tiempo en el eje horizontal. En las gráficas de función tiempo, los nodos indican actividades y las flechas la dirección del flujo en el tiempo, con el tiempo en el eje horizontal. Este tipo de análisis permite que los usuarios identifiquen y eliminen desperdicios, como pasos extra, duplicidades y demoras.

- **Diagramas del proceso**

Diagrama se define como “La representación gráfica de los hechos o información relativa a los mismos y que suceden durante una serie de acciones u operaciones”¹⁵.

Los diagramas del proceso usan símbolos, tiempo y distancia para proporcionar una forma objetiva y estructurada sobre cómo analizar y registrar las actividades que conforman un proceso. Permiten enfocar la atención en las actividades que agregan valor.

La identificación de todas las operaciones que agregan valor (al contrario de la inspección, el almacenamiento, las demoras y el transporte, que no agregan valor). Los elementos sin valor agregado son desperdicio; son recursos que la empresa y la sociedad pierden por siempre.

Los desperdicios incluyen: inspección (si la tarea se realizó de manera apropiada, la inspección es innecesaria); transporte (el movimiento de material dentro de un proceso puede ser un mal necesario, pero no agrega valor); demora (un activo ocioso que usa espacio es desperdicio); almacenamiento (a menos que sea parte del proceso “de curado”, el almacenamiento es desperdicio).

- **Construcción de los diagramas**

La construcción de los de los diagramas de flujo implica la consideración de una serie de pasos, mismos que sirven de guía para su diseño, estos se presentan a continuación:

- ✓ Conformen un grupo de trabajo donde participen aquellos que son responsables de ejecución y el desarrollo de los procedimientos que se encuentran debidamente interrelacionados y que constituyen un proceso.
- ✓ Establecer el objetivo que se persigue con el diseño de los diagramas y la identificación de quien lo empezara, ya que esto permitirá definir el grado de detalle y tipo de diagrama a utilizar.
- ✓ Definir los límites de cada procedimiento mediante la identificación del primer y último paso que lo conforman, considerando que en los procedimientos que esta interrelacionados el comienzo de uno es la conclusión del proceso previo y su término significa el inicio del proceso siguiente.

¹⁵ Kramis Joubanc, José Luis, Sistemas y Procedimientos Administrativos, 4ta edición México, Pág. 63

- **Criterios para el diseño de los diagramas de flujo**

- ✓ Encabezado del diagrama de flujo
- ✓ Estructura del diagrama de flujo
- ✓ Descripción narrativa del diagrama de flujo

- **Tipos de Diagramas**

Existen algunos tipos de diagramas de flujo.

- Diagrama de flujo vertical: también denominado gráfico de análisis del proceso. Es un gráfico en donde existen columnas y líneas. En las columnas están los símbolos (de operación, transporte, control, espera y archivo), el espacio recorrido para la ejecución y el tiempo invertido, en las líneas se destaca la secuencia de los pasos y se hace referencia de cada paso a los funcionarios involucrados en la rutina. Este tipo de diagramas es útil para armar procedimientos, ayudar en la capacitación del personal y racionalizar el trabajo.
- Diagrama de flujo Horizontal: En este diagrama de flujo se utilizan los mismos símbolos en que el diagrama de flujo vertical, sin embargo la secuencia de información se presenta de forma horizontal. Este diagrama sirve para destacar a las personas, unidades u organismos que participan en un determinado procedimiento o rutina, y es bastante común que sea utilizado para visualizar las actividades y responsabilidades asignadas a cada uno de estos actores y así poder comparar la distribución de tareas y racionalizar o redistribuir el trabajo.
Aunque su elaboración resulta más compleja que la del diagrama vertical, este diagrama facilita la visualización de los sectores de una organización que intervienen en un procedimiento determinado; además, permite una mejor y más rápida comprensión del procedimiento por parte de los usuarios.
- Diagrama de flujo de bloques: este es un diagrama de flujo que representa la rutina a través de una secuencia de bloques encaminados entre sí, cada cual su significado. Utiliza una simbología mucho más variada que los diagramas anteriores, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas en el gráfico.
Es una forma sencilla de representar un proceso mediante la utilización de bloques que muestran paso a paso el desarrollo del mismo.
- Formato arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo.

- v. Formato Panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada más rápidamente que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra, no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.

- **Simbología de los Diagramas de Flujo**

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no accesible transmite un mensaje deformado e impide comprender el procedimiento que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de contar con símbolos que tengan un significado preciso, y de convenir reglas claras para utilizarlos.

Frecuentemente los símbolos que se utilizan para el graficar flujogramas se someten a un proceso de normalización, es decir, son diseñados para que su interpretación sea universal. Al normalizar o estandarizar el uso de estos símbolos, se busca evitar que diferentes usuarios u organizaciones hagan uso de sus propios símbolos para representar procesos diagramas de flujo.

Los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por las instituciones siguientes:

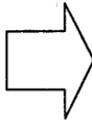
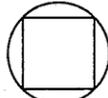
American Society of Mechanical Engineers (ASME)

ASME por sus siglas en inglés, fue fundada en 1880 como una organización profesional sin fines de lucro que promueve el arte, la ciencia, la práctica de la ingeniería mecánica, multidisciplinaria y las ciencias relacionadas en todo el mundo. Los principales valores del ASME están arraigados en su misión de posibilitar a los profesionales de la ingeniería mecánica a que contribuyan al bienestar de la humanidad.

La American Society of Mechanical Engineers (ASME) ha desarrollado los símbolos que aparecen en su representación en el cuadro N° 4, los cuales, a pesar de que son aceptados en áreas de producción, se emplean escasamente en el trabajo de diagramación administrativa, pues se considera que su alcance se enfoca en los requerimientos de esta materia.

Cuadro N° 4

Simbología ASME

SIMBOLOGÍA DE ASME		
ORIGEN		Para identificar el paso previo que da origen al proceso, este paso no forma en sí parte del nuevo proceso.
OPERACIÓN		Hay una operación cada vez que una forma o documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características, cuando se une o engrapa o cuando se desune o desengrapa, cuando se prepara para otra operación, transporte o almacenamiento.
INSPECCIÓN		Hay una inspección cada vez que una forma o documento es examinado para identificarlo o para verificar su cantidad, calidad o características. El resultado de esta inspección puede ser: a) Corregir inmediatamente los errores. b) Rechazar la forma o documento. c) Devolverlo para que el error sea corregido. d) Comparar con otro documento.
TRANSPORTE		Hay un transporte cada vez que una forma o documento se mueve, excepto cuando dicho movimiento es parte de una operación o de una inspección.
DEMORA		Ocurre una demora a una forma o documento cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción planeada.
ALMACENAMIENTO		Ocurre un almacenamiento cuando una forma o documento es guardado o protegido contra un traslado no autorizado; cuando es archivado permanentemente.
ALMACENAMIENTO TEMPORAL		Ocurre una forma o documento se archiva o guarda transitoriamente, antes de continuar con el siguiente paso.
ACTIVIDADES COMBINADAS OPERACIÓN Y ORIGEN		Se considera esta actividad cuando la forma o documento entra al proceso y al mismo tiempo puede suceder una operación.
INSPECCIÓN Y OPERACIÓN		Se considera esta actividad cuando el fin principal es efectuar una operación, durante la cual puede efectuarse alguna inspección.

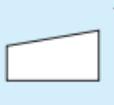
Fuente: Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño, pág. 97

American National Standard Institute (ANSI)

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense ANSI por sus siglas en inglés, es una organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos.

El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos, con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa, dicha simbología se muestra en el cuadro N°5.

Cuadro N° 5
Simbología ANSI

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contenido el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.		* Operación con teclado. Representa una acción en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		* Tarjeta perforada. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.		* Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.		* Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Línea de comunicación. Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etcétera.		* Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.

Nota: Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.

El lenguaje gráfico de los diagramas de flujo está compuesto de símbolos, cada uno tiene un significado diferente, lo que garantiza que tanto la interpretación como el análisis del diagrama se realicen de forma clara y precisa. Asimismo, para asegurar la interpretación unívoca del diagrama de flujo resulta necesario el diseño y escogencia de determinados símbolos a los que se le confiera convencionalmente un significado preciso, así como definir reglas claras con respecto a la aplicación de estos.

e. Optimización de Procesos

“La optimización de procesos consiste en mejorar y/o simplificar los procesos administrativos de las instituciones tanto públicas como privadas. Con la optimización se logra mayor agilidad y sencillez entre las diferentes áreas de la entidad, incrementa la calidad de los servicios y reduce los tiempos de ejecución de los procesos”.¹⁶

f. Administración de Operaciones

Se ocupa de los procesos, esas actividades fundamentales que las organizaciones utilizan para realizar el trabajo u alcanzar sus metas

El término administración de operaciones se refiere al diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. La coordinación entre funciones es esencial para una administración eficaz, donde se considera cómo entre áreas funcionales interaccionan para cumplir con objetivos establecidos de una organización.

Determinar la capacidad de los procesos con una administración eficaz es diseñar la distribución apropiadas de las actividades del proceso y racionalizar los procesos mediante la eliminación de las actividades que no agregan valor y el mejoramiento de aquellas que si lo hacen, también son decisiones fundamentales en el rediseño de los procesos, las actividades que intervienen en la administración de los procesos son esenciales para ofrecer ventajas considerables a la organización.

¹⁶ Secretaría de Función Pública, “Guía para la Optimización Estandarización y mejora continua de procesos”. Febrero 2016, México. Pág. 26-43.

D. MARCO LEGAL

1. Constitución de la República de El Salvador

La Constitución de la República de El Salvador, es el documento de mayor importancia para el país, ya que en ella se respalda la democracia nacional y es también el lugar donde se encuentran plasmados cuáles son los derechos y deberes que tienen los ciudadanos, el Estado, sus dependencias y sus funcionarios.

La Constitución de El Salvador que se usa actualmente según Decreto N° 38 de la Asamblea Constituyente es la del 15 de diciembre de 1983, y a la cual se le incluyeron las reformas aprobadas en el período de 1991 a 1992, debido a los acuerdos de paz en El Salvador.

Según el artículo 133 tienen exclusivamente iniciativa de ley los diputados, el presidente de la república por medio de sus ministros, la Corte Suprema de Justicia, los consejos municipales y el Parlamento Centroamericano. Para el caso del Consejo Salvadoreño del Café fueron los diputados de la Asamblea Legislativa quienes impulsaron la iniciativa de creación de esta ley.

2. Ley del Consejo Salvadoreño del Café

En agosto del año dos mil doce la Asamblea Legislativa aprobó según Decreto Legislativo N° 353 la Ley del Consejo Salvadoreño del Café, que define una institución estatal de carácter autónomo en la que participen productores individuales y asociados, beneficiadores y exportadores, que sea rectora de la política cafetalera y que goce de prestigio necesario para infundir confianza a los sectores nacionales y a los países productores y consumidores de café. Los principales puntos de la Ley son:

En su primer capítulo el cual es la base de toda la ley hace referencia a las disposiciones fundamentales, como es la creación de la institución estatal de carácter autónomo el Consejo Salvadoreño del Café, la cual será la autoridad superior en materia de política cafetalera y demás actividades relacionadas con la agroindustria del café.

La naturaleza del Consejo será jurídica y tendrá plena capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones. Su domicilio y oficinas principales tendrán lugar en la ciudad de Santa Tecla, departamento de La Libertad.

La finalidad principal de dicha institución es formular y dirigir la política nacional en materia cafetalera, orientada al desarrollo económico y social de la República.

El Consejo no podrá efectuar directa o indirectamente operaciones de producción, procesamiento y comercialización del café.

3. Ley del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos

La Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, el 16 de Octubre de 1975 en el Decreto N°373 Considera: Es deber del Estado asegurar a los trabajadores públicos y a sus familias las condiciones económicas de una existencia digna. Además está en la obligación de proporcionar a sus servidores los medios de vida decorosos al final de su carrera, procurándoles la debida protección, cuando como consecuencia de su invalidez, vejez o muerte, cesa la percepción de sus salarios y se produce el consiguiente perjuicio económico para sus familias. Lo anterior descrito es el objetivo de dicha ley.

4. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones

La Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, en su Decreto No. 927, el 20 de Diciembre de 1996. Está ley tiene como objeto la creación del Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte de acuerdo con esta ley.

5. Ley del Seguro Social

La Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, en su Decreto No. 1263, el 3 de Diciembre de 1953. Desarrolla los fines de seguridad social referidos en la constitución, en beneficio de los trabajadores y sus familiares asegurados.

6. Ley de Acceso a la Información Pública

El 2 de diciembre de 2010 la asamblea legislativa en el decreto N° 534. Tiene por objeto garantizar el derecho de acceso de toda persona a la información pública, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones de las Instituciones del Estado.

7. Código de Trabajo

Decreto Legislativo No. 15 de fecha 23 de junio de 1972, tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que atiendan

al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la sección segunda capítulo II del título II de la Constitución.

Las disposiciones de éste Código regula las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; además también regula las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

8. Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno del Consejo Salvadoreño del Café¹⁷

El Reglamento establece que El Directorio, el Director Ejecutivo y demás jefaturas, deberán orientar sus esfuerzos hacia la conciencia de control, y realizar las acciones que conduzcan a que todo el personal posea y mantenga el nivel de aptitud e idoneidad que les permita llevar a cabo los deberes asignados y entender la importancia de establecer y llevar a la práctica adecuados controles internos.

¹⁷ REGLAMENTO DE NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO DEL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ, Decreto de Corte de Cuentas N°: 174 Fecha: 11/09/2006. D. Oficial: 211 Tomo: 373 Publicación DO: 13/11/2006. Reformas: S/R

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO PARA ELABORAR HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE EL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. IMPORTANCIA

Para garantizar un eficiente desempeño de labores de parte de las personas que trabajan en las diferentes organizaciones de El Salvador, es necesario contar con herramientas administrativas y llevarlas a la práctica.

Es por ese motivo que se decidió realizar una propuesta de elaboración de herramientas administrativas, refiriéndose específicamente a los manuales de procedimientos, ya que, en ellos se describe las diferentes actividades que debe de realizar el personal que conforman el Consejo Salvadoreño del Café, lo cual permitirá a la institución una mejor organización que conlleve al éxito; manual de bienvenida, como documento que servirá para dar a conocer información de interés para el personal de nuevo ingreso, y un código de ética como herramienta para regular el comportamiento humano y un adecuado cumplimiento de las funciones públicas.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1. GENERAL

Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de los procesos que realizan las diferentes Unidades del Consejo Salvadoreño del Café, ubicado en el Municipio de Santa Tecla, departamento de la Libertad.

2. ESPECÍFICOS

- Recolectar la información necesaria que permita conocer la situación administrativa actual de la institución y de conocimiento general sobre el manual de procedimientos, haciendo uso de herramientas que faciliten el procesamiento de los datos.
- Interpretar los datos obtenidos en la investigación de campo referente a la situación actual del Consejo Salvadoreño del Café.
- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de los procedimientos que se efectúan en la institución, que permita el diseño de una herramienta administrativa para optimizar los procesos del Consejo.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para optimizar los procesos administrativos del Consejo Salvadoreño del Café, deben ser de acuerdo a las herramientas administrativas que utilicen, por lo tanto, se definió utilizar un método de investigación a fin de que se llegue a una conclusión que afirme esta proposición.

a. Método científico

El método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, se examinó y se solucionó el problema o conjunto de problemas de investigación en el Consejo Salvadoreño del Café.

A continuación se describe de manera general los métodos auxiliares utilizados en la investigación:

Análisis: A través del razonamiento individual de las variables se conoció e indagó la situación actual en que se encuentra la institución con respecto al desarrollo de sus procesos administrativos, y éstos en relación a la eficiencia y eficacia.

Síntesis: A partir de los resultados obtenidos se determinó que la institución cuenta con procesos actualizados pero no documentados, las cuales están acorde a los objetivos que persigue el consejo, así como también poseen manuales de procesos para ciertas unidades que no se encuentran actualizados para el desarrollo de las actividades y que deben ser mejorados.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

a. Explicativo

La investigación de campo es de tipo explicativo, donde se conoció el por qué y el para qué de los procedimientos que realizan las personas que laboran en la institución, y a partir de estas preguntas se determinó una forma adecuada de optimizar los procesos para que sean eficientes y así mejorar su desempeño.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

a. No Experimental

Se desarrolló el diseño de investigación no experimental, ya que, se describió cada uno de los procedimientos de las actividades que se realizan en el Consejo Salvadoreño de Café.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Corresponde a las distintas maneras de obtener los datos que luego de ser procesados, se convertirán en información. Las técnicas que se utilizaron se describen a continuación:

a. Técnicas

Para la obtención de información de la investigación las técnicas que se llevaron a cabo son:

- **Encuesta**

Se elaboró una serie de interrogantes, la cual fue contestada por treinta y un empleados que incluye jefes y asistentes de las Unidades del Consejo Salvadoreño del Café, el cual les permitió conocer sobre el tema de investigación y la importancia que tienen los manuales de procedimientos.

- **Entrevista**

Se desarrolló una guía de preguntas abiertas, orientadas a la recolección de información sobre la situación actual de la Institución, al personal que ocupa un puesto de importancia y de toma de decisiones como Gerente General y Jefe de Recursos Humanos.

- **Observación Directa**

La técnica de observación se utilizó para confirmar que el personal de las Unidades Orgánicas del Consejo Salvadoreño del café, cumplan los procedimientos de las actividades que describieron en el levantamiento de información.

b. Instrumentos

A través de un formato se realizó la recolección de datos, entre estos se tienen:

- **Cuestionario**

Para realizar el cuestionario se redactaron una serie de preguntas cerradas y de opciones múltiples orientadas a recopilar información referente a la situación actual de la institución y así diseñar las herramientas administrativas que ayuden a optimizar los procesos administrativos, los cuales se realizaron a los objeto en estudio de manera que facilitaran la investigación.

Se realizó un instrumento para el diagnóstico de la situación actual y otro para el levantamiento de información que permitió la elaboración de las herramientas administrativas.

- **Guía de preguntas**

La guía de entrevista se elaboró de tipo estructurada la cual comprende una serie de preguntas abiertas, donde cada uno de los entrevistados explicó la situación actual de la institución.

- **Lista de cotejo**

La lista de cotejo en la investigación es el resultado de los procedimientos descritos por cada una de las áreas administrativas de la institución haciendo uso de los datos recopilados por medio del formato de levantamiento de información.

5. FUENTES DE INFORMACIÓN

a. Primarias

La información recopilada genuina y no distorsionada en el campo de aplicación de la investigación se obtuvo a través de una guía de preguntas, que fue una conversación con la Gerente General y Jefe de Recursos Humanos; el cuestionario y formulario del levantamiento de información de los procedimientos fue contestado por jefes y asistentes de las Unidades Orgánicas que conforman la Institución.

b. Secundarias

La información que conforma el marco teórico se recopiló de libros, trabajos de graduación o investigación, documentos a fin a la temática y la información proporcionada por la institución.

6. ÁMBITO DE APLICACIÓN

La propuesta de elaboración de herramientas administrativas se llevó a cabo en Final de la 1° AV. Norte y 13 Calle Poniente. Santa Tecla, Instalaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

7. UNIDADES DE ANÁLISIS

Los elementos como objeto específico de estudio de donde se obtuvo la información.

Quienes brindaron información sobre la situación actual de la institución fueron:

Gerente General: Se entrevistó porque es el que está a cargo de liderar y coordinar cada una de las unidades dentro de la institución.

Jefe de Recursos Humanos: Por ser la persona responsable de la unidad a la que le corresponde asegurar un óptimo rendimiento del personal para una mejora continua en la Institución.

A los que se acudió para el llenado de la encuesta, fueron:

Jefes de Unidades: Debido a que son los conocedores de los procesos administrativos y técnicos, así como de los objetivos que persiguen las unidades que les corresponde. A los doce Jefes de Unidades restantes se les realizó una encuesta por medio de un cuestionario, y la respectiva guía de preguntas para la elaboración de los procedimientos administrativos que desarrollan.

Asistentes: Ya que son los que colaboran a cada uno de los Jefes de Unidades en la realización de los procesos dentro del Consejo.

8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

a. Determinación del Universo

La investigación se llevó a cabo en el Consejo Salvadoreño del Café donde se determinó como universo el número total de empleados con los que cuenta la institución, los cuales fueron treinta y seis.

b. Determinación de la Muestra

Por ser un número reducido de empleados se tomó la decisión de trabajar con la población y no calcular un muestreo.

Es decir, se realizó un censo a treinta y seis personas de las diferentes unidades que conforman el Consejo Salvadoreño del Café. Es importante mencionar que del total de empleados, se consideró realizarles una entrevista a cuatro de ellos los cuales son el Director Ejecutivo, Gerente General, Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Planificación.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

Con base a las preguntas generales realizadas a todos los empleados del Consejo Salvadoreño del Café, se determinó que la institución cuenta con 36 empleados de los cuales 25 tienen más de un año de laborar en dicha institución, consecuentemente la experiencia que poseen en relación a las actividades que realizan los hace más eficiente en sus labores, adicionalmente se observó que los trabajadores poseen pocas posibilidades de ascender u optar a un traslado a otras áreas, ya que cada una de ellas requiere conocimientos especializados para el cargo a desarrollar. Es importante destacar que los empleados que tienen más tiempo de laborar en el Consejo describen los procedimientos y situación actual de la unidad a la cual pertenecen, de manera segura y específica. (Anexo 5, pregunta general N° 2.)

Los resultados obtenidos con respecto al conocimiento general sobre los objetivos que se persiguen, son que la mayoría de los empleados tienen claro hacia donde se dirigen sus esfuerzos, mientras que al resto, que es un porcentaje representativo, desconoce cuáles son los objetivos trazados por el área. Es esencial que cada miembro que conforma la institución se enfoque hacia una misma dirección de acuerdo a las metas establecidas por el Consejo ya que generará participación, compromiso, motivación y medición de la productividad. (Anexo 5, pregunta de investigación N° 1.)

Se determinó que un total de 12 empleados desconoce o no tienen una idea clara sobre en qué consiste un manual de procedimientos, sin embargo cada una de las unidades maneja otro tipo de manuales como son: Manual de Bienvenida, Manual de Funciones, Manual de Organización, entre otros. Es de resaltar que la herramienta más conocida por el personal en la institución es el Manual de Funciones, por lo que ellos conocen las responsabilidades del cargo y desarrollan las tareas establecidas en normas, además con base en

comentarios realizados por los encuestados y entrevistados, se descubrió que para algunas unidades los manuales se encuentran desactualizados y deben ser mejorados. Además se determinó que la institución no cuenta con un Código de Ética ya que en ningún momento fue mencionado por alguno de los encuestados, al manejar información confidencial es de suma importancia que los trabajadores conozcan las normativas éticas que se deben cumplir dentro del Consejo, un caso similar es el del Manual de Bienvenida ya que del 100% de los encuestados solo el 2% respondió que se contaba con dicho manual. (Anexo 5, pregunta de investigación N° 2, 3 y 4.)

Debido a la ausencia de un documento que describa paso a paso las actividades que se realizan en un puesto de trabajo, el personal que ingresa a la institución tiene que ser instruido por un compañero de trabajo, una guía general o debe ser enviado a capacitaciones impartidas por diferentes instituciones gubernamentales. Según la entrevista al Jefe de Recursos Humanos, mencionó que otras formas de dar a conocer las actividades, es través de memorandos, notas y correos electrónicos, lo cual no es un medio adecuado de asignar las tareas. (Anexo 2, pregunta N° 8 y Anexo 5, pregunta de investigación N° 5.)

Basados en la observación y lo expuesto en la entrevista realizada al Jefe de Recursos Humanos, se determinó que las pocas herramientas administrativas no han sido actualizadas y en la mayoría de casos carecen de algunas herramientas, esto debido a que la Unidad de Recursos Humanos no cuenta con el tiempo y recursos para llevar a cabo estas actividades, las cuales en un entorno ideal son competencias de una unidad especializada como la Unidad de Organización y Métodos, sin embargo, el Consejo no dispone de dicha unidad (Anexo 2, pregunta N° 10).

Referente al tiempo que se invierte en realizar las actividades, se indagó que existen tareas que se ven duplicadas durante las labores diarias, debido a que no se encuentran esquematizadas de manera ordenada y las personas no realizan las actividades correspondientes de acuerdo con su cargo asignado, por ejemplo, explicar a los usuarios cómo funcionan los procesos para los diferentes servicios que la institución ofrece. Otro factor que afecta al rendimiento y productividad es el escaso personal que hay en el Consejo, por lo que se ven en la necesidad de auxiliarse con compañeros de otras unidades. Esto se confirmó con la Gerente General quien expreso que la institución no tiene recursos suficientes para la contratación de nuevo personal. (Anexo 1, pregunta N° 10 y Anexo 5, pregunta de investigación N° 6, 7, 8, 9 y 10.)

De acuerdo a la información recabada a través de las encuestas realizadas, la documentación que es requerida y elaborada, es la necesaria para el cumplimiento de los objetivos de cada unidad de la institución y por

consiguiente la suficiente para el funcionamiento de todo el Consejo, cabe mencionar que únicamente seis personas afirmaron que la documentación debe ser mejorada. (Anexo 5, pregunta de investigación N° 11.)

Se observó que el organigrama actual de la institución no está diseñado con base a los lineamientos y las técnicas adecuadas para la representación gráfica de su estructura orgánica, ya que no cuenta con las diferentes líneas de autoridad ni su respectiva simbología y/o significado, también no muestra la totalidad de las sub-unidades. Adicionalmente, el título de las áreas operativas no es uniforme ya que a unas se les denomina “Unidades” y a otras “Departamentos” sin tener una clara diferencia entre ambas y los respectivos rectángulos que componen la gráfica no poseen la misma dimensión.

Finalmente las jefaturas y subordinados consideran que contar con un Manual de Procedimientos para cada unidad sería de utilidad, ya que, ante el ingreso de un nuevo colaborador, no tendrían desconocimiento sobre alguna tarea específica y serviría de apoyo para otras unidades que desconocen dichos procedimientos, facilitaría el aprendizaje de los mismos y ahorraría tiempo a las personas encargadas de explicar las tareas asignadas, por lo tanto el contar con dicho manual serviría como una herramienta de planeación para el logro de los objetivos y metas del Consejo Salvadoreño del Café. (Anexo 5, pregunta de investigación N° 12 y 13.)

E. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. ALCANCE

Para llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual del Consejo Salvadoreño del Café, se realizó una entrevista a la Gerente General de la institución y al Jefe de Recursos Humanos; donde se dio a conocer la situación actual de la institución y posteriormente se realizó un censo a 31 empleados.

2. LIMITANTES

Se encontró con la limitante realizar la entrevista al Director Ejecutivo, ya que se le solicitó en dos ocasiones, de igual forma al Jefe de Planificación, debido al tiempo de ocupación de sus labores, la cual estaba enfocada a conocer de manera general la situación actual de la institución, adicionalmente no se realizó la encuesta a una de las Técnicas Colaboradoras debido a que se encontraba en licencia de maternidad.

Debido a esas limitantes hubo dificultades para ampliar la información sobre la situación actual y la cual repercute en el proceso de investigación presente.

Adicionalmente, para el levantamiento de información de las siguientes unidades: Dirección Ejecutiva, Unidad de Asesoría Legal, Gerencia General, Unidad de Género y Escuela de Café, no se les realizó el respectivo manual de procedimientos debido a que las actividades que realizan los primeros no son repetitivas y no tienen una secuencia estructurada en sus procesos, en el caso de la escuela del café solo se encargan de impartir clases de barismo y catación por módulos las cuales son impartidas por el personal del Departamento de Calidad. Por lo antes mencionado no se proporcionó la descripción de dichas actividades.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- ✓ Contar con herramientas administrativas es importante para el desarrollo de las actividades diarias de una empresa, en el Consejo Salvadoreño de Café, hay unidades orgánicas que tienen manuales de procedimientos que no se encuentran actualizados desde el año 2007.
- ✓ En la institución la unidad encargada de llevar a cabo la elaboración y actualización de los manuales es la Unidad de Recursos Humanos, los cuales no se han realizado debido al poco tiempo de parte de dicha unidad al igual que las demás que conforman la institución, el personal escaso, así como los pocos recursos económicos.
- ✓ A través de los resultados obtenidos de la encuesta, se expone que debido a la ausencia de un documento que describa paso a paso las actividades que se realizan en un puesto de trabajo, el personal que ingresa a la institución tiene que ser instruido por un compañero de trabajo, una guía general o debe ser enviado a capacitaciones impartidas por diferentes instituciones gubernamentales, por lo que mediante la investigación se constató que la institución no cuenta con herramientas administrativas adecuadas para adiestrar al personal.
- ✓ A raíz de que el personal de la institución es limitado, las jefaturas de las unidades se ven en la necesidad de solicitar la colaboración de otras unidades en cuanto al recurso humano, debido a esto los empleados son sobre cargados de trabajo y por consiguiente se les dificulta cumplir con el mismo.
- ✓ A los empleados del Consejo Salvadoreño de Café, les gustaría contar en la unidad a la cual pertenecen con manuales de procedimientos esquematizados, que faciliten la comprensión en cuanto al desarrollo de las actividades, así como un documento auditable.
- ✓ Se determinó que la institución no cuenta con un Código de Ética debido a que en ningún momento fue mencionado por alguno de los encuestados, por consiguiente los trabajadores desconocen cuáles son las normativas éticas mínimas que se deben cumplir dentro del Consejo; además se estableció que los trabajadores que ingresan a la institución no reciben el respectivo manual de bienvenida ya que solo una persona mencionó que cuenta con dicho manual.

2. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a la institución que, al contar con las herramientas administrativas, es importante mantenerlas constantemente actualizadas para el desarrollo de las actividades diarias en el Consejo Salvadoreño de Café, ya que esto servirá de instrumento de orientación en caso de cualquier dificultad, cuando ingresa nuevo personal, así como posibles auditorias en los casos que se requiera conocer sobre lo que se realiza en determinada unidad.
- ✓ Se requiere la creación de la Unidad de Organización y Métodos, quien tendrá la responsabilidad de informar los cambios de manera adecuada, así como un registro correcto de los procesos, mediante revisiones periódicas que establezcan el seguimiento para cada unidad o departamento, manteniendo las herramientas administrativas apegadas a la realidad de las operaciones a través del tiempo.
- ✓ Es esencial que la Gerencia General en conjunto con la Unidad de Recursos Humanos autorice e implemente la utilización de herramientas administrativas como lo son los manuales de procedimientos para cada unidad del Consejo, con el fin de ordenar las funciones, que permitan establecer lineamientos para lograr sus objetivos y que sean documentos adecuados para adiestrar al personal.
- ✓ Ante la limitante que tiene la institución que es de contar con poco personal para el desarrollo de las actividades es necesario definir las funciones de acuerdo al cargo que ocupan para un eficiente cumplimiento de objetivos y metas, así como ofrecer servicios de calidad a los diferentes usuarios.
- ✓ Es necesario que los empleados del Consejo comprendan las ventajas y beneficios que tendrán al implementarse y utilizarse los manuales de procedimientos esquematizados, les facilitará la comprensión en cuanto al desarrollo de las actividades, como guía auxiliar en el adiestramiento y capacitación de nuevo personal, permitirán una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información, así como un documento auditable.
- ✓ Consecuentemente ante la falta de un Código de Ética y un Manual de Bienvenida se recomienda la elaboración y puesta en práctica de los documentos mencionados, ya que con estas medidas se logra un mejor clima organizacional y marcan las pautas del comportamiento que los empleados deben tener dentro de la organización.

CAPÍTULO III DISEÑO DE PROPUESTA DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE EL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

La propuesta del trabajo de graduación está enfocada a herramientas administrativas. Proponiéndose la implementación de los manuales de procedimientos para cada una de las áreas que conforman el Consejo Salvadoreño del Café; un manual de bienvenida en el que se propone dar información general de la institución a la cual se integrara el personal de nuevo ingreso, así como un código de ética que ayudará a que las relaciones con cada uno de los agentes internos y externos sean óptimas para propiciar un buen clima laboral. Con dichas herramientas se pretende mejorar el rendimiento y la eficiencia del personal del Consejo.

A. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Los Manuales de Procedimientos, cuyo objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal como hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Alcance del Manual

El Consejo Salvadoreño del Café en búsqueda de aumentar la eficiencia de los servidores públicos en sus labores diarias, agilizar y facilitar los servicios que ofrece, contar con este instrumento constituirán herramientas técnicas útiles a los empleados de las unidades y departamentos, ya que muestran los aspectos importantes y son una guía en las actividades que desarrollan.

Ámbito de Aplicación

Está dirigido a todas las unidades y departamentos que conforman el Consejo y contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones administrativas e institucionales.

Flujograma de Procedimientos

El flujograma propuesto para la descripción de los procedimientos es la simbología desarrollada por el Instituto Nacional de Normalización Estadounidense ANSI por sus siglas en inglés, el cual representa los flujos de información y las actividades relacionadas. Por lo que ayudara a los empleados a comprender las actividades

actuales de las unidades y departamentos, también servirá para la búsqueda de mejoras, permitiendo discutir las tareas para realizarlas de manera eficaz con el personal.

Describe un listado en forma secuencial de las actividades a través de figuras que se interrelacionan por medio de líneas, las cuales ayudan a esquematizar y visualizar la relación de dependencia entre las actividades componentes del procedimiento en general y los responsables de llevarlas a cabo. Ver anexo 6.

B. MANUAL DE BIENVENIDA

Se ha elaborado con la propuesta de una mejora en el organigrama para el Consejo Salvadoreño del Café. Siguiendo los lineamientos y las técnicas adecuadas para la representación gráfica de su estructura orgánica, en cuanto a líneas de autoridad, uniformando la medida de los rectángulos que componen la gráfica para las respectivas unidades y departamentos, y su respectiva simbología y/o significado. Así mismo, se incluye la Unidad de Organización y Métodos, la cual tiene como finalidad servir de asesoría a la Gerencia General y a los de jefes de unidades en cuanto a la forma como deben agrupar individuos y deberes, dividir actividades, organizar procedimientos y llevar a cabo operaciones de oficina en lo que se refiere a normas, políticas, formularios, sistemas y procedimientos, de manera tal que los servicios a rendir sean eficientes y eficaces.

El proponer un manual de bienvenida pretende brindar un instrumento de apoyo en la inducción del nuevo trabajador que contribuya al entusiasmo e integración a un nuevo equipo; pues en él se incorporan aspectos generales con respecto a la institución.

Alcance del Manual de Bienvenida

La institución busca dar la bienvenida al nuevo personal que se incorpore a través de conocimientos generales que sean de comprensión y que sirvan de guía a la nueva figura que se incorpora.

Ámbito de Aplicación

Está enfocado a las nuevas contrataciones que se lleven a cabo en el Consejo Salvadoreño del Café, cuya finalidad es dar a conocer sobre ¿Quiénes son como institución?, dar a conocer la Misión, Visión, Historia del Café, estructura organizativa y cuál será la posición durante la contratación, los objetivos institucionales en los cuales está enfocada la institución, los servicios que se prestan a los usuarios que los solicitan, se propone dar a conocer aspectos como las obligaciones como empleado, las prestaciones a las cuales está sujeto, los días asuetos y vacaciones. Ver anexo 7.

C. CODIGO DE ETICA

Básicamente un código de ética mejorará las relaciones del Consejo Salvadoreño del Café ya sea con los mismos colaboradores u otras organizaciones, clientes, contratistas, proveedores, ayudará a que las relaciones con cada uno de estos agentes internos y externos sean buenas, se tengan confianza y las negociaciones sean siempre claras y favorables para todas las partes.

Alcance del Código de Ética

Una de las funciones del código de ética es proteger los derechos de los trabajadores de la institución. Igualmente marca las pautas del comportamiento que deben tener dentro de la organización: no aceptar sobornos ni ofrecerlos, respetar a sus compañeros, ser inclusivos, fomentar la igualdad de oportunidades, no involucrarse en fraudes, entre otras conductas.

Para que el código de ética sea efectivo, se requiere de una buena comunicación, por lo que se debe asegurar que cada director, colaborador, contratista, proveedor, productor y demás grupos de interés estén al tanto de este documento institucional. En el momento en que se implementen estas normas o entre un nuevo empleado a trabajar, se debe hacer de su conocimiento sobre lo que es y en que consiste el código de ética.

Ámbito de Aplicación

Este código de ética debe implementarse para todas las áreas, operaciones y estrategias del Consejo, ya que un código de ética bien comunicado ayuda a proteger la reputación de una compañía y su posición legal en caso de un problema ético provocado por un colaborador.

Estas normas aplican para todos los que conforman el Consejo, sin importar su puesto o antigüedad.

Todos aquellos que desempeñen un cargo directivo o gerencial en el Consejo también deben responder al código de ética y actuar con equidad, transparencia e integridad diariamente, debido a que ellos son el ejemplo que seguir, de no comportarse adecuadamente y se ven envueltos en escándalos, comprometen la imagen y reputación de la institución. Ver anexo 8.

D. RECURSOS A UTILIZAR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.

Para implementar en el Consejo Salvadoreño del Café la propuesta será necesario contar con los recursos que a continuación se detallan:

1. Humanos

Para la implementación de las herramientas administrativas en el Consejo será necesario contar con las personas de las diferentes unidades y departamentos que trabajan en la institución.

2. Materiales

Se necesita de los siguientes materiales: mobiliario y equipo de oficina, papelería y útiles, cuyos costos estarán en función de la cantidad de procedimientos a documentar en un manual de procedimientos, el de bienvenida de acuerdo al número de personas que se contraten y el código de ética de darlo a conocer a los empleados.

3. Tecnológicos

El equipo informático necesario para el desarrollo y diseño de las herramientas administrativas, son:

- Computadoras: a través del uso del internet y de la aplicaciones informáticas Microsoft Office y Google Drawings para la elaboración de flujogramas.
- Impresoras y fotocopiadoras: para la reproducción de formatos de levantamiento de información.
- Grabadoras de voz: para crear archivos de voz, siendo así utilizada en las entrevistas.

4. Financieros

El Consejo Salvadoreño del Café, tendrá que asignar los recursos financieros de su presupuesto para la implementación de las herramientas administrativas.

Se desarrollará una capacitación para dar a conocer la composición de los manuales, en el que se incurrirá con un costo económico cada vez que se requiera dar inducción al personal, ya sea por actualización en los

documentos o por nueva contratación y que deberá ser cubierto por la institución. A continuación se muestra un estimado de algunos gastos necesarios:

Descripción	Monto
Computadora	\$ 445.00
Proyector	\$ 570.00
Puntero	\$ 12.00
Pizarra acrílica	\$ 45.00
Plumón para pizarra	\$ 1.50
Material didáctico	\$ 25.00
Refrigerio	\$ 40.00
Honorarios	\$ 60.00
TOTAL	\$ 1,198.50

E. PRESUPUESTOS DE GASTOS DE LA PROPUESTA

Para la entrega de un ejemplar del manual de procedimientos, manual de bienvenida y código de ética en físico se incurrirá en los siguientes gastos:

Detalle	Precio
Empastado	\$36.00
Papel bond	\$6.00
Impresión	\$28.80
Total	\$70.80

Para la asignación presupuestaria se utilizarán recursos propios de la institución.

Por las herramientas tecnológicas que existen actualmente, la información en el Consejo se maneja de forma electrónica por la Unidad de Tecnologías de la Información en conjunto con la Unidad de Acceso a la Información Pública, por lo que las herramientas administrativas se proporcionaran a las unidades y departamentos de manera digital, posterior a la respectiva capacitación al personal.

F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

 		PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ.			
CONTEXTO					
Está dirigido a todas las unidades y departamentos que conforman el Consejo, en el cual se pretende orientar al personal sobre la importancia, utilidad y composición del manual de procedimientos, manual de bienvenida y código de ética, en cuanto a la descripción de las actividades para reducir tareas repetitivas de trabajo, así como una herramienta que servirá para nuevas contrataciones.					
OBJETIVO		METAS			
Facilitar herramienta de soporte para la institución que contenga información sistemática para la mejora continua de atención al público, al disminuir el tiempo dedicado a las actividades de trámite de documentos y trabajo rutinario.		<p>Las personas que laboran en el Consejo Salvadoreño del Café, el 100% debe tener conocimientos sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con información básica que le interesa conocer al empleado referente a la institución. • La secuencia lógica de cada una de sus actividades. • Evitar la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos. • Cumplir la ejecución de las actividades que integran los procesos, los respectivos diagramas de flujo, así como formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describen. 			
RECURSOS NECESARIOS		ESTRATEGIAS			
HUMANOS:	TOTAL	MATERIALES:	TOTAL	FINANCIEROS:	TOTAL
	POLITICAS	Computadora	1	Material didáctico	\$10.00
Capacitadores	3	Proyector	1	Refrigerio	\$40.00
El plan de capacitación se desarrollará en las instalaciones del Consejo Salvadoreño del Café específicamente en la Escuela del Café.		Puntero	1	Honorarios	\$60.00
		Pizarra acrílica	1		
		Plumón para pizarra	1		
TOTAL	3	TOTAL	5	TOTAL	\$110.00
Todo el personal asalariado de las diferentes unidades y departamentos que laboran en el Consejo debe asistir a la capacitación para la obtención de los conocimientos generales de las herramientas administrativas elaboradas.		<p>□ Fomentar el uso de las herramientas administrativas, como documento de consulta y registro de las actividades que realizan las personas en las unidades y departamentos, promoviendo la adaptación a través de mecanismos que faciliten una mejor aceptación por parte de los empleados, comprendiendo que es parte de sus funciones y obligaciones.</p> <p>□ Conseguir la mejora continua en la prestación de un servicio público de calidad, que sirva de apoyo y fomente la cooperación de todos los agentes implicados.</p>			

ACTIVIDADES PRINCIPALES PARA DESARROLLAR

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	INVERSION	INSTRUCTOR DEL PROGRAMA	DURACION	LUGAR
1. Bienvenida	\$110.00	Julio Soriano	5 min.	Escuela del Café ubicada dentro de las instalaciones del Consejo
2. Objetivo de la capacitación			5 min.	
3. ¿Qué es un Manual de Procedimientos?		Flor Iraheta	15 min.	Salvadoreño del Café.
4. Importancia				
5. Utilidad del Manual de Procedimiento				
6. Composición del Manual				
7. ¿Qué es un Manual de Bienvenida?				
8. Composición del Manual				
9. ¿Qué es un Código de Ética?				
10. Composición del Manual				
11. Conclusiones.		Marielos Pérez	10 min.	
12. Preguntas o comentarios.		Julio Soriano	10 min.	
13. Refrigerio.		Marielos Pérez	5 min.	
	Julio Soriano, Flor Iraheta y Marielos Pérez	5 min.		
		5 min.		

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Chiavenato, Idalberto; "Gestión del Talento Humano", 3ra Edición, Mexico 2009, Capitulo 4 pág 60.
- Gómez Ceja, Guillermo, Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño, Mc GRAW-HILL México. Capítulo 6.
- Kramis Joubanc, José Luis, Sistemas y Procedimientos Administrativos, 4ta edición México, Pág. 63, 64, 65, 66, 71
- Krajewski, Lee J; Ritzman, Larry P. "Administración de Operaciones, Procesos y Cadena de Valor", Octava Edición, Pearson Prentice Hall. Pág.: 4
- Maldonado, José Ángel. GESTIÓN DE PROCESOS. Editorial: EUMED - Universidad de Málaga, Agosto del 2011, pág. 6
- Mercado Salvador, Administración Aplicada/ Applied Management, Segunda Edición, Editorial Limusa, 2002. Pag. 202
- Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, 2007. Pág. 260
- Rodríguez Valencia, Joaquín, "Como Elaborar Manuales Administrativos", 4ta. Edición.2014. México D.F. Pág. 60.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, "Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos", Tercera Edición, Capítulo 4, Página 85.
- Secretaría de Función Pública, "Guía para la Optimización Estandarización y mejora continua de procesos". Febrero 2016, México. Pág. 26-43
- Msc. Serrano, Alexis. Administración de personas, Primera edición, 2007. Pág. 108.

Libro virtual

- Pérez Gutiérrez, J. y Lanza González, E.: "Manuales de procedimientos y el control interno". <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html> (visita el 29/08/2017)

Decreto

- Decreto Legislativo número 201, Tomo N° 361, Lunes 22 de Diciembre de 2003, San Salvador

Leyes

- Constitución de la República de El Salvador: Decreto Legislativo No. 38 de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No 234, Tomo No 281, el 16 de diciembre del mismo año.

- Ley del Consejo Salvadoreño del Café: Decreto Legislativo No. 353 de fecha 19 de octubre de 1989, publicado en el Diario Oficial No 200, Tomo No 305, el 30 de octubre del mismo año.
- Ley del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos: Decreto Legislativo No. 373 de fecha 16 de octubre de 1975.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones: Decreto Legislativo No. 927 de fecha 20 de diciembre de 1993, publicado en el Diario Oficial No 243, Tomo No 333, el 23 de diciembre del mismo año.
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social: Decreto Legislativo No. 1263 de fecha 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial No 226, Tomo No 161, el 11 de diciembre del mismo año.
- Ley de Acceso a la Información Pública: Decreto Legislativo No. 534 de fecha 2 de diciembre de 2010, publicado en el Diario Oficial No 70, Tomo No 391, el 8 de abril de 2011.
- Ley de Ética Gubernamental, Decreto Legislativo No. 1038, del 27 de abril de 2006, publicado en el diario oficial 90, tomo 371. (Artículo 3)
- Código de Trabajo: Decreto Legislativo No. 15 de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial No 142, Tomo No 236, el 31 de julio de 1972.
- REGLAMENTO DE NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO DEL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ, Decreto de Corte de Cuentas N°: 174 Fecha: 11/09/2006. D. Oficial: 211 Tomo: 373 Publicación DO: 13/11/2006. Reformas: S/R

Páginas Web

- <http://www.csc.gob.sv/>
- <http://santatecla.gob.sv/>
- <http://www.municipiosdeelsalvador.com/la-libertad/santa-tecla>
- http://asamblea.gob.sv/sesion-plenaria/seguimiento/legislatura-2012-2015/2014/no.-126-del-27-nov-2014/correspondencia/piezas-a/19a/archivo_pdf_utilsAL
- <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- <http://definicion.de/optimizacion/>

ANEXOS



ANEXO 1. Entrevista Aplicada a Gerente General



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



TEMA: “HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DEL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico de los procesos administrativos actuales que permitan conocer las actividades y funciones que desempeñan las personas que laboran dentro de la institución.

Entrevista dirigida a: GERENTE GENERAL

Nombre: ING. YANCI PALACIOS

CUERPO DE LA ENTREVISTA

1. Tiempo que tiene de laborar en la Institución:
Dos años.
2. Tiempo de ocupar el cargo que desempeña:
Dos años.
3. ¿De manera general que actividades realiza dentro del Consejo?
Coordinación de todas las actividades de las unidades del Consejo.
4. ¿Qué tipo de información recibe y autoriza?
De todas las áreas que conforman la institución recibo reportes, notificaciones, memorando, correos los cuales también los autorizo.
5. ¿Considera que hay puestos de trabajo sin definición de sus labores en la institución?
Si, son muy pocos los trabajadores con los que cuenta la institución y las actividades son muchas. Todos hacen de todo, y se pide apoyo para que todos colaboren como unidades de apoyo para cumplir con los objetivos.

6. ¿Considera que hay demasiada información, muchos reportes y pocos resultados de alto impacto?
NO
7. ¿Qué tipo de actividades realizan para que haya trabajo en equipo, entre los trabajadores?
No, se realizan reuniones de motivación. Si se comparte cuando hay cumpleaños.
8. ¿De qué forma o medio se le explica al personal que para que realice las actividades asignadas?
Con un mínimo de tareas que se le asignan por el jefe inmediato, así se le van aumentando y observando el avance hasta que queda solo.
9. ¿Cuáles son los tipos de manuales con los que cuenta el Consejo Salvadoreño del Café? Podría mencionarlos:
No contamos con ningún Manual, ni de inducción ni de bienvenida.
10. ¿Porque no cuentan con manuales de procedimientos?
Se debe al presupuesto.
11. ¿Cree que es importante y/o necesario contar con herramientas administrativas como el manual de procedimientos?
SI.

ANEXO 2. Entrevista Aplicada a Jefe de Recursos Humanos



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TEMA: “HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DEL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico de los procesos administrativos actuales que permitan conocer las actividades y funciones que desempeñan las personas que laboran dentro de la institución.

Entrevista dirigida a: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Nombre: ARNULFO SANTANA

CUERPO DE LA ENTREVISTA

1. Tiempo que tiene de laborar en la Institución:
Dos años.
2. Tiempo de ocupar el cargo que desempeña:
Dos años.
3. ¿De manera general que actividades realizan las unidades dentro del Consejo?
Los Departamentos, Generar la política cafetalera, registrar a los productores, otorgar los permisos de exportación, registrar los contratos de exportación, brindar capacitación. Datos estadísticos cafetaleros que determina la calidad del café que se exporta. Promover el consumo interno y externo.
4. ¿Qué tipo de información recibe y autoriza?
Recursos Humanos es apoyo. Administración de Sueldos y salarios.
5. ¿Considera que hay puestos de trabajo sin definición de sus labores en la institución?
NO, todos están definidos.

6. ¿Su trabajo está basado en políticas para obtener óptimos resultados?
SI, reclutamiento, selección de personal.
7. ¿Considera que hay demasiada información, muchos reportes y pocos resultados de alto impacto?
NO.
8. ¿De qué forma o medio se le explica al personal que para que realice las actividades asignadas?
A través del manual de organización de funciones, además de la comunicación a través de memorandos, notas, correos electrónicos, se brinda las herramientas que tenga que ver con el área. Instructivos. Se realiza una inducción a las unidades se brinda información sobre su función.
9. ¿Cuáles son los tipos de manuales con los que cuenta el Consejo Salvadoreño del Café? Podría mencionarlos:
Los del área: Reclutamiento, selección y contratación del personal, manual de evaluación del desempeño, Manual de control de asistencia y permisos, Manual de organización de funciones, normativa y Código de Trabajo.
10. ¿Porque no cuentan con manuales de procedimientos?
No ha habido la posibilidad de elaborarlos.
11. ¿Cree que es importante y/o necesario contar con herramientas administrativas como el manual de procedimientos?
Si, por que establece la guía para desarrollar las distintas actividades que desarrollan las unidades y sistematizarlos para los nuevos empleados e ir mejorando constantemente.
12. ¿Qué tipo de actividades fomentan para que exista trabajo en equipo, entre los trabajadores?
Organización de comités, comité de emergencia, ética gubernamental, Auditoria Interna, seguridad y salud ocupacional.
13. ¿Qué beneficios aporta a la Institución con su labor?
Fomentar, facilitar la actividad de la caficultura, apoyando al sector en cuanto a la promoción del consumo a orientar para mejorar la calidad del café, fomentar con los compradores y hacer actividades como subastas de café y ferias.

ANEXO 3. Formato del Cuestionario



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TEMA: “HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DEL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico de los procesos administrativos actuales que permitan conocer las actividades y funciones que desempeñan las personas que laboran dentro de la institución.

INDICACIONES

Lee cuidadosamente antes de responder cada una de las preguntas que a continuación se presentan, conteste con franqueza de acuerdo a su punto de vista.

DATOS GENERALES

Cargo que desempeña: _____

Tiempo que tiene de laborar en la institución:

- 3 a 12 meses
- 1 - 5 años
- 6 - 10 años
- Más de 10 años

Tiempo de ocupar el cargo que desempeña

- 3 a 12 meses
- 1 - 5 años
- 6 - 10 años
- Más de 10 años

Agradecemos anticipadamente por la información proporcionada a este instrumento.

Encuesta dirigida a: al personal que trabaja en el Consejo Salvadoreño del Café

CUERPO DEL CUESTIONARIO

1. ¿Conoce los objetivos que persigue la unidad de trabajo a la cual pertenece?

Objetivo: Conocer si las personas que laboran en el Consejo Salvadoreño de Café saben hacia donde están orientados sus esfuerzos de acuerdo a los objetivos de la unidad a la cual pertenece.

SI

NO

Favor enunciar:

2. ¿Tiene un conocimiento general sobre lo que es un Manual de Procedimientos?

Objetivo: Saber si los empleados saben sobre que es un manual de procedimientos.

SI

NO

Explique: Si tiene conocimiento de otros manuales, favor enunciarlos:

3. ¿Qué tipo de manuales administrativos cuenta el Consejo?

Objetivo: Investigar cuales son los tipos de manuales con los que cuenta la Institución.

Manual de Bienvenida

Manual de Funciones

Manual de Organización

Manual de Procedimientos

Si tiene conocimiento de otros manuales, favor enunciarlos:

4. ¿Se le ha asignado un manual de procedimientos para que realice sus actividades?

Objetivo: Saber si a los empleados se le asignó un manual para que realicen su trabajo.

SI

NO

5. ¿A través de que medio conoció los procedimientos para realizar su trabajo?

Objetivo: Investigar si al asignarle a los trabajadores una herramienta administrativa lograran ser eficientes y obtener óptimos resultados.

- Manual de procesos
- Capacitaciones
- Instructor o compañero de trabajo
- Guía general

Si fue a través de otros medios, favor mencionarlos:

6. ¿Considera que invierte mucho tiempo en actividades innecesarias o repetitivas en sus labores diarias?

Objetivo: Indagar si el tiempo invertido se utiliza para realizar actividades innecesarias o repetitivas.

SI

NO

Si su respuesta fue si/ explique con ejemplos.

7. ¿Están esquematizadas de manera ordenada las tareas que debe realizar en el cargo que desempeña?

Objetivos: Investigar si los trabajadores son sub utilizados de acuerdo a su puesto de trabajo.

SI

NO

8. ¿Considera que la carga laboral es demasiada para su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si el esfuerzo realizado por el personal de la institución permite obtener óptimos resultados.

SI

NO

Explique:

9. ¿Realiza actividades que no deben estar bajo su responsabilidad?

Objetivo: Conocer si a las personas les gustaría contar con un manual de procedimientos para realizar su trabajo de manera eficiente.

SI

NO

10. ¿Tiene un tiempo destinado para realizar determinadas actividades?

Objetivo: Conocer si las actividades que el personal realiza tienen un tiempo determinado.

SI

NO

11. Considera que la documentación utilizada en su trabajo contiene::

Objetivo: Conocer si se les asigna documentación necesaria para realizar las actividades.

La información necesaria

Requiere ser mejorada

12. ¿Sería de utilidad contar con un manual de procedimientos que le permita auxiliarse ante cualquier dificultad?

Objetivo: Conocer si el personal considera de utilidad contar con un manual de procedimientos para realizar su trabajo de manera eficiente.

SI

NO

Explique:

13. ¿Considera que un Manual de Procedimientos serviría como herramienta de planeación para mejorar los resultados?

Objetivo: Investigar si un manual de procedimientos beneficiaría a la institución para obtener resultados satisfactorios en sus procesos.

SI

NO

Explique:

ANEXO 4. Formato de levantamiento de información



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TEMA: “HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DEL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico de los procesos administrativos actuales que permitan conocer las actividades y funciones que desempeñan las personas que laboran dentro de la institución.

Cargo que desempeña:

Nombre:

LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

1. Mencione el objetivo que persiguen, en la unidad a la cual usted pertenece:

2. Mencione cuáles son sus actividades principales en su puesto de trabajo.

Nº	ACTIVIDAD	PROPÓSITO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA QUE REALIZA LA ACTIVIDAD

A continuación se le pide que describa las tres actividades principales que usted realiza en su trabajo, describiendo paso a paso. En el procedimiento se describirán detalladamente las actividades normales y generales que se desarrollan, se deberá especificar el personal responsable que interviene en la ejecución de los mismos; asimismo, numerar las actividades en forma progresiva aún en caso de que existan varias alternativas de decisión).

1. ACTIVIDAD:

2. Objetivos de la actividad:

3. Políticas (**Nota:** si no conoce las políticas con respecto a la actividad, haga caso omiso a esta pregunta):

4. ¿De quién recibe la información (Clientes, unidad administrativa, personal de la institución, etc.), o documentación para realizar su trabajo?

5. ¿Qué tipo de documentación utiliza para realizar su trabajo? Favor proporcionar una copia. Explique:

6. ¿Qué informes o documentación elabora, prepara, revisa o autoriza en su puesto de trabajo?

7. ¿Tiene personal que le reporta el trabajo a usted?
Describa: (Nombre, puesto de trabajo y que es lo que le reporta).

8. ¿A quién le reporta su trabajo?
Describa (Nombre y puesto de trabajo).

9. ¿Quién autoriza lo que usted realiza?
Describa (Nombre y puesto de trabajo).

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
 (Describa las tareas que usted realiza)

		PROCEDIMIENTO		Página: de	
		NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:		FECHA:	
		CARGO QUE DESEMPEÑA:			
Unidad Administrativa:			Área Responsable:		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					
PASO	UNIDAD RESPONSABLE	ACTIVIDAD	NOMBRE DEL DOCUMENTO (ANEXAR COPIA)		

ANEXO 5. Tabulación, análisis e interpretación de los datos

Después de aplicar la técnica de investigación a través del instrumento de recolección de información se procedió a tabular los datos obtenidos haciendo uso del programa informático Microsoft Excel, en el cual se presentan los resultados obtenidos a través de tablas y gráficos con su respectivo análisis e interpretación.

De acuerdo al censo que se le realizó al personal del Consejo Salvadoreño del Café, se obtuvo la siguiente información:

I. DATOS GENERALES

1. Cargo que desempeña

Objetivo: Conocer cuál es el cargo que desempeñan actualmente cada uno de las personas en el Consejo Salvadoreño del Café.

Cargo	Total	Porcentaje
Jefe Financiero	1	3%
Jefe de Informática	1	3%
Jefe de Auditoría Interna	1	3%
Asesor Jurídico	1	3%
Jefe de Unidad de Gestión Ambiental	1	3%
Jefe de Sección de Contabilidad	1	3%
Analista Programador	1	3%
Asistente de Director Ejecutivo	1	3%
Colaborador Técnico I	2	6%
Colaborador Técnico II	2	6%
Encargada Unidad de Presupuesto	1	3%
Encargado de Recursos Humanos	1	3%
Jefe de Compras UACI	1	3%
Jefe de Información y Archivo	1	3%
Tesorero Institucional	1	3%
Archivista	1	3%
Secretaria – Recepcionista	1	3%
Encargado de Mantenimiento I	1	3%
Jefe de Estudios Económicos	1	3%
Auxiliar Permisos de Exportación	1	3%

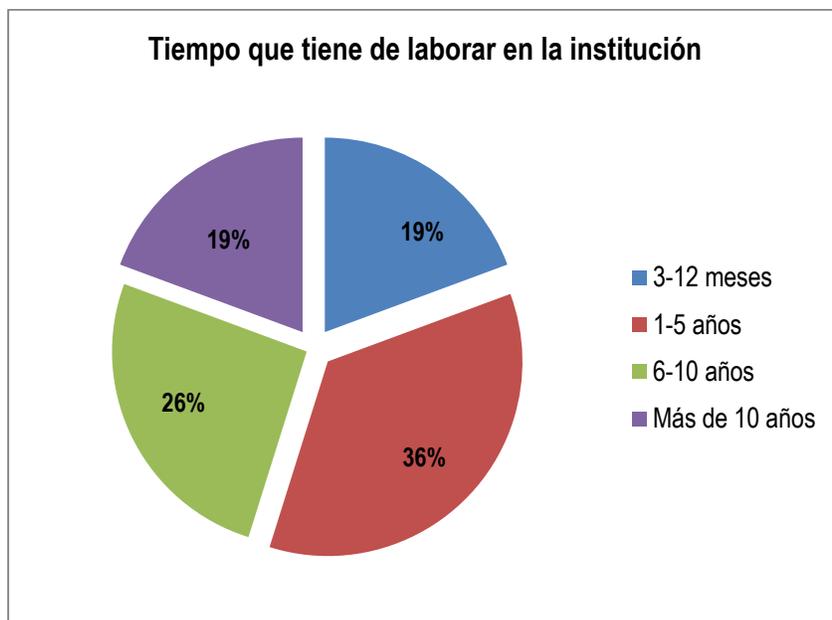
Auxiliar Registro de Contratos	1	3%
Jefe de Control de Calidades	1	3%
Catador	2	6%
Auxiliar de Catación	1	3%
Jefe de Promoción y Escuela de Café	1	3%
Auxiliar de Escuela de Café	1	3%
Promotor de Ventas	2	6%
Total	31	100%

Descripción: El censo se les realizó a 31 personas que laboran en el Consejo Salvadoreño del Café. A través de esta pregunta, se determinó que se encuestó a cada jefe, asistente, técnico y auxiliar de acuerdo al cargo que desempeñan y a la unidad a la que pertenece, identificando que no hubiera personal que quedara fuera de la investigación.

2. Tiempo que tiene de laborar en la institución

Objetivo: Conocer el tiempo que tiene el personal de laborar en la institución.

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
3-12 meses	6	19%
1-5 años	11	35%
6-10 años	8	26%
Más de 10 años	6	19%
Total	31	100%

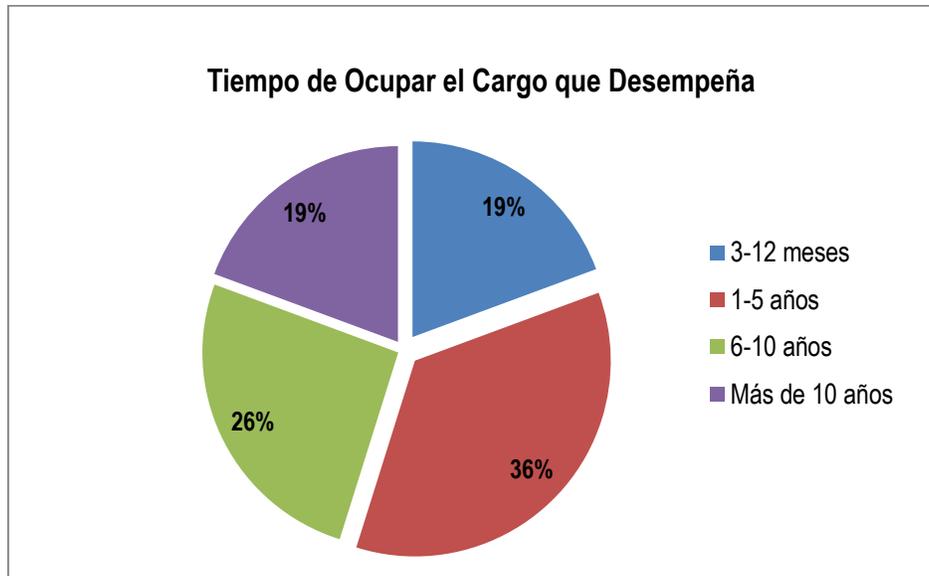


Descripción: Los resultados obtenidos a través del censo reflejan que el personal que ha prestado su servicio entre 3 a 12 meses se encuentran en proceso de adaptación y aprendizaje, mientras que el resto de los empleados cuenta con la trayectoria, la experiencia y el conocimiento que han recabado en el transcurso del tiempo y esto hace, en cierta medida, que las actividades que se realizan en el Consejo Salvadoreño de Café sean más eficientes.

3. Tiempo de ocupar el cargo que desempeña

Objetivo: Conocer el tiempo que tiene el personal de ocupar el cargo que desempeña.

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
3-12 meses	6	19%
1-5 años	13	42%
6-10 años	9	29%
Más de 10 años	3	10%
Total	31	100%



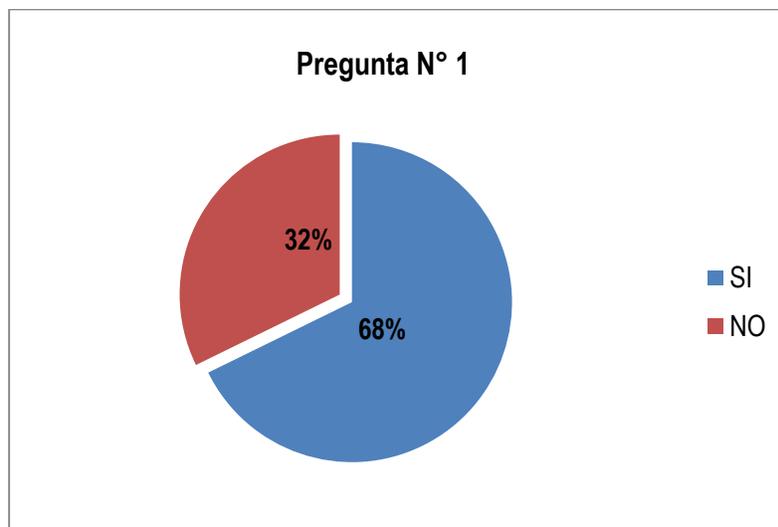
Descripción: En relación a la pregunta anterior, se observa que desde que una persona se contrata, es para desempeñarse en una unidad determinada, por lo que posee pocas posibilidades de ascender u optar a un traslado a otras áreas, ya que cada una de ellas requiere conocimientos especializados para el cargo a desarrollar. Es importante destacar que los empleados que tienen más tiempo de laborar en el Consejo describen los procedimientos y situación actual de la unidad a la cual pertenecen, de manera segura y específica.

II. DATOS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Conoce los objetivos que persigue la unidad de trabajo a la cual pertenece?

Objetivo: Conocer si las personas que laboran en el Consejo Salvadoreño de Café saben hacia donde están orientados sus esfuerzos de acuerdo a los objetivos de la unidad a la cual pertenecen.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	68%
No	10	32%
Total	31	100%

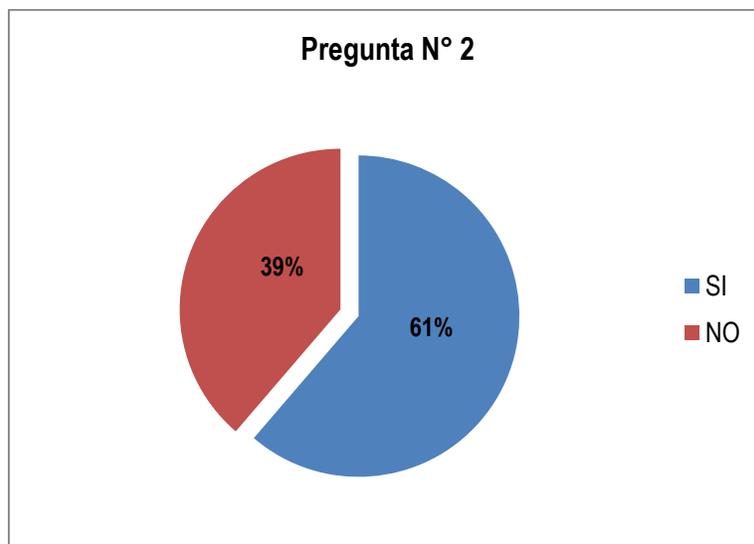


Interpretación: A partir de los valores reflejados se descubrió que las personas tienen claro hacia donde se dirigen sus esfuerzos, mientras que al resto, que es un porcentaje representativo, desconoce cuáles son los objetivos trazados por el área, ya que no se le proporcionó información básica sobre aspectos generales que deben ser de conocimiento para todos los empleados de acuerdo a la unidad a la que pertenecen o simplemente el empleado mostró desinterés al momento de la inducción.

2. ¿Tiene un conocimiento general sobre lo que es un Manual de Procedimientos?

Objetivo: Saber si los empleados tienen conocimiento sobre lo que es un manual de procedimientos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	61%
No	12	39%
Total	31	100%

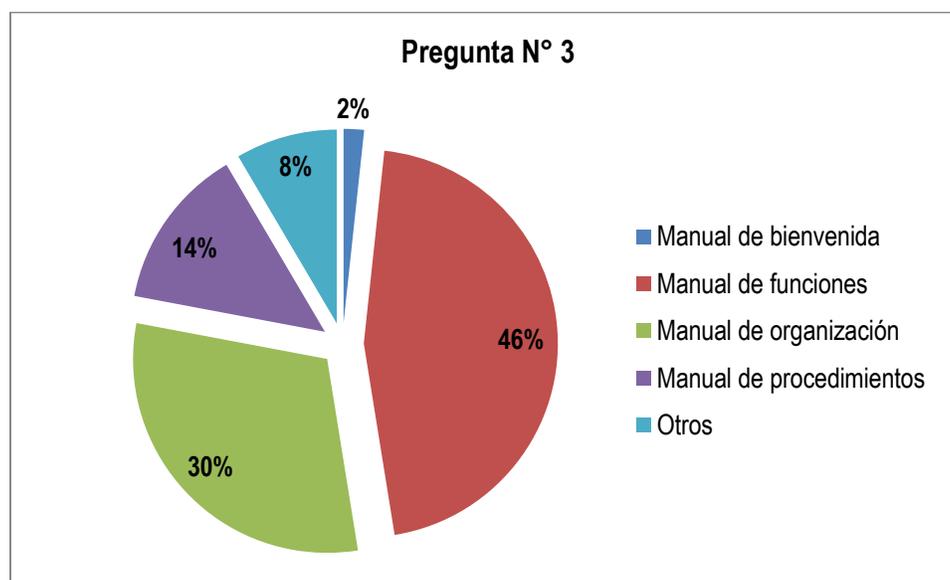


Interpretación: Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los empleados tienen conocimiento sobre lo que es un manual de procedimientos. Es importante que el personal comprenda en qué consiste dicho documento y cuáles son las partes que le componen, esto con el objetivo que el trabajo que realicen se haga de forma fluida y evitar así atascos en el proceso.

3. ¿Qué tipo de manuales administrativos cuenta el Consejo?

Objetivo: Investigar cuales son los tipos de manuales con los que cuenta la Institución.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manual de bienvenida	1	2%
Manual de funciones	27	46%
Manual de organización	18	31%
Manual de procedimientos	8	14%
Otros	5	8%
Total	59	100%

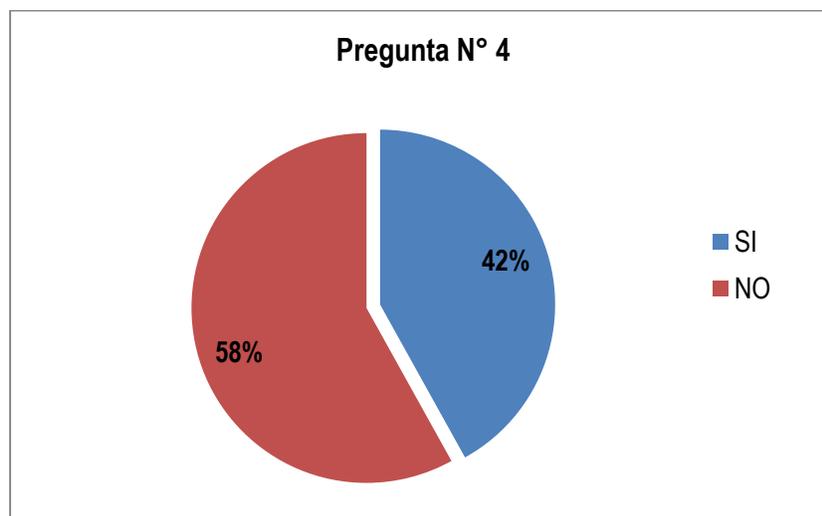


Interpretación: La herramienta más conocida por los empleados en la institución es el Manual de Funciones; sin embargo, al resto del personal se le ha proporcionado otros tipos de manuales como son manual de bienvenida, manual de organización, entre otros. Las instituciones gubernamentales y empresas privadas en El Salvador deben de contar con herramientas administrativas como son los manuales administrativos y estos deben estarse actualizando conforme a los cambios que sufra la entidad.

4. ¿Se le ha asignado un manual de procedimientos para que realice sus actividades?

Objetivo: Saber si a los empleados se le asignó un manual para que realicen su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	42%
No	18	58%
Total	31	100%

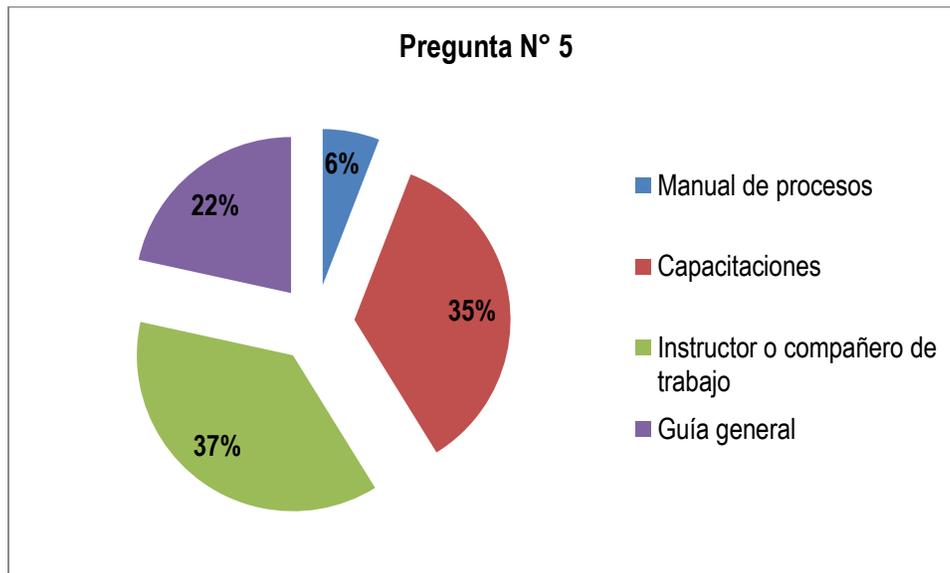


Interpretación: Según los datos obtenidos se descubrió que al 42% para ciertas unidades si se les facilito un manual de procedimientos pero basados en los comentarios y en la observación directa no se encuentran actualizados para el desarrollo de las actividades y deben ser mejorados, el restante 58% menciona no habersele asignado la herramienta.

5. ¿A través de que medio conoció los procedimientos para realizar su trabajo?

Objetivo: Identificar de qué manera se le hizo saber al personal cómo realizar su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manual de procesos	3	6%
Capacitaciones	18	35%
Instructor o compañero de trabajo	19	37%
Guía general	11	22%
Total	51	100%

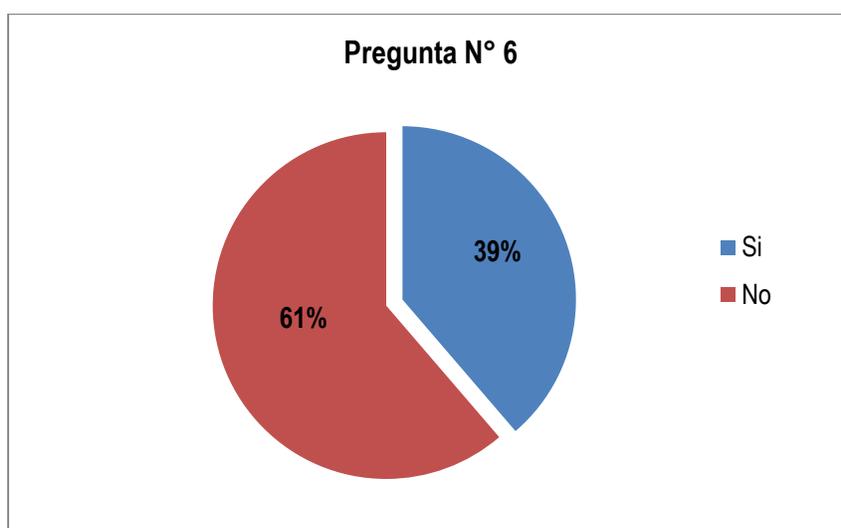


Interpretación: De los medios que utilizó el personal para conocer los procedimientos necesarios para desarrollar las principales actividades, se identificó que la mayoría del personal fue orientado por un instructor o compañero de trabajo, mientras que otro porcentaje representativo, a través de capacitaciones que facilitó la institución, adicionalmente para algunas unidades se les proporcionó una guía general. Es importante mencionar que de acuerdo a su especialización se rigen con base a reglamentos y leyes, tales como el manual de procesos que es proporcionado por el Ministerio de Hacienda y un manual de procedimientos suministrado por la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (UNAC) a las Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI's).

6. ¿Considera que invierte mucho tiempo en actividades innecesarias o repetitivas en sus labores diarias?

Objetivo: Indagar si el tiempo invertido se utiliza para realizar actividades innecesarias o repetitivas.

Alternativa	Total	Porcentaje
Si	12	39%
No	19	61%
Total	31	100%

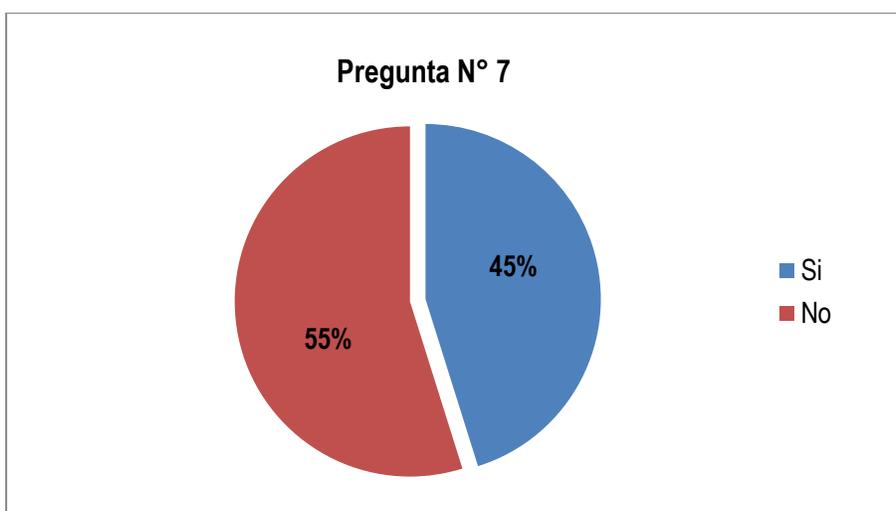


Interpretación: El 61% no invierte el tiempo en actividades innecesarias o repetitivas, el restante 39% comentó que hay acciones que se ven duplicadas durante las actividades diarias, debido a que los compañeros no realizan sus actividades correspondientes, así como por ejemplo explicar a los usuarios cómo funcionan los procesos para los diferentes servicios que la institución ofrece.

7. ¿Están esquematizadas de manera ordenada las tareas que debe realizar en el cargo que desempeña?

Objetivo: Conocer si las tareas que realiza el personal según el cargo que desempeña, se encuentran esquematizadas.

Alternativa	Total	Porcentaje
Si	14	45%
No	17	55%
Total	31	100%

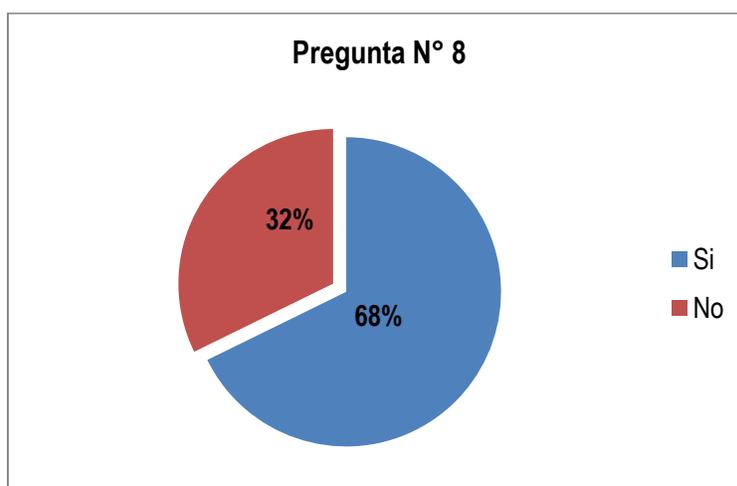


Interpretación: El 55% del resultado obtenido muestra que las tareas no se encuentran esquematizadas de manera ordenada según el cargo que la persona desempeña, por lo que esto puede generar invertir el tiempo en otras actividades que no son de acuerdo a las funciones que le corresponden o repetirlas. El 45% del personal menciona contar con las tareas esquematizadas.

8. ¿Considera que la carga laboral es demasiada para su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si el esfuerzo realizado por el personal de la institución permite obtener óptimos resultados.

Alternativa	Total	Porcentaje
Si	21	68%
No	10	32%
Total	31	100%

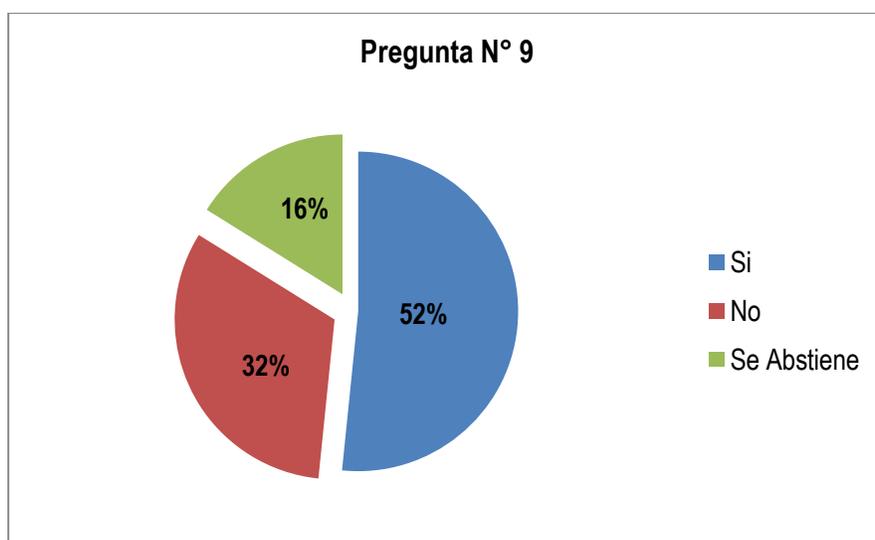


Interpretación: La mayor proporción de los encuestados (68%), manifestó que la carga laboral es demasiada debido a que el personal es escaso, por lo que tienen que realizar actividades que les competen a otras unidades y las responsabilidades son crecientes. El 32% considera no tener demasiada carga laboral, ya que realizan las actividades suficientes y salen con buenos tiempos.

9. ¿Realiza actividades que no deben estar bajo su responsabilidad?

Objetivo: Investigar si los trabajadores son sobre utilizados de acuerdo a su puesto de trabajo.

Alternativa	Total	Porcentaje
Si	16	52%
No	10	32%
Se Abstiene	5	16%
Total	31	100%

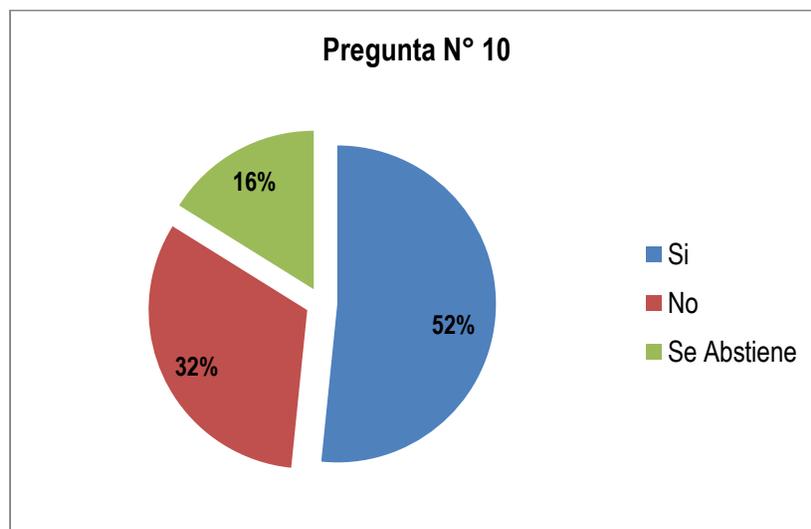


Interpretación: Como se observa en la gráfica el 52% de los encuestados afirma que realizan actividades que no están bajo su responsabilidad, esto indica una carga laboral más grande para el trabajador y por consiguiente existe un riesgo de confusión al momento de ejecutar las actividades, cabe mencionar que esta situación fue respaldada en una entrevista realizada a la Gerente General, expresando que poseen poco personal para enfocarse en solo una área específica.

10. ¿Tiene un tiempo destinado para realizar determinadas actividades?

Objetivo: Conocer si las actividades que el personal realiza tienen un tiempo determinado.

Alternativa	Total	Porcentaje
Si	16	52%
No	10	32%
Se Abstiene	5	16%
Total	31	100%

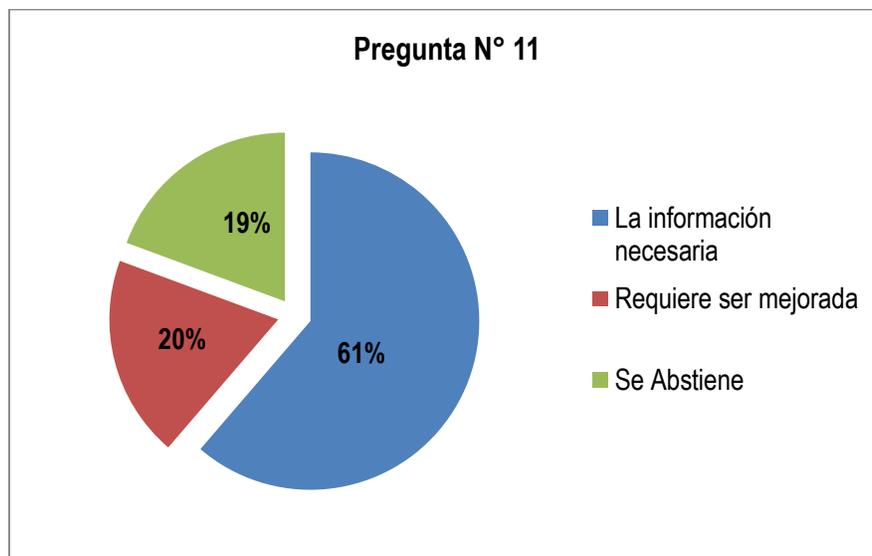


Interpretación: Tomando como base los resultados, el 52% del personal encuestado afirman tener un tiempo determinado para realizar sus actividades, sin embargo el 32% afirma lo contrario por lo cual se tiene un riesgo en cuanto al tiempo ocioso que el personal pudiera tener, causando así, el no cumplimiento de metas y requiriendo ayuda de otras áreas.

11. Considera que la documentación utilizada en su trabajo contiene:

Objetivo: Conocer si se les asigna documentación necesaria para realizar las actividades.

Alternativa	Total	Porcentaje
La información necesaria	19	61%
Requiere ser mejorada	6	19%
Se Abstiene	6	19%
Total	31	100%

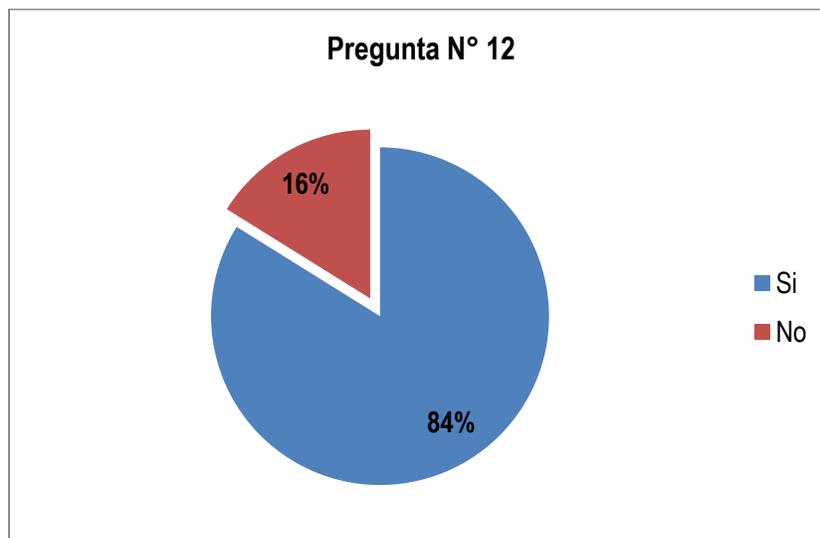


Interpretación: Como se muestra en la gráfica el 61% de los encuestado dice estar conforme con la documentación proporcionada para realizar el trabajo y solo un 19% afirma que la documentación requiere ser mejorada, es importante mencionar que al no tener una documentación adecuada la ejecución de las actividades podría tornarse dificultosa y por consiguiente consumir más tiempo de lo estimado.

12 ¿Sería de utilidad contar con un manual de procedimientos que le permita auxiliarse ante cualquier dificultad?

Objetivo: Conocer si el personal considera de utilidad contar con un manual de procedimientos para realizar su trabajo de manera eficiente.

Alternativa	Total	Porcentaje
Si	26	84%
No	5	16%
Total	31	100%



Interpretación: El 84% del personal encuestado se muestra interesado en tener un manual de procedimientos que simplifique realizar las actividades de un puesto o área específica de trabajo, cabe mencionar que esta herramienta facilita la inducción y el conocimiento de las actividades a ejecutar por parte del trabajador ya sea de nuevo ingreso o no.

13. ¿Considera que un Manual de Procedimientos serviría como herramienta de planeación para mejorar los resultados?

Objetivo: Investigar si un manual de procedimientos beneficiaría a la institución para obtener resultados satisfactorios en sus procesos.

Alternativa	Total	Porcentaje
Si	31	100%
No	0	0%
Total	31	100%

El 100% de los encuestados están de acuerdo en que un manual de procedimientos mejoraría los resultados de la institución, considerándolo como herramienta de apoyo en cada departamento o área de la institución, facilitando los procesos y que permita desarrollar estrategias.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ

Santa tecla, Abril 2018





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ

Elaborado Por

Revisado Por

Autorizado Por



Índice

Introducción	4
Objetivos	5
Marco Legal	6
Unidad de Auditoría Interna	7
Unidad Financiera Institucional	13
Presupuesto	19
Tesorería.....	29
Contabilidad.....	37
Unidad de Acceso a la Información Pública.....	43
Unidad de Tecnologías de Información.....	51
Unidad de Gestión Ambiental.....	58
Unidad de Archivo y Gestión Documental	60
Unidad de Recursos Humanos	69
Unidad de adquisiciones y Contrataciones Institucionales	79
Departamento de Exportaciones.....	90
Departamento de Estudios Económicos y Estadísticas Cafetaleras	109
Departamento de Control de Calidades	116
Departamento de Planificación	120
Glosario de Símbolos a Utilizar	137
Glosario de Términos a Utilizar	139



Introducción

El presente Manual cuenta con una serie de procedimientos administrativos de las diferentes actividades desarrolladas en las Unidades y Departamentos del Consejo Salvadoreño de café.

El Manual comprende de forma ordenada según la estructura orgánica de cada puesto de trabajo, detallando cada uno de los procedimientos a seguir para cada actividad laboral, y dar cumplimiento a los objetivos de la Institución. Por cada actividad se establece un flujograma de procedimiento, mediante el método American National Standard Institute (ANSI) por sus siglas en inglés, basándose en la utilización de diversos símbolos para representar cada acción, detallándose de tal manera la simbología y su significado.

Es importante señalar, que este documento se encuentra actualizado, basándose en el desarrollo de las actividades actuales del consejo y la base legal por la cual se orientan y se rigen las unidades y departamentos para cada procedimiento.



Objetivos

General

Orientar el trabajo de cada uno de los trabajadores del Consejo Salvadoreño del Café.

Específicos

- Informar sobre los diferentes procedimientos de las unidades y departamentos del Consejo.
- Facilitar el conocimiento de los pasos a seguir de las diferentes actividades.
- Promover el buen desarrollo y cumplimiento de las actividades administrativas y de servicio de la institución.



Marco Legal

El Consejo Salvadoreño del Café es una Institución estatal de carácter autónomo la cual fue fundada el 19 de octubre de 1989 por medio del Decreto Legislativo N° 353 como ente rector de la caficultura en El Salvador, cuya administración cuenta con la participación del sector público y privado mediante un ente colegiado denominado Directorio. Su finalidad principal es formular y dirigir la política nacional en materia cafetalera, orientada al desarrollo económico y social de la República.

Los procedimientos que se desarrollan en la institución se rigen por medio de las leyes siguientes:

1. Constitución de la República de El Salvador
2. Ley del Consejo Salvadoreño del Café
3. Ley Especial para la Protección de la Propiedad y la Comercialización de Café.
4. Ley de Acceso a la Información Pública
5. Ley del Archivo General de la Nación
6. Ley Especial de Protección del Patrimonio Cultural
7. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado
8. Ley de Lavado de Dinero y Activos
9. Ley de Ética Gubernamental
10. Ley de medio ambiente.
11. La Ley de Ética Gubernamental.
12. Ley AFI
13. Código de Comercio
14. Código de Procedimientos Civil y Mercantil
15. Código Penal
16. Normas Técnicas de Control Interno Especificas del CSC
17. Manual de Procedimientos para el Ciclo de Gestión de Adquisiciones y Contrataciones de las Instituciones de la Administración Publica
18. Sistema nacional para la gestión medio ambiente
19. Política de gestión ambiental
20. Plan de Trabajo Institucional

 **Unidad de Auditoría Interna.**

Objetivo de la Unidad: Evalúa de manera objetiva e independiente de forma permanente los eventos, procesos y transacciones; sean de carácter administrativo, financiero y operativo, desarrollados por las diferentes unidades o departamentos del Consejo, recomendando las medidas preventivas y correctivas necesarias para fortalecer el control interno institucional, fomentando el cumplimiento del marco normativo, objetivos y metas previamente establecidas.

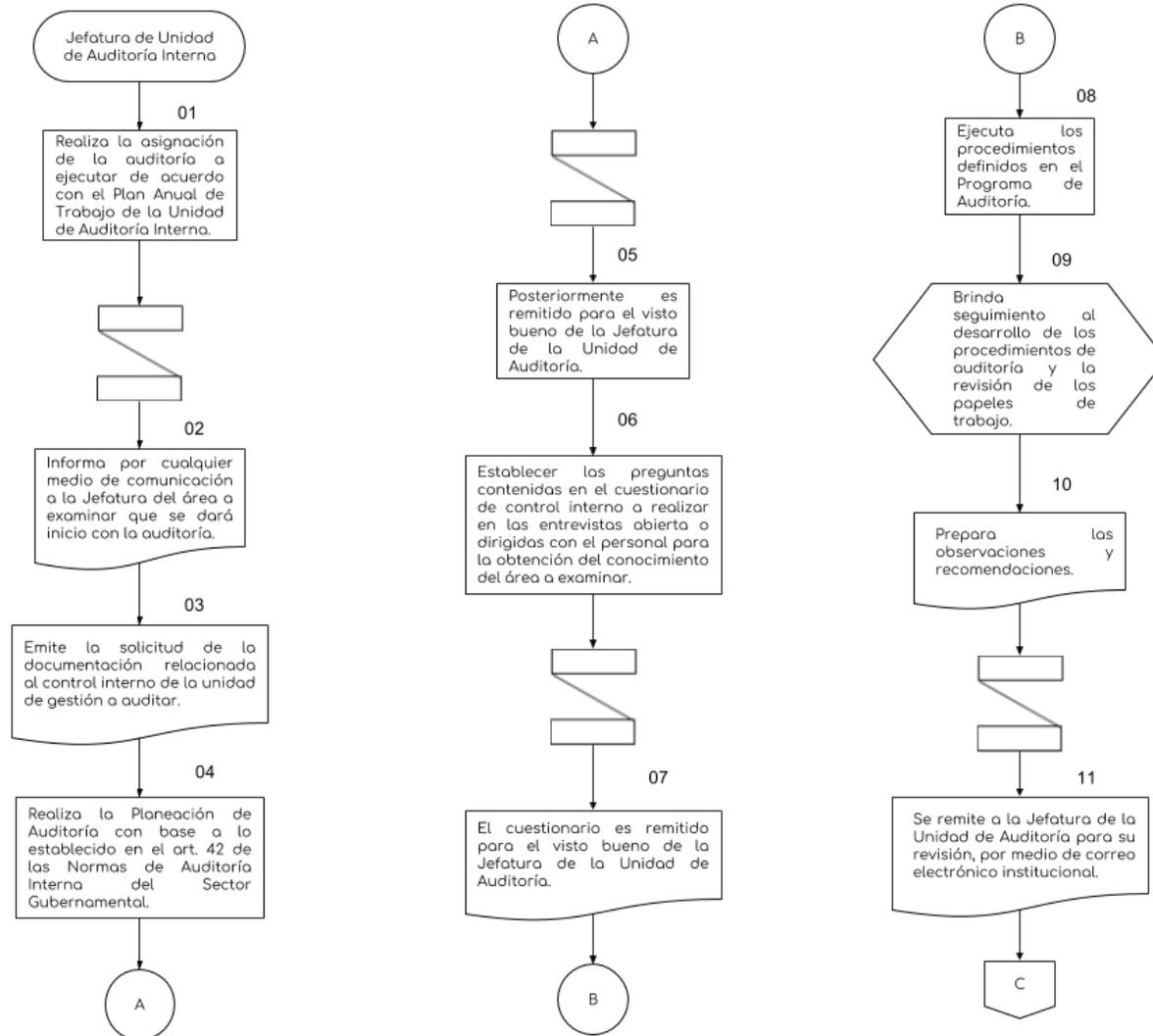
		<p>Nombre del Procedimiento: Ejecución de Auditorías. Administrativas, Financieras y Operativas</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Auditoría Interna</p> <p>Objetivo: Examinar y evaluar la adecuada aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad de los recursos del CSC y la eficiencia de su gestión administrativa y económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes para la superación de las deficiencias encontradas.</p>	Página 1 de 3
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
1	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Realiza la asignación de la auditoría a ejecutar de acuerdo con el Plan Anual de Trabajo de la Unidad de Auditoría Interna	
2	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Informa por cualquier medio de comunicación a la Jefatura del área a examinar que se dará inicio con la auditoría.	El tiempo de entrega de la información solicitada es de 3 a 4 días hábiles a partir de la fecha de la solicitud.
3	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Emite la solicitud de la documentación relacionada al control interno de la unidad de gestión a auditar.	
FASE I: PLANEACIÓN			
4	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Realiza la Planeación de Auditoría con base a lo establecido en el art. 42 de las Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental.	La planeación consiste en: 1. Evaluar el control interno 2. Determinar la Estrategia de la Auditoría 3. Elaborar el Programa de Auditoría 4. Elaborar el cronograma de actividades
5	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Posteriormente es remitido para el visto bueno de la Jefatura de la Unidad de Auditoría.	
6	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Establecer las preguntas contenidas en el cuestionario de control interno a realizar en las entrevistas abierta o dirigidas con el personal para la obtención del conocimiento del área a examinar.	El cuestionario de control interno es un instrumento básico para definir la estrategia, el programa y cronograma de la Auditoría a realizar.
7	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	El cuestionario es remitido para el visto bueno de la Jefatura de la Unidad de Auditoría.	

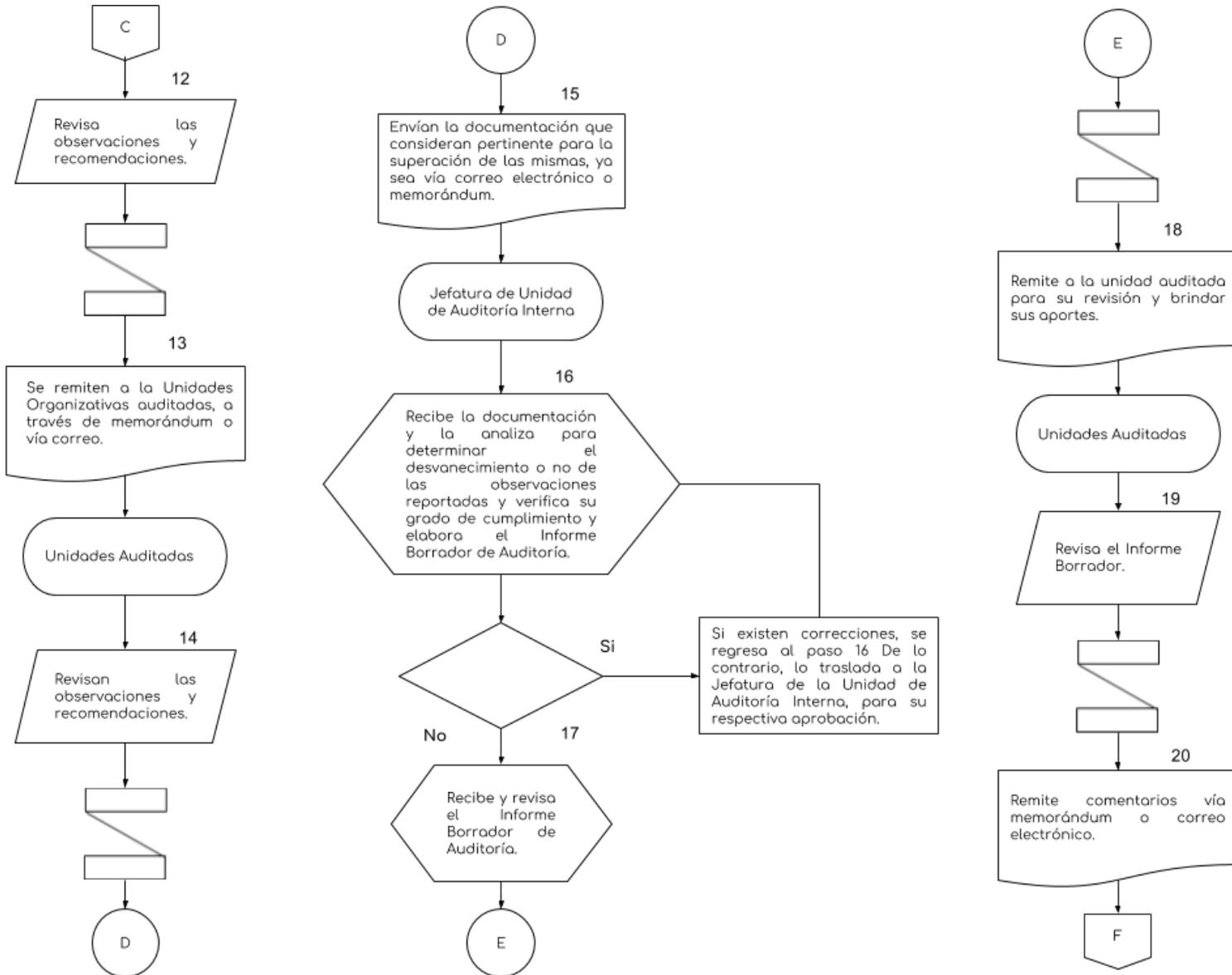
		<p>Nombre del Procedimiento: Ejecución de Auditorías. Administrativas, Financieras y Operativas</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Auditoría Interna</p> <p>Objetivo: Examinar y evaluar la adecuada aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad de los recursos del CSC y la eficiencia de su gestión administrativa y económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes para la superación de las deficiencias encontradas.</p>		<p>Página 2 de 3</p>
		<p>PASO</p>	<p>RESPONSABLE</p>	
		FASE II: EJECUCIÓN		
8	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Ejecuta los procedimientos definidos en el Programa de Auditoría.	Documenta los procedimientos ejecutados a través de la elaboración de los papeles de trabajo, los cuales soportan las conclusiones y resultados del trabajo realizado.	
9	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Brinda seguimiento al desarrollo de los procedimientos de auditoría y la revisión de los papeles de trabajo.	Todos los papeles de trabajo son archivados en el expediente de auditoría	
		FASE III: INFORME DE AUDITORÍA		
10	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Prepara las observaciones y recomendaciones.		
11	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Se remite a la Jefatura de la Unidad de Auditoría para su revisión, por medio de correo electrónico institucional.		
12	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Revisa las observaciones y recomendaciones.		
13	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Se remiten a la Unidades Organizativas auditadas, a través de memorándum o vía correo.		
14	Unidades Auditadas	Revisan las observaciones y recomendaciones.	Las Unidades de Gestión cuentan con un período de 10 días hábiles para la revisión,	
15	Unidades Auditadas	Envían la documentación que consideran pertinente para la superación de las mismas, ya sea vía correo electrónico o memorándum.		
16	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Recibe la documentación y la analiza para determinar el desvanecimiento o no de las observaciones reportadas y verifica su grado de cumplimiento y elabora el Informe Borrador de Auditoría.		
17	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Recibe y revisa el Informe Borrador de Auditoría.	Si existen correcciones, se regresa al paso 16. De lo contrario, lo traslada a la Jefatura de la Unidad de Auditoría Interna, para su respectiva aprobación.	

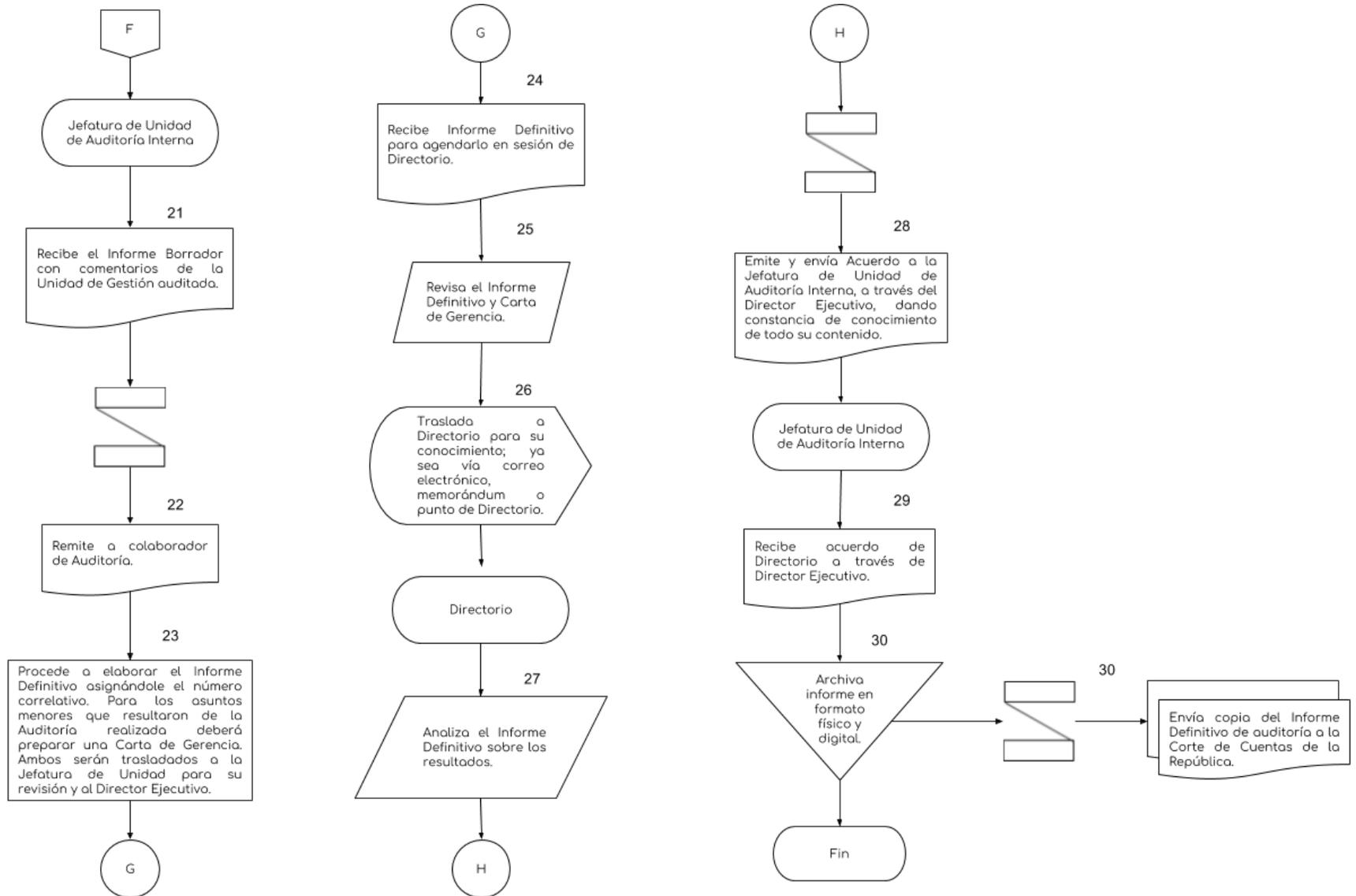
		<p>Nombre del Procedimiento: Ejecución de Auditorías. Administrativas, Financieras y Operativas</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Auditoría Interna</p> <p>Objetivo: Examinar y evaluar la adecuada aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad de los recursos del CSC y la eficiencia de su gestión administrativa y económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes para la superación de las deficiencias encontradas.</p>		<p>Página 3 de 3</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
18	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Remite a la unidad auditada para su revisión y brindar sus aportes.		
19	Unidades Auditadas	Revisa el Informe Borrador.		
20	Unidades Auditadas	Remite comentarios vía memorándum o correo electrónico.		
21	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Recibe el Informe Borrador con comentarios de la Unidad de Gestión auditada.		
22	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Remite a Colaborador de Auditoría.		
23	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Procede a elaborar el Informe Definitivo asignándole el número correlativo. Para los asuntos menores que resultaran de la Auditoría realizada deberá preparar una Carta de Gerencia. Ambos serán trasladados a la Jefatura de Unidad para su revisión y al Director Ejecutivo.		
24	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Recibe Informe Definitivo para agendarlo en sesión de Directorio.		
25	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Revisa el Informe Definitivo y Carta de Gerencia.		
26	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Traslada a Directorio para su conocimiento; ya sea vía correo electrónico, memorándum o punto de Directorio.		
27	Directorio	Analiza el Informe Definitivo sobre los resultados.		
28	Directorio	Emite y envía Acuerdo a la Jefatura de Unidad de Auditoría Interna, a través del Director Ejecutivo, dando constancia de conocimiento de todo su contenido.		
29	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Recibe acuerdo de Directorio a través de Director Ejecutivo.	En cumplimiento al artículo 34 de la ley de la Corte de Cuentas.	
30	Jefatura de Unidad de Auditoría Interna	Archiva informe en formato físico y digital.	Envía copia del Informe Definitivo de auditoría a la Corte de Cuentas de la República.	

**CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Ejecución de Auditorías. Administrativas, Financieras y Operativas







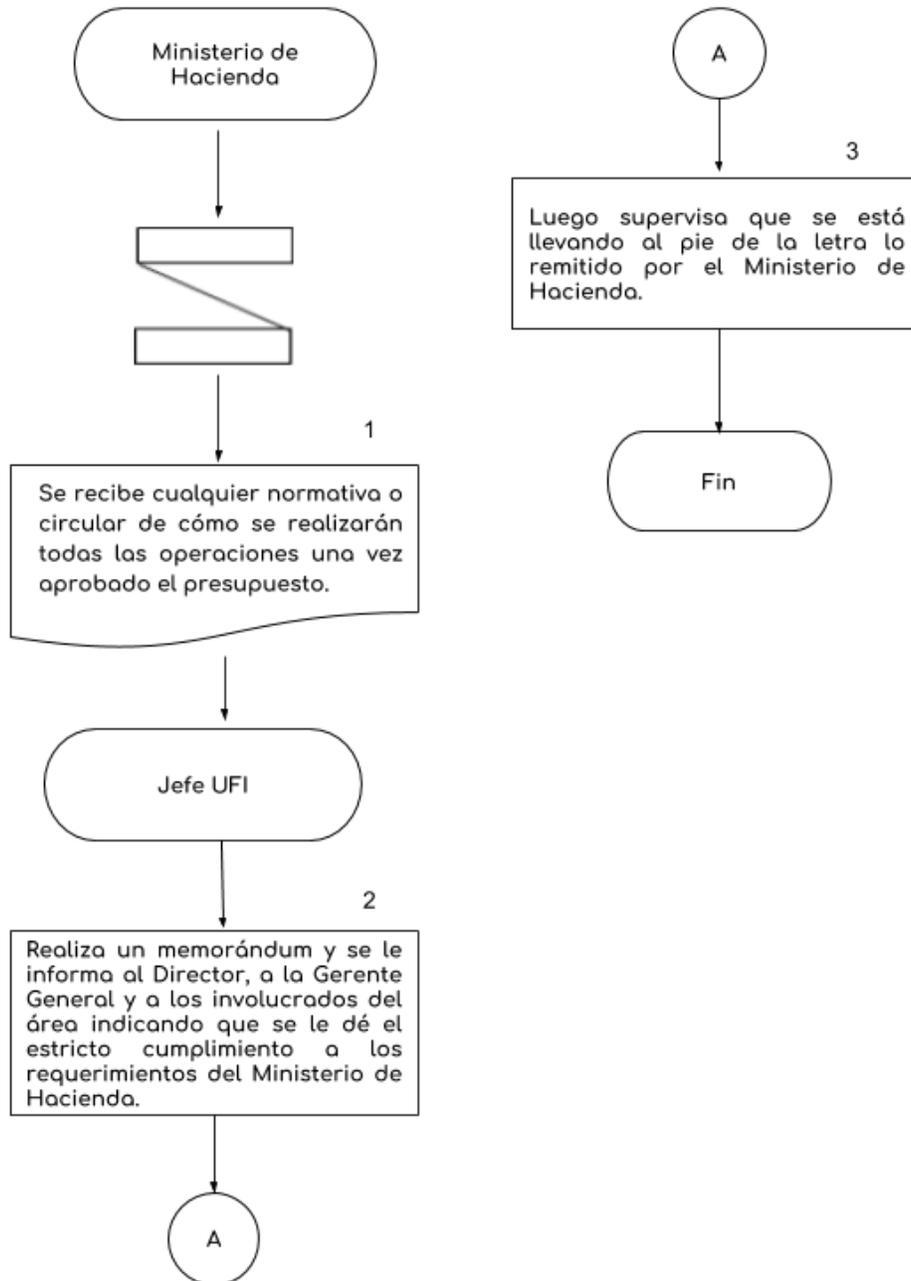
Unidad Financiera Institucional

Objetivo de la Unidad: Dirigir la gestión financiera institucional, llevando a cabo la planificación, obligación, integración y supervisión de las actividades de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental.

		<p>Nombre del Procedimiento: Difusión y supervisión de las políticas referentes al SAFI.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Jefatura Unidad Financiera Institucional</p> <p>Objetivo: Difundir y supervisar el cumplimiento de las políticas y normativas referentes al SAFI.</p>	Página 1 de 1
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
1	No Aplica	El Ministerio de Hacienda emite cualquier normativa o circular de cómo se realizaran todas las operaciones una vez aprobado el presupuesto.	
2	Jefe UFI	El Jefe UFI realiza un memorándum y se le informa al Director, a la Gerente General y a los involucrados del área indicando que se le dé el estricto cumplimiento a los requerimientos del Ministerio de Hacienda.	
3	Jefe UFI	Luego supervisa que se está llevando al pie de la letra lo remitido por el Ministerio de Hacienda.	

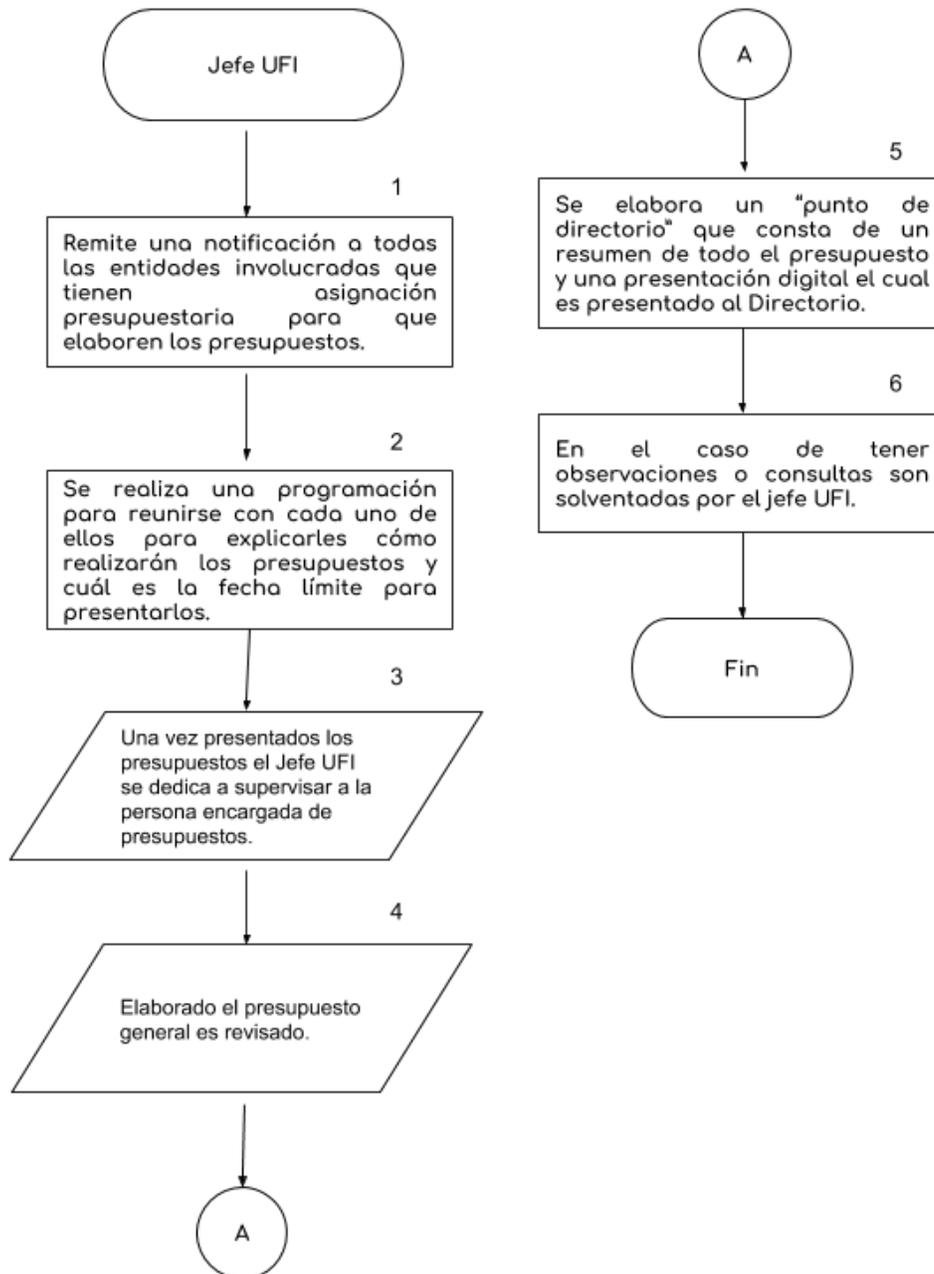
CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Difusión y supervisión de las políticas referentes al SAFI.



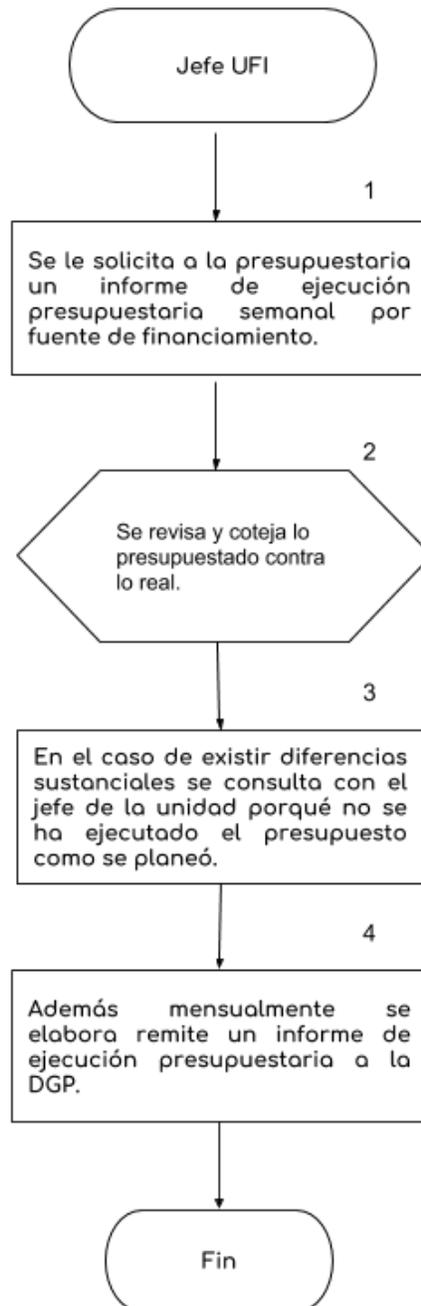
		<p>Nombre del Procedimiento: Presentación del presupuesto institucional.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Jefatura Unidad Financiera Institucional</p> <p>Objetivo: Presentar el presupuesto general institucional al Directorio y al Ministerio de Hacienda</p>		<p>Página 1 de 1</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
1	Jefe UFI	Remite una notificación a todas las entidades involucradas que tienen asignación presupuestaria para que elaboren los presupuestos.		
2	Jefe UFI	Se realiza una programación para reunirse con cada uno de ellos para explicarles como realizaran los presupuestos y cuál es la fecha límite para presentarlos.		
3	Jefe UFI	Una vez presentados los presupuestos el Jefe UFI se dedica a supervisar a la persona encargada de presupuestos.		
4	Jefe UFI	Elaborado el presupuesto general es revisado.		
5	Jefe UFI	Se elabora un "punto de directorio" que consta de un resumen de todo el presupuesto y una presentación digital el cual es presentado al Directorio.	Punto de Directorio	
6	Jefe UFI	En el caso de tener observaciones o consultas son solventadas por el jefe UFI.		

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Presentación del presupuesto institucional.



		<p>Nombre del Procedimiento: Seguimiento y evaluación del presupuesto institucional.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Jefatura Unidad Financiera Institucional</p> <p>Objetivo: Dar seguimiento y evaluar la ejecución del presupuesto institucional.</p>		<p>Página 1 de 1</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
1	Jefe UFI	Se le solicita a la presupuestaria un informe de ejecución presupuestaria semanal por fuente de financiamiento.		
2	Jefe UFI	Se revisa y coteja lo presupuestado contra lo real.		
3	Jefe UFI	En el caso de existir diferencias sustanciales se consulta con el jefe de la unidad por qué no se ha ejecutado el presupuesto como se planeó.		
4	Jefe UFI	Además mensualmente se elabora remite un informe de ejecución presupuestaria a la DGP.	Informe de ejecución presupuestaria.	

**CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL**
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Seguimiento y evaluación del presupuesto
institucional.

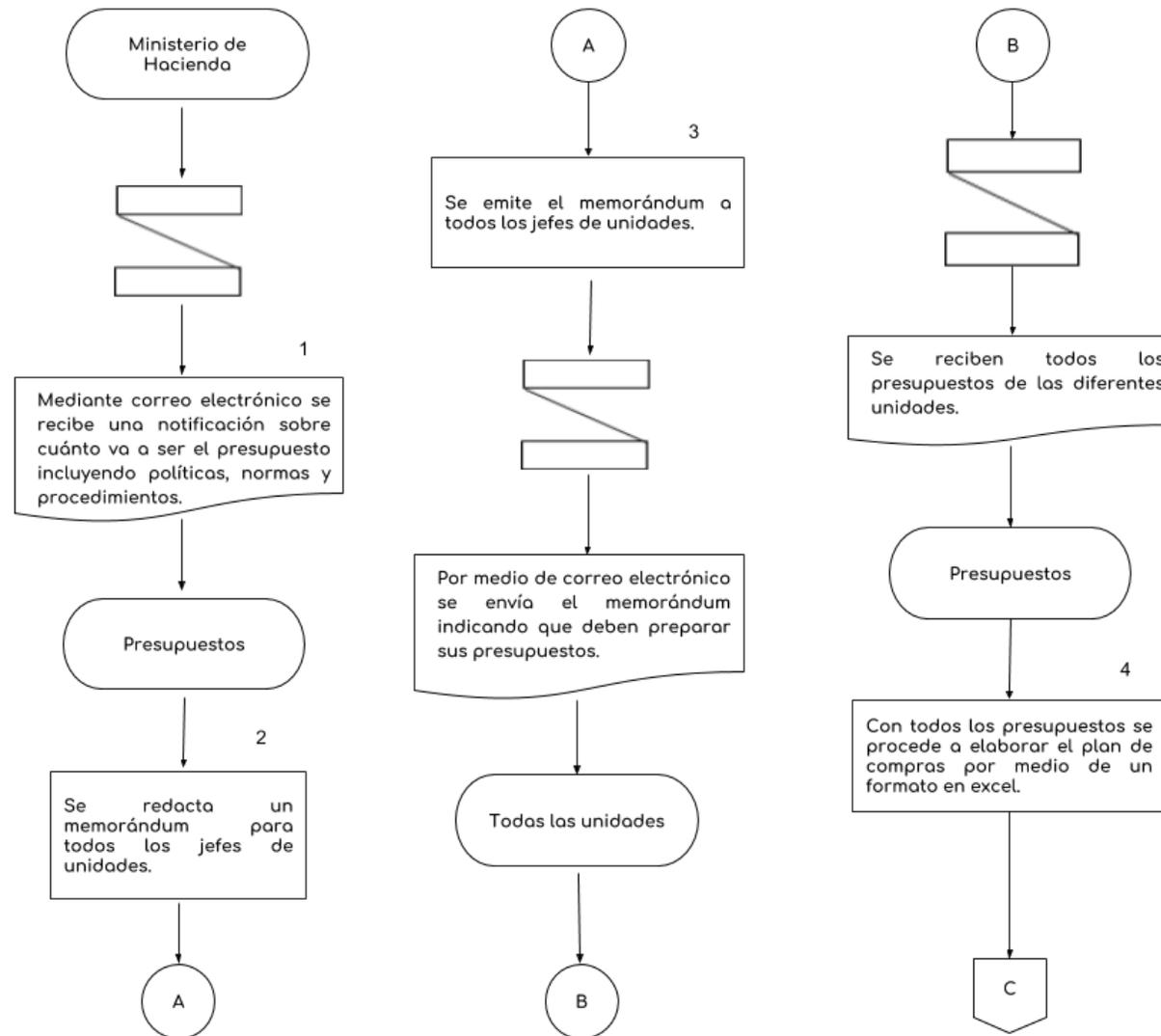


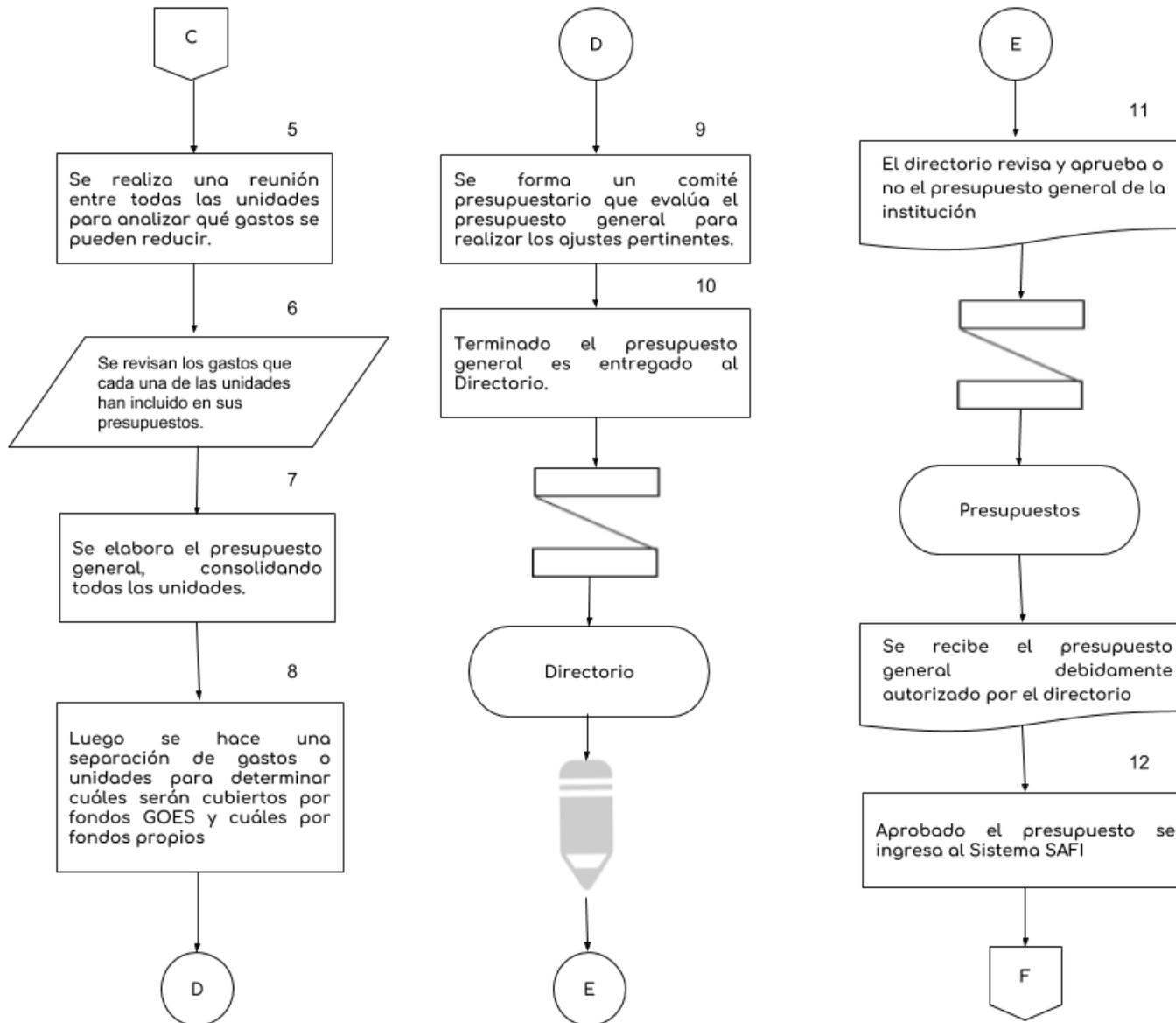
		Nombre del Procedimiento: Formulación del Presupuesto.	
		Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: PRESUPUESTOS	
		Objetivo: Realizar el presupuesto institucional anual.	
		Página 1 de 2	
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
1	No aplica	Se recibe una notificación por parte del Ministerio Hacienda sobre cuánto va a ser el presupuesto incluyendo políticas, normas y procedimientos para realizar la formulación del presupuesto.	
2	Presupuestos	Posteriormente de recibir dicha información se redacta un memorándum para todos los jefes de departamentos indicándoles que deben de preparar sus presupuestos.	Memorándum
3	Presupuestos	Se emite el memorándum a todos los jefes de departamentos.	
4	Presupuestos	Teniendo todos los presupuestos se elabora un plan de compras por medio de un formato en Excel.	En ciertas ocasiones se solicita ayuda de la UACI.
5	Todas las involucradas	Elaborado el plan de compras se realiza una reunión entre todas las áreas para analizar que gastos se pueden reducir.	
6	Presupuestos	Se revisan los gastos que cada una de las áreas han incluido en los presupuestos ya que por lo general las áreas no presupuestan gastos básicos.	
7	Presupuestos	Posteriormente se elabora el presupuesto general y se trabaja con seis líneas de trabajo, las cuales incluyen una cierta cantidad de departamentos, para luego ser consolidadas línea por línea.	
8	Presupuestos	Luego de consolidar se hace una separación de gastos o líneas para determinar cuáles serán cubiertos por fondos GOES y cuáles por fondos propios	
9	Todas las involucradas	Terminado el presupuesto general se forma un comité presupuestario que evalúa el presupuesto general para realizar los ajustes pertinentes.	

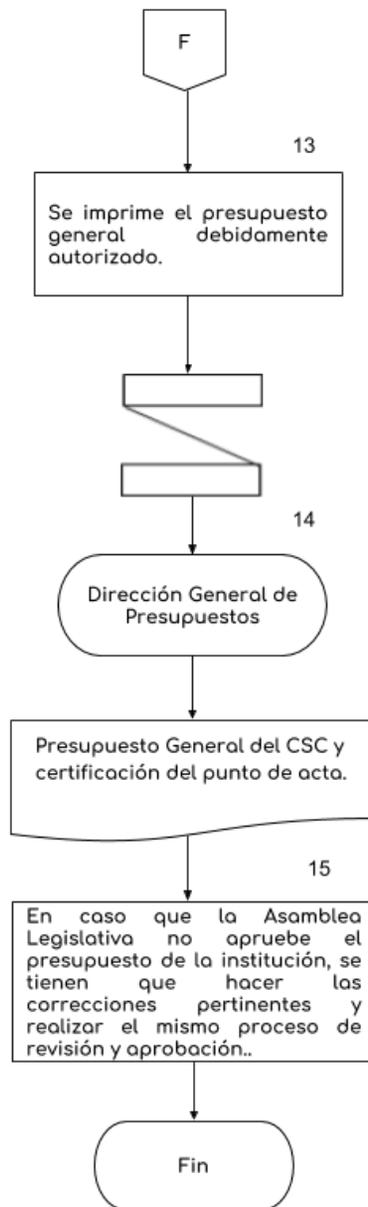
		<p>Nombre del Procedimiento: Formulación del Presupuesto.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: PRESUPUESTOS</p> <p>Objetivo: Realizar el presupuesto institucional anual.</p>		<p>Página 2 de 2</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
10	Presupuestos	Posteriormente a la realización del presupuesto general se presenta al Directorio.		
11	Directorio	Son ellos los encargados de revisar y aprobar o no el presupuesto.		
12	Presupuestos	Una vez aprobado el presupuesto se ingresa al Sistema SAFI		
13	Presupuestos	Luego se imprime		
14	Presupuestos	Se manda a la Dirección General de Presupuesto (DGP) con la carta de remisión del Director y certificación del punto de acta.		
15	Presupuestos	En caso que la Asamblea Legislativa no apruebe el presupuesto de la institución, se tienen que hacer las correcciones pertinentes y realizar el mismo proceso de revisión y aprobación.		

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ PRESUPUESTOS

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Formulación del Presupuesto.



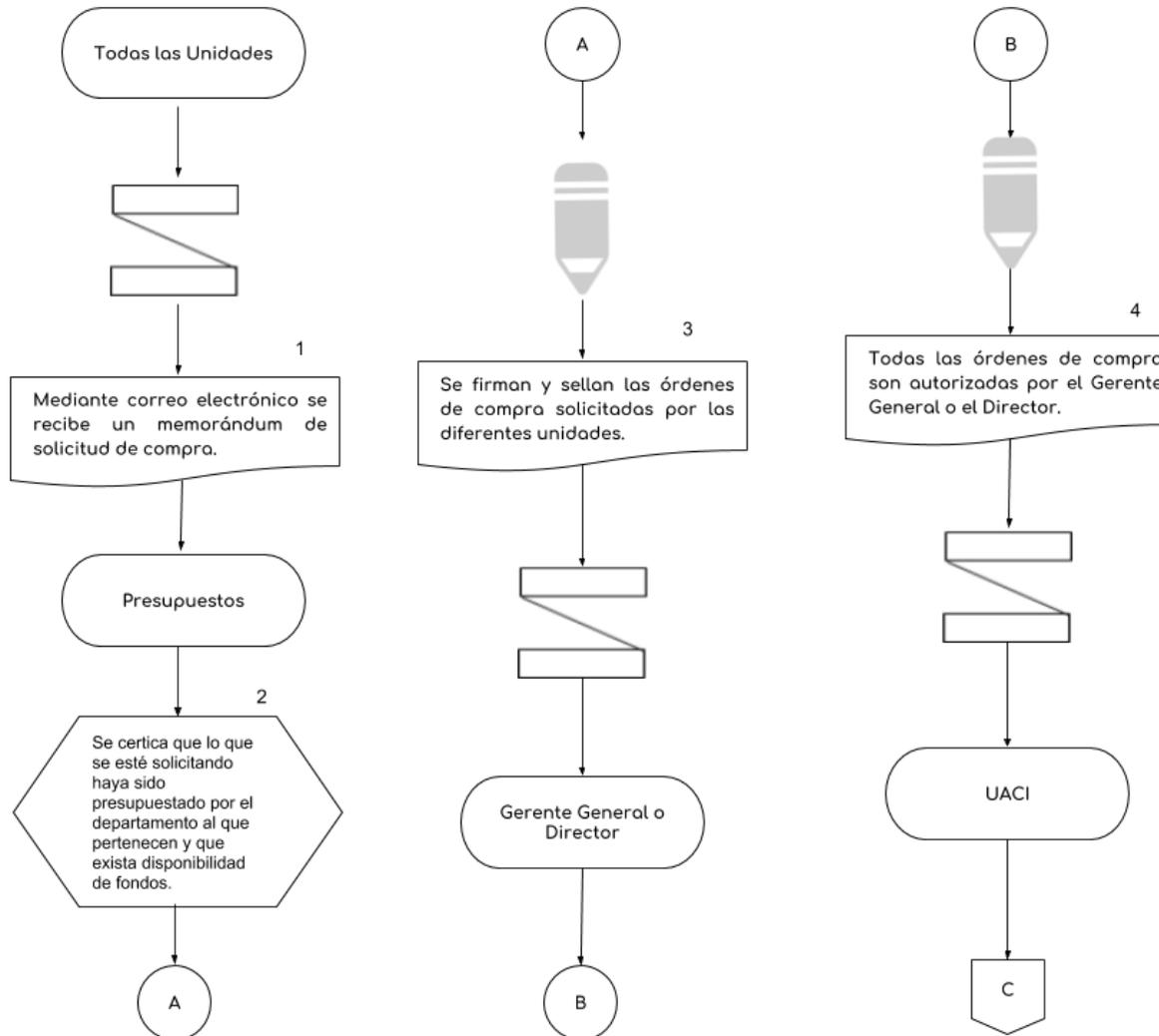


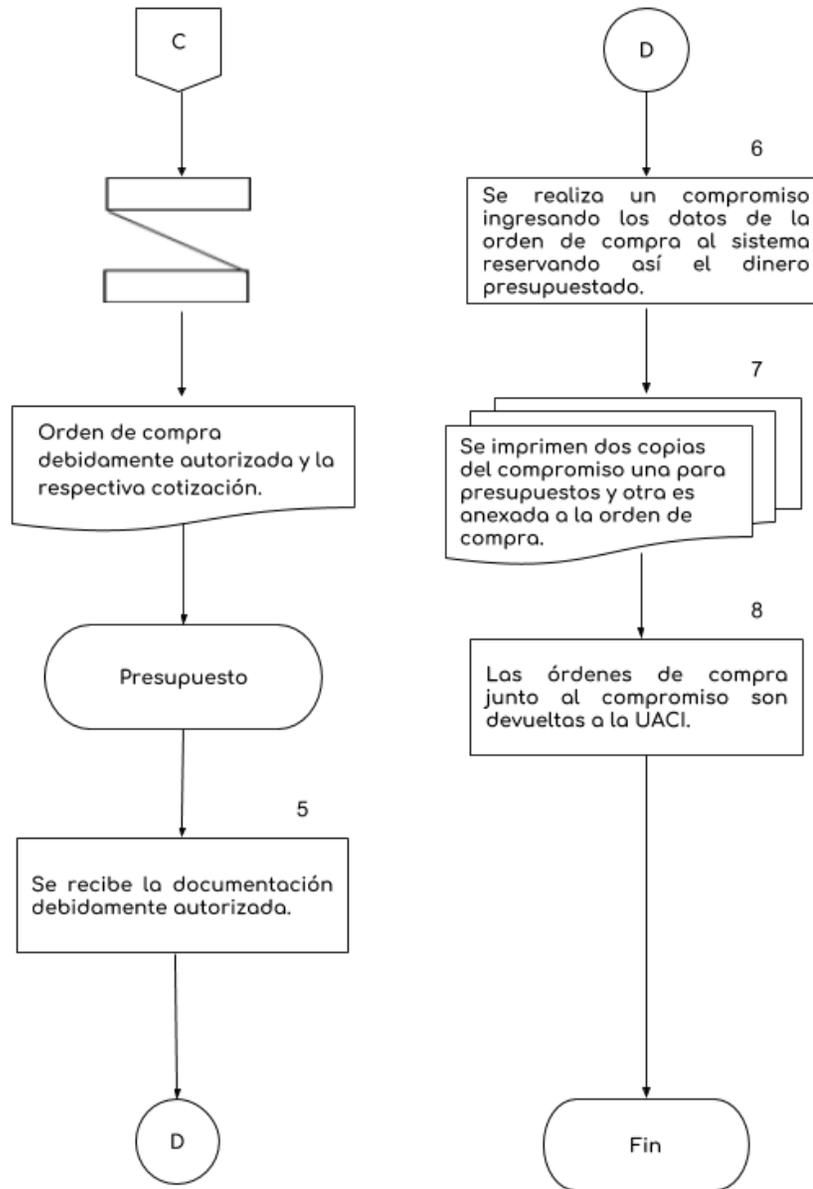


		<p>Nombre del Procedimiento: Ejecución presupuestaria.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: PRESUPUESTOS</p> <p>Objetivo: Ejecutar el presupuesto anual de la institución tomando en cuenta las políticas y directrices del Ministerio de Hacienda.</p>		<p>Página 1 de 1</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
1	Todas las involucradas	Con el presupuesto aprobado por la Asamblea Legislativa, las unidades comienzan a enviar memorándums de solicitudes de compra a la unidad de presupuestos.		
2	Presupuestos	Seguidamente la encargada de presupuestos es responsable de certificar que lo que se esté solicitando haya sido presupuestado por el departamento al que pertenecen y que exista disponibilidad de fondos.	Solicitudes de compra.	
3	Presupuestos	Si todo se encuentra en orden es firmado y sellado.		
4	Presupuestos	Seguidamente las solicitudes de compras son entregadas a la Gerente General o Director para su autorización.		
5	Compras	Posteriormente se recibe de la UACI la orden de compra debidamente autorizada y con la respectiva documentación adjunta (Cotización).	Orden de compra.	
6	Presupuestos	Se realiza un compromiso ingresando los datos de la orden de compra al sistema reservando el dinero presupuestado.	Compromiso elaborado en el sistema SAFI	
7	Presupuestos	Se imprimen dos copias del compromiso, uno se queda en el área de presupuesto y el otro se adjunta a la orden de compra.		
8	Presupuestos	Las órdenes de compra son devueltas a la UACI.		

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ PRESUPUESTO

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Ejecución presupuestaria.

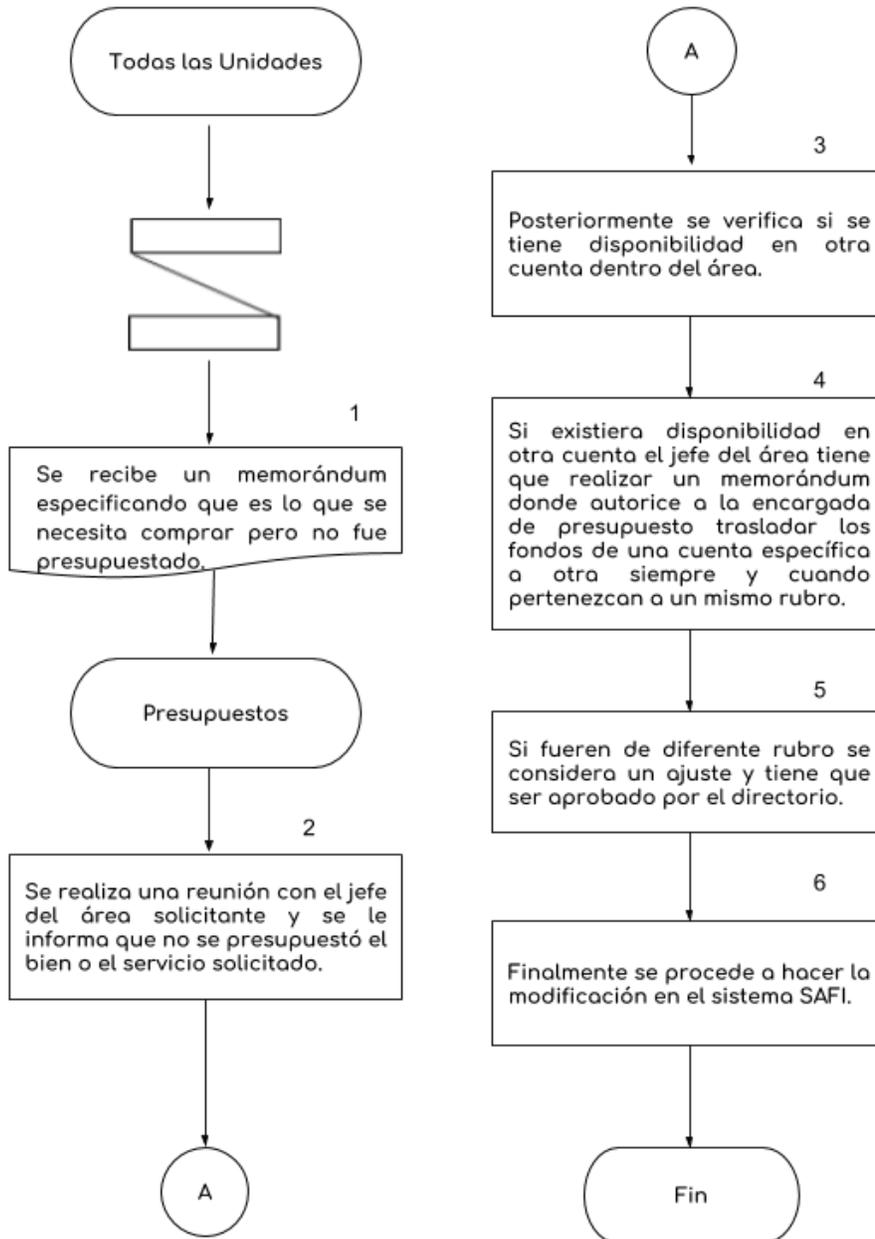




		<p>Nombre del Procedimiento: Modificación presupuestaria.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: PRESUPUESTOS</p> <p>Objetivo: Modificar los presupuestos dependiendo de las necesidades de las diferentes unidades.</p>		<p>Página 1 de 1</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
1	Todas las involucradas	Se recibe un memorándum especificando que es lo que se necesita comprar pero no fue presupuestado.		
2	Presupuestos	Se realiza una reunión con el jefe del área solicitante y se le informa que no se presupuestó el bien o el servicio solicitado.		
3	Presupuestos	Posteriormente se verifica si se tiene disponibilidad en otra cuenta dentro del área.		
4	Todas las involucradas	Si existiera disponibilidad en otra cuenta el jefe del área tiene que realizar un memorándum donde autorice a la encargada de presupuesto trasladar los fondos de una cuenta específica a otra siempre y cuando pertenezcan a un mismo rubro.		
5	Directorio	Si fueren de diferente rubro se considera un ajuste y tiene que ser aprobado por el directorio.		
6	Presupuestos	Finalmente se procede a hacer la modificación en el sistema SAFI.		

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ PRESUPUESTO

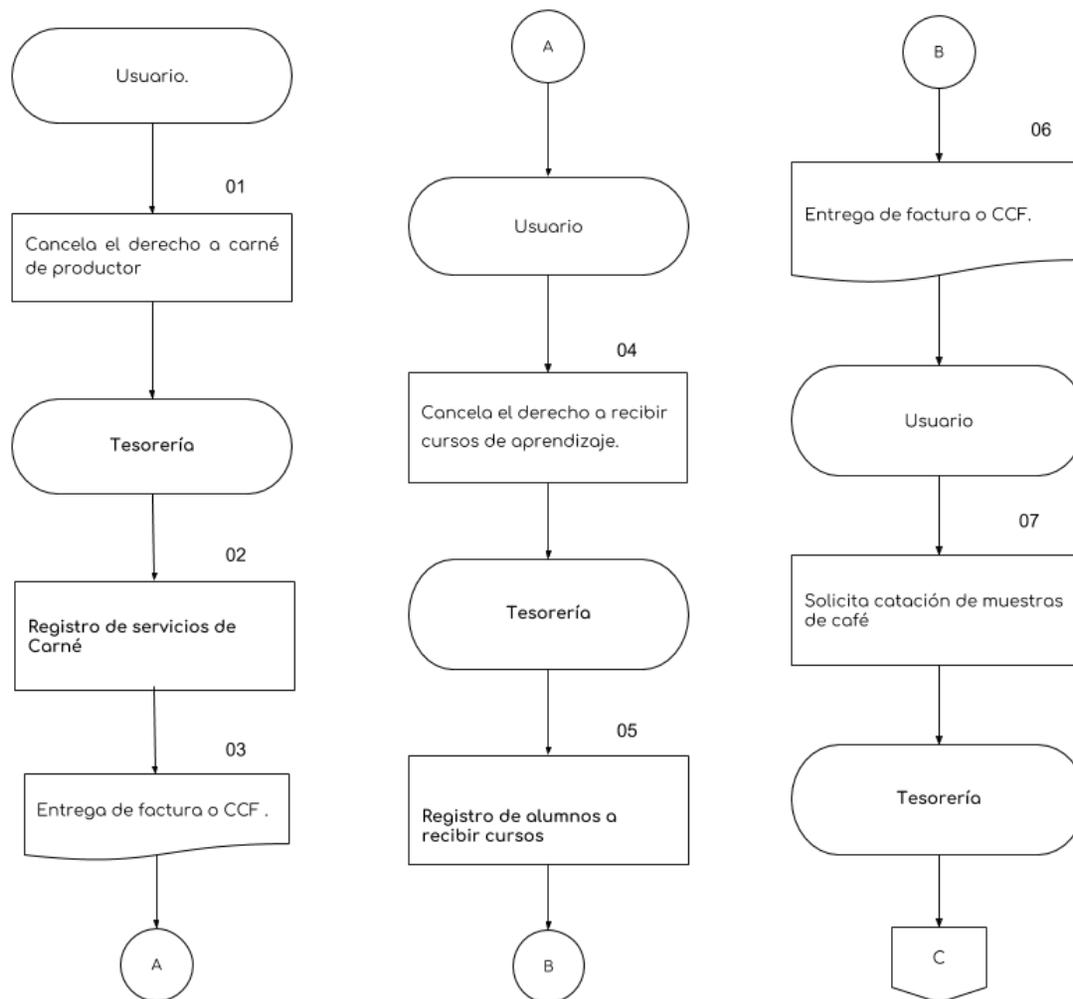
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Modificación Presupuestaria.

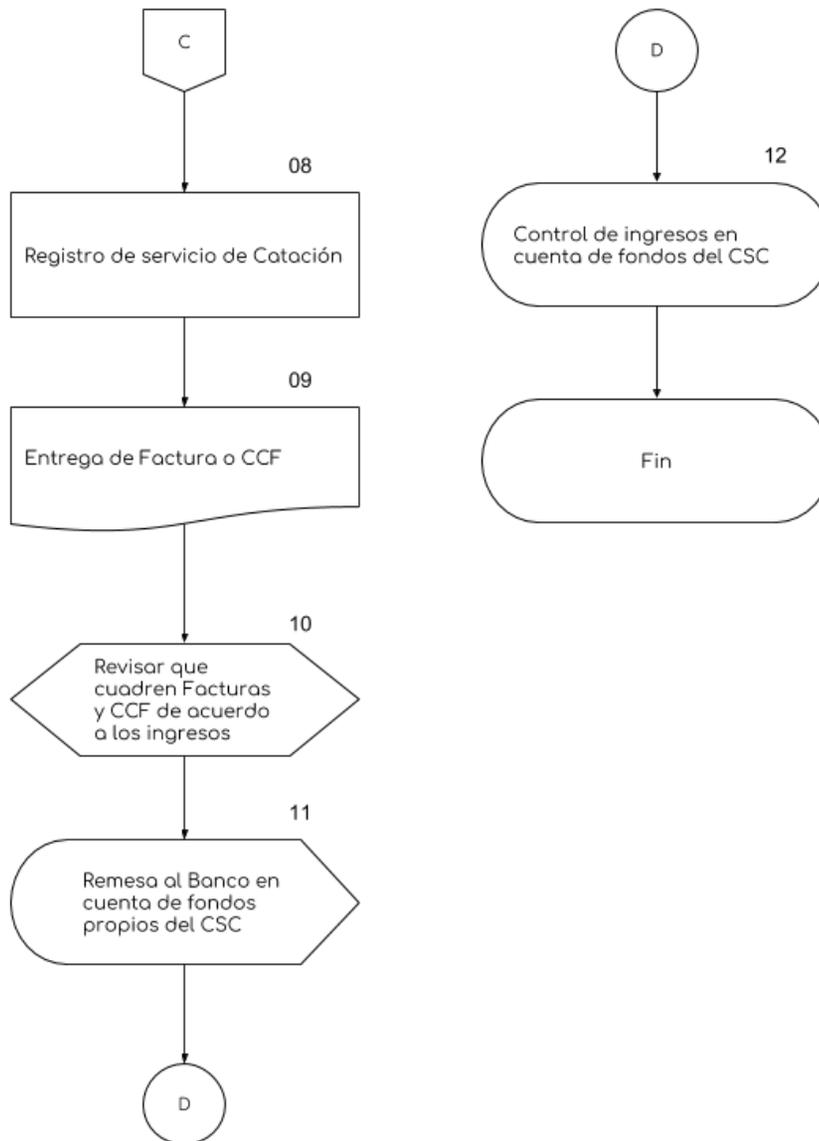


		Nombre del Procedimiento: Gestión de Ingresos (facturas y comprobante de crédito fiscal). Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Tesorería Objetivo: Registrar y abonar ingresos percibido de servicios de la institución.		Página 1 de 1	
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES		
Registro de Ingresos Fondos Propios					
1	Usuario	Cancela el derecho a carné de productor en Tesorería.	Sistema de Operaciones de Café (SOC): ✓ Factura ✓ Comprobante de Crédito fiscal Por cada uno de los servicios del CSC, se entrega factura y comprobante de crédito fiscal.		
2	Tesorería	Registro de Carné Derecho de carné a productores de café a nivel nacional.			
3	Tesorería	Entrega de factura o CCF.			
4	Usuario	Cancela el derecho a recibir cursos de aprendizaje.			
5	Tesorería	Registro de cursos Cursos de Escuela de Café ✓ Barista ✓ Catación ✓ Arte latté ✓ Métodos de preparación ✓ Tostaduría			
6	Tesorería	Entrega de factura o CCF.			
7	Usuario	Solicita catación de muestras de café			
8	Tesorería	Registro de servicios de Catación Catación de café ORO Catación de café tostado y molido Catación de café Gourmet			
9	Tesorería	Entrega de factura o CCF.			
10	Tesorería	Revisa que cuadren facturas, comprobantes de crédito fiscal, de acuerdo con los ingresos.			
11	Tesorería	Se hace remesa al Banco en cuenta de fondos propios del CSC.			Se remesa al Banco los fondos recibidos.
12	Tesorería	Control de ingresos en cuenta de fondos del CSC			

**CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
TESORERÍA**

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE INGRESOS (FACTURAS Y COMPROBANTE DE CRÉDITO FISCAL).
Registro de Ingresos Fondos Propios**

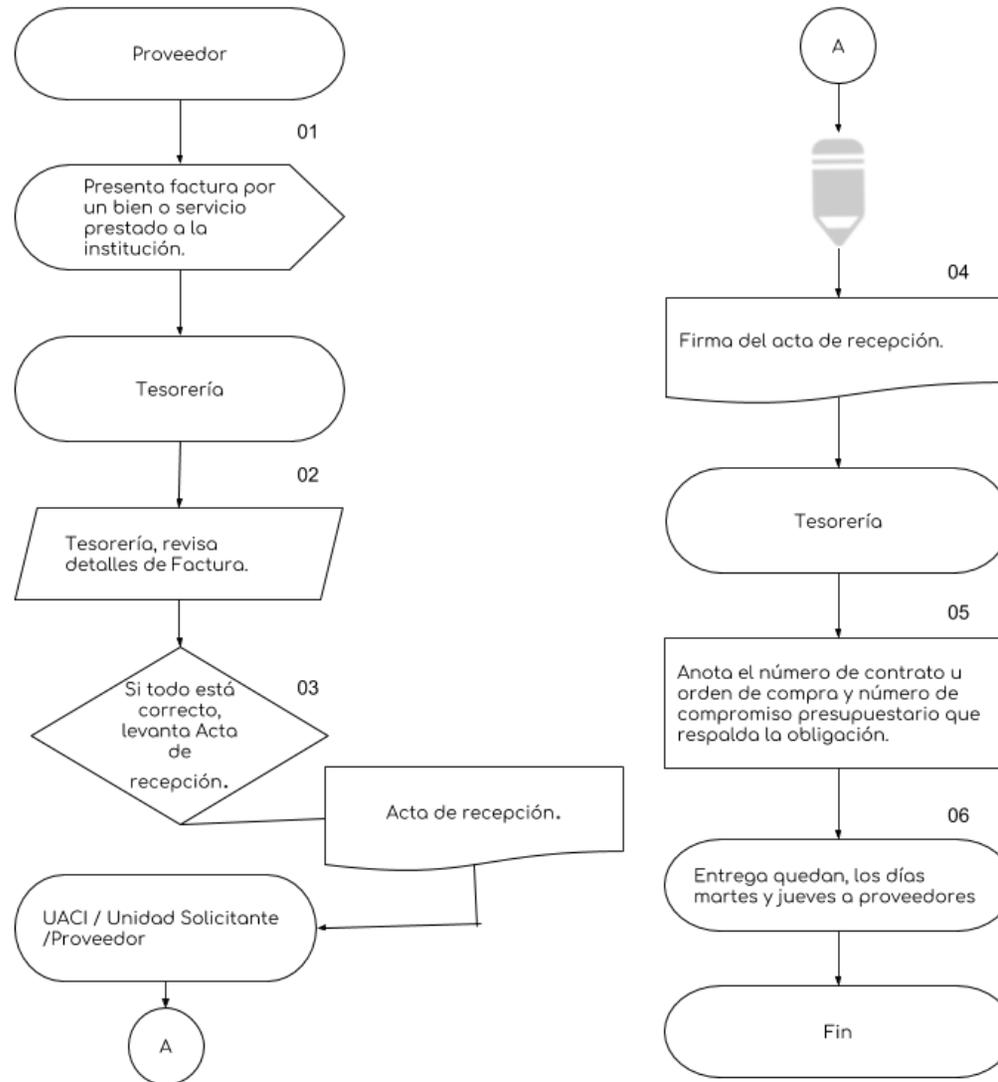




		<p>Nombre del Procedimiento: Pago de Bienes y Servicios.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Tesorería</p> <p>Objetivo: Establecer el pago de bienes y servicios a proveedores.</p>		<p>Página 1 de 1</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
1	Proveedor	Presenta factura por un bien o servicio prestado a la institución.	Factura de bien o servicio	
2	Tesorería	Revisa que sea del mes vigente, dirigido al CSC, que el monto cuadre, que la retención esta correcta y el detalle del bien o servicio.		
3	Tesorería	Si todo está correcto, levanta Acta de recepción.	Acta de recepción	
4	UACI / Proveedor / Unidad solicitante	Firma del acta de recepción.		
5	Tesorería	Anota al reverso de la factura el número de contrato u orden de compra, así como el número de compromiso presupuestario que respalda la obligación.		
6	Tesorería	Entrega quedan día martes y jueves a proveedores, si el pago se efectuara de fondos propios son 30 días de plazo y si se efectuara de fondos GOES son 90 días para efectuar los pagos.	Quedan	

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ TESORERÍA

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: PAGO DE BIENES Y SERVICIOS.





Nombre del Procedimiento: Recepción de fondos (cobros, tasa de registro)

Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Tesorería

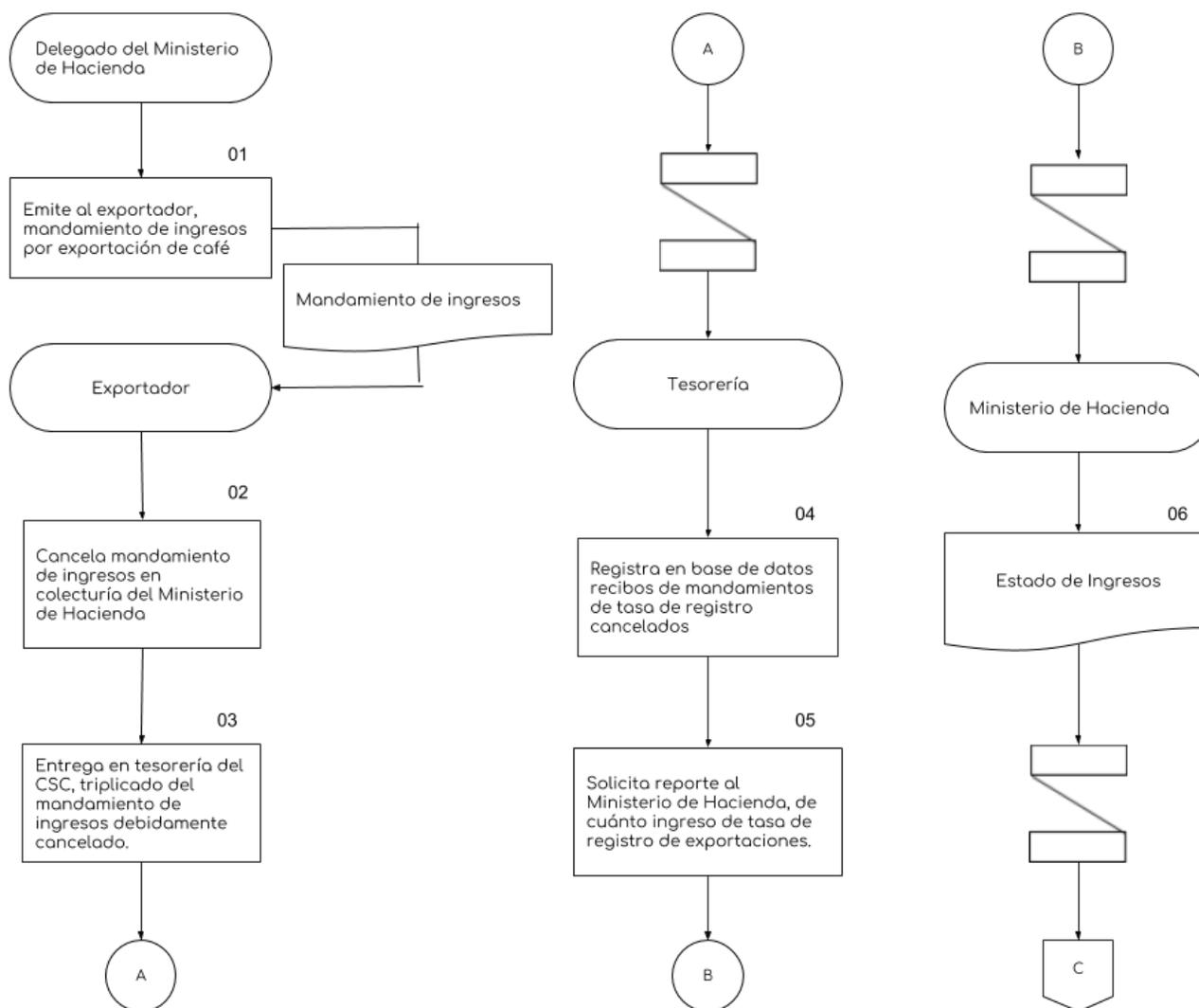
Objetivo: Establecer los pasos a seguir para realizar la recepción de fondos para la institución.

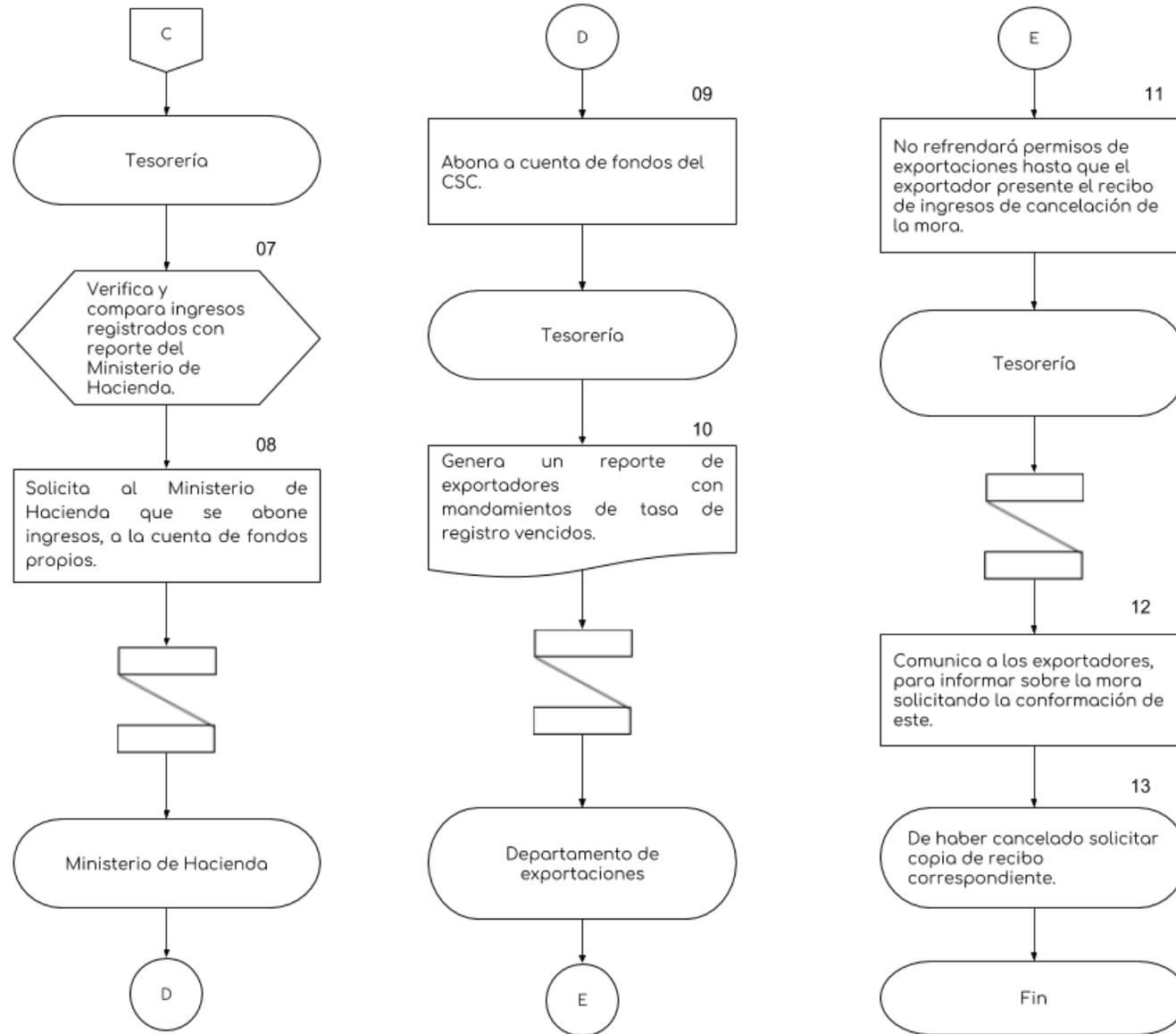
Página 1 de 1

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
1	Delegado del Ministerio de Hacienda	Emite al exportador, mandamiento de ingresos por exportación de café	Mandamiento de ingreso
2	Exportador	Cuenta con 45 días calendario, a partir de la fecha de emisión del mandamiento para la cancelación en colecturía del Ministerio de Hacienda	
3	Exportador	Entrega en tesorería del CSC, triplicado del mandamiento de ingresos debidamente cancelado.	Hoja triplicada del mandamiento
4	Tesorería	Registra en base de datos recibos de mandamientos de tasa de registro cancelados	
5	Tesorería	Solicita reporte al Ministerio de Hacienda, de cuanto ingreso de tasa de registro de exportaciones.	
6	Ministerio de Hacienda	Emite Estado de Ingresos	Estado de Ingresos
7	Tesorería	Verifica y compara ingresos registrados con reporte del Ministerio de Hacienda.	
8	Tesorería	Solicita al Ministerio de Hacienda que se abone ingresos, a la cuenta de fondos propios.	
9	Ministerio de Hacienda	Abona a cuenta de fondos del CSC.	
10	Tesorería	Genera un reporte de exportadores con mandamientos de tasa de registro vencidos. Remite al Departamento de exportaciones por medio de correo electrónico.	Reporte de exportadores de mandamientos vencidos.
11	Departamento de exportaciones	Reciben reporte de los exportadores con mandamiento de tasa de registros vencidos, a fin de no refrendar permisos de exportaciones hasta que el exportador presente el recibo de ingresos de cancelación de la mora.	
12	Tesorería	Comunica a los exportadores en mora vía telefónica o correo electrónico, para informar sobre la mora solicitando la conformación de este.	
13	Tesorería	De haber cancelado solicitar copia de recibo correspondiente.	

**CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
TESORERÍA**

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Recepción De Fondos (Cobros, Tasa De Registro)

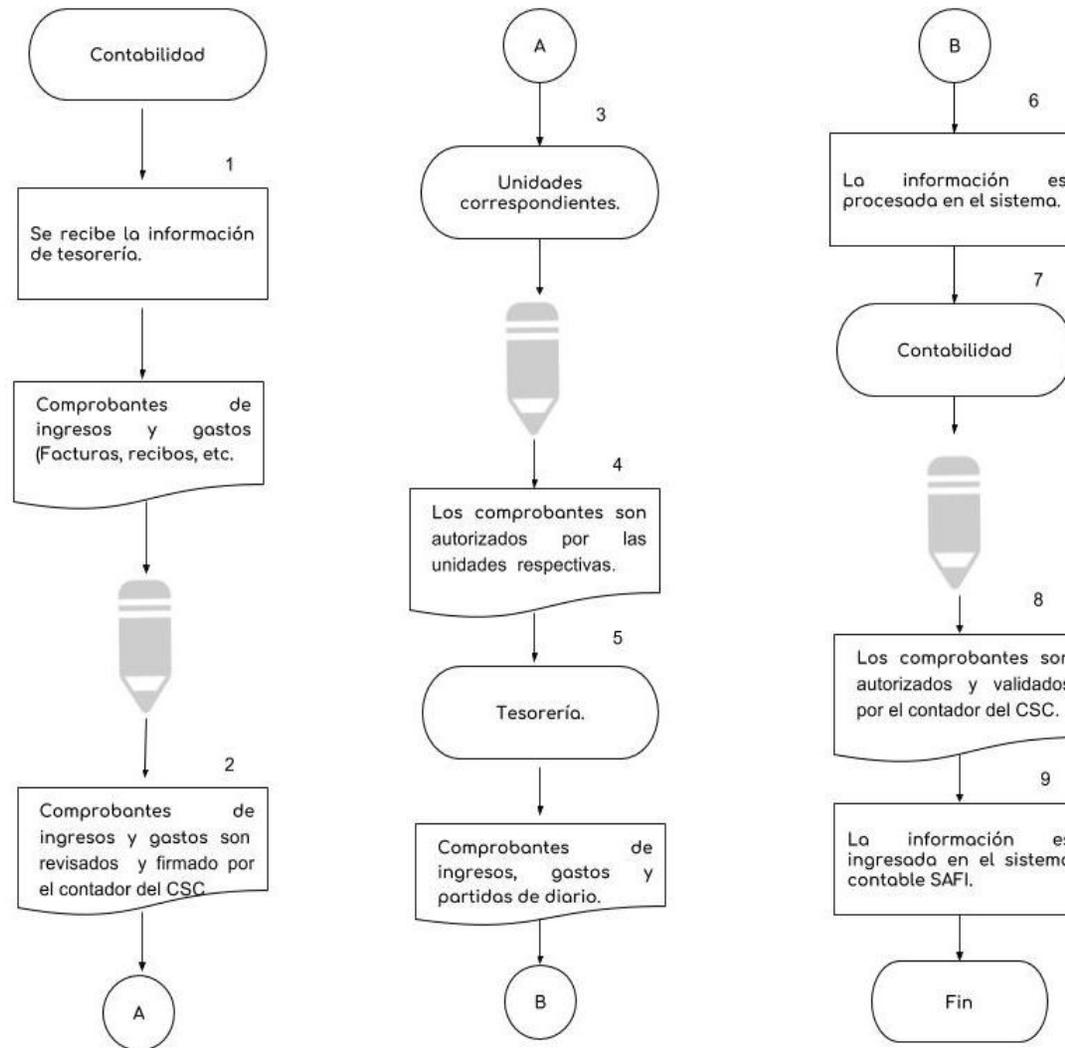




		Nombre del Procedimiento: Revisión previa e ingreso de la información. Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: CONTABILIDAD Objetivo: Revisar e ingresar la documentación contable.		Página 1 de 1
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
1	Contabilidad	Se recibe la información de tesorería.	Comprobantes de ingresos y egresos (Facturas, recibos, transferencias, etc.).	
2	Contabilidad	Se revisa y valida la documentación.		
3	Contabilidad	Se entrega la documentación a las unidades correspondientes.		
4	Todas las unidades correspondientes	La documentación y transacción es autorizada.		
5	Tesorería	La información es entregada al área de tesorería.		
6	Tesorería	Posteriormente la información es procesada en el sistema.	Comprobantes de ingresos, gastos y partidas de diario soportadas por un voucher, transferencia, factura, recibo, etc.	
7	Tesorería	Dicha información es entregada a contabilidad.		
8	Contabilidad	Se revisa y valida la documentación recibida.		
9	Contabilidad	La información es ingresada al sistema contable.	Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI)	

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ CONTABILIDAD

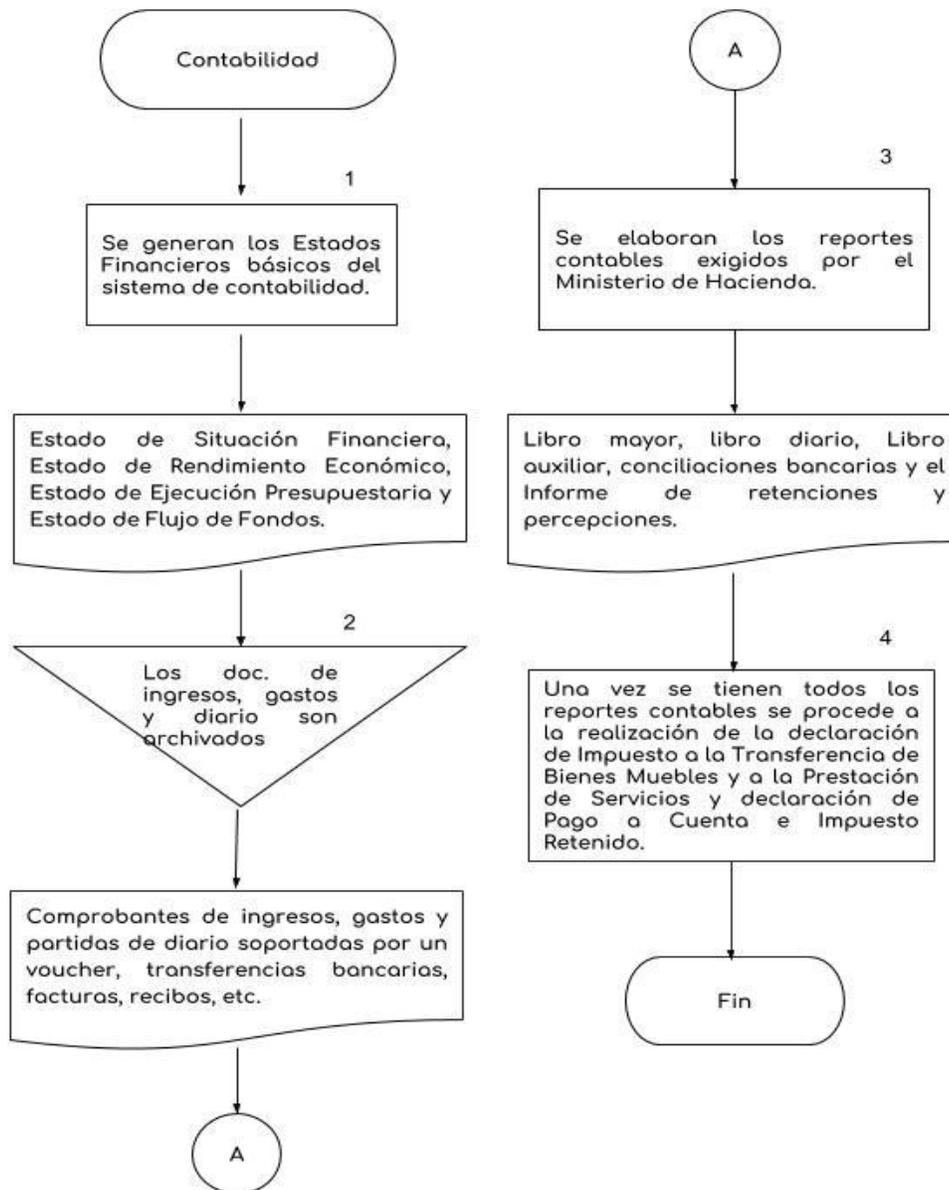
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Revisión Previa e Ingreso de la Información.



		<p>Nombre del Procedimiento: Generación de los Estados Financieros y Elaboración de Reportes Contables.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: CONTABILIDAD</p> <p>Objetivo: Generar y realizar los diferentes informes contables requeridos por el Ministerio de Hacienda.</p>		<p>Página 1 de 1</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
1	Contabilidad	Se generan los Estados Financieros básicos del sistema de contabilidad.	Estado de Situación Financiera, Estado de Rendimiento Económico, Estado de Ejecución Presupuestaria y Estado de Flujo de Fondos.	
2	Contabilidad	Posteriormente a la elaboración de los Estados Financieros los documentos de soporte de ingresos, gastos y diario son archivados.	Comprobantes de ingresos, gastos y partidas de diario soportadas por un voucher, transferencia, factura, recibo, etc.	
3	Contabilidad	Se elaboran los reportes contables exigidos por el Ministerio de Hacienda	El libro mayor, el libro diario, el libro auxiliar, las conciliaciones bancarias y el informe de retenciones y percepciones.	
4	Contabilidad	Una vez se tienen todos los reportes contables se procede a la realización de la declaración de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y declaración de Pago a Cuenta e Impuesto Retenido.	Se realizan mensualmente	

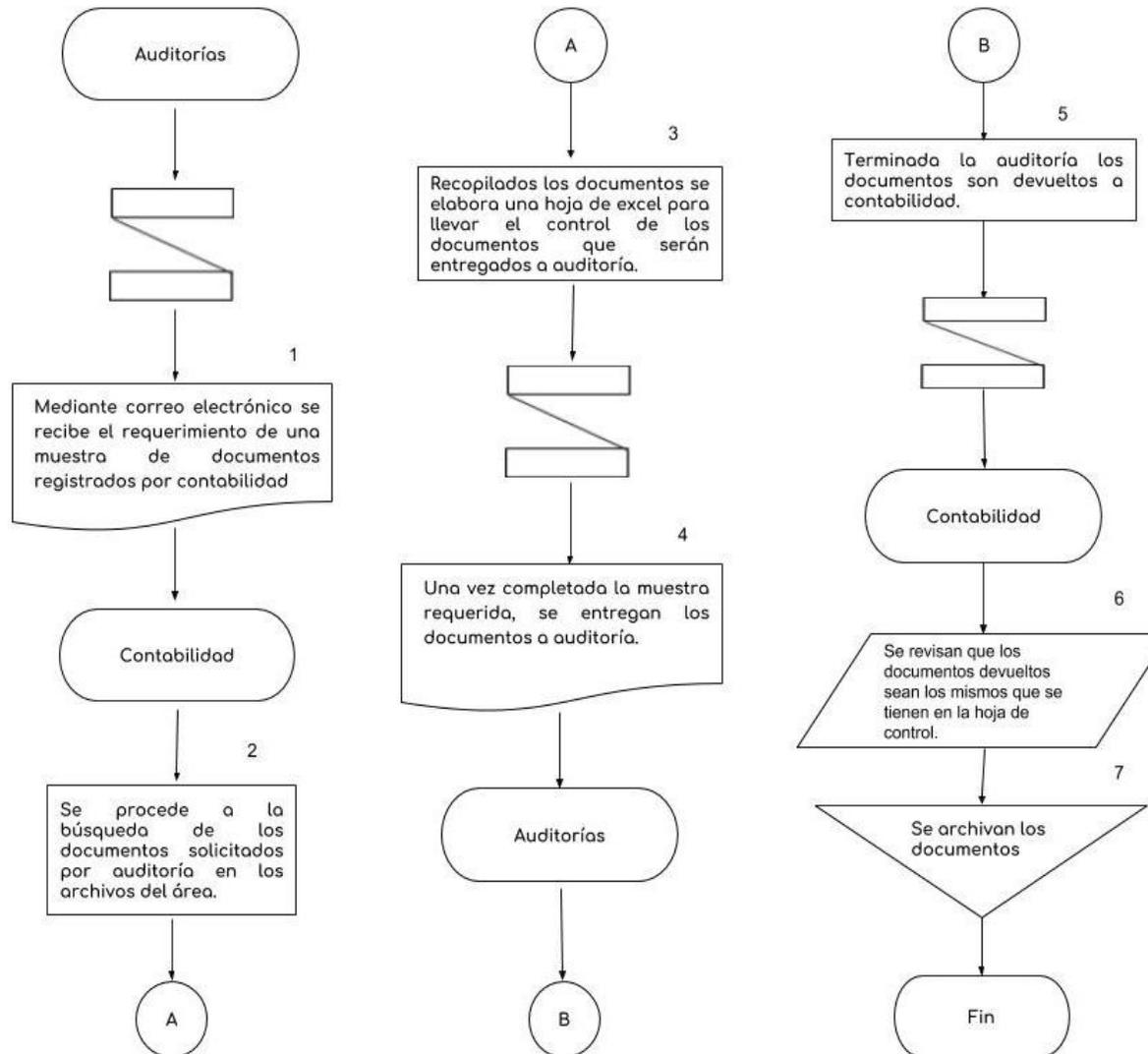
CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ CONTABILIDAD

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Generación de los Estados Financieros y Elaboración de Reportes Contables



		<p>Nombre del Procedimiento: Auditorías.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: CONTABILIDAD</p> <p>Objetivo: Atender los diferentes requerimiento de cada una de las auditorías llevas a cabo en el Consejo.</p>		<p>Página 1 de 1</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
1	Auditoría interna, externa y la Corte de Cuentas	Se recibe un correo por parte de los auditores, requiriendo una muestra de documentos registrados por contabilidad.		
2	Contabilidad	Con el listado de documentos se procede a la búsqueda de los mismos en los archivos del área de contabilidad.	Facturas, recibos, comprobantes de diarios, auxiliares, etc.	
3	Contabilidad	Recopilada la información se elabora una hoja de Excel para llevar el control de los documentos entregados a auditoría.		
4	Contabilidad	Una vez completada la muestra requerida por auditoría, se entregan a los diferentes auditores que las han solicitado.		
5	Auditoría interna, externa y la Corte de Cuentas	Terminada la auditoría los documentos son devueltos al área de contabilidad.		
6	Contabilidad	Se revisa que los documentos devueltos sean los mismos que se tienen en la hoja de control.		
7	Contabilidad	Finalmente los documentos son archivados nuevamente.		

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
CONTABILIDAD
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Auditorías





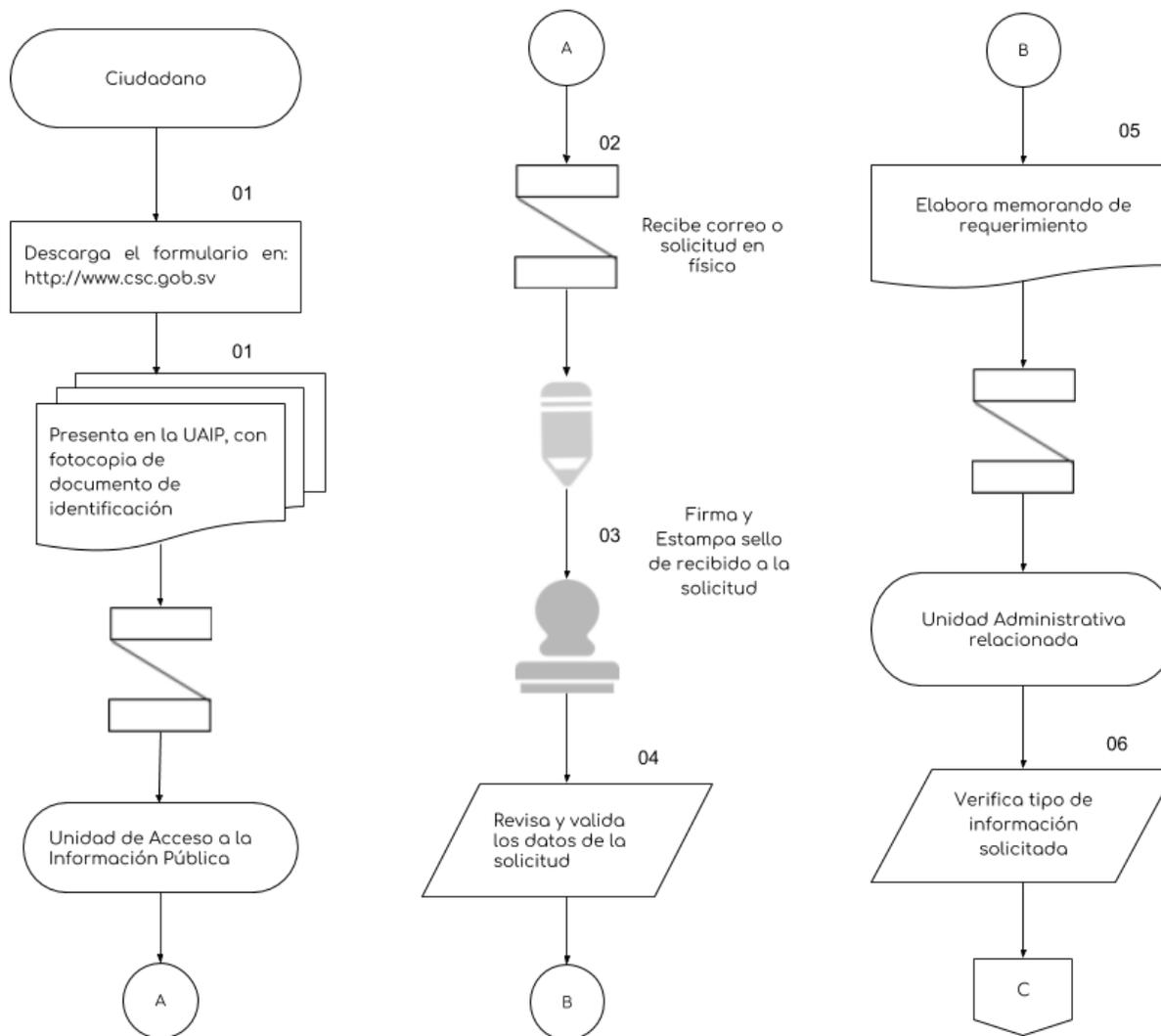
Unidad de Acceso a la Información Pública

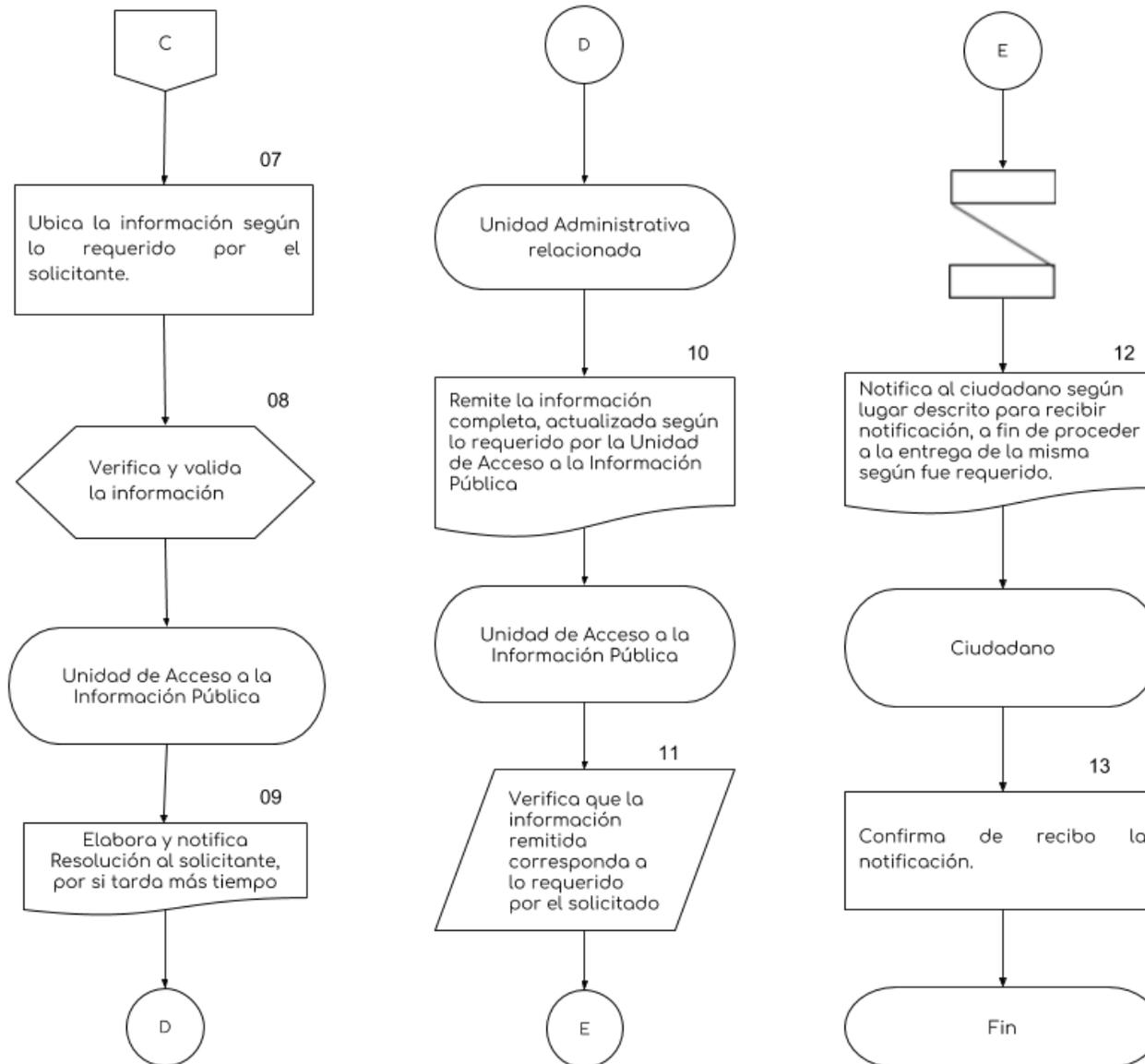
Objetivo de la Unidad: Definir el procedimiento para la atención y trámite de solicitudes de información presentadas por parte del ciudadano.

		<p>Nombre del Procedimiento: Atención de solicitudes de acceso a la información.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Acceso a la Información Pública</p> <p>Objetivo: Definir los pasos a seguir de las áreas administrativas en la atención de solicitudes de Acceso a Información</p>		<p>Página 1 de 2</p>
		<p>PASO</p>	<p>RESPONSABLE</p>	
1	Ciudadano	<p>Descarga el formulario en: http://www.csc.gob.sv</p> <p>Presenta en la UAIP, con fotocopia de documento de identificación, vía correo electrónico.</p>	<p>Base legal</p> <p>1. La Constitución de la República de El Salvador.</p> <p>2. La Ley de Ética Gubernamental.</p> <p>(Véase Cuadro No. 1: Formulario de Solicitud de Información)</p>	
2	UAIP	<p>Recibe correo o solicitud en físico, verifica que la información este completa de acuerdo a los requisitos.</p>		
3	UAIP	<p>Estampa sello de recibido a la solicitud. En caso sea vía correo electrónico responde la solicitud por la misma vía, que la información será revisada.</p>		
4	UAIP	<p>Revisa y valida los datos de la solicitud de acceso a información y registra la solicitud para dar trámite.</p>		
5	UAIP	<p>Elabora memorando de requerimiento a Jefatura de Unidad Administrativa relacionada, otorgando un plazo de acuerdo al tipo y antigüedad de información</p>	<p>Memorando</p>	
6	Unidad Administrativa relacionada	<p>Verifica tipo de información solicitada, en caso que requiera ampliación de lo solicitado y dentro del plazo de 3 días hábiles después de haber sido recibida la solicitud en la UAIP</p>		
7	Unidad Administrativa relacionada	<p>Ubica la información según lo requerido por el solicitante.</p>		
8	Unidad Administrativa relacionada	<p>Verifica y valida la información, y en caso de ser necesario por la antigüedad o complejidad de la misma, informara por escrito la prórroga del plazo.</p>		
9	UAIP	<p>Elabora y notifica Resolución al solicitante, informando la prórroga del plazo de acuerdo a la Ley AIP e informado por el Jefe de la Unidad Administrativa relacionada.</p>		

		<p>Nombre del Procedimiento: Atención de solicitudes de acceso a la información.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Acceso a la Información Pública</p> <p>Objetivo: Definir los pasos a seguir de las áreas administrativas en la atención de solicitudes de Acceso a Información</p>	<p>Página 2 de 2</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
10	Unidad Administrativa relacionada	Remite la información completa, actualizada según lo requerido por la Unidad de Acceso a la Información Pública por escrito vía memorando.	
11	UAIP	Verifica que la información remitida corresponda a lo requerido por el solicitado.	
12	UAIP	Notifica al ciudadano según lugar descrito para recibir notificación, a fin de proceder a la entrega de la misma según fue requerido.	
13	Solicitante	Confirma de recibo la notificación.	

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
UNIDAD ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Atención de Solicitudes de Acceso a la Información





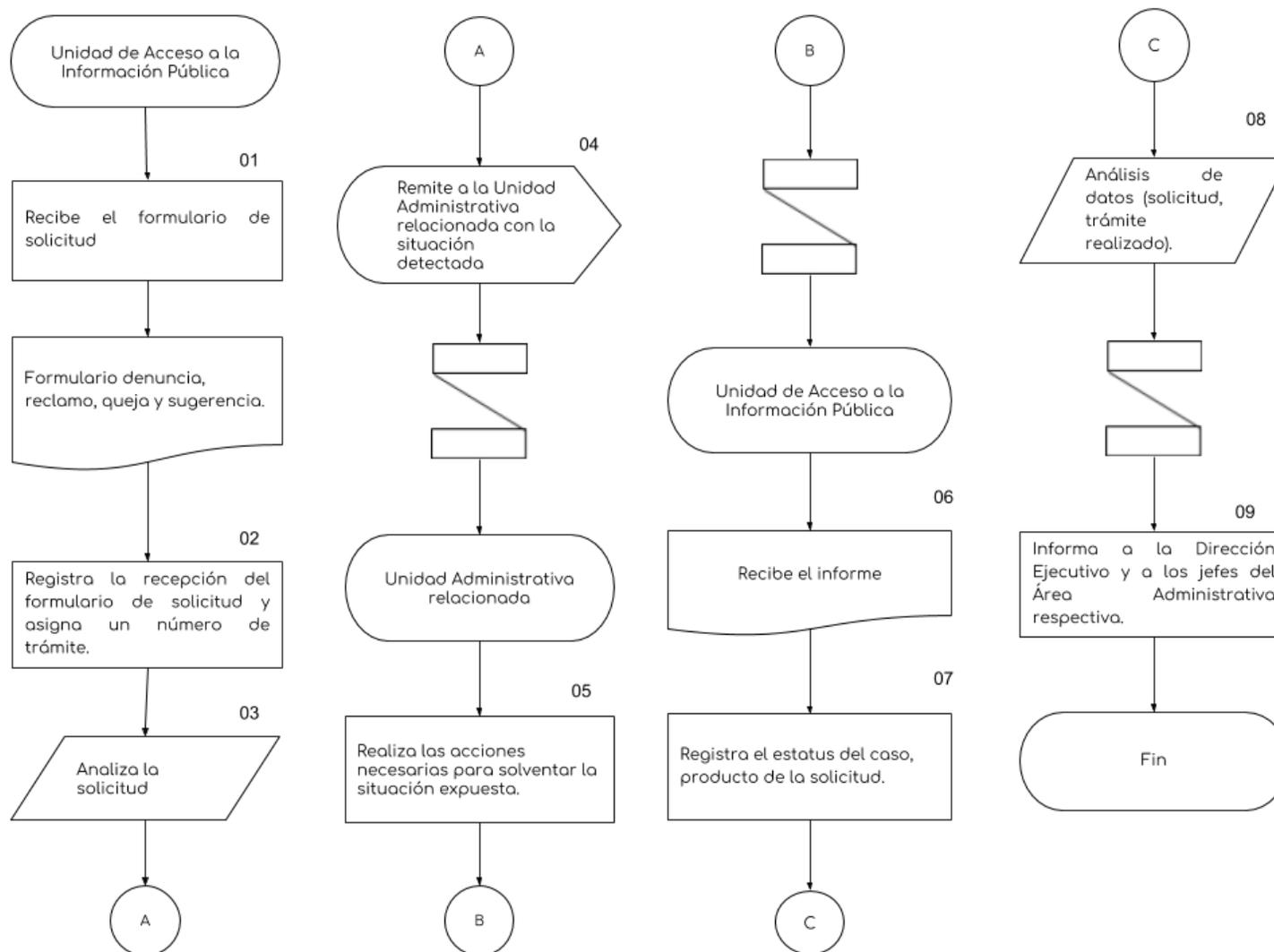
Cuadro No. 1: Formulario de Solicitud de Información.

	UNIDAD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ		No. de solicitud _____
	FORMULARIO DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN		
1. Información del Solicitante			
Nombre:		Apellidos:	
DUI:		No. de documento:	
Edad:		Tipo de documento:	
Teléfono:		Sexo:	
Departamento:		Nacionalidad:	
Municipio:		Nivel educativo:	
2. Datos para que se le notifique			
Forma de notificación:			
Detalle los datos para que se le notifique:			
Breve descripción de lo solicitado:			
3. Información Solicitada			
Lugar:		Fecha ocurrido:	
Departamento:		Municipio:	
4. Forma de entrega de la información			
CD__ Fotocopia__ Correo electrónico__ DVD__ Consulta directa__		Unidad de Acceso a la Información Pública	
Nota: Los costos asumidos por el solicitante son: a) de reproducción (determinados de acuerdo a los precios establecidos en la tabla autorizada por la institución); b) envío por correo certificado, mensajería; c) las tasas respectivas en caso se requiera copias certificadas. La entrega estará sujeta al comprobante de pago, en caso se requiera, y a los plazos de entrega de la empresa de correos. El apoderado o representante legal deberá presentar la documentación que lo acredite como tal, así como la documentación del representado.		Oficial de Información: Lic. Elizabeth Morales Dirección: 1° AV Nte y 13 Calle Poniente, Santa Tecla, La Libertad Tel: 2505-6600	
Referido a:			
_____ Firma		_____ Lugar y fecha	

		<p>Nombre del Procedimiento: Recepción, trámite y resolución de quejas, reclamos, avisos, sugerencias y denuncias de los ciudadanos</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Acceso a la Información Pública</p> <p>Objetivo: Establecer la metodología para recibir, tramitar y resolver peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los funcionarios de la Institución y usuarios en general.</p>		<p>Página 1 de 1</p>
		<p>PASO</p>	<p>RESPONSABLE</p>	
1	UAIP	Recibe el formulario de solicitud, verificando el cumplimiento de los requisitos para presentar un reclamo, queja, aviso, sugerencia o denuncia y que los documentos de soporte a la solicitud se encuentran completos.	(Véase Cuadro No. 2 Formulario denuncia, reclamo, queja y sugerencia.	
2	UAIP	Registra la recepción del formulario de solicitud y asigna un número de trámite.		
3	UAIP	Analiza la solicitud, la escanea.		
4	UAIP	Remite a la Unidad Administrativa relacionada con la situación detectada.		
5	Unidad Administrativa relacionada	Realiza las acciones necesarias para solventar la situación expuesta.		
6	UAIP	Recibe el informe	Informe sobre situación expuesta por ciudadano.	
7	UAIP	Registra el estatus del caso, producto de la solicitud.		
8	UAIP	Realiza el análisis de datos (solicitud, trámite realizado).		
9	UAIP	Informa a la Dirección Ejecutivo y a los jefes del Área Administrativa respectiva.		

**CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
UNIDAD ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA**

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Recepción, Trámite y Resolución de Quejas, Reclamos, Avisos, Sugerencias y Denuncias de los Ciudadanos



Cuadro No. 2: Formulario denuncia, reclamo, queja y sugerencia.

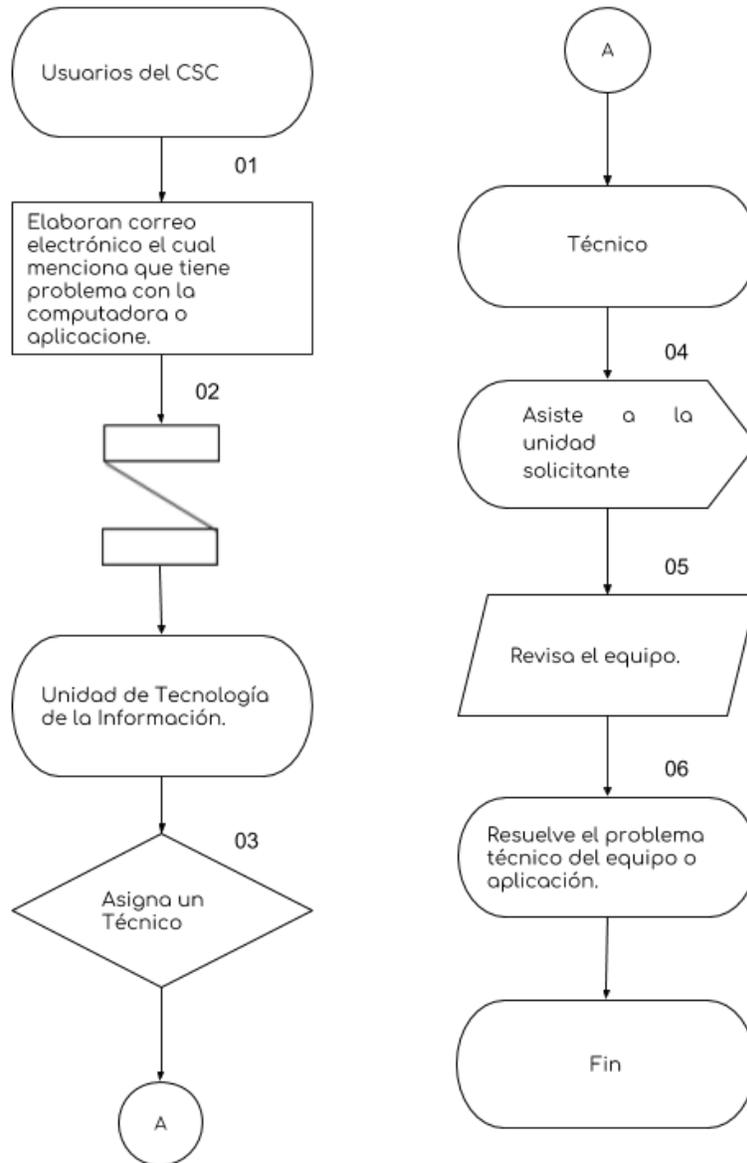
	UNIDAD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ	
	No. de solicitud _____	
FORMULARIO DENUNCIA/RECLAMO/QUEJA/SUGERENCIA		
1. Información de Personal		
Nombre:	Apellidos:	
DUI:	No. de documento:	
Edad:	Tipo de documento:	
Teléfono:	Sexo:	
Departamento:	Nacionalidad:	
Municipio:	Nivel educativo:	
2. Datos para que se le notifique		
Forma de notificación:		
Detalle los datos para que se le notifique:		
3. Denuncia/Reclamo/Queja/Sugerencia		
Lugar:	Fecha ocurrido:	
Departamento:	Municipio:	
4. Información Específica		
Área/ Cargo:	Unidad de Acceso a la Información Pública	
Empleado:	Oficial de Información: Lic. Elizabeth Morales	
Adjunta evidencia: SI__ NO__	Dirección: 1° AV Nte y 13 Calle Poniente, Santa Tecla, La Libertad	
Referido a:	Tel: 2505-6600	
_____ Firma	_____ Lugar y fecha	

 **Unidad de Tecnologías de la Información**

Objetivo de la Unidad: Brindar soporte a todas las áreas de la institución, desarrollo y mejora de las aplicaciones web, mantenimiento, respaldo y apoyo técnico de los equipos tecnológicos informáticos y administración de redes sociales.

		Nombre del Procedimiento: Soporte Técnico a los Usuarios		Página 1 de 1
		Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Tecnologías de la Información		
		Objetivo: Supervisar el equipo tecnológico de la institución.		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
1	Usuario	Elabora correo electrónico el cual menciona que tiene problema con la computadora o aplicaciones.	Computadora	
2	Usuario	Envía correo electrónico o realiza llamada telefónica.		
3	Unidad de Tecnología de la Información	Asigna Técnico		
4	Técnico	Asiste a la unidad solicitante		
5	Técnico	Revisa el equipo.		
6	Técnico	Resuelve el problema técnico del equipo o aplicación.		

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
UNIDAD DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Soporte Técnico a los Usuarios



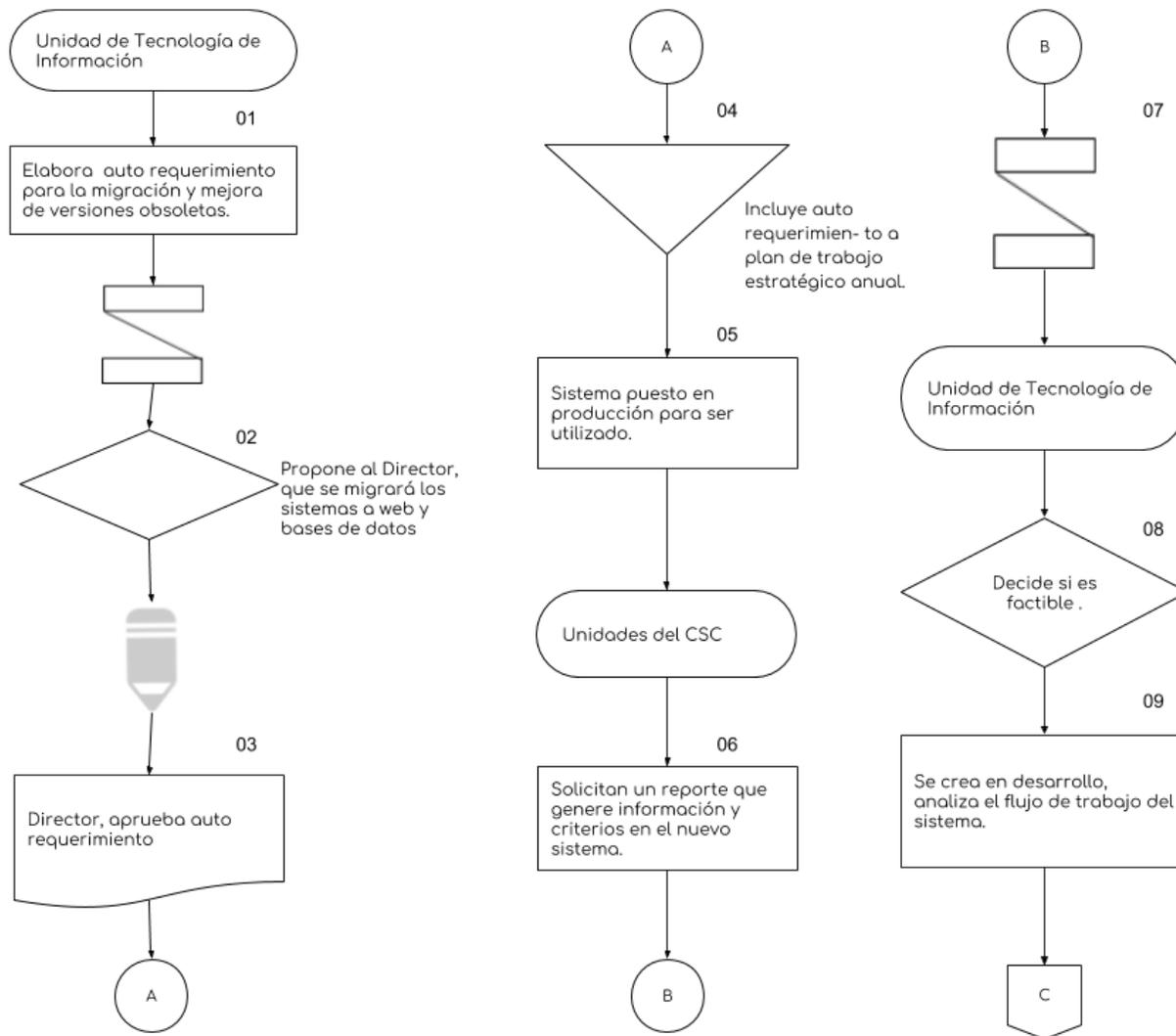
		<p>Nombre del Procedimiento: Desarrollo y Elaboración de Respaldo</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Tecnologías de la Información</p> <p>Objetivo: Controlar la información contenida en el sistema central del Consejo Salvadoreño del Café.</p>		<p>Página 1 de 1</p>
		<p>PASO</p>	<p>RESPONSABLE</p>	
1	Unidad de Tecnología de la Información	Ingresa al sistema central del Consejo Salvadoreño de Café	Computadora, Sistema central del Consejo Salvadoreño del Café	
2	Técnico	Inspecciona y descarga información del sistema		
3	Técnico	Guarda información en disco duro		
4	Unidad de Tecnología de la Información	Mantiene el resguardo de la información del Consejo Salvadoreño de Café		

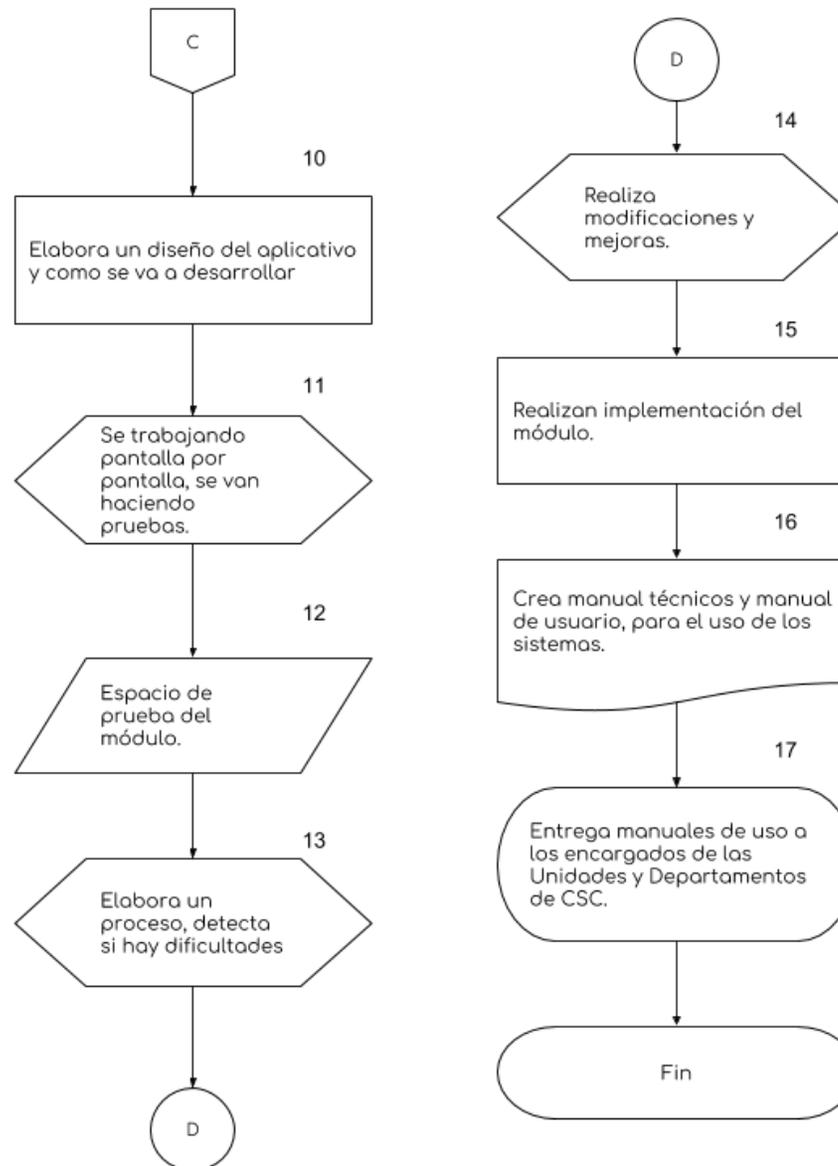
CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
UNIDAD DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Desarrollo y Elaboración de Respaldo



		Nombre del Procedimiento: Análisis y Desarrollo de Aplicaciones		Página 1 de 1
		Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Tecnologías de la Información		
		Objetivo: Actualizar y mejorar los sistemas web de la institución.		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
1	Unidad de Tec. de Información	Elabora auto requerimiento para la migración y mejora de versiones obsoletas.	Auto requerimiento para unidad de tecnología de información	
2	Unidad de Tec. de Información	Propone al Director, que se migrará los sistemas a web y bases de datos		
3	Director	Aprueba auto requerimiento		
4	Unidad de Tec. de Información	Incluye auto requerimiento a plan de trabajo estratégico anual.	Plan de trabajo estratégico	
5	Unidad de Tec. de Información	Sistema puesto en producción para ser utilizado.		
6	Unidades	Solicitan un reporte que genere información y criterios en el nuevo sistema.	Requerimiento de las diferentes unidades	
7	Unidades	Envía requerimiento a través de correo electrónico.		
8	Unidad de Tec. de Información	Decide si es factible realizarlo, asigna en cuanto tiempo estará listo.		
9	Técnico	Se crea en desarrollo, analiza el flujo de trabajo del sistema de qué manera lo utilizan los usuarios y cuáles son las deficiencias que tienen los usuarios.		
10	Técnico	Elabora un diseño del aplicativo y como se va a desarrollar.		
11	Técnico	Se trabajando pantalla por pantalla, se van haciendo pruebas con los usuarios que tienen interacción con el módulo.		
12	Técnico	Espacio de prueba del módulo.		
13	Usuario	Elabora un proceso, detecta si hay dificultades o necesita modificaciones.		
14	Técnico	Realiza modificaciones y mejoras.		
15	Usuario	Realizan implementación del módulo.		
16	Unidad de Tec. de Información	Crea manual técnicos y manual de usuario, para el uso de los sistemas.	Manual Técnico Manual de Usuario	
17	Unidad de Tec. de Información	Entrega manuales de uso a los encargados de las Unidades y Departamentos de CSC.		

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
UNIDAD DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Análisis y Desarrollo de Aplicaciones





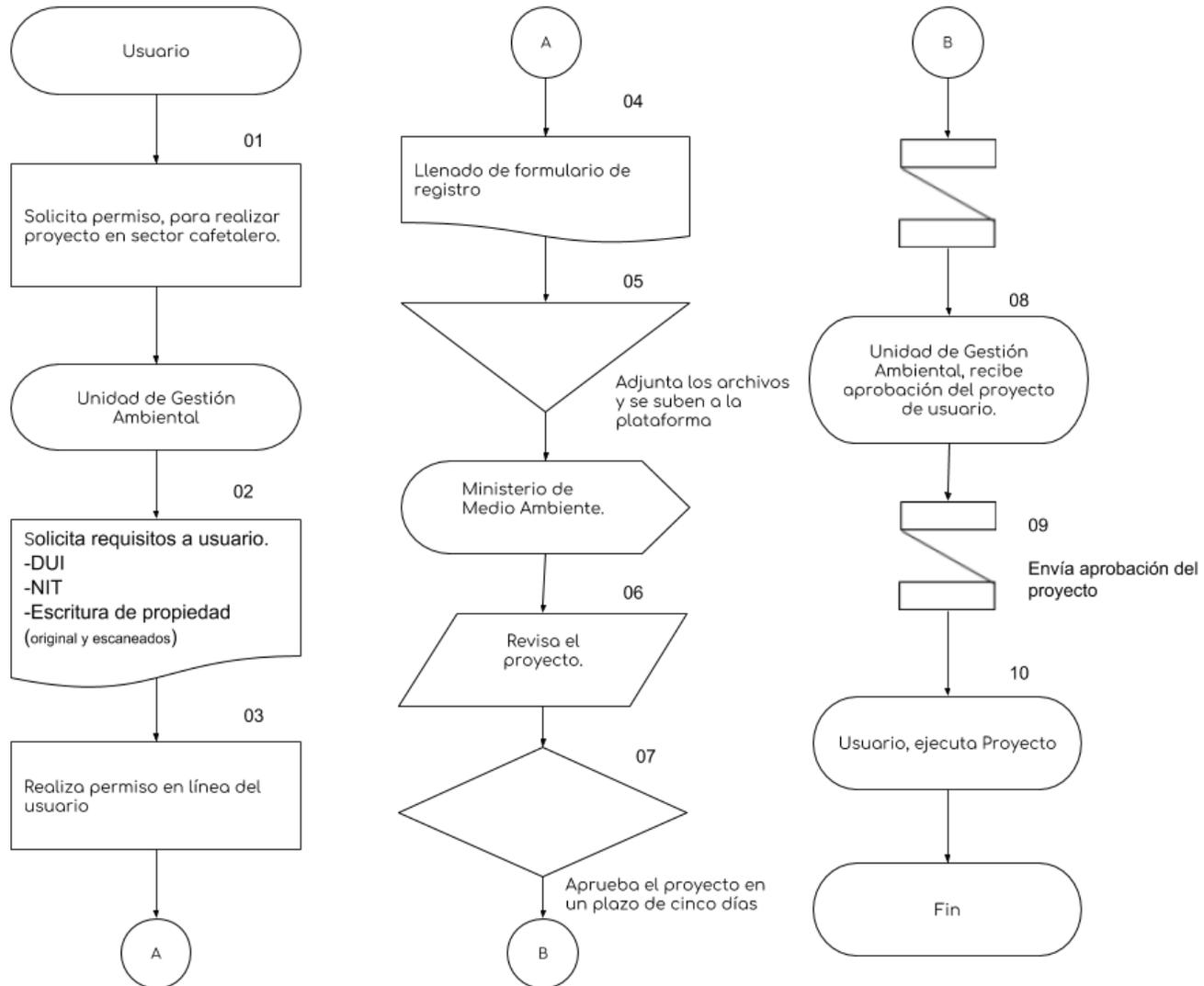
Unidad de Gestión Ambiental

Objetivo de la Unidad: Establecer y fomentar principios, normas y líneas de acción ambiental para los productores del sector cafetalero.

		Nombre del Procedimiento: Registro de Permisos		Página 1 de 1
		Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Gestión Ambiental		
		Objetivo: Brindar ayuda a los usuarios con permisos ambientales.		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
1	Usuario	Solicita permiso, para realizar proyecto en sector cafetalero.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley de medio ambiente. ✓ Sistema nacional para la gestión medio ambiente ✓ Política de gestión ambiental 	
2	Unidad de Gestión Amb.	Solicita requisitos a usuario. ✓ DUI ✓ NIT ✓ Escritura de propiedad (original y escaneados)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ DUI ✓ NIT ✓ Escritura de propiedad (original y escaneados) 	
3	Unidad de Gestión Amb.	Realiza permiso en línea del usuario		
4	Unidad de Gestión Amb.	Llenado de formulario de registro	Formatos de registros	
5	Unidad de Gestión Amb.	Adjunta los archivos solicitados y se suben a la plataforma del Ministerio de Medio Ambiente.		
6	Ministerio de Medio Ambiente	Revisa el proyecto.		
7	Ministerio de Medio Ambiente	Aprueba el proyecto en un plazo de cinco días		
8	Unidad de Gestión Amb.	Recibe aprobación del proyecto de usuario.		
9	Unidad de Gestión Amb.	Comunica aprobación del proyecto al usuario por medio de correo electrónico.		
10	Usuario	Ejecuta Proyecto		

**CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
UNIDAD DE GESTIÓN AMBIENTAL**

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Registro de Permisos de Medio Ambiente





Unidad de Archivo y Gestión Documental:

Objetivo de la Unidad: Dar cumplimiento a la Ley de Acceso a la Información Pública, con respecto a los 9 Lineamientos emitidos por dicha Institución, que exige a los entes obligados a crear un Sistema Institucional de Gestión Documental y Archivos. A través de la Unidad de Gestión Documental quien será el encargado de la organización, clasificación, conservación, y administración de los documentos de la institución.

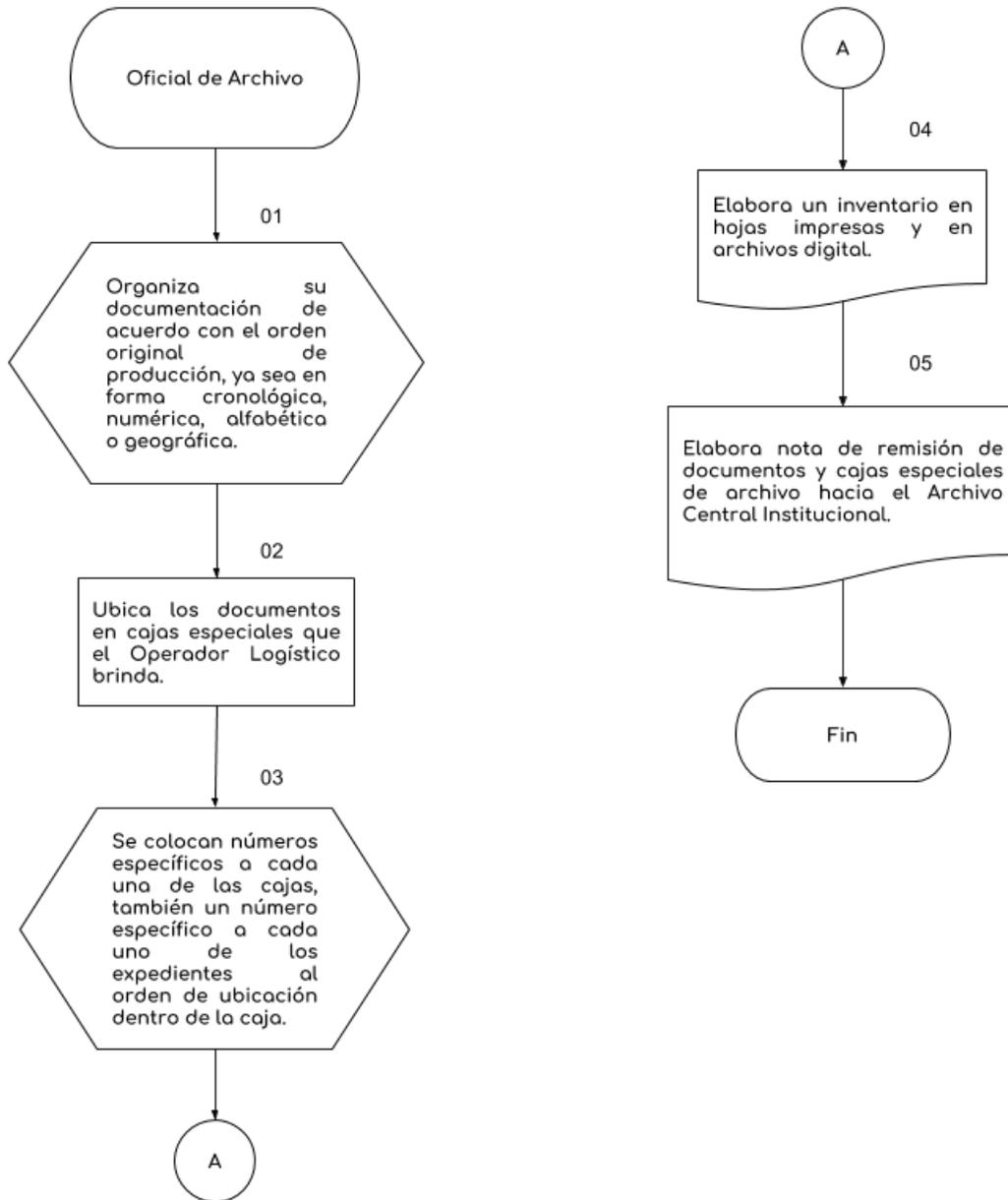
		<p>Nombre del Procedimiento: Transferencia Documental</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Gestión Documental y Archivo</p> <p>Objetivo: Controlar y manejar las transferencias de la documentación de la institución para que sean resguardadas y conservadas en el lugar de archivo.</p>		Página 1 de 1
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
		I. Ordenación de Documentos		
1	Oficial de Archivo	Organiza su documentación de acuerdo con el orden original de producción, ya sea en forma cronológica, numérica, alfabética o geográfica.		
2	Oficial de Archivo	Ubica los documentos en cajas especiales que el Operador Logístico brinda.		
3	Oficial de Archivo	Se colocan números específicos a cada una de las cajas, también un número específico a cada uno de los expedientes al orden de ubicación dentro de la caja.		
		II. Elaboración de un Inventario		
4	Oficial de Archivo	Elabora un inventario en hojas impresas y en archivos digital.	(Véase Cuadro No. 3 Inventario para la Transferencia de Documentos del Consejo Salvadoreño del Café)	
		III. Remisión de los Documentos		
5	Oficial de Archivo	Elabora nota de remisión de documentos y cajas especiales de archivo hacia el Archivo Central Institucional.	La nota de remisión debe especificar lo siguiente: (a) El tipo de documentos ej. Egresos, Estados financieros, Diarios, etc. (b) La cantidad de cajas. (c) Periodos que comprende la documentación (desde-hasta)	



Cuadro No. 3

		INVENTARIO PARA LA TRANSFERENCIA DE DOCUMENTOS DEL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ			
Archivo de Gestión: _____ Responsable Remisión: _____ Firma: _____ Fecha: ____ / ____ / ____		Operador Logístico Responsable: _____ Firma: _____ Fecha: ____ / ____ / ____			
No.	Nombre del Documento	Periodo (Desde / Hasta)	Control Interno		Observaciones
			Np. Archivadores	No. Cajas	

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
UNIDAD DE GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Transferencia Documental



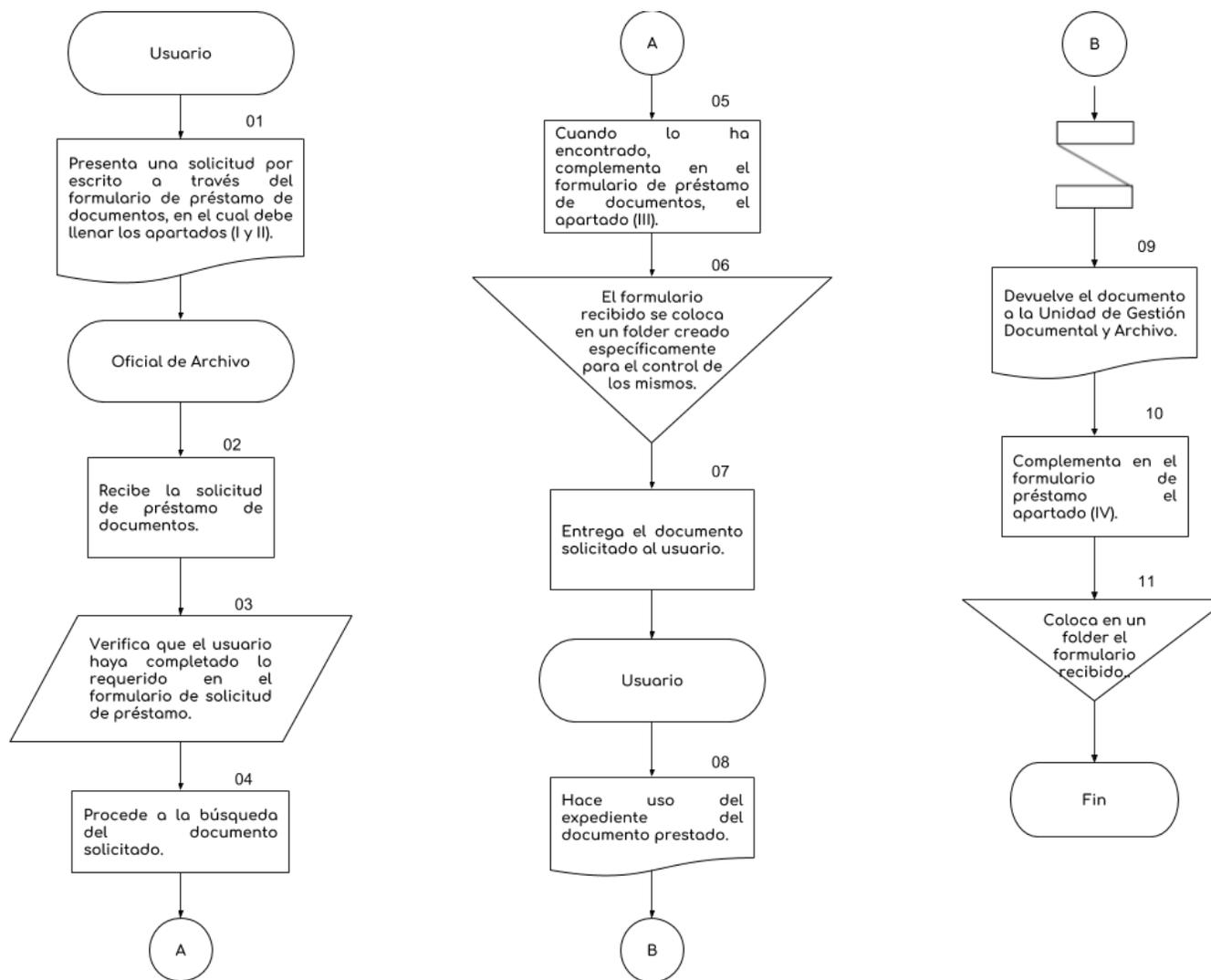
		<p>Nombre del Procedimiento: Consulta y Préstamo de Documentos</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Gestión Documental y Archivo</p> <p>Objetivo: Controlar y manejar en forma general y específica el préstamo de la documentación interna de los archivos de gestión, cuando éstos sean requeridos por cualquier unidad o departamento del Consejo Salvadoreño del Café.</p>	<p>Página 1 de 1</p>
PASO	UNIDAD RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
1	Usuario	Presenta una solicitud por escrito a través del formulario de préstamo de documentos, en el cual debe llenar los apartados (I y II).	(Véase Cuadro No. 4 Formulario de préstamo de documento).
2	Oficial de Archivo	Recibe la solicitud de préstamo de documentos.	
3	Oficial de Archivo	Verifica que el usuario haya completado lo requerido en el formulario de solicitud de préstamo.	
4	Oficial de Archivo	Procede a la búsqueda del documento solicitado.	
5	Oficial de Archivo	Cuando lo ha encontrado, complementa en el formulario de préstamo de documentos, el apartado (III).	
6	Oficial de Archivo	El formulario recibido se coloca en un folder creado específicamente para el control de los mismos.	
7	Oficial de Archivo	Entrega el documento solicitado al usuario.	
8	Usuario	Hace uso del expediente del documento prestado.	
9	Usuario	Devuelve el documento a la Unidad de Gestión Documental y Archivo.	
10	Usuario	Complementa en el formulario de préstamo el apartado (IV).	
11	Oficial de Archivo	Coloca en un folder el formulario recibido.	



Cuadro No. 4

				FORMULARIO DE PRESTAMO DE DOCUMENTOS	
I DATOS DEL SOLICITANTE					
NOMBRE DEL SOLICITANTE: _____ UNIDAD A QUE PERTENECE: _____					
II DATOS GENERALES DEL DOCUMENTO					
NOMBRE DEL DOCUMENTO _____			UNIDAD PRODUCTORA _____		
ORIGINAL <input type="checkbox"/> COPIA <input type="checkbox"/>					
CANTIDAD DE DOCUMENTOS: _____					
OBSERVACIONES: _____					
INFORMACIÓN DE ENTREGA Y RECIBO DEL DOCUMENTO					
III DETALLE DE ENTREGA DEL DOCUMENTO			IV DETALLE DE DEVOLUCION DEL DOCUMENTO		
FECHA DE PRESTAMO: _____			NOMBRE DE QUIEN RECIBE: _____		
NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN ENTREGA: _____			FECHA Y HORA: _____		
NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN RECIBE: _____			OBSERVACIONES: _____		
_____			FIRMA DE RECIBIDO: _____		

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
UNIDAD DE GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Consulta y Préstamo de Documentos



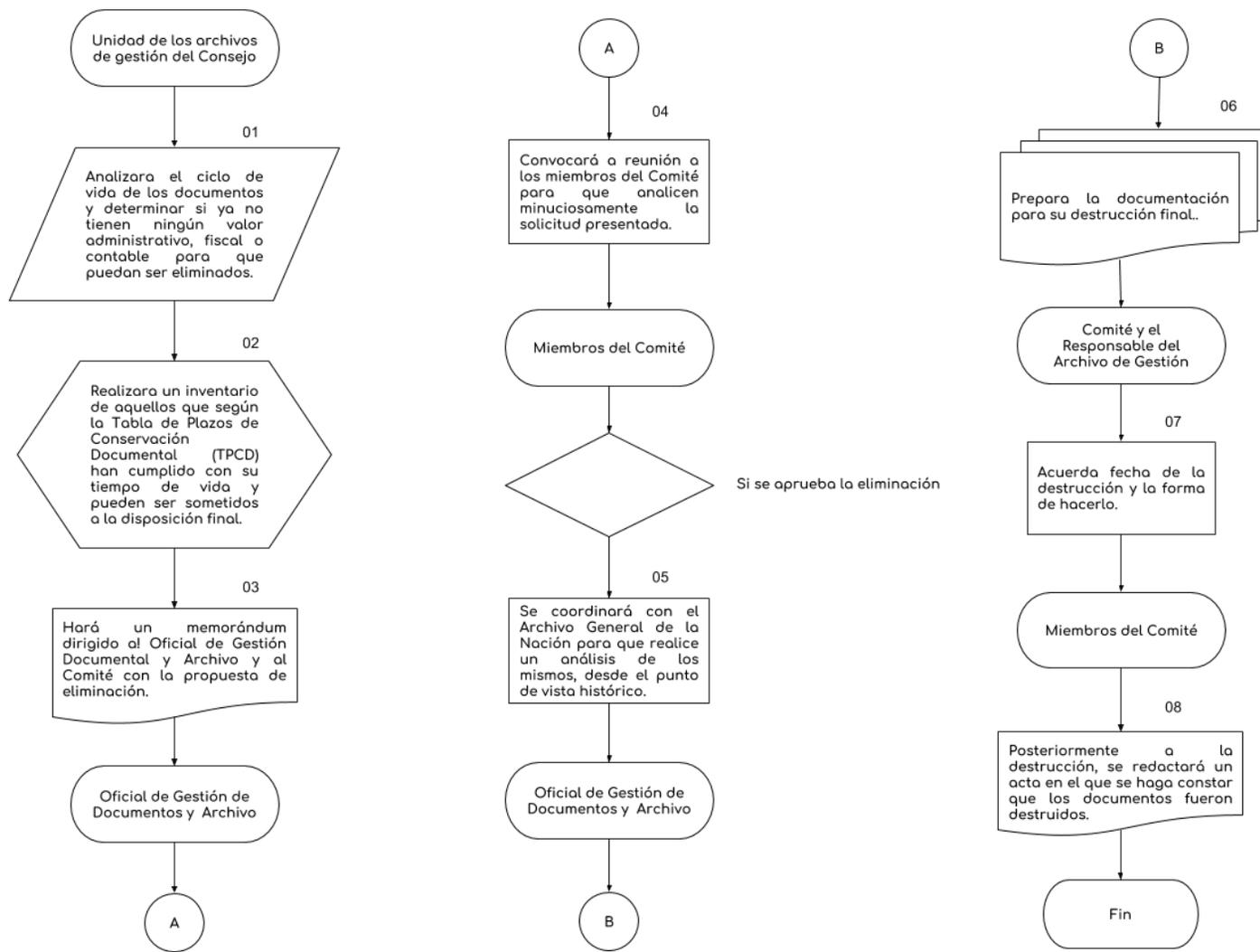
	<p>Nombre del Procedimiento: Expurgo y Eliminación de Documentos</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Gestión Documental y Archivo</p> <p>Objetivo: Controlar y manejar el expurgo y eliminación de documentos del CSC, a través de un registro específico de la documentación que está bajo la responsabilidad del encargado de los archivos de gestión y que se han sometido a una eliminación parcial o total de sus fondos documentales.</p>	<p>Página 1 de 1</p>
--	--	----------------------

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
A. Expurgo de documentos			
1	Unidad de los archivos de gestión del Consejo	Analizará el ciclo de vida de los documentos y determinar si ya no tienen ningún valor administrativo, fiscal o contable para que puedan ser eliminados.	Iniciará con el procedimiento de expurgo de los documentos que se encuentran bajo su cargo.
2	Unidad de los archivos de gestión del Consejo	Realizará un inventario de aquellos que según la Tabla de Plazos de Conservación Documental (TPCD) han cumplido con su tiempo de vida y pueden ser sometidos a la disposición final.	
3	Unidad de los archivos de gestión del Consejo	Después de elaborar el inventario, hará un memorándum dirigido al Oficial de Gestión Documental y Archivo y al Comité con la propuesta de eliminación.	Véase: Cuadro No. 5 Inventario de documentos para expurgo y eliminación.
4	Oficial de Gestión de Documentos y Archivo	Convocará a reunión a los miembros del Comité para que analicen minuciosamente la solicitud presentada.	
5	Miembros del Comité	Si se aprueba la eliminación se coordinará con el Archivo General de la Nación para que realice un análisis de los mismos, desde el punto de vista histórico.	Para cumplir lo establecido en el párrafo tercero del Artículo 9, del Lineamiento ó, que determina que se debe coordinar con el AGN, la eliminación de documentos para evitar que se destruya información de valor histórico.
B. Eliminación de documentos			
6	Oficial de Gestión de Documentos y Archivo	Prepara la documentación para su destrucción final.	
7	Comité y el Responsable del archivo de gestión	Acuerda fecha de la destrucción y la forma de hacerlo.	Sea por trituración o venderlo a una recicladora, y estarán ambos responsables presentes en el momento de la eliminación
8	Miembros del Comité	Posteriormente a la destrucción, se redactará un acta en el que se haga constar que los documentos fueron destruidos.	La cual será firmada por los presentes y con el visto bueno del Director Ejecutivo o Gerencia General.

Cuadro No. 5

		INVENTARIO DE DOCUMENTOS PARA EXPURGO Y ELIMINACIÓN					
Unidad Solicitante: _____					Fecha: _____		
Responsable de la Unidad: _____					Firma: _____		
Oficial de Gestión Documental y Archivo : _____					Firma: _____		
No.	Serie Documental o Nombre del Expediente	Descripción de la Información	Original o Fotocopia	Fecha de Creación del Documento	Plazo de Conservación		Observaciones
					Archivo Gestión	Firma	

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
UNIDAD DE GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Expurgo y Eliminación de Documentos



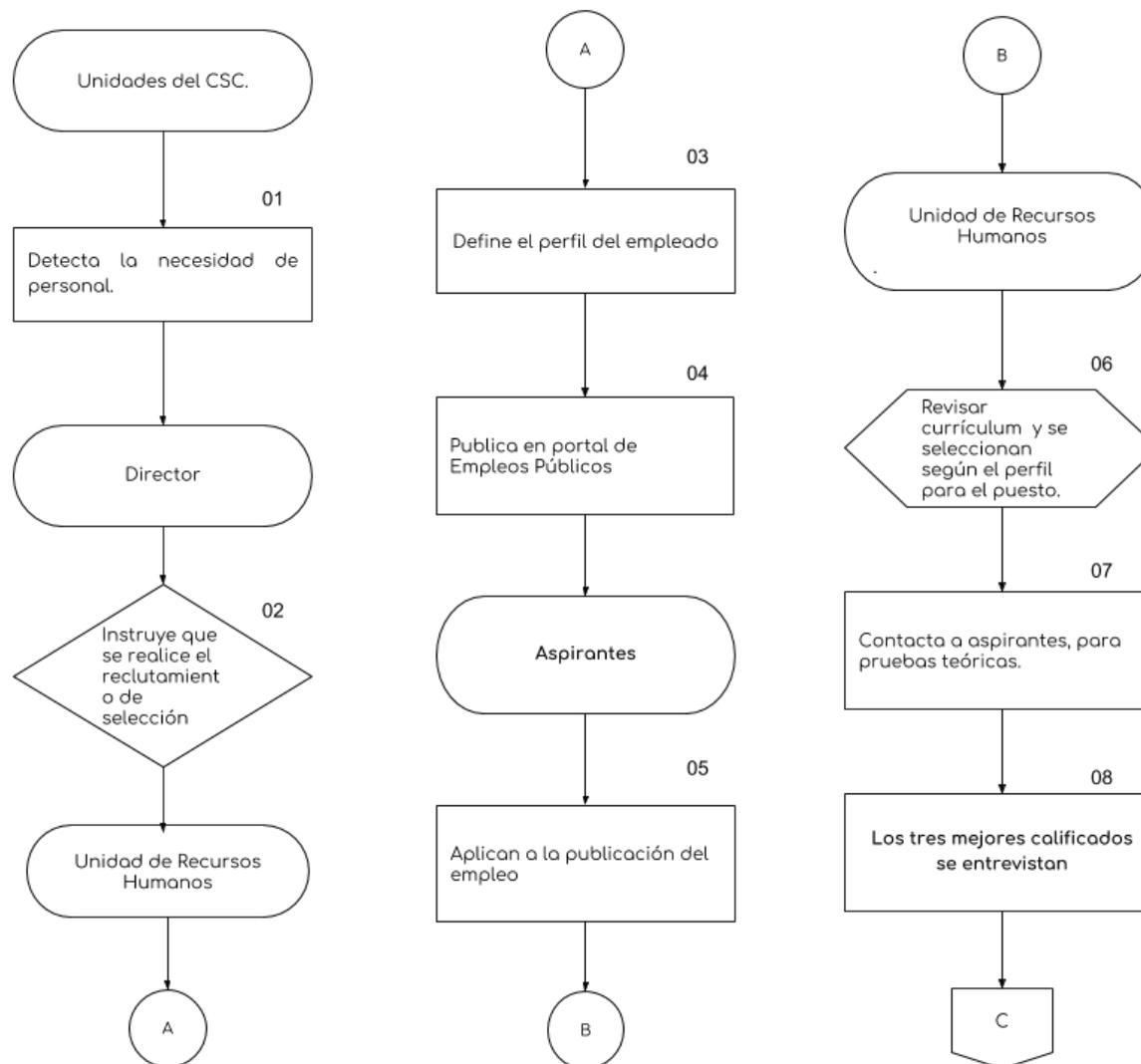


Unidad de Recursos Humanos

Objetivo de la Unidad: Administrar el talento humano de la Institución.

		<p>Nombre del Procedimiento: Reclutamiento y Selección de Personal</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Recursos Humanos</p> <p>Objetivo: A traer el personal adecuado para las vacantes o puestos de la Institución.</p>	Página 1 de 1
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
1	Unidad solicitante	Detecta la necesidad de personal en cualquier unidad	Correo electrónico
2	Director	Instruye que se realice el reclutamiento de selección	
3	Unidad de RRHH	Define el perfil del empleado	Manual de funciones
4	Unidad de RRHH	Publica en portal de Empleos Públicos	Portal del Gobierno
5	Aspirantes	Aplican a la publicación del empleo	
6	Unidad de RRHH	Revisar currículum y se seleccionan según el perfil para el puesto.	Currículum
7	Unidad de RRHH	Contacta a aspirantes, para pruebas teóricas.	
8	Unidad de RRHH	Los tres mejores calificados se entrevistan	Aspectos: Nota, puntualidad, presentación, etc.
9	Unidad de RRHH	Se elabora cuadro resumen de evaluación	
10	Dirección ejecutiva	Instruye que se contrate, el mejor evaluado	
11	Unidad de RRHH	Contacta al aspirante	
12	Aspirante	Llena solicitud	Solicitud
13	Unidad de RRHH	Contrata al aspirante	Contrato

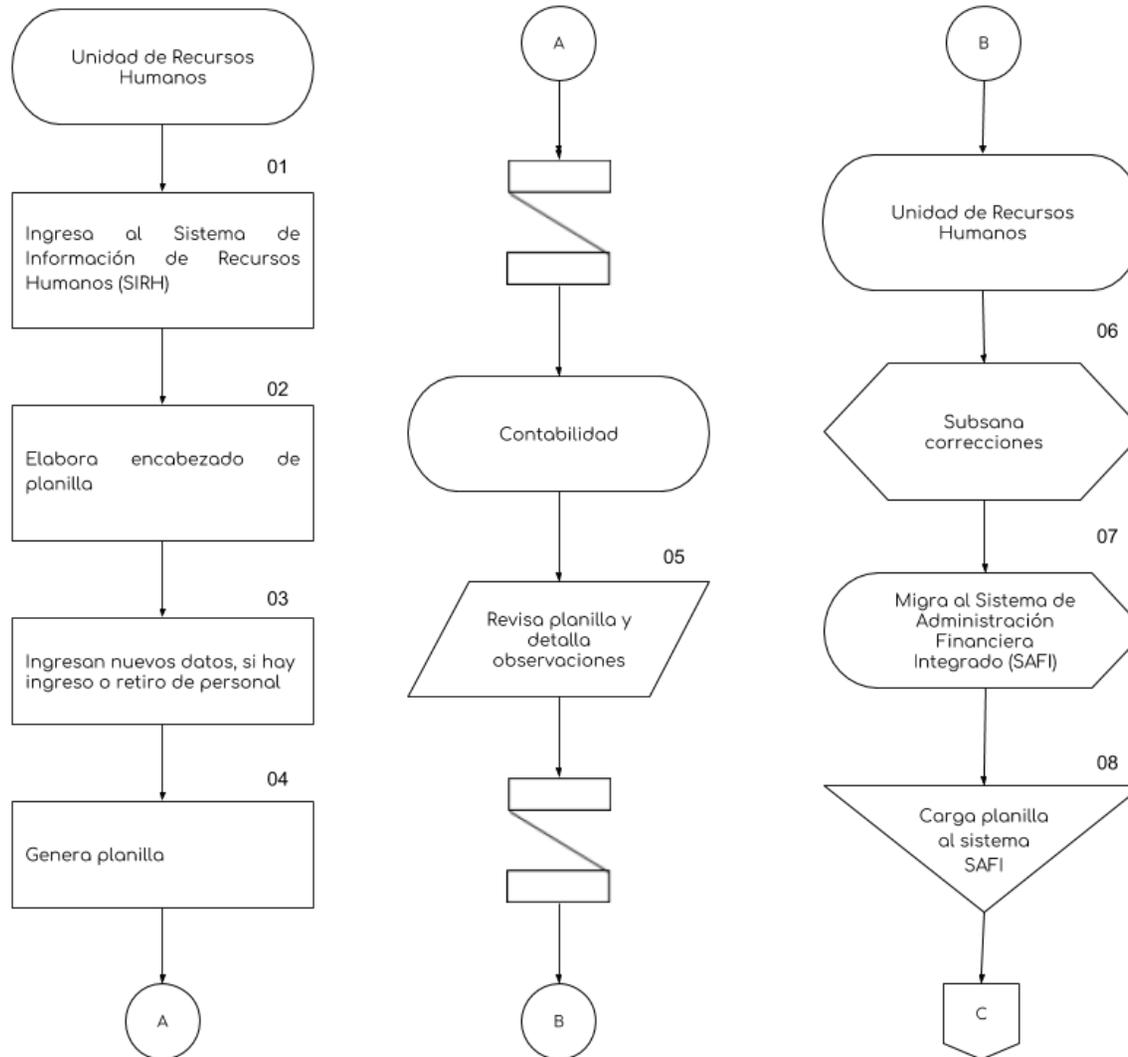
CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Reclutamiento y Selección de Personal

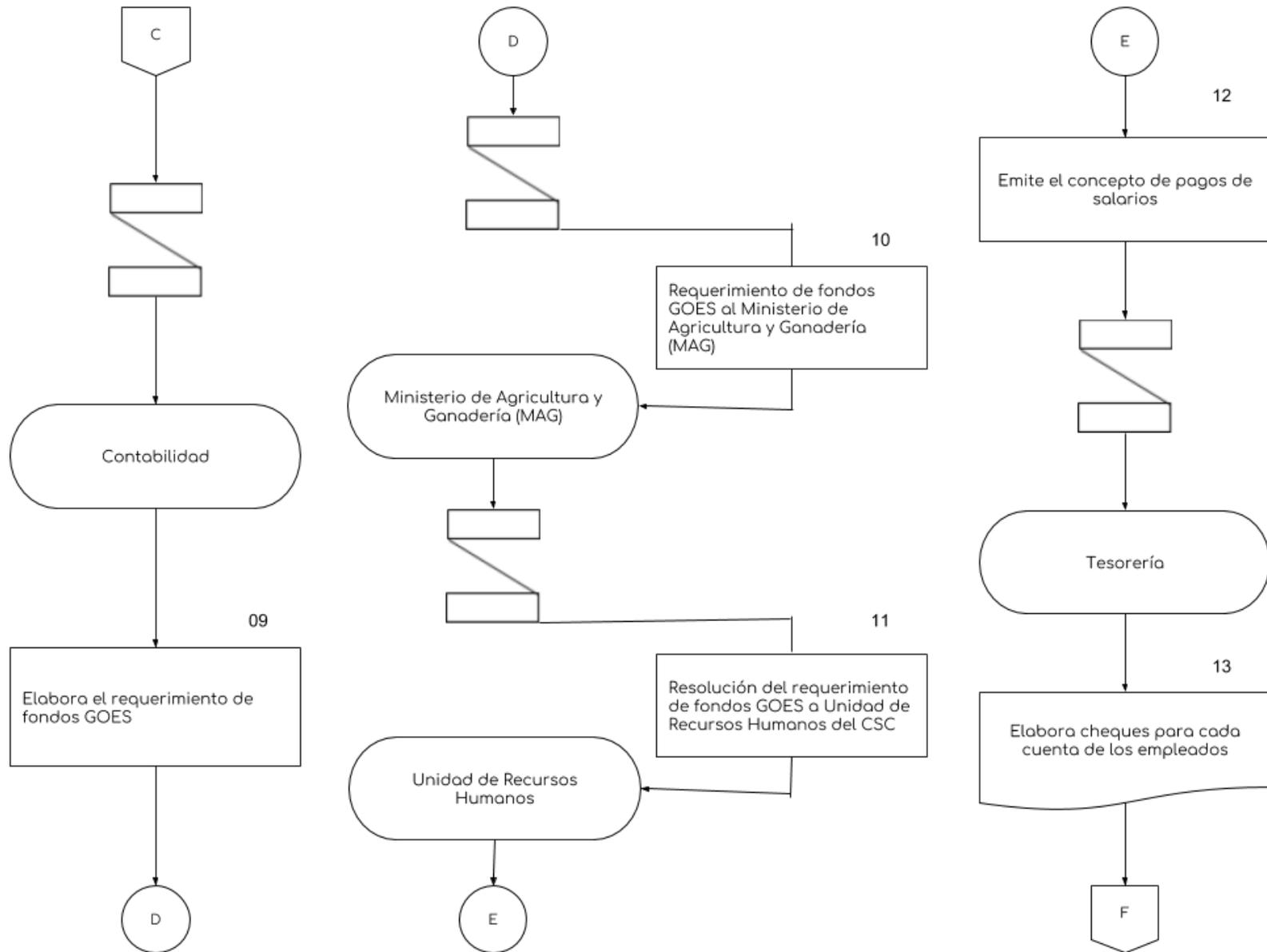


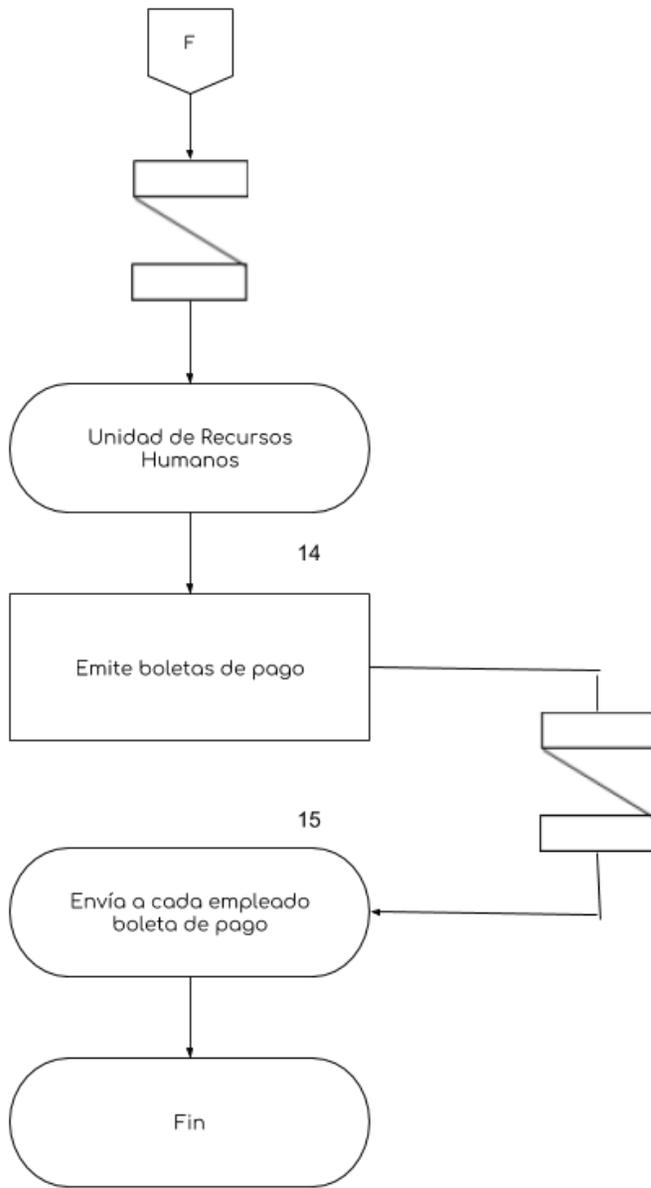


		<p>Nombre del Procedimiento: Elaboración de planilla de salarios.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Recursos Humanos</p> <p>Objetivo: Determinar la nómina de salarios, vacaciones y horas extras.</p>		<p>Página 1 de 1</p>
		<p>PASO</p>	<p>RESPONSABLE</p>	
1	Unidad de RRHH	Ingresa al Sistema de Información de Recursos Humanos	Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH)	
2	Unidad de RRHH	Elabora encabezado de planilla		
3	Unidad de RRHH	Ingresa nuevos datos, si hay ingreso o retiro de personal		
4	Unidad de RRHH	Genera planilla		
5	Contabilidad	Revisa planilla y detalla observaciones		
6	Unidad de RRHH	Subsana correcciones		
7	Unidad de RRHH	Migra al Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI)	Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI)	
8	Unidad de RRHH	Carga planilla al sistema SAFI		
9	Contabilidad	Elabora el requerimiento de fondos GOES	Requerimiento de Fondos GOES	
10	Contabilidad	Envía requerimiento de fondos GOES al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	El MAG envía requerimiento al Ministerio de Hacienda.	
11	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Envía resolución del requerimiento de fondos GOES, a Unidad de Recursos Humanos del Consejo Salvadoreño de Café	Ministerio de Hacienda envía resolución al MAG.	
12	Unidad de RRHH	Emite el concepto de pagos de salarios		
13	Tesorería	Elabora cheques para cada cuenta de los empleados.	Cheques	
14	Unidad de RRHH	Emite boletas de pago	Boletas de Pago	
15	Unidad de RRHH	Envía a cada empleado boleta de pago		

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Elaboración de Planilla de Salarios.



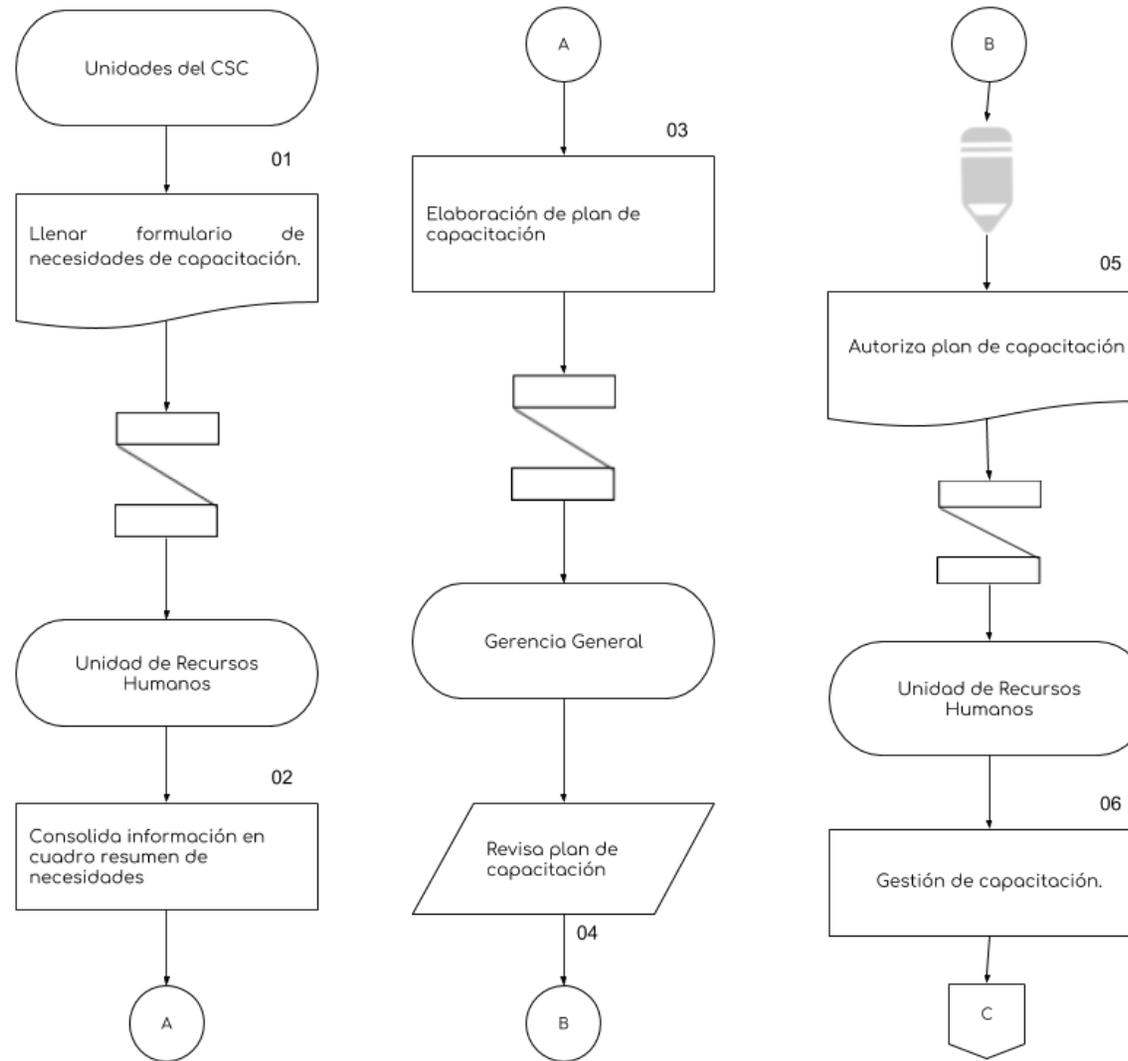


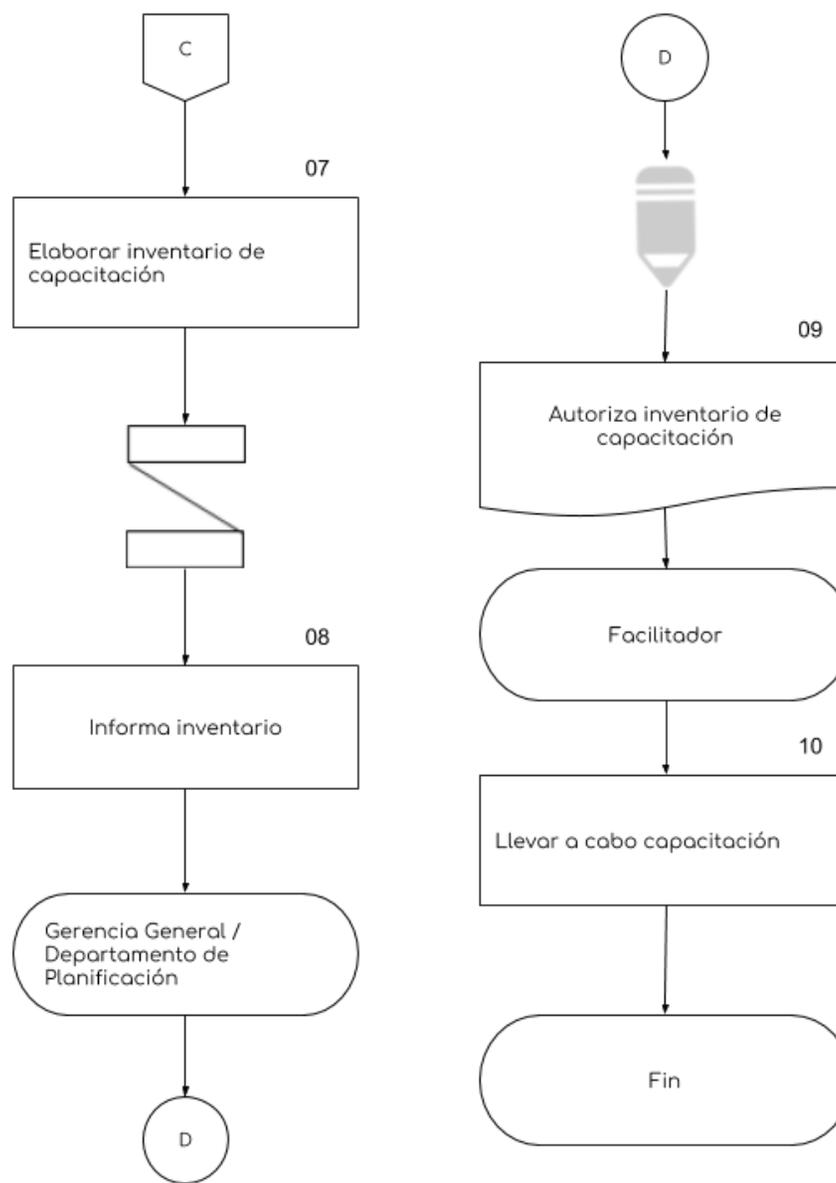


		<p>Nombre del Procedimiento: Elaboración y seguimiento del plan de capacitación</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Recursos Humanos</p> <p>Objetivo: Capacitar al personal, para ejercer cada una de las funciones.</p>		<p>Página 1 de 1</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
1	Unidades	Llenar formulario de necesidades de capacitación. Envían a Unidad de Recursos Humanos	Formulario de capacitación	
2	Unidad de RRHH	Consolida información en cuadro resumen de necesidades		
3	Unidad de RRHH	Elaboración de plan de capacitación	Plan de Capacitación	
4	Gerencia General	Revisa plan de capacitación		
5	Gerencia General	Autoriza plan de capacitación		
6	Unidad de RRHH	Gestión de capacitación. Dependiendo del área		
7	Unidad de RRHH	Elaborar inventario de capacitación	Inventario	
8	Unidad de RRHH	Informa inventario a Gerencia General y a Departamento de Planificación		
9	Gerencia General y Dirección Ejecutiva	Autoriza inventario de capacitación		
10	Facilitador	Llevar a cabo capacitación		

**CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Elaboración y Seguimiento del Plan de Capacitación







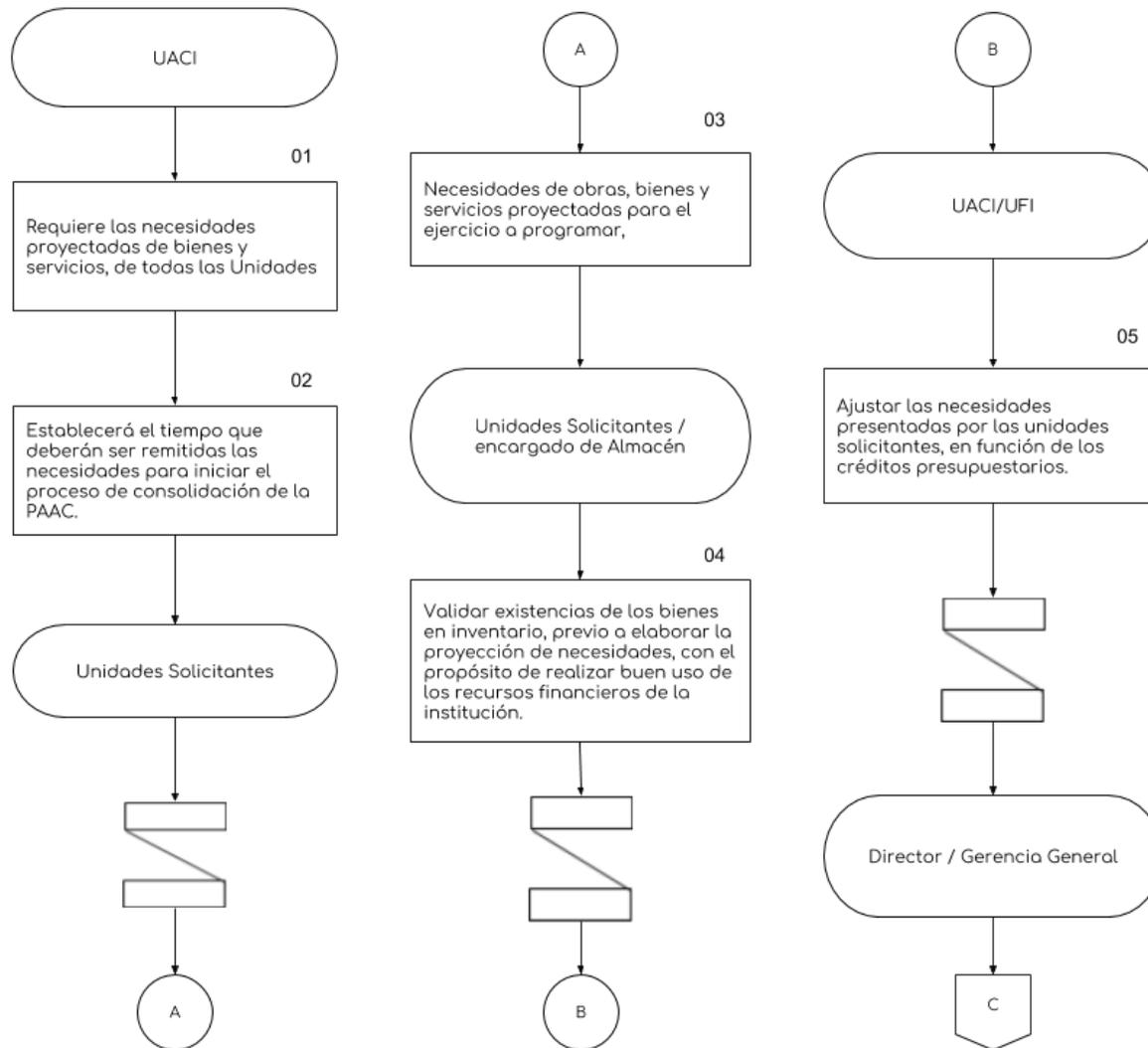
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales

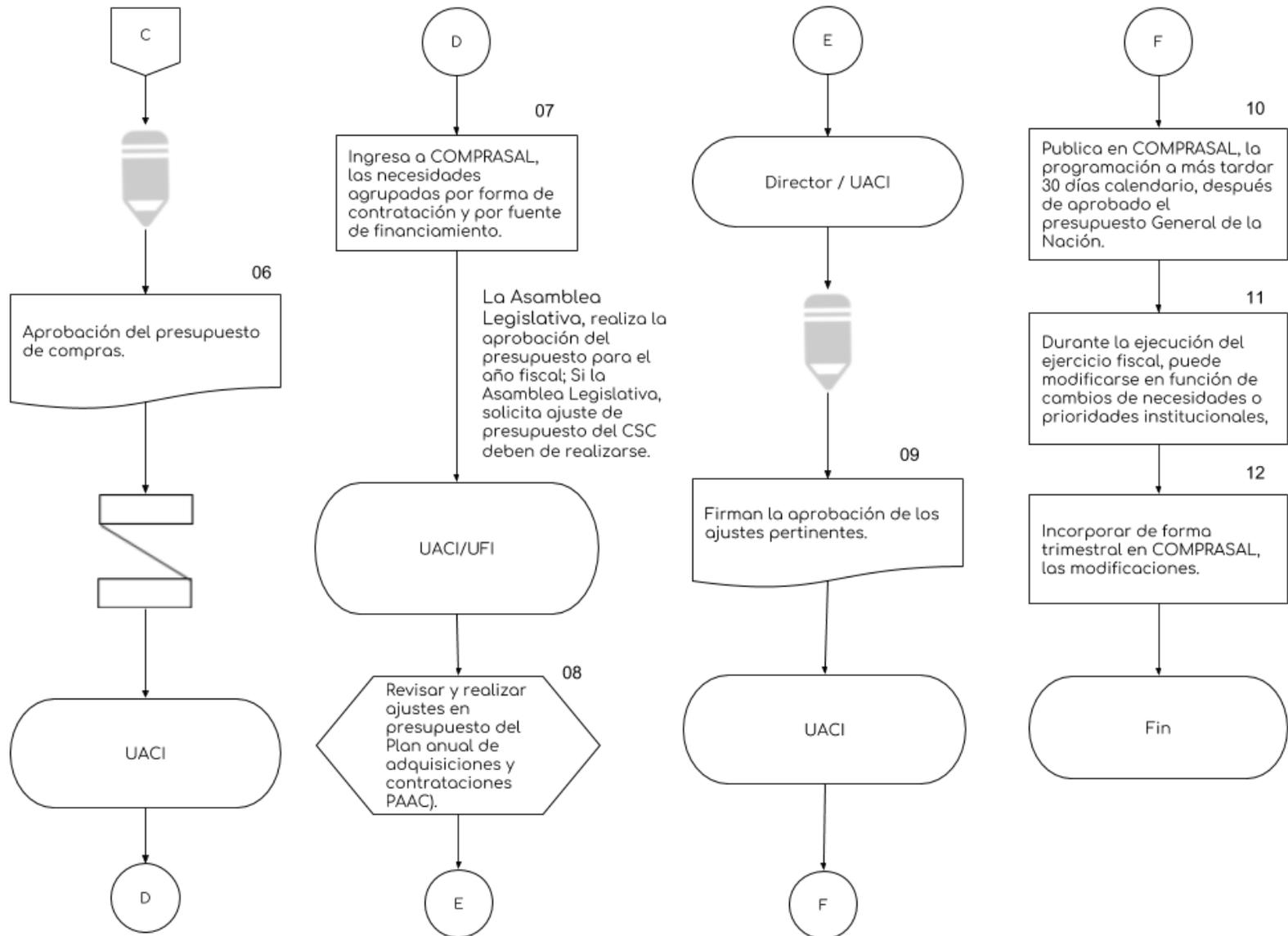
Objetivo de la Unidad: Planificar las compras y servicios proyectadas a comprarse o ejecutarse, establecer fechas o plazos de consolidación, elaboración y seguimiento de la PAAC.

		<p>Nombre del Procedimiento: Elaboración y seguimiento de plan de compras (PAAC)</p>		<p>Página 1 de 2</p>
		<p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales</p> <p>Objetivo: Registrar las compras de bienes y servicios de las diferentes unidades de la institución.</p>		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
1	UACI	Requiere las necesidades proyectadas de bienes y servicios, de todas las Unidades Solicitantes para el ejercicio fiscal que se está programando por medio de COMPRASAL.	(Véase Cuadro No. 6.1 Listado de necesidades proyectadas para el plan de compras)	
2	UACI	Establecerá el tiempo que deberán ser remitidas las necesidades para iniciar el proceso de consolidación de la PAAC.		
3	Unidades Solicitantes	Deberán remitir a la UACI, en el plazo y forma establecida, las necesidades de obras, bienes y servicios proyectadas para el ejercicio a programar, clasificándolos de conformidad al catálogo de productos y servicios estándar de las Naciones Unidad.	Catálogo de Productos y Servicios de las Naciones Unidas.	
4	Unidades Solicitantes / encargado de Almacén	Validar existencias de los bienes en inventario, previo a elaborar la proyección de necesidades, con el propósito de realizar buen uso de los recursos financieros de la institución.		
5	UACI/UFI	Ajustar las necesidades presentadas por las unidades solicitantes, en función de los créditos presupuestarios.		
6	Director / Gerencia General	Aprobación del presupuesto de compras.		
7	UACI	Ingresa a COMPRASAL, las necesidades agrupadas por forma de contratación y por fuente de financiamiento.	(Véase Cuadro No. 6.2 Plan anual de adquisiciones y contrataciones PAAC)	
<p>La Asamblea Legislativa, realiza la aprobación del presupuesto para el año fiscal; Si la Asamblea Legislativa, solicita ajuste de presupuesto del CSC deben de realizarse.</p>				
8	UACI/UFI	Deben de revisar y realizar ajustes en presupuesto del Plan anual de adquisiciones y contrataciones PAAC).		

		<p>Nombre del Procedimiento: Elaboración y seguimiento de plan de compras (PAAC)</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales</p> <p>Objetivo: Registrar las compras de bienes y servicios de las diferentes unidades de la institución.</p>	<p>Página 2 de 2</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
9	Director / UACI	Firman la aprobación de los ajustes pertinentes.	
10	UACI	Publica en COMPRASAL, la programación a más tardar 30 días calendario, después de aprobado el presupuesto General de la Nación.	
11	UACI	Durante la ejecución del ejercicio fiscal, puede modificarse en función de cambios de necesidades o prioridades institucionales, ampliando o disminuyendo, incorporando o eliminando procesos de obras o servicios según la necesidad.	
12	UACI	Incorporar de forma trimestral en COMPRASAL, las modificaciones.	

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONALES
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Elaboración y Seguimiento de Plan de Compras (PAAC)





Cuadro No. 6.1: Listado de Necesidades Proyectadas para El Plan de Compras

LISTADO DE NECESIDADES PROYECTADAS PARA EL PLAN DE COMPRAS

Código y Nombre de la Institución: _____

Nombre de la Unidad Solicitante: _____

Nombre y firma del jefe Unidad Solicitante o designado: _____

Ejercicio Fiscal: _____

Fecha de elaboración: _____

No. Correlativo	Fuente de Recurso	Catálogo de productos y servicios. Estándar de las Naciones Unidas		Cantidad proyectada	Unidad de medida	Precio unitario	Precio Total	Mes en el que se espera formalizar el contrato o emitir orden de compra
		Código	Descripción de obra, bien o servicio					

Autorizado Por: _____



Cuadro No. 6.2: Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC)

PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES (PAAC)

Nombre de la Institución: _____

Original: _____

Código Institucional: _____

VERSIÓN

Modificación: _____

Ejercicio Fiscal: _____

Correlativo: _____

Fecha de elaboración: _____

Modificación: _____

No. Correlativo	Fuente de Recursos	Forma de Contratación	Nombre preliminar del proceso	Catálogo de productos y servicios. Estándar de las Naciones Unidas		Código del objeto específico presupuestario	Mes estimado de contratación o emisión de orden de compra	Monto presupuestado
				Código	Descripción de obra, bien o servicio			

Nombre y Firma Jefe UACI: _____

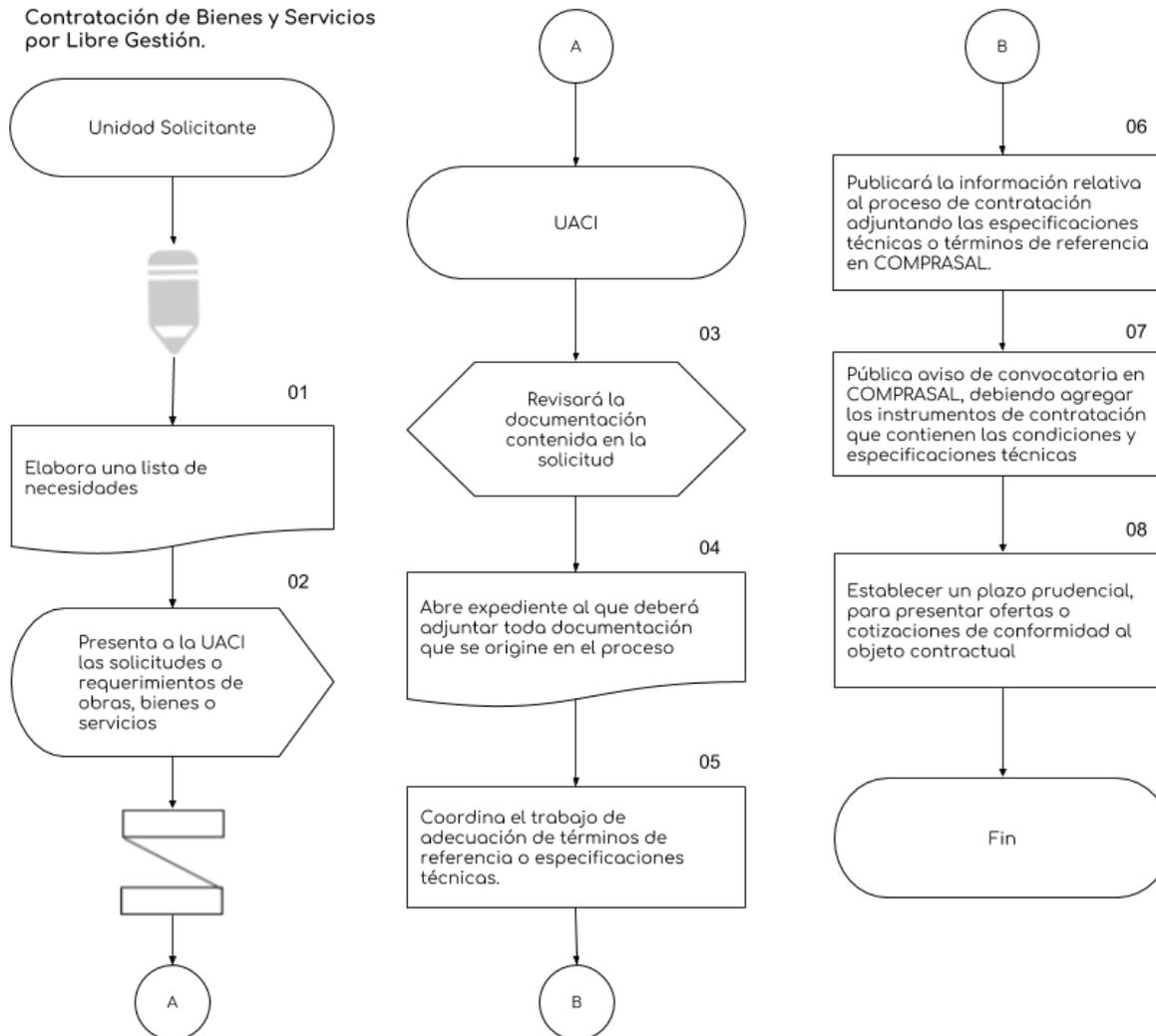
Nombre y Firma del Titular: _____

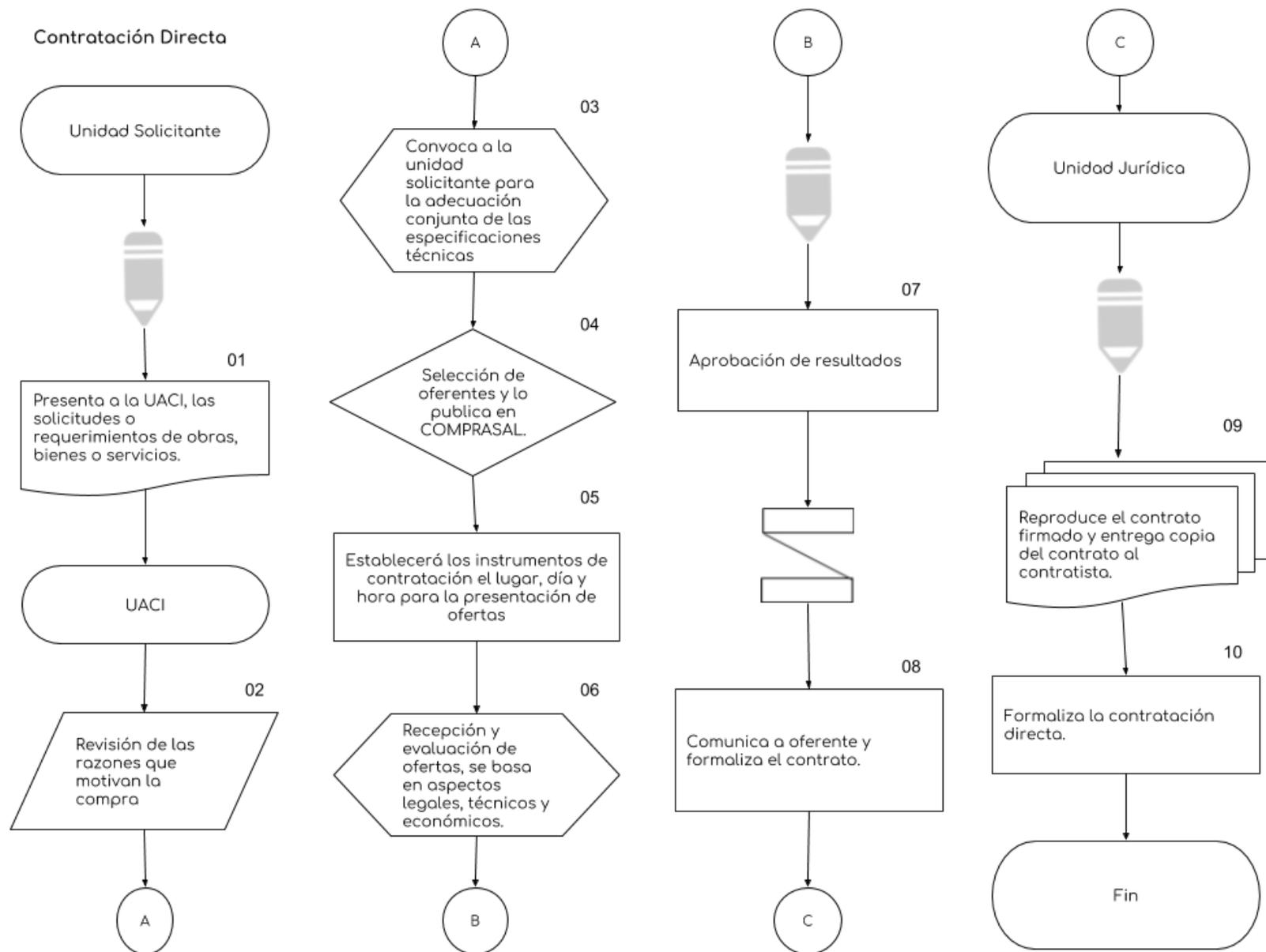
		<p>Nombre del Procedimiento: Contratación de bienes y servicios en las modalidades: Libre gestión y contratación directa.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales</p> <p>Objetivo: Adquirir o contratar, bienes y servicios mediante posibles oferentes y contratistas de COMPRASAL, u otras fuentes a quienes solicitar directamente cotizaciones.</p>		<p>Página 1 de 2</p>
		<p>PASO</p>	<p>RESPONSABLE</p>	
Contratación de bienes y servicios por libre gestión.				
1	Unidad Solicitante	Elabora una lista de necesidades		
2	Unidad Solicitante	Presenta a la UACI las solicitudes o requerimientos de obras, bienes o servicios, que se encuentren contenidos en la programación anual de la PAAC, previa verificación de existencias en el almacén, se adjuntando los términos de referencia o especificaciones técnicas de la obra, bien o servicio, así como la propuesta de la persona para administrador del contrato u orden de compra.	(Véase Cuadro No. 7 Solicitud o Requerimiento de obra, bien o servicio)	
3	UACI	Revisará la documentación contenida en la solicitud; en caso de estar completa se dará por recibido formalmente, caso contrario devolverá la solicitud al solicitante.		
4	UACI	Una vez recibida la solicitud: abre expediente al que deberá adjuntar toda documentación que se origine en el proceso, verifica que la contratación está incluida en PAAC, obtiene la certificación de la asignación presupuestaria.		
5	UACI	Coordina el trabajo de adecuación de términos de referencia o especificaciones técnicas.		
6	UACI	Publicará la información relativa al proceso de contratación adjuntando las especificaciones técnicas o términos de referencia en COMPRASAL.		
7	UACI	Pública aviso de convocatoria en COMPRASAL, debiendo agregar los instrumentos de contratación que contienen las condiciones y especificaciones técnicas y la ficha con el registro de oferente que se obtuvieron los documentos en COMPRASAL.		
8	UACI	Debe establecer un plazo prudencial, para presentar ofertas o cotizaciones de conformidad al objeto contractual, el cual debe estar definido en los términos de referencia o especificaciones técnicas, a fin de garantizar que ese plazo sea igual para todos los que deseen ofertar o cotizar.		

		<p>Nombre del Procedimiento: Contratación de bienes y servicios en las modalidades: Libre gestión y contratación directa.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales</p> <p>Objetivo: Adquirir o contratar, bienes y servicios mediante posibles oferentes y contratistas de COMPRASAL, u otras fuentes a quienes solicitar directamente cotizaciones.</p>		<p>Página 2 de 2</p>
		PASO	RESPONSABLE	
Contratación Directa.				
1	Unidad Solicitante	Presenta a la UACI, las solicitudes o requerimientos de obras, bienes o servicios, que se encuentren contenidos en la programación anual de la PAAC, previa verificación de existencias en el almacén, se adjuntando los términos de referencia o especificaciones técnicas de la obra, bien o servicio.	(Véase Cuadro No. 7 Solicitud o Requerimiento de obra, bien o servicio)	
2	UACI	Realizará previo a iniciar el proceso de contratación directa, una revisión de las razones que motivan la compra, las especificaciones técnicas o términos de referencia y costos estimados de los bienes y servicios.		
3	UACI	Convoca a la unidad solicitante para la adecuación conjunta de las especificaciones técnicas o términos de referencia del bien o servicio. Cuando el proceso amerite generar competencia, se consulta el registro de proveedores de COMPRASAL, o el registro de oferentes y contratistas institucionales para seleccionar los posibles oferentes que cumplan los requisitos.		
4	UACI	Selección de oferentes y lo pública en COMPRASAL.		
5	UACI	Establecerá los instrumentos de contratación el lugar, día y hora para la presentación de ofertas.		
6	UACI	Recepción y evaluación de ofertas, se basa en aspectos legales, técnicos y económicos.		
7	UACI	Aprobación de resultados		
8	UACI	Comunica a oferente y formaliza el contrato.		
9	Unidad Jurídica	Reproduce el contrato firmado y entrega copia del contrato al contratista.	Contrato de compra de bien o servicio.	
10	UACI	Formaliza la contratación directa.		

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONALES

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Contratación de Bienes y Servicios en las Modalidades: Libre Gestión y Contratación Directa.





Cuadro No. 7: Solicitud o Requerimiento de Obra, Bien o Servicio

SOLICITUD O REQUERIMIENTO DE OBRA, BIEN O SERVICIO

Fecha:
Nombre del solicitante:
Cargo:
Dependencia
Nombre del autorizante:
Cargo:
Dependencia:

Firma del solicitante: _____

Firma autorizante: _____

Justificación de la solicitud:

No	Código	DETALLE			
		Cantidad	Unidad de medida	Obra, bien o servicio	Especificaciones técnicas (Material, color, medida, características requeridas)
1					
2					
3					
4					
5					

CONDICIONES

Valor estimado de la compra
Forma de entrega
Lugar de entrega
Otras condiciones necesarias

PROPUESTA DE ADMINISTRADOR DE CONTRATO U ORDEN DE COMPRA

Nombre:
Cargo:
Dependencia:



Departamento de Exportaciones

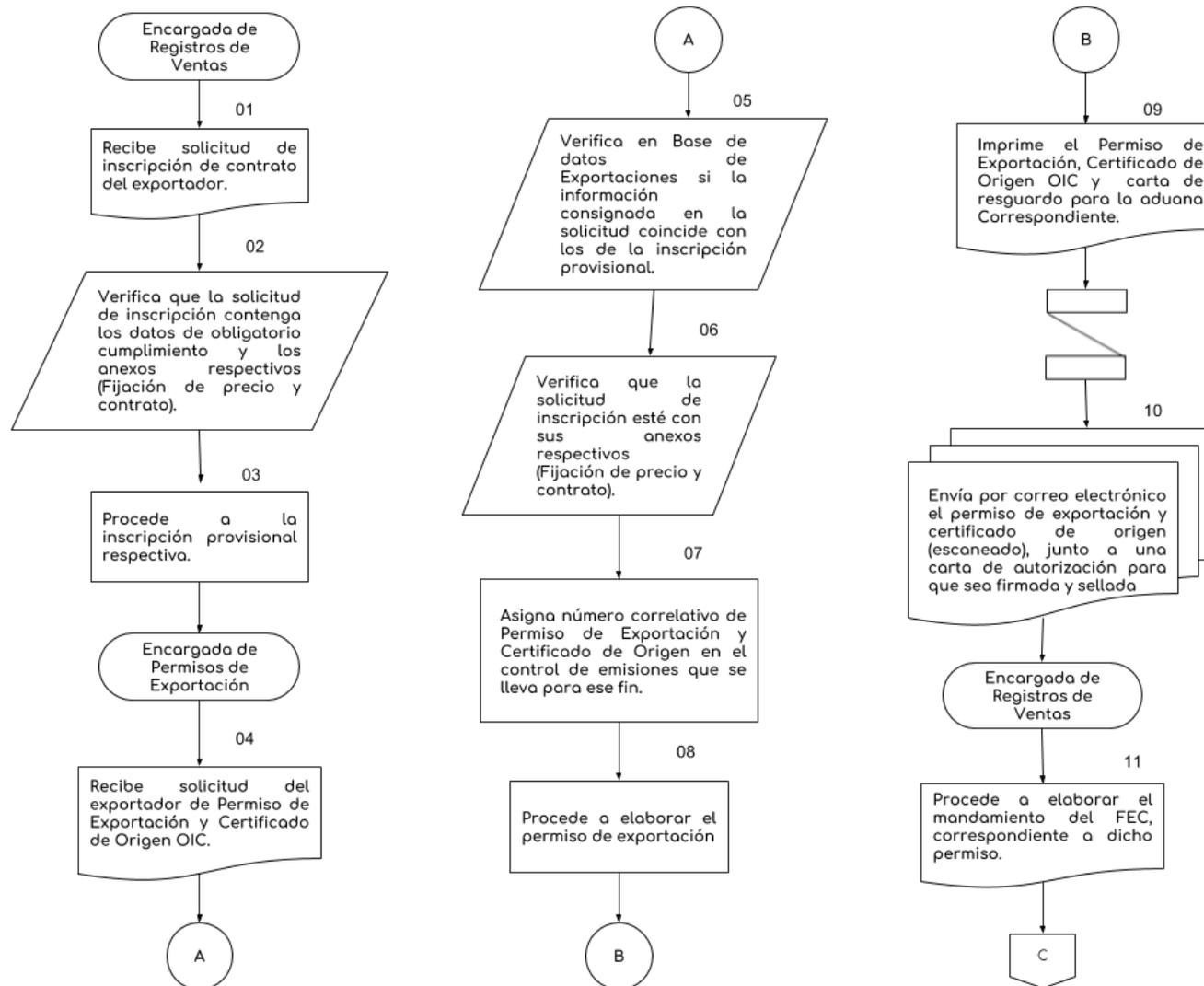
Objetivo de la Unidad: Controlar y autorizar las exportaciones de café del país, así como las acreditaciones de los entes autorizados para la comercialización de café.

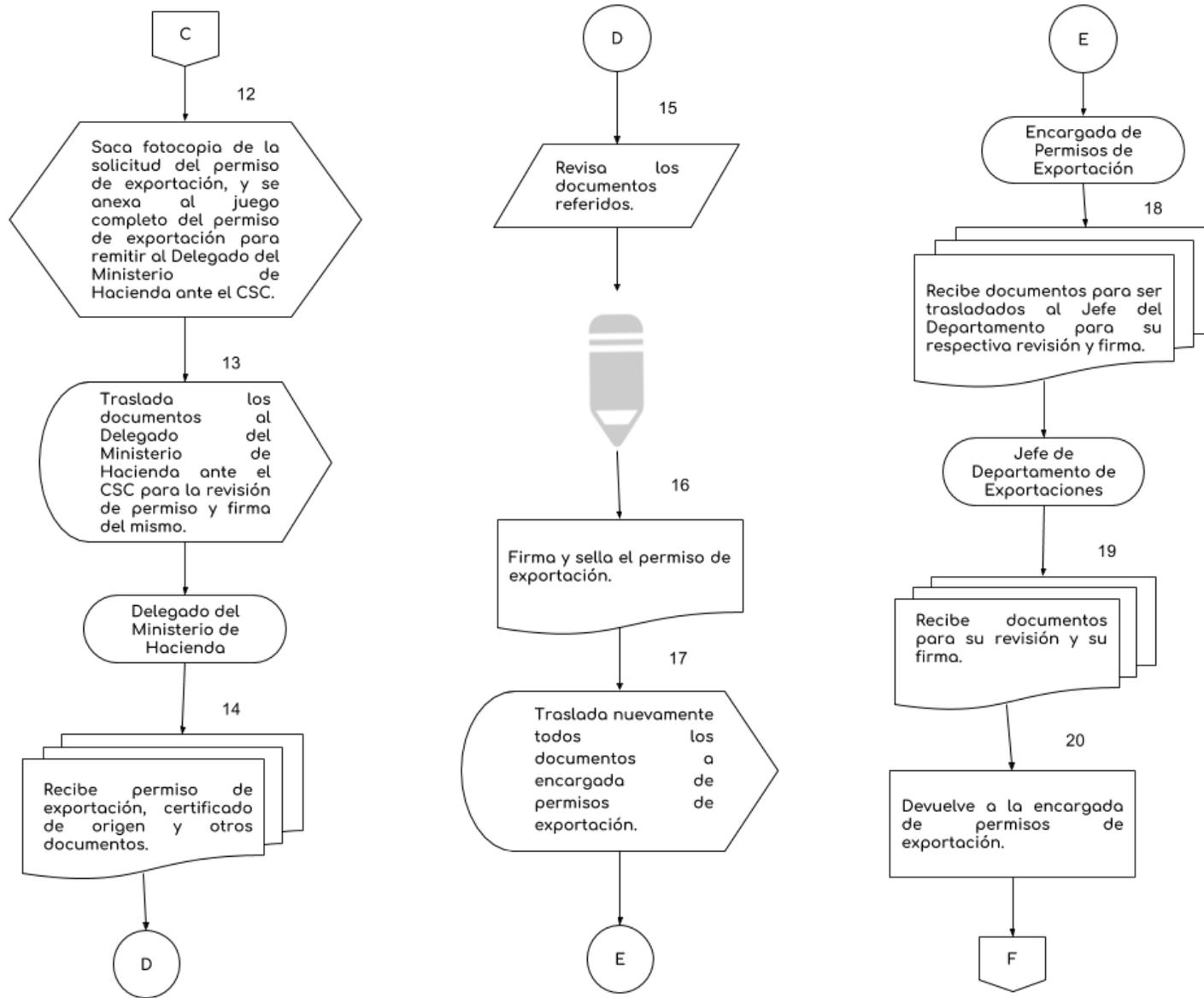
		<p>Nombre del Procedimiento: Registro de Contratos de Ventas al Exterior</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Exportaciones</p> <p>Objetivo: Fortalecer la gestión eficiente, eficaz y productiva para que los exportadores nacionales realicen sus trámites de exportación de forma más ágil y oportuna ante el CSC.</p>	<p>Página 1 de 3</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
1	Encargada de Registros de Ventas	Recibe solicitud de inscripción de contrato del exportador.	
2	Encargada de Registros de Ventas	Verifica que la solicitud de inscripción contenga los datos de obligatorio cumplimiento y los anexos respectivos (Fijación de precio y contrato).	
3	Encargada de Registros de Ventas	Procede a la inscripción provisional respectiva.	
4	Encargada de Permisos de Exportación	Recibe solicitud del exportador de Permiso de Exportación y Certificado de Origen OIC.	
5	Encargada de Permisos de Exportación	Verifica en Base de datos de Exportaciones si la información consignada en la solicitud coincide con los de la inscripción provisional.	
6	Encargada de Permisos de Exportación	Verifica que la solicitud de inscripción esté con sus anexos respectivos (Fijación de precio y contrato).	
7	Encargada de Permisos de Exportación	Asigna número correlativo de Permiso de Exportación y Certificado de Origen en el control de emisiones que se lleva para ese fin.	
8	Encargada de Permisos de Exportación	Procede a elaborar el permiso de exportación	
9	Encargada de Permisos de Exportación	Imprime el Permiso de Exportación, Certificado de Origen OIC y carta de resguardo para la aduana Correspondiente.	
10	Encargada de Permisos de Exportación	Envía por correo electrónico el permiso de exportación y certificado de origen (escaneado) al Instituto Hondureño del Café HICAFE junto a una carta de autorización para que sea firmada y sellada por esa entidad originado por regulaciones internas. La cual una vez es autorizada y remitida al CSC se anexa al permiso de exportación.	Si el puerto de salida se origina en Honduras vía Puerto Cortés.

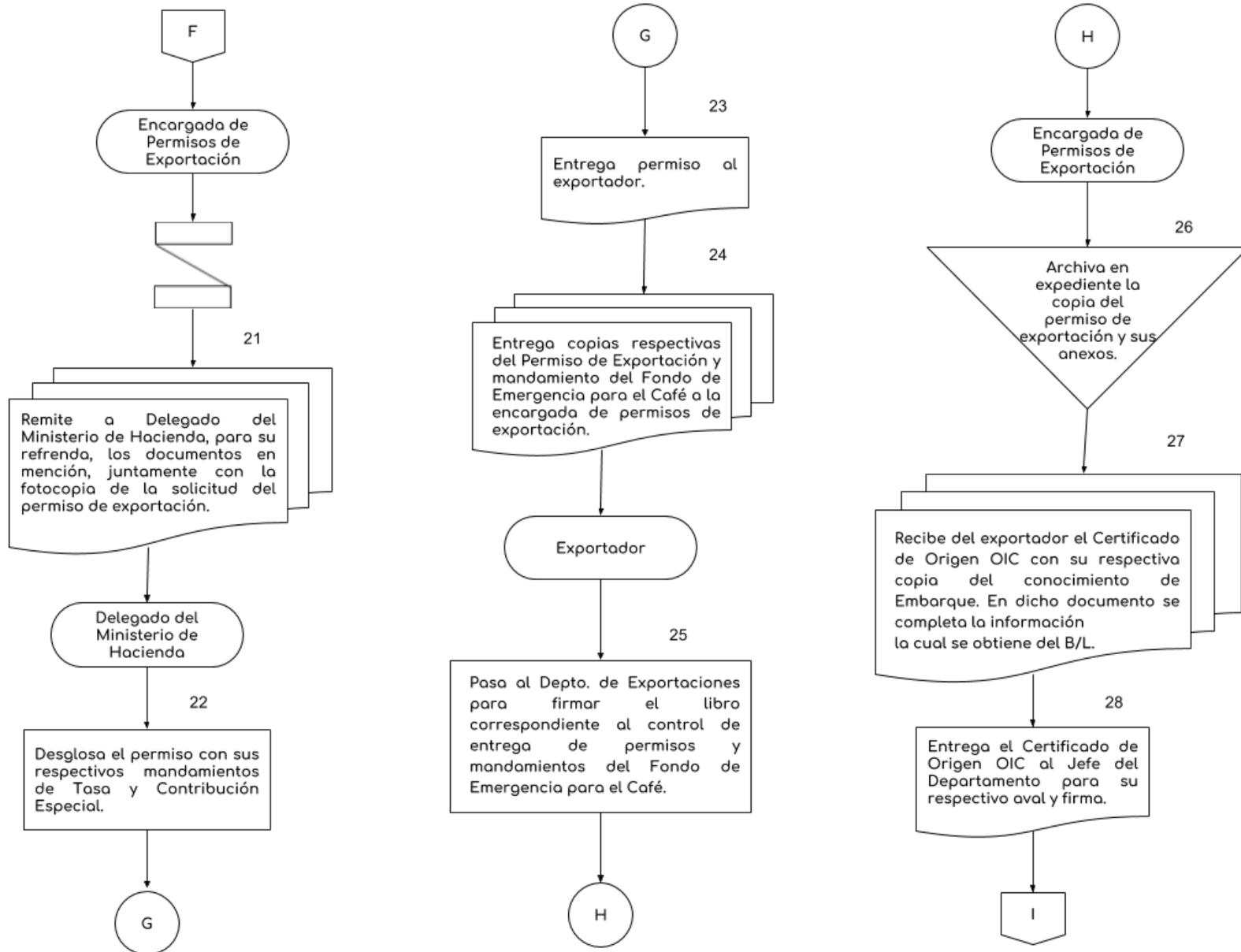
		<p>Nombre del Procedimiento: Registro de Contratos de Ventas al Exterior</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Exportaciones</p> <p>Objetivo: Fortalecer la gestión eficiente, eficaz y productiva para que los exportadores nacionales realicen sus trámites de exportación de forma más ágil y oportuna ante el CSC.</p>		<p>Página 2 de 3</p>
		<p>PASO</p>	<p>RESPONSABLE</p>	
11	Encargada de Registros de Ventas	Procede a elaborar el mandamiento del FEC, correspondiente a dicho permiso.		
12	Encargada de Registros de Ventas	Saca fotocopia de la solicitud del permiso de exportación, y se anexa al juego completo del permiso de exportación para remitirlo al Delegado del Ministerio de Hacienda ante el CSC.		
13	Encargada de Registros de Ventas	Traslada los documentos al Delegado del Ministerio de Hacienda ante el CSC para la revisión de permiso y firma del mismo.		
14	Delegado del Ministerio de Hacienda	Recibe permiso de exportación, certificado de origen y otros documentos.		
15	Delegado del Ministerio de Hacienda	Revisa los documentos referidos.		
16	Delegado del Ministerio de Hacienda	Firma y sella el permiso de exportación.		
17	Delegado del Ministerio de Hacienda	Traslada nuevamente todos los documentos a encargada de permisos de exportación.		
18	Encargada de Permisos de Exportación	Recibe documentos para ser trasladados al Jefe del Departamento para su respectiva revisión y firma.		
19	Jefe de Departamento de Exportaciones	Recibe documentos para su revisión y su firma.		
20	Jefe de Departamento de Exportaciones	Devuelve a la encargada de permisos de exportación.		
21	Encargada de Permisos de Exportación	Remite a Delegado del Ministerio de Hacienda, para su refrenda, los documentos en mención, juntamente con la fotocopia de la solicitud del permiso de exportación.	Para que proceda con la emisión de los mandamientos de Tasa de Registro y Contribución Especial.	

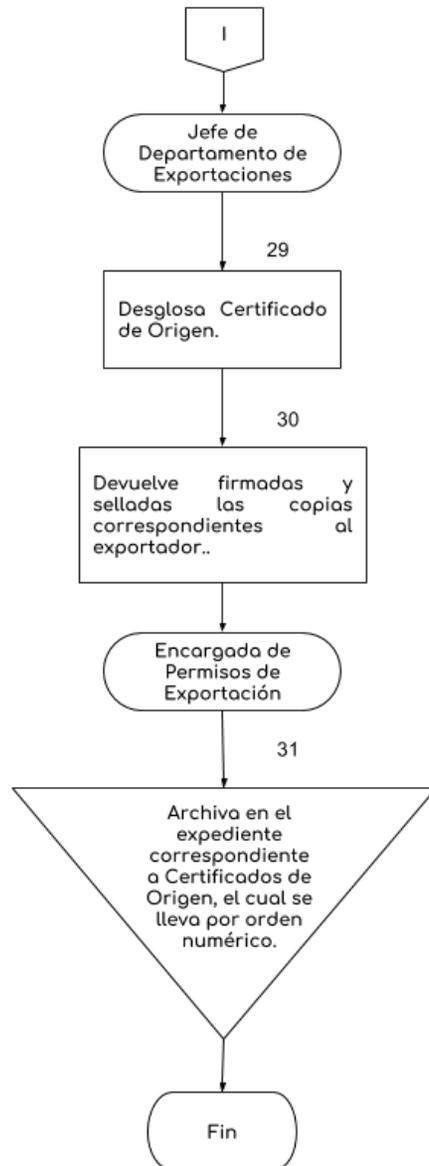
		<p>Nombre del Procedimiento: Registro de Contratos de Ventas al Exterior</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Exportaciones</p> <p>Objetivo: Fortalecer la gestión eficiente, eficaz y productiva para que los exportadores nacionales realicen sus trámites de exportación de forma más ágil y oportuna ante el CSC.</p>	<p>Página 3 de 3</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
22	Delegado del Ministerio de Hacienda	Desglosa el permiso con sus respectivos mandamientos de Tasa y Contribución Especial.	
23	Delegado del Ministerio de Hacienda	Entrega permiso al exportador.	
24	Delegado del Ministerio de Hacienda	Entrega copias respectivas del Permiso de Exportación y mandamiento del Fondo de Emergencia para el Café a la encargada de permisos de exportación.	
25	Exportador	Pasa al Depto. de Exportaciones para firmar el libro correspondiente al control de entrega de permisos y mandamientos del Fondo de Emergencia para el Café.	
26	Encargada de Permisos de Exportación	Archiva en expediente la copia del permiso de exportación y sus anexos.	
27	Encargada de Permisos de Exportación	Una vez realizada la exportación recibe del exportador el Certificado de Origen OIC con su respectiva copia del conocimiento de Embarque. En dicho documento se completa la información la cual se obtiene del B/L.	Conocimiento de Embarque (Bill of Lading o B/L) el cual garantiza la salida del café de puerto salvadoreño hacia el país de destino, este documento viene firmado y sellado por el Administrador de Aduana.
28	Encargada de Permisos de Exportación	Entrega el Certificado de Origen OIC al Jefe del Departamento para su respectivo aval y firma	
29	Jefe de Departamento de Exportaciones	Desglosa Certificado de Origen.	
30	Jefe de Departamento de Exportaciones	Devuelve firmadas y selladas las copias correspondientes al exportador.	
31	Encargada de Permisos de Exportación	Archiva en el expediente correspondiente a Certificados de Origen, el cual se lleva por orden numérico.	

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Registro de Contratos de Ventas al Exterior











Nombre del Procedimiento: Registro de Productores

Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento:
Departamento de Exportaciones

Objetivo: Mejorar la calidad, eficiencia y eficacia del trámite de Registro de Productores de Café proporcionado por el Consejo Salvadoreño del Café mediante la formalización y estandarización de los métodos y procedimientos de trabajo.

Página 1 de 2

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
1	Productor	Se desplaza a Tesorería del Consejo con su DUI y NIT originales a efectuar pago del costo de US\$5.00	(Incluye impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios-IVA).
2	Productor	Indica al Tesorero si necesita comprobante de crédito fiscal (CCF) o factura de consumidor final (F).	
3	Encargado de Tesorería	Recibe pago y emite comprobante CCF o F al titular del derecho,	Según sea el caso, con nombre y número según DUI (de ser persona natural) y con referencia al NIT del productor a registrarse.
4	Encargado de Tesorería	Inserta leyenda del servicio en CCF o F: "Actualización del Registro de Productor PRN/J..." ó "Registro de Nuevo Productor", según el caso.	
5	Encargado de Tesorería	Inserta aclaración en CCF o F: "Aclaración: el pago reflejado en este documento no sustituye de ninguna manera la obligatoriedad del Productor de presentar ante las Autoridades correspondientes el carné que lo acredita Productor de Café".	
6	Encargado de Tesorería	Archiva juego documentos que le corresponden.	
7	Encargado de Tesorería	Entrega al productor: <ul style="list-style-type: none"> • Juego de documentos fiscales (CCF o F) que le pertenecen. • DUI y NIT originales. • Formulario de registro de productor. 	Cuadro 8
8	Encargado de Tesorería	Solicita a productor verifique sus datos en documentos fiscales antes de que se retire.	Al final del día cuadra la caja y prepara remesa para ser enviada a primera hora del día siguiente.
9	Productor	Revisa sus documentos.	
10	Productor	Llena el formulario de registro.	
11	Productor	Se presenta al Departamento de Estudios Económicos con la respectiva información si es: <ul style="list-style-type: none"> • Persona natural • Persona jurídica 	Cuadro 9

		<p>Nombre del Procedimiento: Registro de Productores</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Exportaciones</p> <p>Objetivo: Mejorar la calidad, eficiencia y eficacia del trámite de Registro de Productores de Café proporcionado por el Consejo Salvadoreño del Café mediante la formalización y estandarización de los métodos y procedimientos de trabajo.</p>		<p>Página 2 de 2</p>
		<p>PASO</p>	<p>RESPONSABLE</p>	
12	Digitador	Verifica documentación y formulario de registro,	<ul style="list-style-type: none"> - Ante dudas consulta con Asesoría Legal. - Podrán realizarse consultas vía electrónica al CNR por autenticidad y validez de la documentación registrada. 	
13	Digitador	De cumplir los requerimientos, carga datos en software de captura.		
14	Digitador	Sella Formulario y CCF o F de "Procesado".		
15	Digitador	Entrega documentos originales y expediente al productor.		
16	Productor	Se presenta al área de emisión de carné: <ul style="list-style-type: none"> 1. Persona natural. 2. Persona Jurídica. 	Cuadro No. 9	
17	Encargado de Emisión de Carne	Solicita al productor el expediente, DUI y NIT originales y CCF o F del pago realizado.		
18	Encargado de Emisión de Carne	Verifica datos en software.	De existir diferencias en datos verificados, previo a la toma de foto, se realizan los cambios correspondientes.	
19	Encargado de Emisión de Carne	Procede con toma de fotografía (en caso de personas naturales titulares del derecho).	De no existir diferencias	
20	Encargado de Emisión de Carne	Emite el nuevo carné.		
21	Encargado de Emisión de Carne	Sella de "Entregado" CCF o F.		
22	Encargado de Emisión de Carne	Entrega a Productor DUI, NIT, CCF o F y nuevo carné.		
23	Encargado de Emisión de Carne	El archivo se organiza en función de la fecha de registro.	El expediente será devuelto al responsable del registro para su archivo. Deberá sellar la fecha en el expediente e identificar el archivero (AMPO).	

Cuadro No. 9

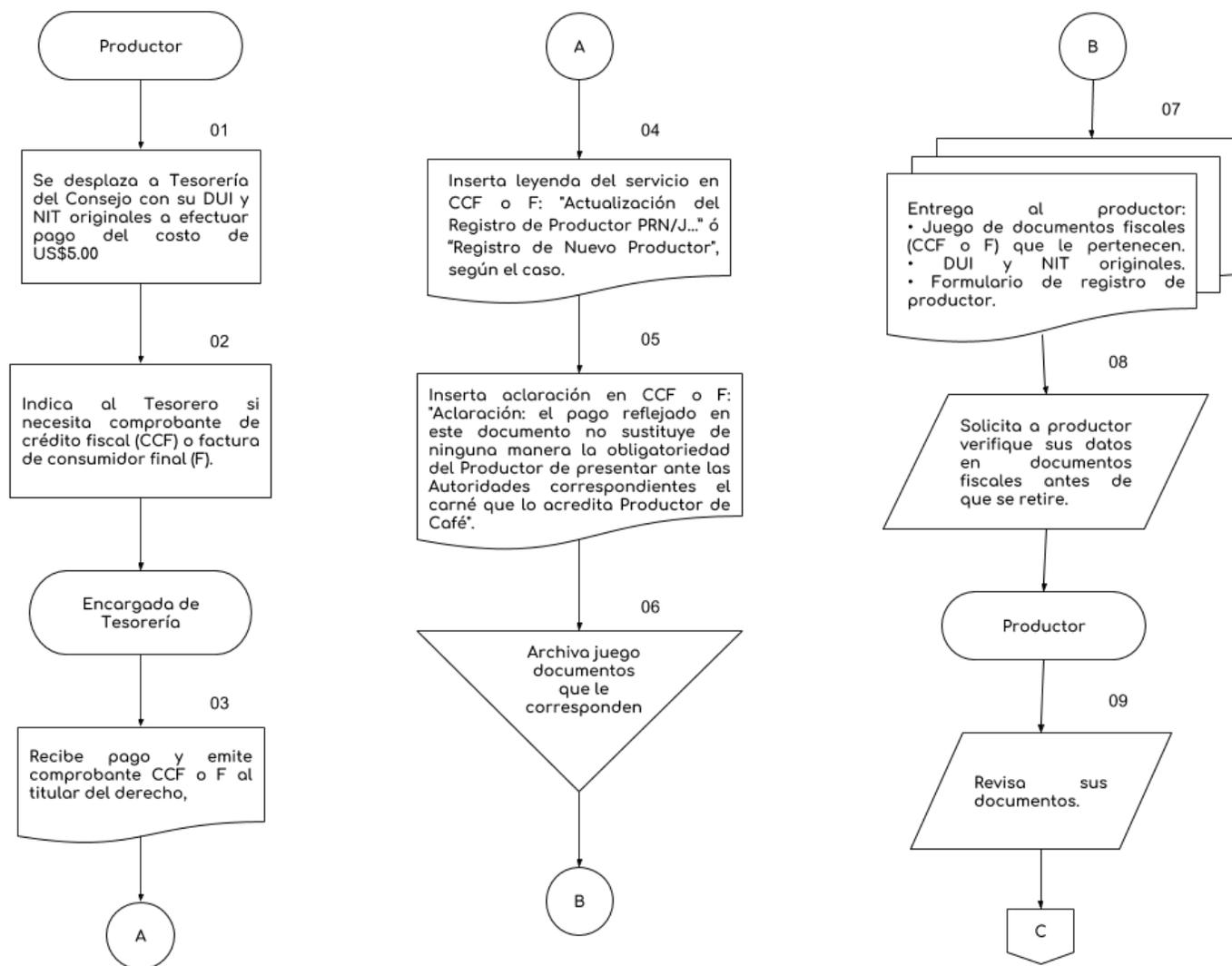


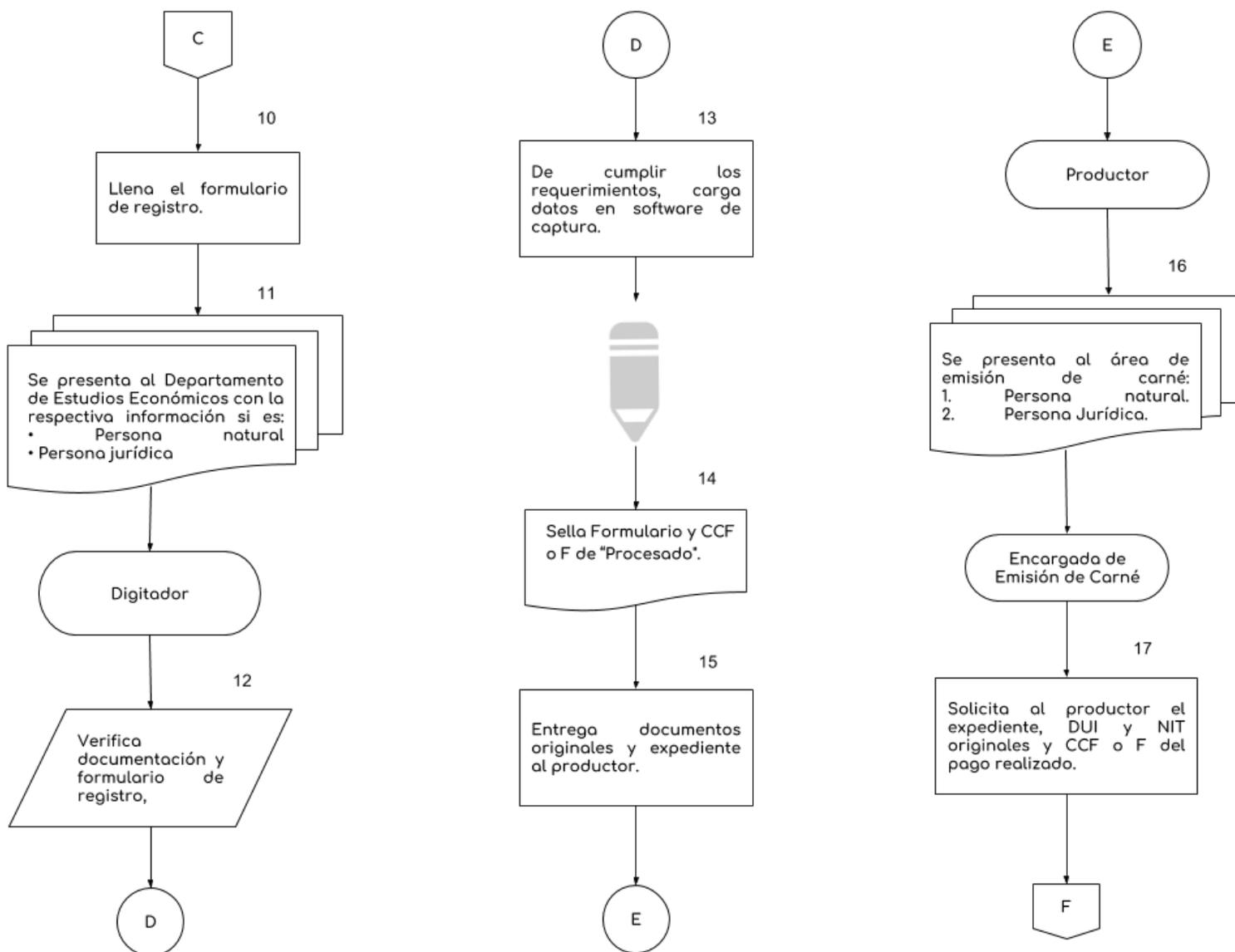
NUEVO PRODUCTOR

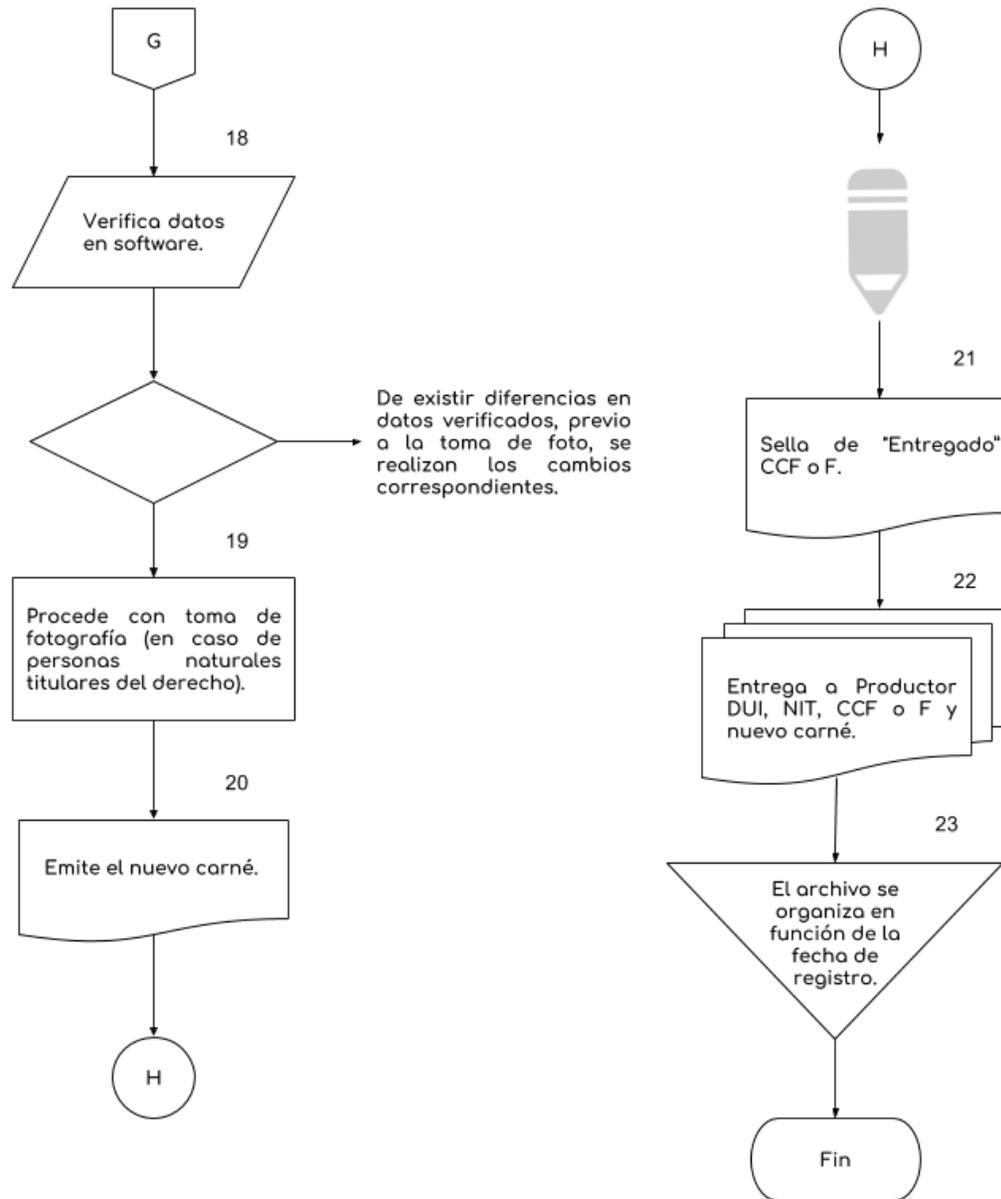


REQUISITOS
<p>PERSONA NATURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Copia de DUI Y NIT. b) Copia de escritura inscrita en CNR de la(s) propiedad(es) donde explota café. <p>Importante: El trámite es personal, de realizarlo con apoderado, deberá traer original y copia de poder general administrativo con facultades suficientes para este tipo de actos.</p>
<p>PERSONA JURIDICA</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Copia de DUI, NIT y credencial vigente de Representante Legal. b) Escritura de constitución y las modificaciones si las hubiesen. c) Copia de NIT y matrícula de comercio vigente de la Sociedad. c) Copia de escritura inscrita en CNR de la(s) propiedad(es) donde explota café. <p>Importante: El trámite es realizado por el Representante Legal, de efectuario persona diferente deberá traer carta original de autorización autenticada por notario; se aclara que para este caso el formulario deberá ser firmado únicamente por Representante Legal. Para el caso que éste se realice por medio de apoderado deberá traer original y copia de poder general administrativo con facultades suficientes para este tipo de actos, así como copia de DUI y NIT del apoderado.</p>
PASOS DEL PROCESO
<p>PASO 1: PAGO DE CARNÉ EN TESORERIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Presente su DUI y NIT originales en Tesorería b) Indique si desea comprobante Crédito Fiscal o Consumidor Final c) Pague costo de carné \$5.00 (incluye IVA) d) Retiro de formulario <p>PASO 2: REVISION DE DOCUMENTOS, CAPTURA DE DATOS Y ENTREGA DE CARNÉ EN DEPTO. ESTUDIOS ECONOMICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Presente formulario de registro completo y adjunte recibo de pago b) Adjunte los documentos según sea el caso (Persona Natural o Jurídica) para su respectiva revisión. c) Revisión de documentos d) Se realiza el registro en base de datos. e) Toma de fotografía (aplica para personas naturales) f) Se procede a entrega de carné de productor.
PASOS DEL PROCESO POR PÉRDIDA O EXTRAVÍO
<ul style="list-style-type: none"> a) Pague costo de carné \$5.00 (incluye IVA) b) Presente recibo de pago. c) Presente original de DUI y NIT. d) Se procede a entrega de carné.

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Registro de Productores







		<p>Nombre del Procedimiento: Registro de Beneficiadores, Pergamineros, Exportadores y Torrefactores.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Exportaciones</p> <p>Objetivo: Establecer de manera detallada los procedimientos y requisitos necesarios para que las personas naturales o jurídicas interesadas puedan registrarse ante el Consejo como Beneficiadores, Pergamineros, Exportadores y Torrefactores.</p>		Página 1 de 2
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
		Para Beneficiadores, Pergamineros, Exportadores y Torrefactores		
1	Encargada de permisos de exportación y/o Encargada de registros de ventas	Entrega el Instructivo de hoja de Registro para Beneficiador, Pergaminero, Exportador y/o Torrefactor	(Requisitos que debe de presentar el interesado en la cual se anexa el formulario respectivo que deberá llenar según los datos solicitados).	
2	Interesado	Paga en Tesorería el monto correspondiente a la acreditación que está tramitando.		
3	Encargada de permisos de exportación	Recibe factura cancelada efectuada por el Interesado.		
4	Encargada de permisos de exportación y/o Encargada de registros de ventas	Recibe el formulario de Inscripción para solicitar su registro.		
5	Encargada de permisos de exportación y/o Encargada de registros de ventas	Revisa información complementaria según lo requerido en el formulario.		
6	Encargada de permisos de exportación y/o Encargada de registros de ventas	Traslada el expediente a la Unidad de Asesoría Legal del CSC para su debida revisión y aprobación de documentos en regla.		
7	Unidad de Asesoría Legal	Recibe y revisa el expediente.		
8	Unidad de Asesoría Legal	Remite al Depto. de Exportaciones el expediente con firma de aprobación o no aprobación de los documentos complementarios.		
9	Encargada de permisos de exportación	Si ha sido aprobado se traslada al Depto. De Control de Calidades, copia de la hoja de registro y la ubicación geográfica de cómo llegar al lugar de inspección.		



Nombre del Procedimiento: Registro de Beneficiadores, Pergamineros, Exportadores, Torrefactores, Corresponsales e Intermediarios.

Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Exportaciones

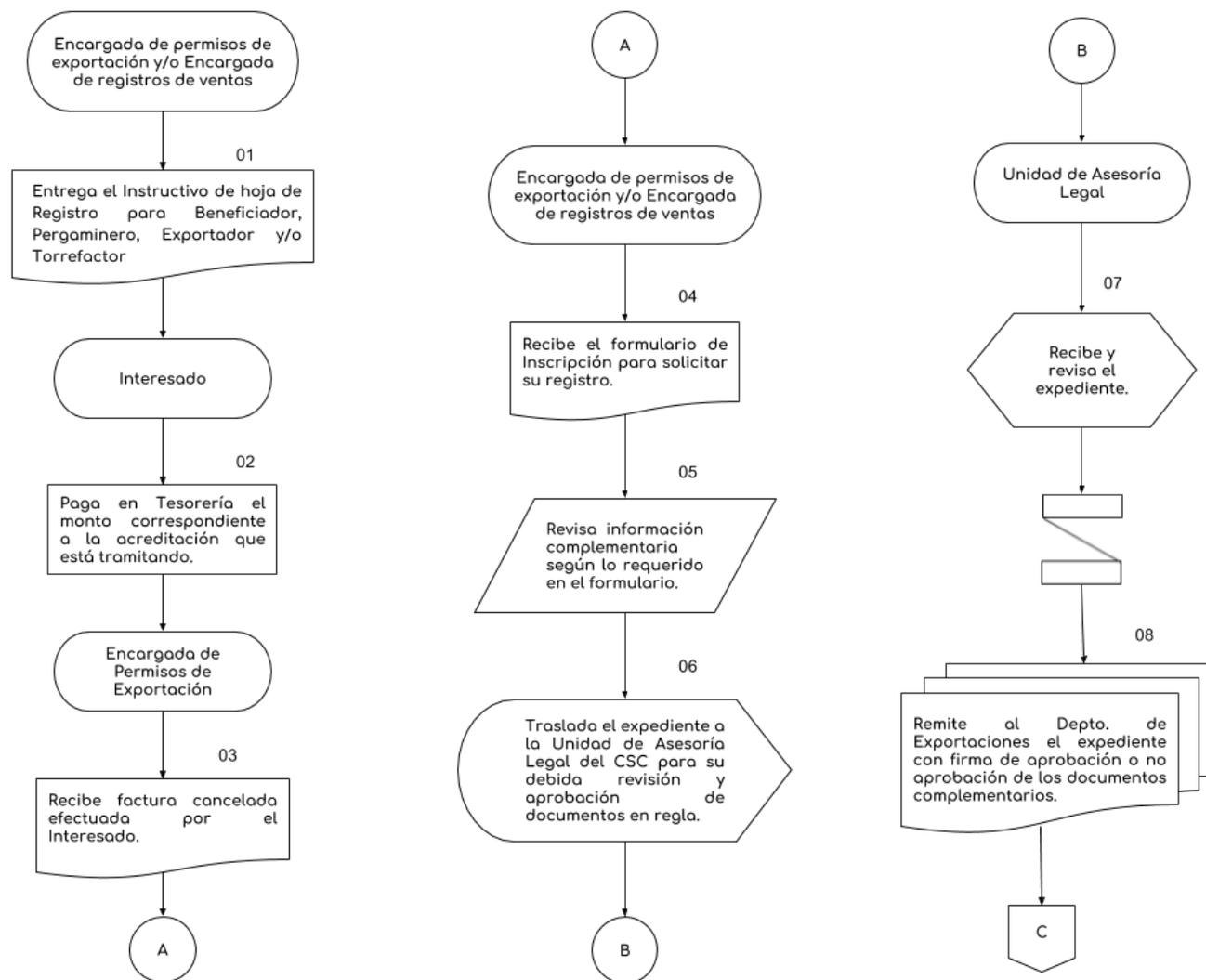
Objetivo: Establecer de manera detallada los procedimientos y requisitos necesarios para que las personas naturales o jurídicas interesadas puedan registrarse ante el Consejo como Beneficiadores, Pergamineros, Exportadores y Torrefactores.

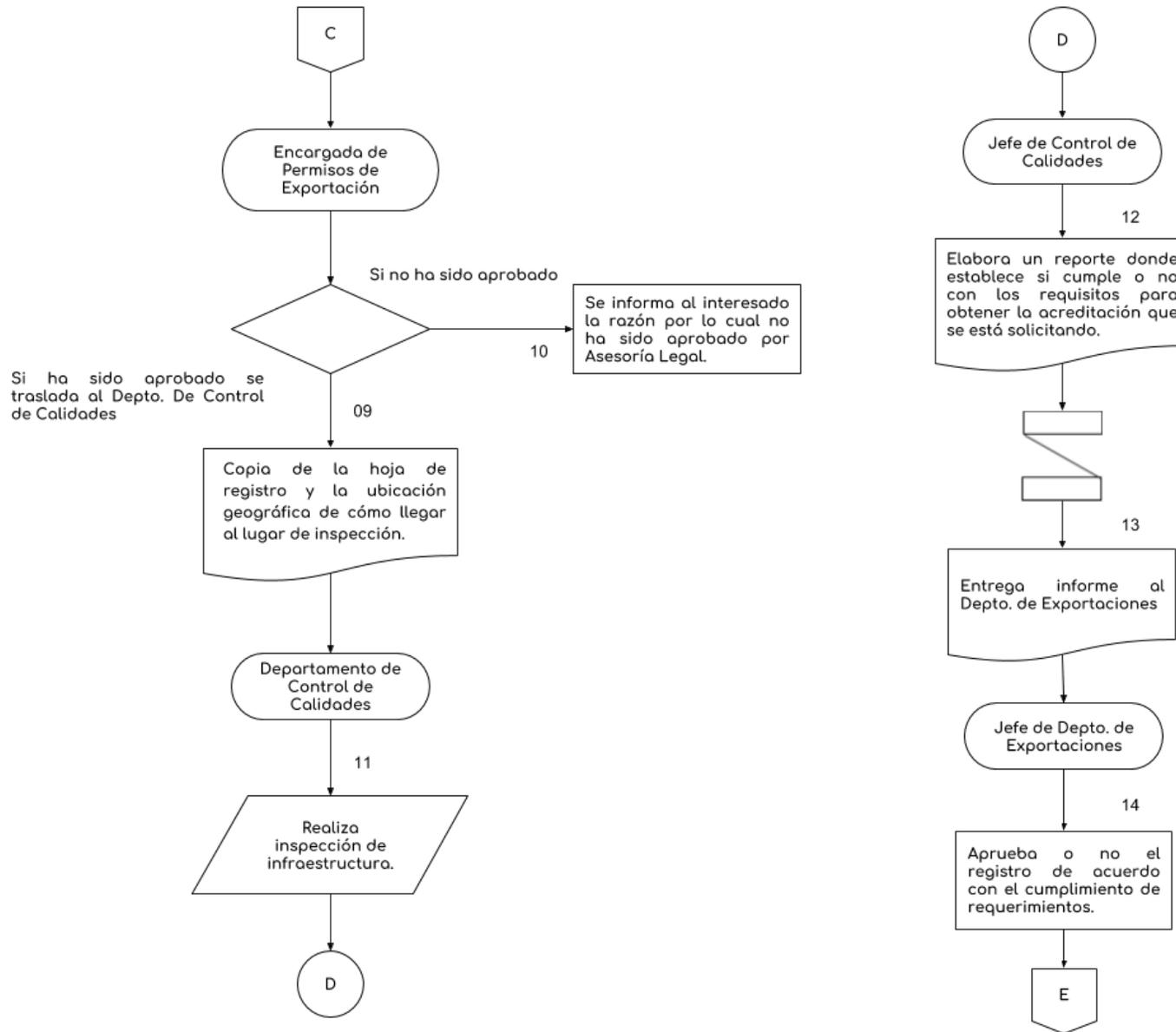
Página 2 de 2

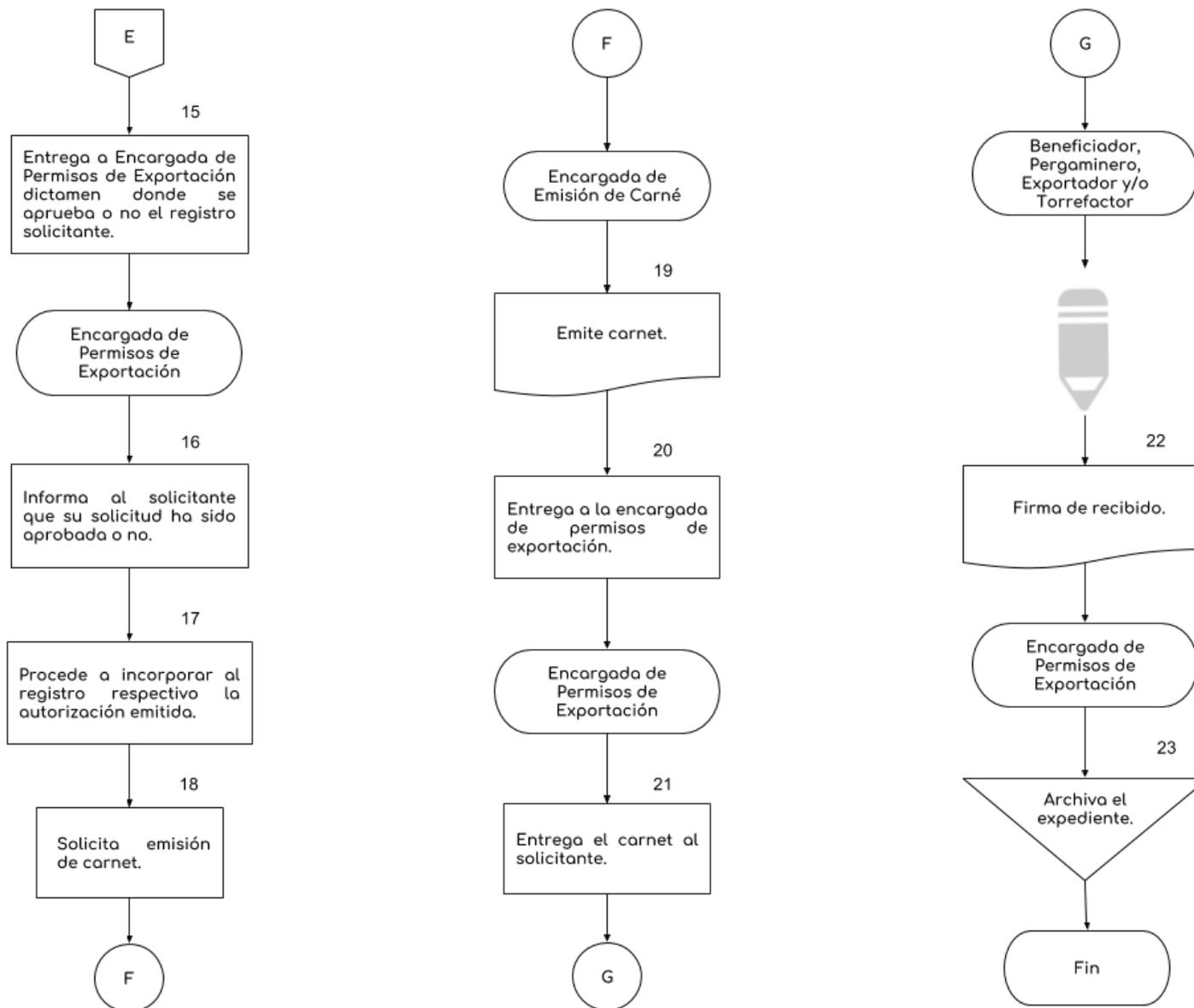
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
10	Encargada de permisos de exportación	Si no ha sido aprobado, se informa al interesado la razón por lo cual no ha sido aprobado por Asesoría Legal.	
11	Departamento de Control de Calidades	Realiza inspección de infraestructura.	
12	Jefe de Control de Calidades	Elabora un reporte donde establece si cumple o no con los requisitos para obtener la acreditación que se está solicitando.	
13	Jefe de Control de Calidades	Entrega informe al Depto. de Exportaciones	
14	Jefe de Depto. Exportaciones	Aprueba o no el registro de acuerdo con el cumplimiento de requerimientos.	
15	Jefe de Depto. Exportaciones	Entrega a Encargada de Permisos de Exportación dictamen donde se aprueba o no el registro solicitante.	
16	Encargada de permisos de exportación	Informa al solicitante que su solicitud ha sido aprobada o no.	
17	Encargada de permisos de exportación	Procede a incorporar al registro respectivo la autorización emitida.	
18	Encargada de permisos de exportación	Solicita emisión de carnet.	
19	Encargado de Carnetización	Emite carnet.	
20	Encargado de Carnetización	Entrega a la encargada de permisos de exportación.	
21	Encargada de permisos de exportación	Entrega el carnet al solicitante.	
22	Beneficiador, Pergaminero, Exportador y/o Torrefactor	Firma de recibido.	
23	Encargada de permisos de exportación	Archiva el expediente.	

**CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES**

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Registro de Beneficiarios, Pergamineros, Exportadores y Torrefactores.







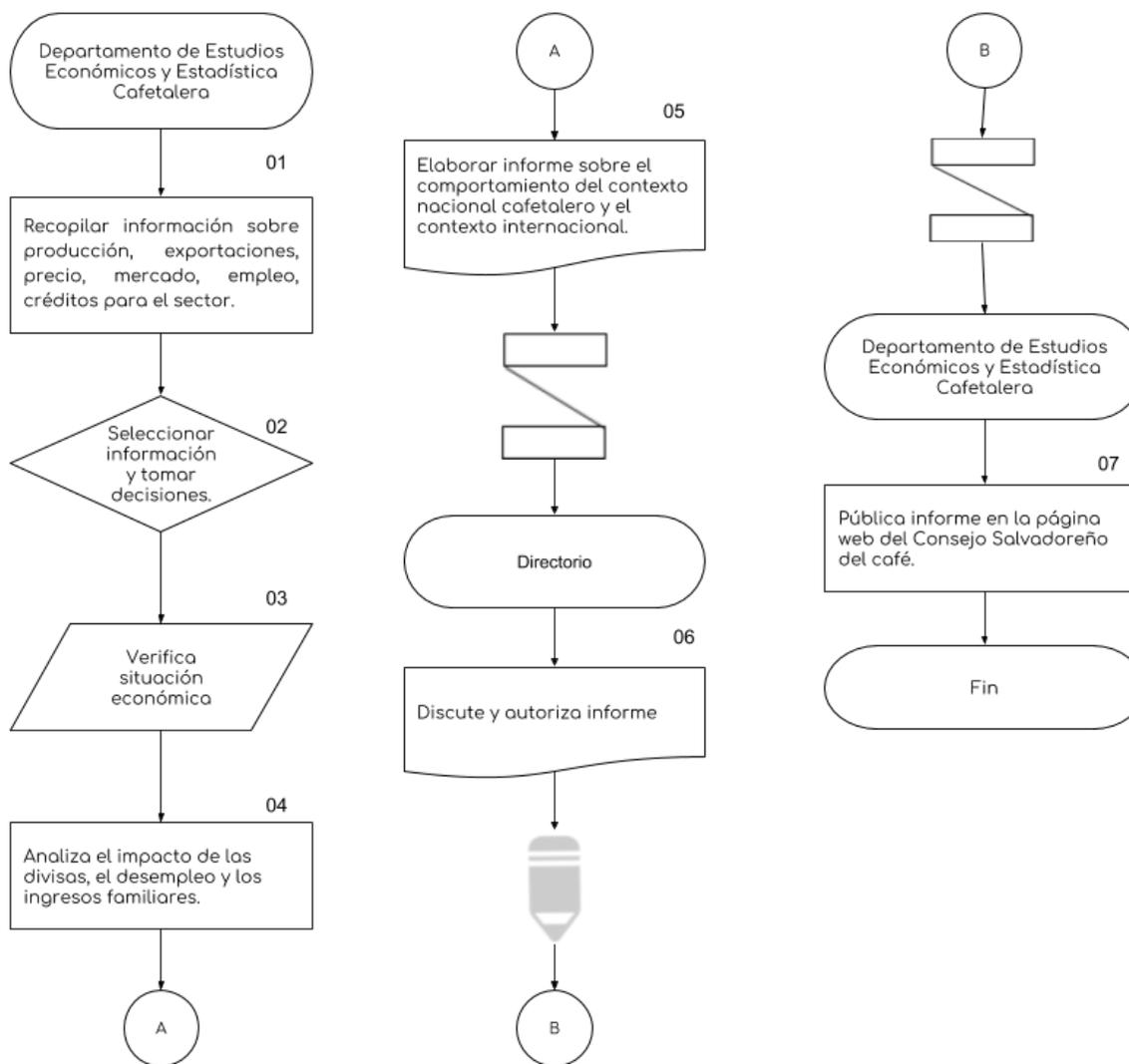


Departamento de Estudios Económicos y Estadística Cafetalera

Objetivo de la Unidad: Recopilar información e informar el movimiento del café en el mercado, precio, oferta, demanda, mercado, empleo, exportaciones nacionales e internacionales.

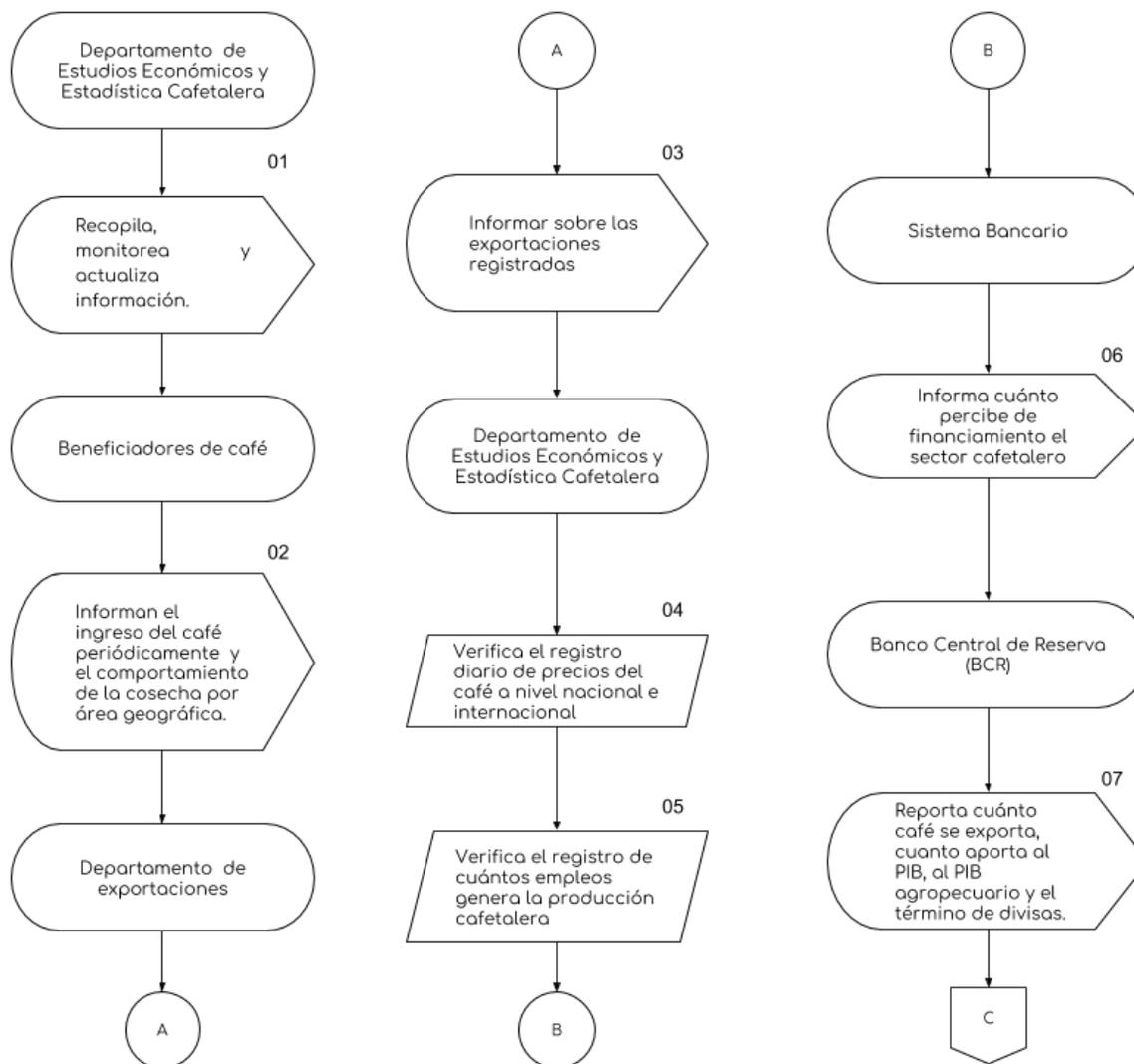
		<p>Nombre del Procedimiento: Estudio Cafetalero</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Estudios Económicos y Estadística Cafetalera</p> <p>Objetivo: Analizar y elaborar informes trimestral, sobre las diferentes variables cafetaleras nacionales e internacionales sobre producción, exportaciones, precio y el aporte del café en la economía.</p>		<p>Página 1 de 1</p>
		<p>PASO</p>	<p>RESPONSABLE</p>	
1	Depto. EEEEC	Recopilar información sobre producción, exportaciones, precio, mercado, empleo, créditos para el sector.		
2	Depto. EEEEC	Seleccionar información y tomar decisiones.		
3	Depto. EEEEC	Verificar como se encuentra la cosecha actual en comparación con otros periodos, con otros países, como se encuentra a nivel externo, con países productores, países consumidores, como se encuentra el café en los principales mercados		
4	Depto. EEEEC	Analiza el impacto de las divisas, el desempleo y los ingresos familiares.		
5	Depto. EEEEC	Elaborar informe sobre el comportamiento del contexto nacional cafetalero y el contexto internacional.		
6	Directorio	Discute y autoriza informe		
7	Depto. EEEEC	Pública informe en la página web del Consejo Salvadoreño del café.		

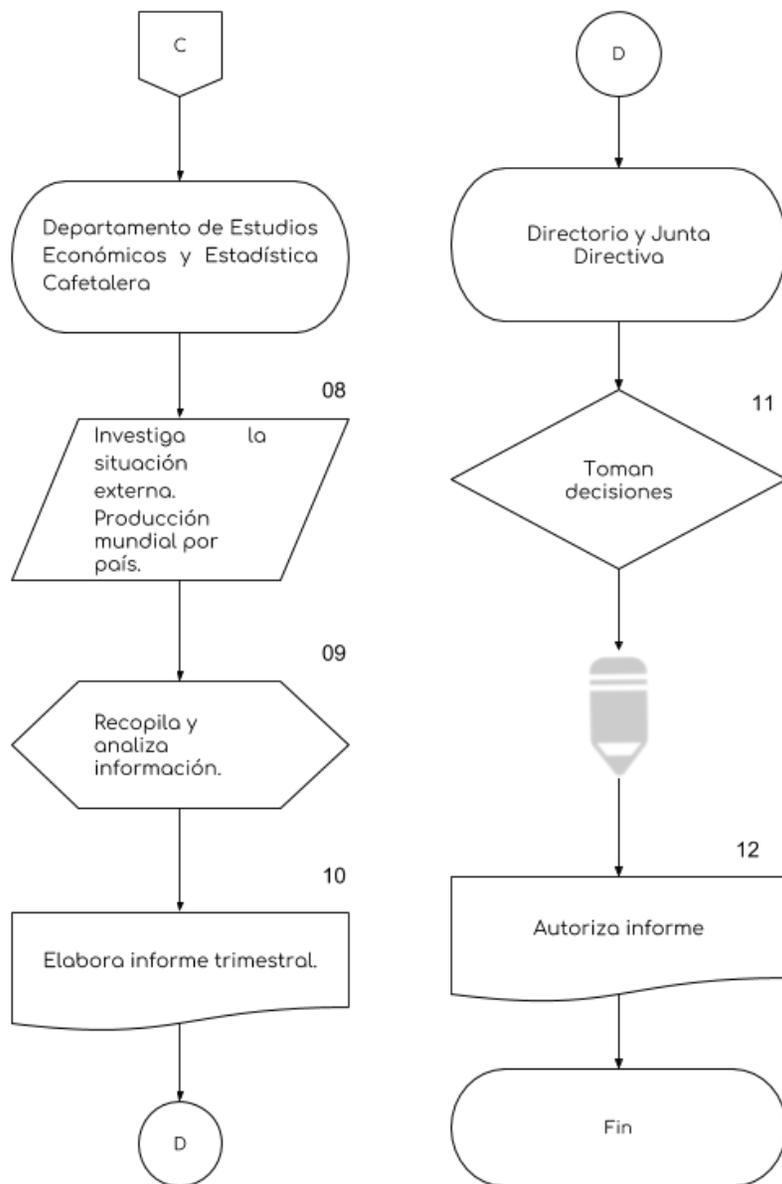
CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS Y ESTADÍSTICA CAFETALERA
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Estudio Cafetalero



		<p>Nombre del Procedimiento: Estadística Cafetalera</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Estudios Económicos y Estadística Cafetalera</p> <p>Objetivo: Recopilar, monitorear y actualizar, las diferentes estadísticas del sector cafetalero.</p>		<p>Página 1 de 1</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
1	Depto. EEEEC	Recopila, monitorea y actualiza información.		
2	Beneficiadores de café	Informan el ingreso del café periódicamente y el comportamiento de la cosecha por área geográfica.		
3	Departamento de exportaciones	Informar sobre las exportaciones registradas según cantidad, destino, comprador, exportador y precio, se determinan las divisas que ingresan.		
4	Depto. EEEEC	Verifica el registro diario de precios del café a nivel nacional e internacional		
5	Depto. EEEEC	Verifica el registro de cuántos empleos genera la producción cafetalera		
6	Sistema Bancario	Informa cuánto percibe de financiamiento el sector cafetalero		
7	Banco Central de Reserva (BCR)	Reporta cuánto café se exporta, cuanto aporta al PIB, al PIB agropecuario y el término de divisas.		
8	Depto. EEEEC	Investiga la situación externa. Producción mundial por país, especie de café, por continente y cuanto exportan los principales países.		
9	Depto. EEEEC	Recopila y analiza información.		
10	Depto. EEEEC	Elabora informe trimestral.	Informe	
11	Directorio y Junta Directiva	Toman decisiones		
12	Directorio y Junta Directiva	Autoriza informe		

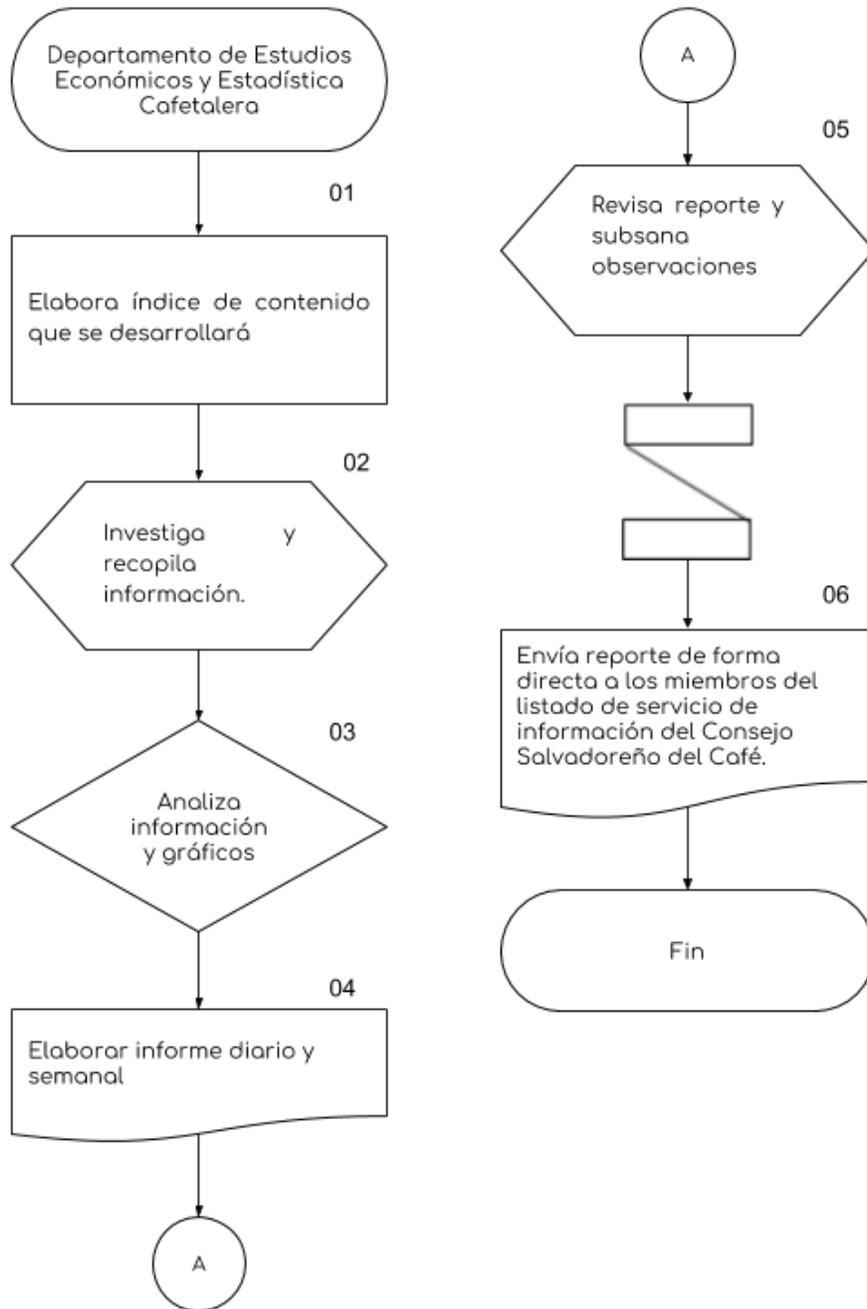
CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS Y ESTADÍSTICA CAFETALERA
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Estadística Cafetalera





		<p>Nombre del Procedimiento: Información de Inteligencia de Mercado</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Estudios Económicos y Estadística Cafetalera</p> <p>Objetivo: Mantener actualizado al productor, beneficiador con noticias actuales del acontecer cafetalero.</p>		<p>Página 1 de 1</p>
		<p>PASO</p>	<p>RESPONSABLE</p>	
1	Depto. EEEEC	Elabora índice de contenido que se desarrollará		
2	Depto. EEEEC	Investiga y recopila información. Precios, oferta, demanda y comparación con otros países en relación a la producción y consumo del café.		
3	Depto. EEEEC	Analiza información y gráficos		
4	Depto. EEEEC	Elaborar informe diario y semanal	Informe	
5	Depto. EEEEC	Revisa reporte y subsana observaciones		
6	Depto. EEEEC	Envía reporte de forma directa a los miembros del listado de servicio de información del Consejo Salvadoreño del Café.	Correo electrónico	

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS Y ESTADÍSTICA CAFETALERA
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Información de Inteligencia de Mercado





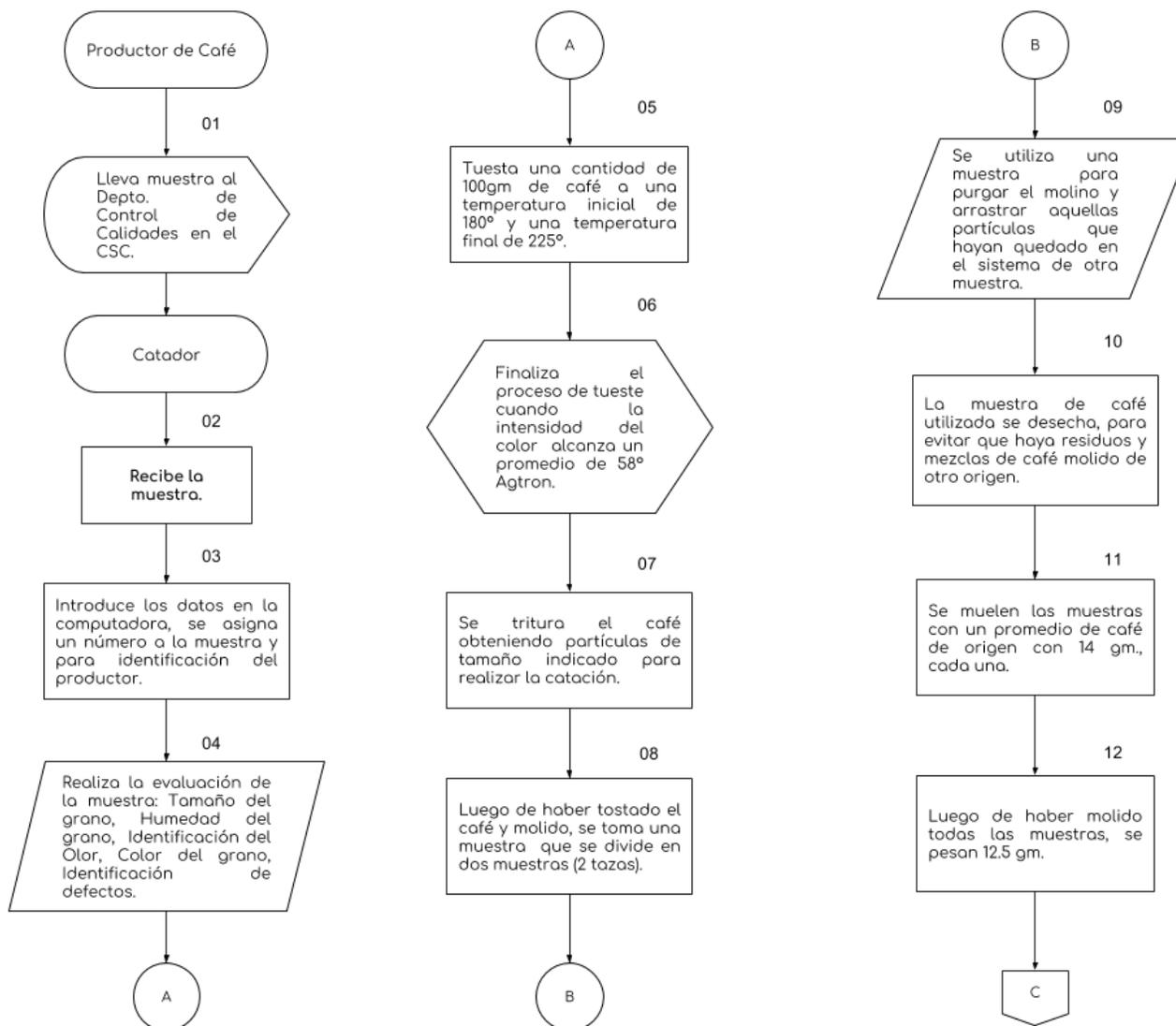
Departamento de Control de Calidades

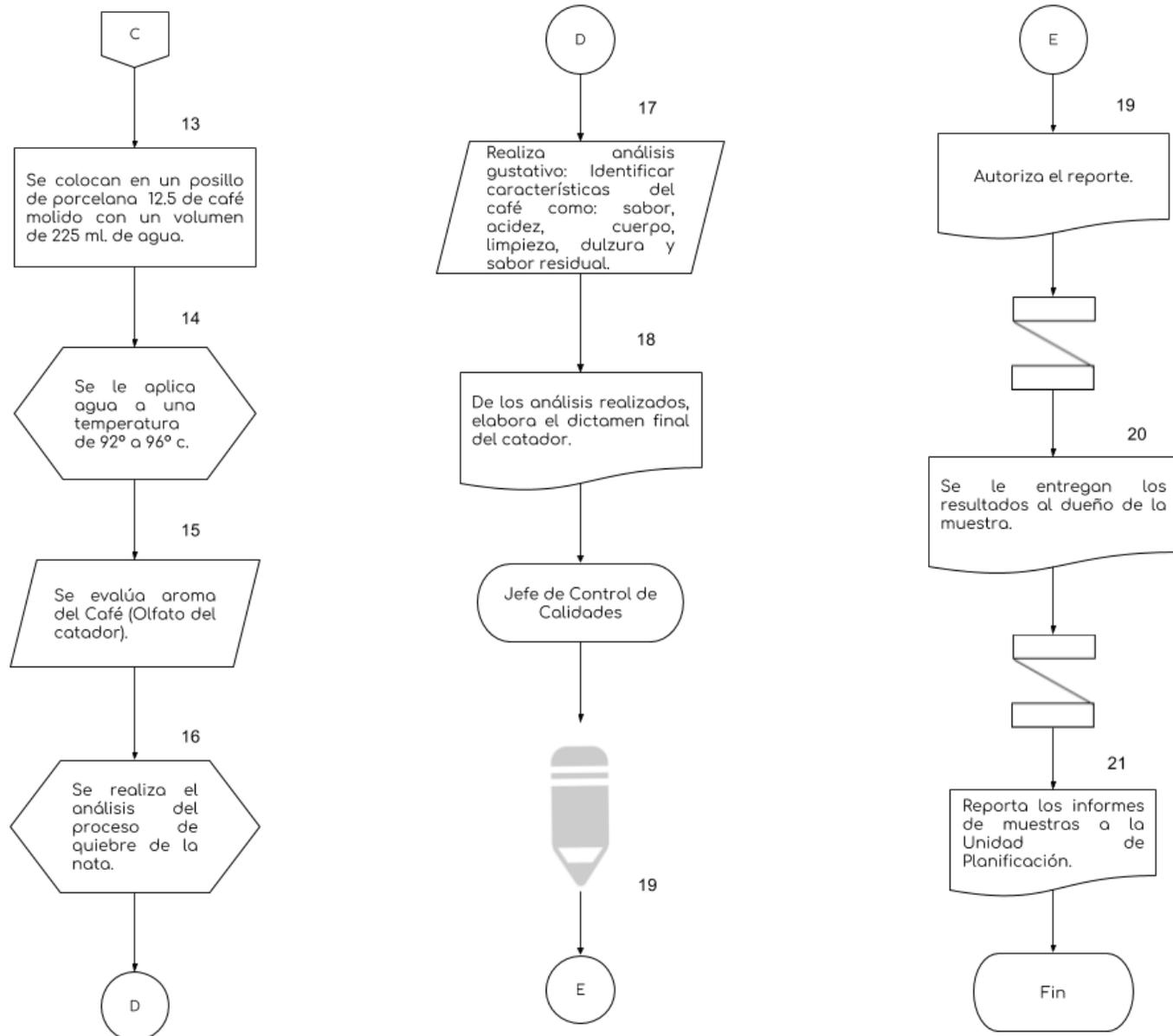
Objetivo de la Unidad: Analizar muestras de los diferentes cultivos de café a nivel nacional, evitando plagas y contaminación, que cumplan normas de calidad para transformarse en diferentes presentaciones y ser exportadas.

		Nombre del Procedimiento: Obtención y Evaluación de la Muestra		Página 1 de 2
		Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Control de Calidad		
		Objetivo: Verificar la obtención de las muestras de café en sus diferentes estados y calidades.		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES	
1	Productor de Café	Lleva muestra al Departamento de Control de Calidades en el Consejo Salvadoreño de Café.		
2	Catador	Recibe la muestra.		
3	Catador	Introduce los datos en la computadora, se asigna un número a la muestra y para identificación del productor.		
Análisis Físico				
4	Catador	Realiza la evaluación de la muestra: <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño del grano • Humedad del grano • Identificación del Olor. • Color del grano • Identificación de defectos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tamices calibrados y estandarizados ✓ Equipo medidor de humedad ✓ Tabla de defectos autorizada por la Asociación de Café Especial de América y Tabla de la bolsa de valores de Nueva York 	
Proceso de Tueste				
5	Catador	Tuesta una cantidad de 100gm de café a una temperatura inicial de 180° y una temperatura final de 225°.	✓ Tostador	
6	Catador	Finaliza el proceso de tueste cuando la intensidad del color alcanza un promedio de 58° Agtron.		
Proceso de Molido				
7	Catador	Se tritura el café obteniendo partículas de tamaño indicado para realizar la catación.	✓ Molino calibrado	
8	Catador	Luego de haber tostado el café y molido, se toma una muestra que se divide en dos muestras (2 tazas).		

		<p>Nombre del Procedimiento: Obtención y Evaluación de la Muestra</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Control de Calidad</p> <p>Objetivo: Verificar la obtención de las muestras de café en sus diferentes estados y calidades.</p>	<p>Página 2 de 2</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
Proceso de Catación			
9	Catador	Se utiliza una muestra para purgar el molino y arrastrar aquellas partículas que hayan quedado en el sistema de otra muestra.	
10	Catador	La muestra de café utilizada se desecha, para evitar que haya residuos y mezclas de café molido de otro origen.	
11	Catador	Se muelen las muestras con un promedio de café de origen con 14 gm., cada una.	
12	Catador	Luego de haber molido todas las muestras, se pesan 12.5 gm.	✓ Bascula Calibrada
13	Catador	Se colocan en un posillo de porcelana 12.5 de café molido con un volumen de 225 ml. de agua.	
Análisis Organoléptico			
14	Catador	Se le aplica agua a una temperatura de 92°C a 96° c.	
15	Catador	Se evalúa aroma del Café (Olfato del catador).	Después de 4 minutos de haber aplicado el agua, se realiza el quiebre de la nata.
16	Catador	Se realiza el análisis del proceso de quiebre de la nata.	Se realiza el análisis mediante el sistema olfativo del catador.
17	Catador	Realiza análisis gustativo: Identificar características del café como: sabor, acidez, cuerpo, limpieza, dulzura y sabor residual.	De los análisis realizados, se elabora el dictamen final del catador.
Dictamen Final			
18	Catador	De los análisis realizados, elabora el dictamen final del catador.	
19	Jefe de Control de Calidades	Autoriza el reporte.	
20	Jefe de Control de Calidades	Se le entregan los resultados al dueño de la muestra.	
21	Jefe de Control de Calidades	Reporta los informes de muestras a la Unidad de Planificación.	De manera mensual, trimestral y semestral.

CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDADES
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Obtención y Evaluación de la Muestra







Departamento de Planificación.

Objetivo de la Unidad: Dirigir y coordinar actividades de planificación, así como el seguimiento y cumplimiento de los planes estratégicos y operativos institucionales.

		<p>Nombre del Procedimiento: Planificación Estratégica del CSC.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Planificación.</p> <p>Objetivo: Establecer con otras instituciones de gobierno la ejecución de acciones orientadas al logro de los objetivos de desarrollo nacional, en el marco del Plan Quinquenal de Desarrollo para alcanzar la eficiencia y eficacia del sector cafetalero.</p>	<p>Página 1 de 2</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
1	CSC	Recibe los lineamientos para la Planificación Estratégica del Órgano Ejecutivo, establecidos por la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia (STPP) en marco del Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD).	
2	CSC	Realizan talleres de participación en el que interceden agentes externos que intervienen en la cadena agro productiva del café, Jefes de Departamentos y Unidades del Consejo con el acompañamiento de La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO por sus siglas en inglés, para brindar aportes importantes a la planificación estratégica del Consejo.	
3	Jefes de Departamentos y Unidades del Consejo	Recopilan los aportes al plan de acciones de impacto social.	
4	Jefes de Departamentos y Unidades del Consejo	Analizan los aportes al plan de acciones.	
5	Jefes de Departamentos y Unidades del Consejo	Establecen ejes estratégicos y principales prioridades, las cuales se evaluarán a través de indicadores y unidades de medida.	
6	Jefes de Departamentos y Unidades del Consejo	Informan al Jefe de Planificación, los ejes estratégicos y principales prioridades, así como los indicadores y unidades de medida.	
7	Jefe de Planificación	Consolida los aportes aprobados por los Jefes de Departamentos y Unidades del Consejo, al plan de acciones en el que se registrarán durante el periodo presidencial, que se comprende en un lapso de 5 años.	



Nombre del Procedimiento: Planificación Estratégica del CSC.

Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Planificación.

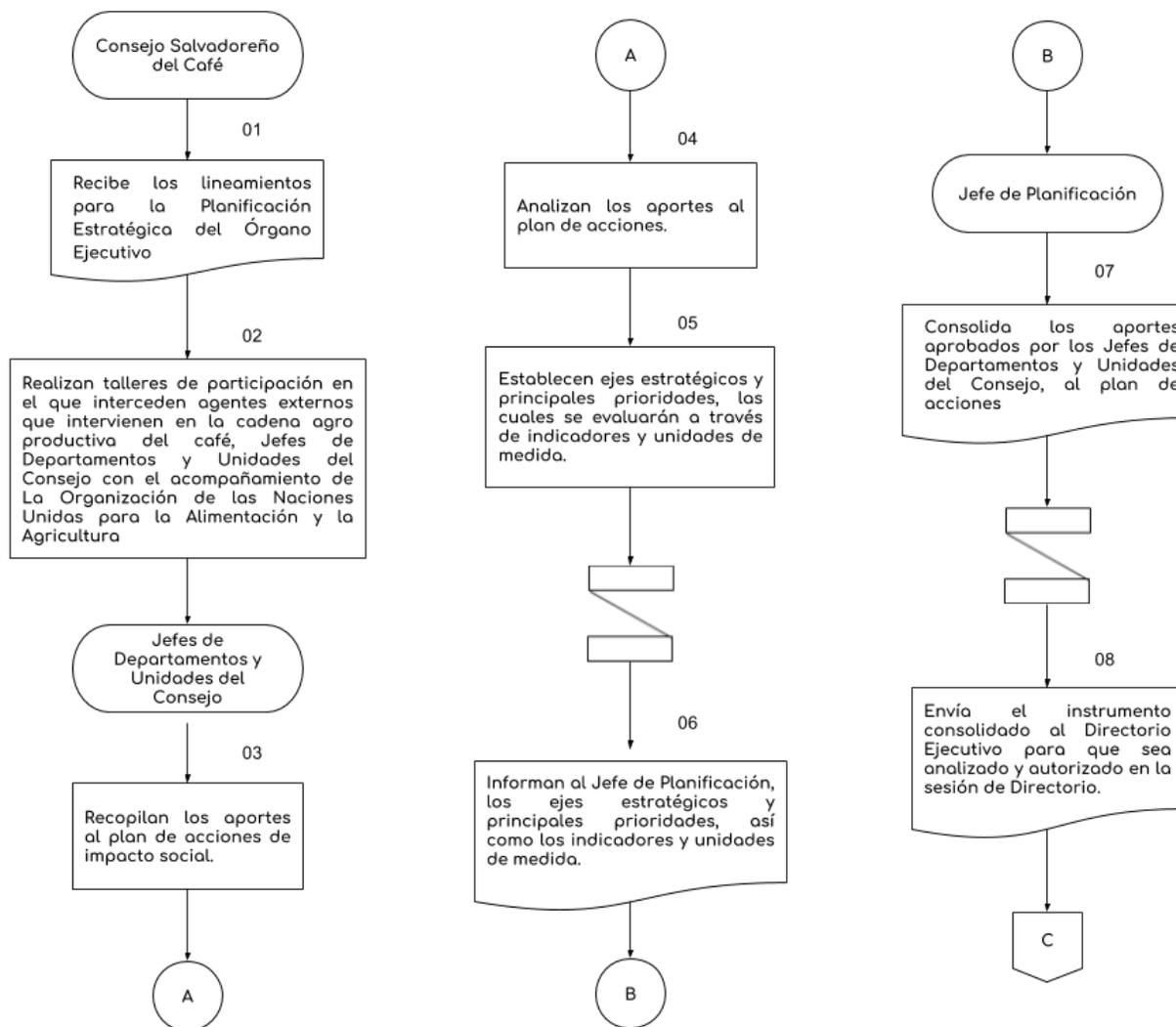
Objetivo: Establecer con otras instituciones de gobierno la ejecución de acciones orientadas al logro de los objetivos de desarrollo nacional, en el marco del Plan Quinquenal de Desarrollo para alcanzar la eficiencia y eficacia del sector cafetalero.

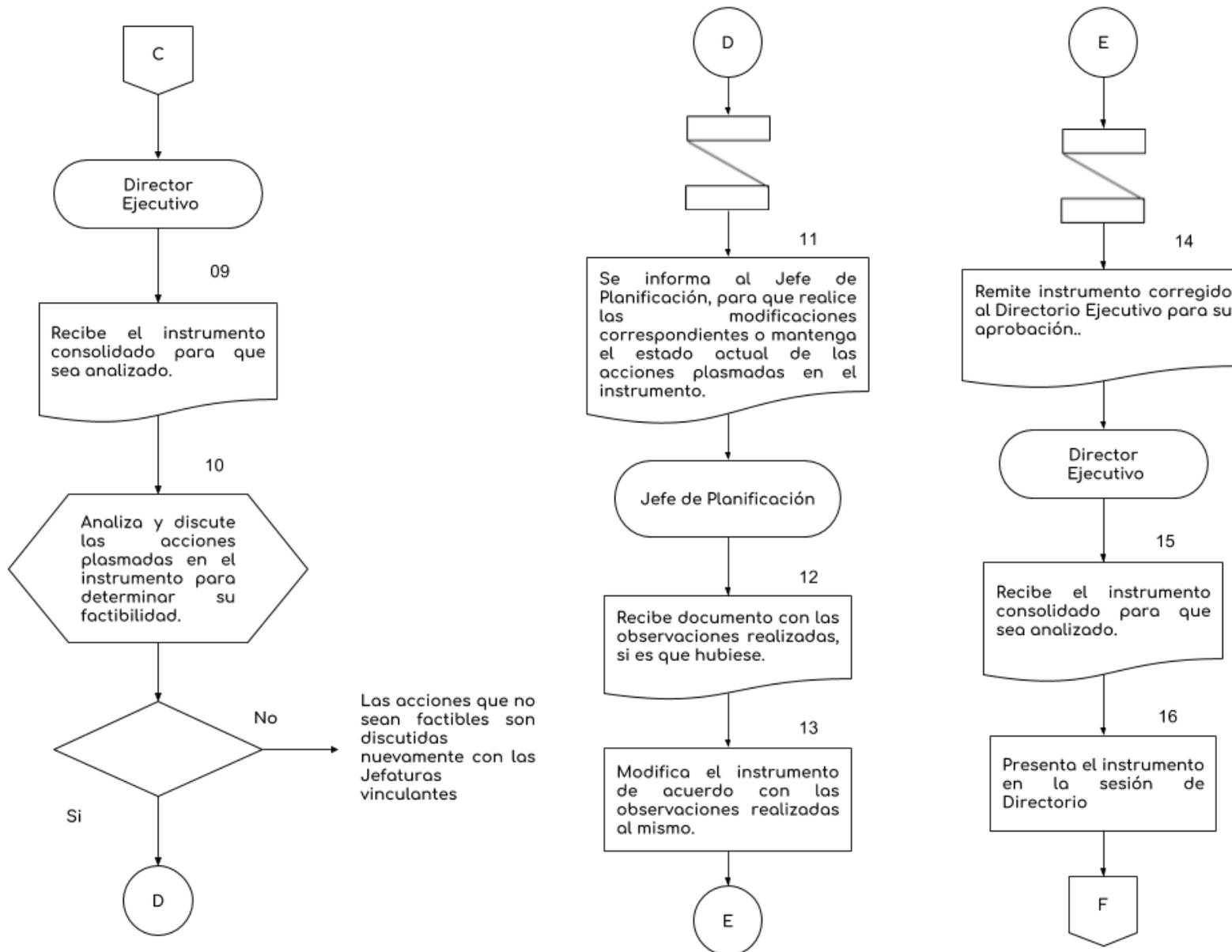
Página 2 de 2

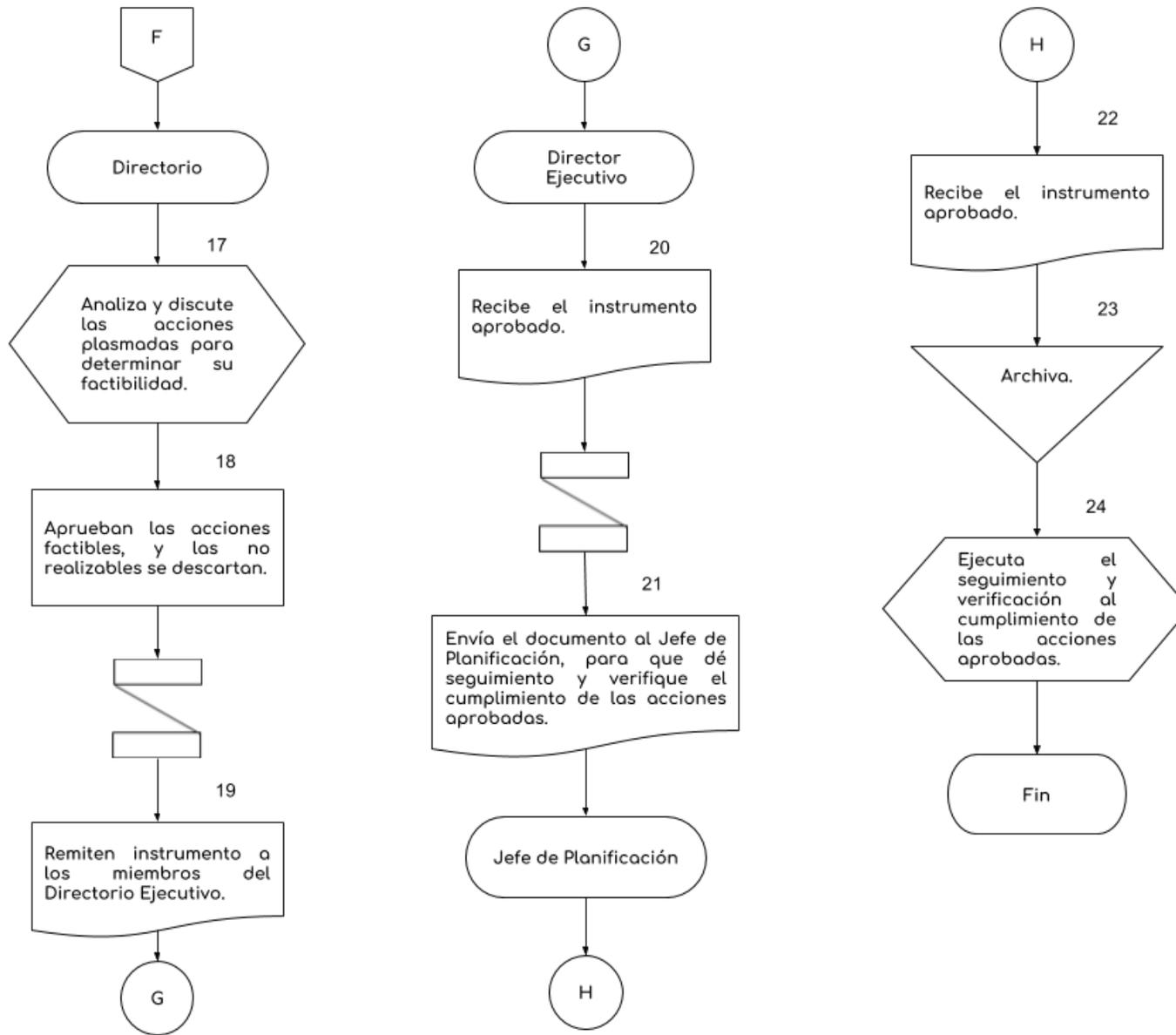
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
8	Jefe de Planificación	Envía el instrumento consolidado al Directorio Ejecutivo para que sea analizado y autorizado en la sesión de Directorio.	
9	Director Ejecutivo	Recibe el instrumento consolidado para que sea analizado.	
10	Director Ejecutivo	Analiza y discute las acciones plasmadas en el instrumento para determinar su factibilidad.	Las acciones que no sean factibles son discutidas nuevamente con las Jefaturas vinculantes.
11	Director Ejecutivo	Se informa al Jefe de Planificación, para que realice las modificaciones correspondientes o mantenga el estado actual de las acciones plasmadas en el instrumento.	
12	Jefe de Planificación	Recibe documento con las observaciones realizadas, si es que hubiese.	
13	Jefe de Planificación	Modifica el instrumento de acuerdo con las observaciones realizadas al mismo.	
14	Jefe de Planificación	Remite instrumento corregido al Directorio Ejecutivo para su aprobación.	
15	Director Ejecutivo	Recibe el instrumento y aprueba para ser presentado en la sesión de Directorio.	
16	Director Ejecutivo	Presenta el instrumento en la sesión de Directorio.	
17	Directorio	Analiza y discute las acciones plasmadas para determinar su factibilidad.	
18	Directorio	Aprueban las acciones factibles, y las no realizables se descartan.	
19	Directorio	Remiten instrumento a los miembros del Directorio Ejecutivo.	
20	Director Ejecutivo	Recibe el instrumento aprobado.	
21	Director Ejecutivo	Envía el documento al Jefe de Planificación, para que dé seguimiento y verifique el cumplimiento de las acciones aprobadas.	
22	Jefe de Planificación	Recibe el instrumento aprobado.	
23	Jefe de Planificación	Archiva.	
24	Jefe de Planificación	Ejecuta el seguimiento y verificación al cumplimiento de las acciones aprobadas.	

**CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN**

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Planificación Estratégica del Consejo Salvadoreño del Café







	<p>Nombre del Procedimiento: Formulación de los Planes de Trabajo Operativo Anuales.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Planificación.</p> <p>Objetivo: Asignar, controlar y supervisar las actividades de cada área en lo referido a la planificación, así como la formulación y el seguimiento de programas y proyectos institucionales que le sean delegados.</p>		<p>Página 1 de 3</p>
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
1	Oficina de Políticas de Planificación Sectorial - MAG	Remite lineamientos para el plan Operativo Anual al Director Ejecutivo.	
2	Director Ejecutivo	Recibe los lineamientos para la programación de metas.	
3	Director Ejecutivo	Remite y delega al Jefe de Planificación los lineamientos para su realización.	
4	Jefe de Planificación	Recibe el documento	
5	Jefe de Planificación	<p>Se reúne con los Jefes de Unidades y Departamentos para discutir las acciones mensuales del siguiente año que se programaran en el instrumento de acuerdo con los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Acciones y Metas de acuerdo con los contenidos de los Ejes Estratégicos, Líneas de Acción y Resultados del PEI del MAG. b. Acciones y Metas de las Acciones Recurrentes no contempladas en el PEI del MAG. c. Cuando corresponda, las Dependencias del MAG consignarán en el POA aquellas acciones que den respuesta a los compromisos asumidos en los planes siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional • Plan Nacional de Igualdad y Equidad para las Mujeres Salvadoreñas (PNIEMS). • Plan Nacional de Cambio Climático y Gestión de Riesgos Agroclimáticos del Sector Agropecuario, Forestal, Pesquero y Acuícola para el Ministerio de Agricultura y Ganadería. d. Acciones específicas que den respuesta a los compromisos asumidos en los temas especiales siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Erradicación del trabajo infantil • Programa de Desarrollo de la Zona de El Mozote y lugares aledaños. 	<p>Cuadro No. 10</p>



Nombre del Procedimiento: Formulación de los Planes de Trabajo Operativo Anuales.

Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Planificación.

Objetivo: Asignar, controlar y supervisar las actividades de cada área en lo referido a la planificación, así como la formulación y el seguimiento de programas y proyectos institucionales que le sean delegados.

Página 2 de 3

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
		<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Reparaciones a las Víctimas de Graves Violaciones a los Derechos Humanos en el Contexto del conflicto armado • Plan El Salvador Seguro. <p>e. Acciones específicas que den respuesta a los compromisos asumidos en los acuerdos y convenios regionales e internacionales siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) • Agenda 2025 de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) • Política Agrícola Centroamericana (PACA) • Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial, 2010-2030 (ECADERT) • Estrategia Regional Agroambiental y de Salud, 2009-2024 (ERAS) • Compromisos derivados del Concejo Agropecuario Centroamericano (CAC) • Programa Regional de Desarrollo de la Fruticultura (POR FRUTAS). • Otros. <p>f. Entre otros.</p>	
6	Jefe de Planificación	Consolida todas las acciones recopiladas en la matriz de Metas Físicas y Financieras.	
7	Jefe de Planificación	Remite vía correo la matriz a los jefes para que verifiquen las acciones que les corresponde de acuerdo a su unidad o depto. a cargo.	
8	Jefes de Unidades y Deptos.	Verifican las acciones.	
9	Jefes de Unidades y Deptos.	Remiten respuesta de alguna observación al Jefe de Planificación.	
10	Jefe de Planificación	Recibe respuesta	
11	Jefe de Planificación	Verifica y consolida información.	
12	Jefe de Planificación	Envía al Director Ejecutivo la matriz consolidada-	



Nombre del Procedimiento: Formulación Anual de los Planes de Trabajo Operativo

Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Planificación.

Objetivo: Asignar, controlar y supervisar las actividades de cada área en lo referido a la planificación, así como la formulación y el seguimiento de programas y proyectos institucionales que le sean delegados.

Página 3 de 3

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
13	Director Ejecutivo	Recibe el instrumento.	
14	Director Ejecutivo	Revisa el instrumento y si tiene alguna observación devuelve para que sea subsanado. Si no tiene observaciones, valida el instrumento.	
15	Director Ejecutivo	Se imprime, firma y sella.	
16	Director Ejecutivo	Se envía el instrumento físico y vía correo a la Oficina de Políticas de Planificación Sectorial – MAG.	
17	Oficina de Políticas de Planificación Sectorial – MAG	Reciben el instrumento.	
18	Oficina de Políticas de Planificación Sectorial – MAG	Revisan lo recibido y si no tienen observaciones, firman y sellan cada una de las hojas que contienen los documentos.	
19	Oficina de Políticas de Planificación Sectorial – MAG	Remiten los documentos autorizados al Consejo.	
20	Director Ejecutivo	Recibe el documento autorizado y otorga copia del ejemplar al Jefe de Planificación.	
21	Jefe de Planificación	Recibe copia del ejemplar para archivo y seguimiento de las actividades correspondientes al siguiente año.	

Cuadro No. 10

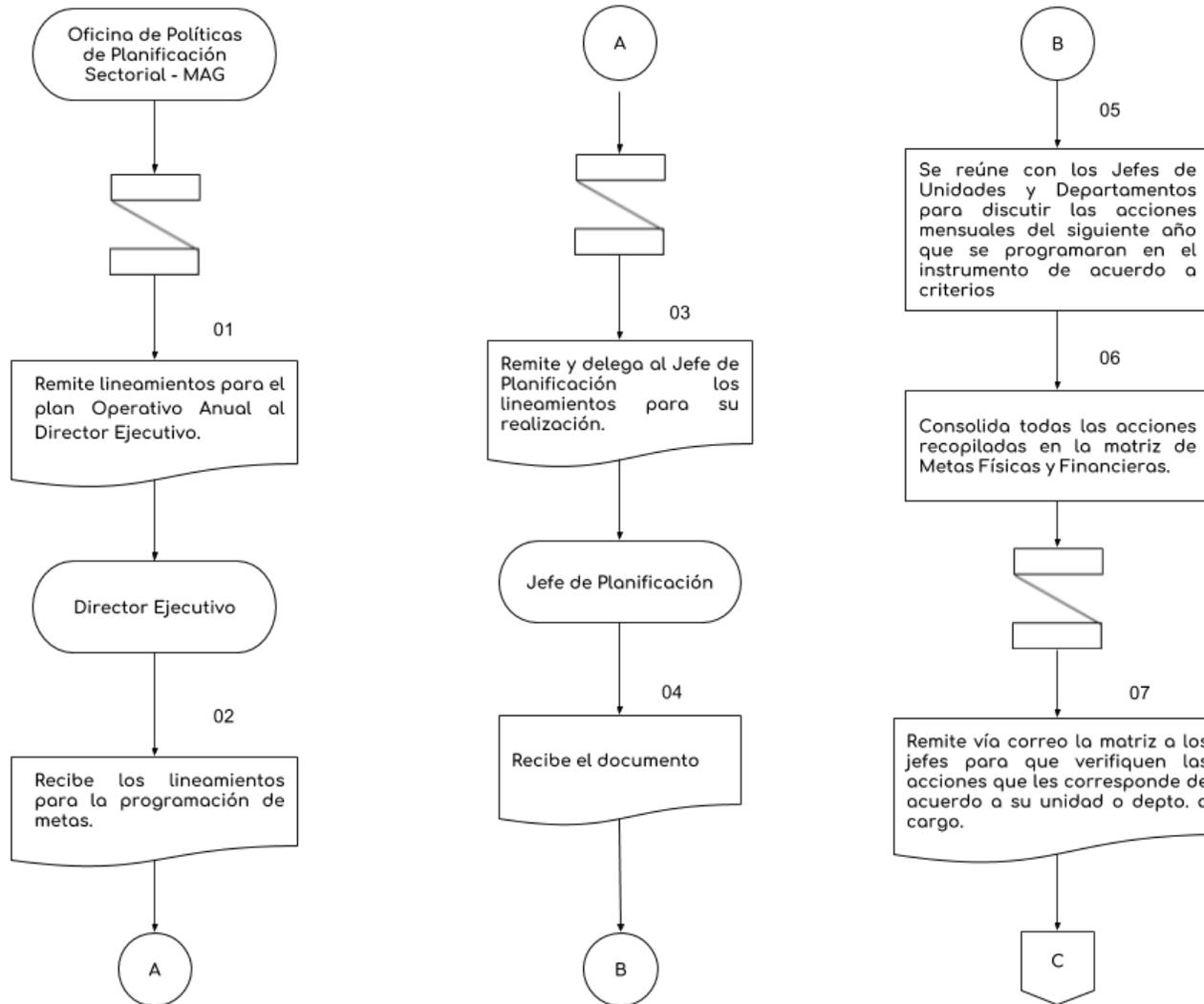
CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ
PLAN ESTRATEGICO/ ENERO-MARZO

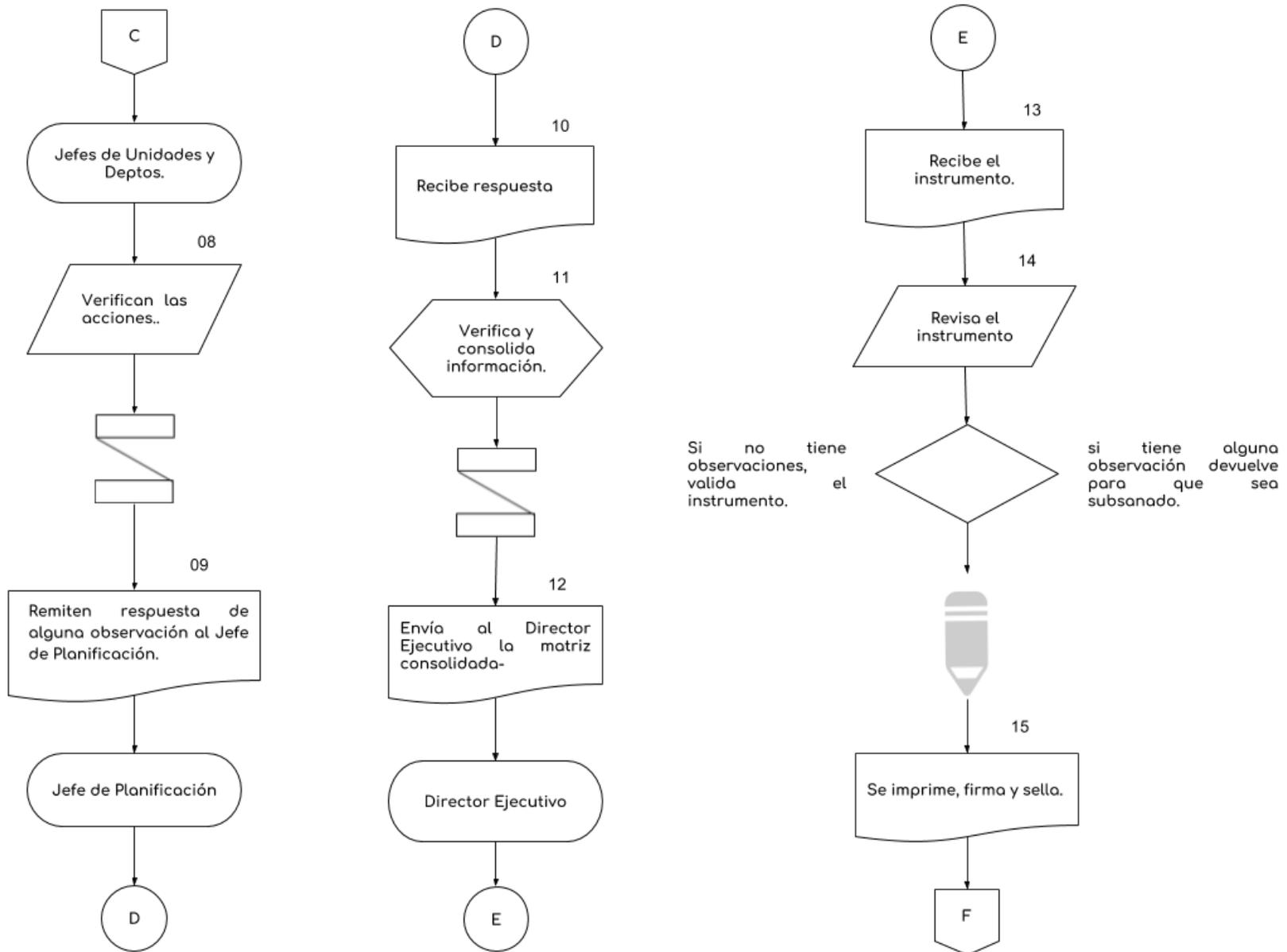


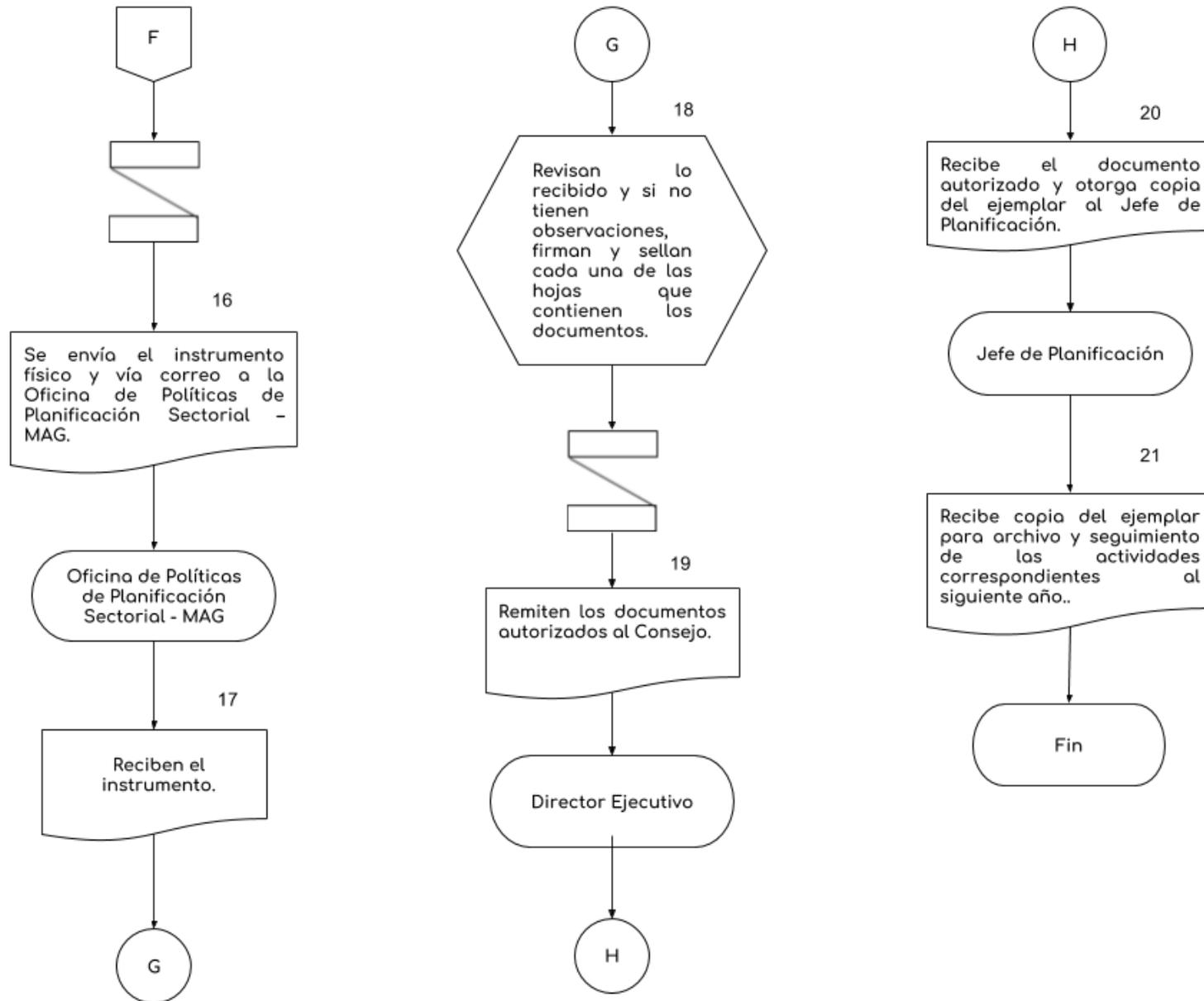
Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	INDICADOR DEL PRODUCTO	ACCIONES Y/O ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	MES INFORMADO FISICO			OBSERVACIONES	RESPONSABLE	
						Nº Correlativo	PRO	EJEC			CUMP (%)
5.1	EE1.: REGULACION DE LA CADENA AGROPRODUCTIVIDAD										
5.2	EE2.: COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CAFETALERO										
5.3	EE3.: SOSTENIBILIDAD Y DESARROLLO										
5.4	EE4: GESTION INTERNACIONAL										
5.5	EE5.: FONDO DE EMERGENCIA PARA EL CAFÉ										
5.6	EE6.: SISTEMA INTEGRADO ELECTRÓNICO DE INFORMACIÓN										

**CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN**

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Formulación de los Planes de Trabajo Operativo Anuales.







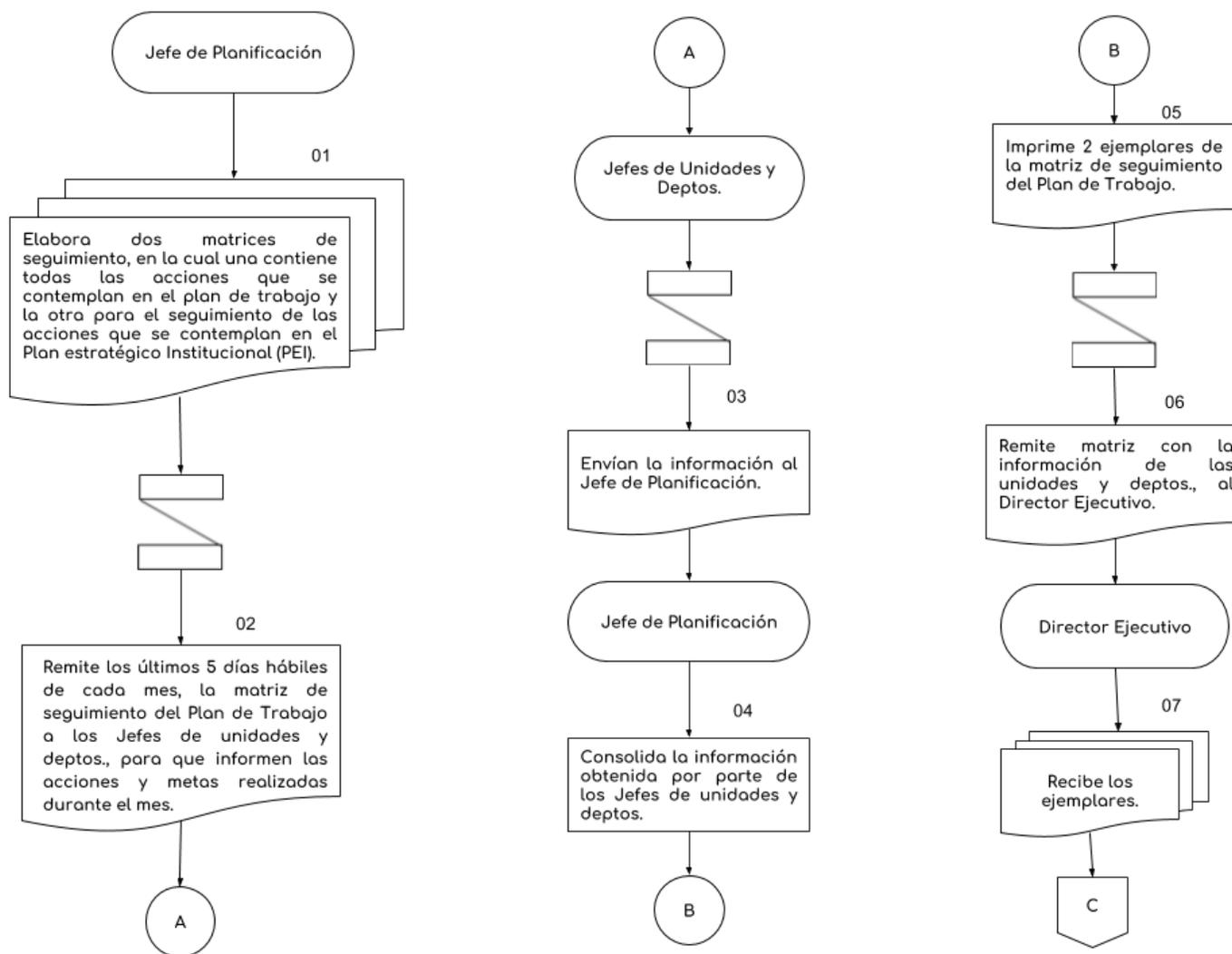
		<p>Nombre del Procedimiento: Seguimiento Mensual sobre el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la institución.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Planificación</p> <p>Objetivo: Dirigir la elaboración y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Anual de Trabajo (POA); así como la consolidación de los mismos.</p>	Página 1 de 2
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
1	Jefe de Planificación	Elabora dos matrices de seguimiento, en la cual una contiene todas las acciones que se contemplan en el plan de trabajo y la otra para el seguimiento de las acciones que se contemplan en el Plan estratégico Institucional (PEI).	Plan de Trabajo: Seguimiento de manera mensual Plan estratégico Institucional (PEI): Seguimiento de manera trimestral
		I. Plan de Trabajo:	
2	Jefe de Planificación	Remite los últimos 5 días hábiles de cada mes, la matriz de seguimiento del Plan de Trabajo a los Jefes de unidades y deptos., para que informen las acciones y metas realizadas durante el mes.	
3	Jefes de Unidades y Deptos.	Envían la información al Jefe de Planificación.	Cuentan con los primeros 4 días hábiles del mes para enviar lo solicitado.
4	Jefe de Planificación	Consolida la información obtenida por parte de los Jefes de unidades y deptos.	A partir del 4to. día comienza a consolidar la información recibida.
5	Jefe de Planificación	Imprime 2 ejemplares de la matriz de seguimiento del Plan de Trabajo.	El 5to. Día debe haber consolidado toda la información.
6	Jefe de Planificación	Remite matriz con la información de las unidades y deptos., al Director Ejecutivo.	
7	Director Ejecutivo	Recibe los ejemplares.	
8	Director Ejecutivo	Firma y sella los ejemplares.	
9	Director Ejecutivo	Mediante escrito, remite los ejemplares que contienen los resultados obtenidos a la Oficina de Políticas de Planificación Sectorial – MAG.	
10	Oficina de Políticas de Planificación Sectorial – MAG.	Firma y sella de recibido los 2 ejemplares y archivan uno como evidencia de lo realizado.	
11	Oficina de Políticas de Planificación Sectorial – MAG.	Devuelve el otro ejemplar al Consejo para su archivo.	
12	Director Ejecutivo	Recibe el ejemplar.	
13	Director Ejecutivo	Remite una copia para archivo al Jefe de Planificación.	

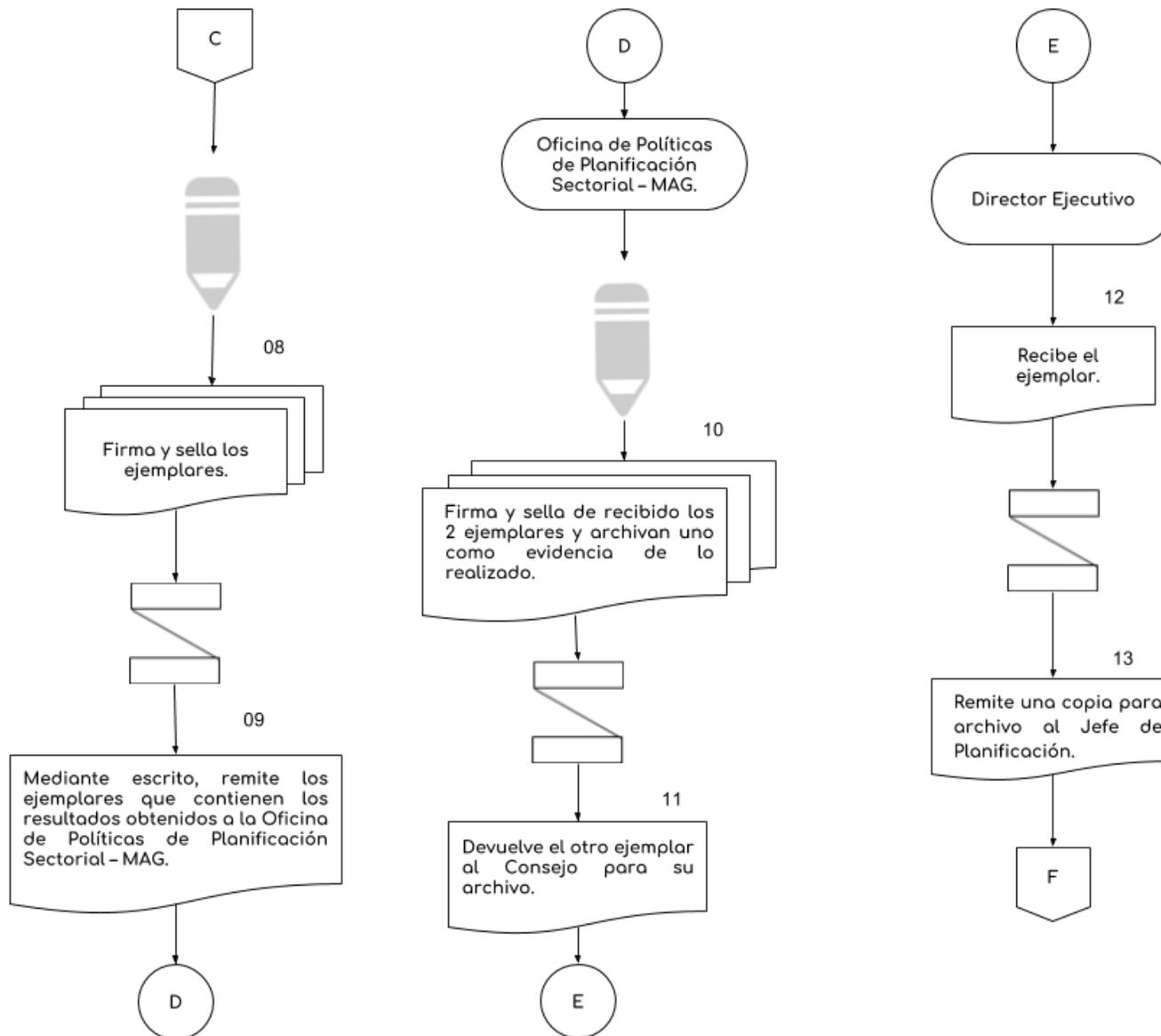
	<p>Nombre del Procedimiento: Seguimiento Mensual sobre el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la institución.</p> <p>Unidad Orgánica Responsable del Procedimiento: Departamento de Planificación.</p> <p>Objetivo: Dirigir la elaboración y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Anual de Trabajo (POA); así como la consolidación de los mismos.</p>	<p>Página 2 de 2</p>
--	--	----------------------

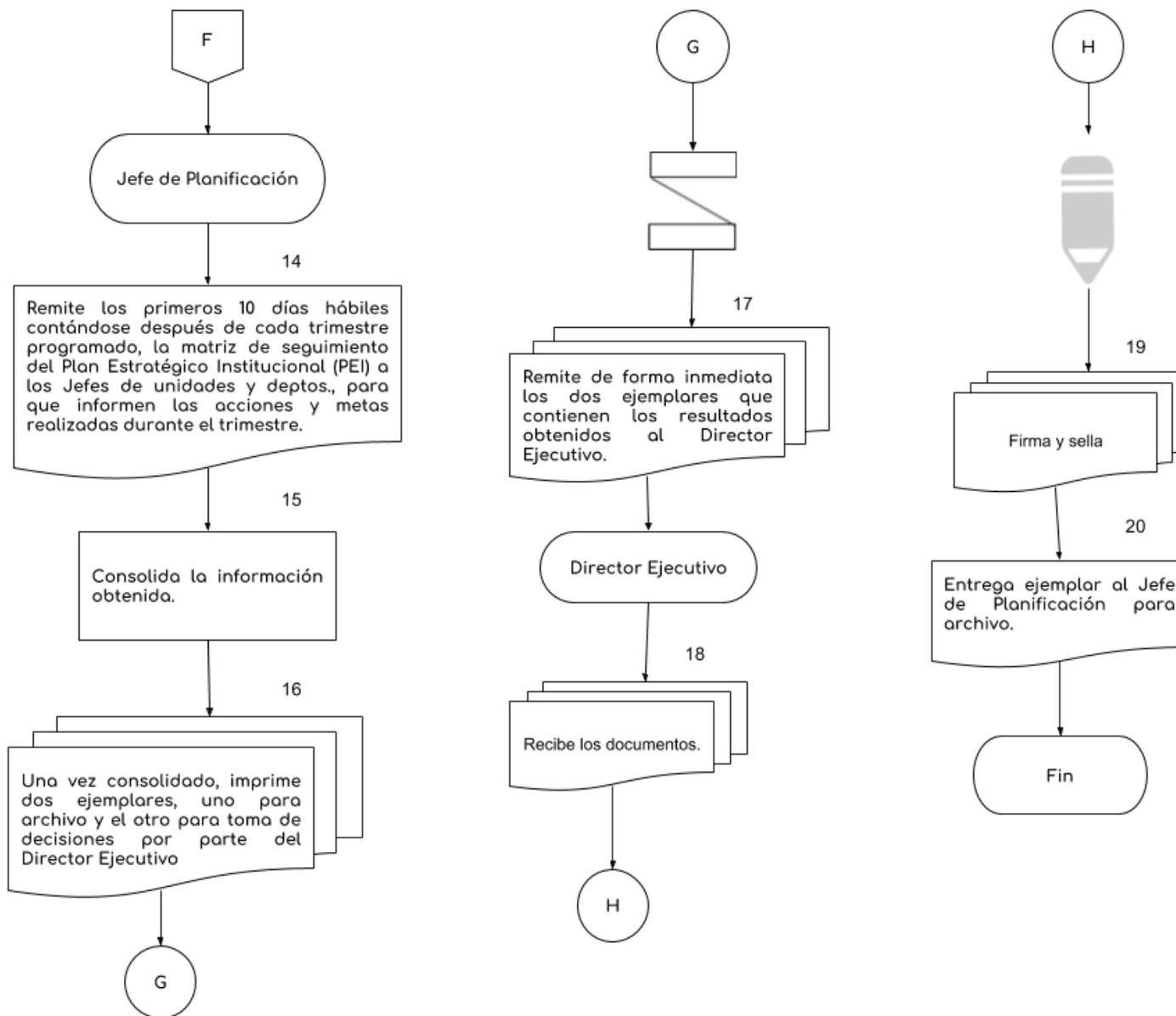
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES
		II. Plan estratégico Institucional (PEI)	
14	Jefe de Planificación	Remite los primeros 10 días hábiles contándose después de cada trimestre programado, la matriz de seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) a los Jefes de unidades y depts., para que informen las acciones y metas realizadas durante el trimestre.	
15	Jefe de Planificación	Consolida la información obtenida.	A partir del día 10 hábil
16	Jefe de Planificación	Una vez consolidado, imprime dos ejemplares, uno para archivo y el otro para toma de decisiones por parte del Director Ejecutivo	
17	Jefe de Planificación	Remite de forma inmediata los dos ejemplares que contienen los resultados obtenidos al Director Ejecutivo.	
18	Director Ejecutivo	Recibe los documentos.	
19	Director Ejecutivo	Firma y sella	
20	Director Ejecutivo	Entrega ejemplar al Jefe de Planificación para archivo.	

**CONSEJO SALVADOREÑO DE CAFÉ
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN**

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: Seguimiento Mensual sobre el Cumplimiento de metas y Objetivos Trazados por la Institución.









Glosario de Símbolos a Utilizar

SIMBOLOS	REPRESENTA
	<p>Se utiliza para iniciar el procedimiento, se ocupa para indicar cuando las acciones pasan de una unidad a otra, cuando interviene el jefe o encargado de alguna área.</p>
	<p>Se utiliza para indicar el fin de las acciones del procedimiento.</p>
	<p>Acción, operación, paso, etc. Indica las acciones que realizan las unidades o personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento. Aparece por primera vez cuando este es elaborado, por segunda o más veces en el diagrama.</p>
	<p>Juego completo de un solo documento y sus copias. Sin número significa cuando son diferentes documentos y sin copias.</p>
	<p>Conectores de salida y entrada, entre renglones de la misma página en la que continua el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conectores de salida y entrada, entre renglones de la misma una página a otra, en la que continua el diagrama de flujo.</p>

	<p>Flujo de operaciones (por lo general de arriba hacia abajo, o de izquierda a derecha).</p>
	<p>Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.</p>
	<p>Sello de recibido, de cancelado, etc.</p>
	<p>Firma de recibo, autorizado, visto bueno, etc.</p>
	<p>Línea de Comunicación. Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, vía correo electrónico, etc.</p>
	<p>Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Operación Combinada. Indica la operación e inspección de la misma.</p>
	<p>Traslado. Indica el movimiento de personas, material o equipo.</p>
	<p>Inspección. Representa el hecho de verificar un documento, instrumento o proceso, etc.</p>



Glosario de Términos a Utilizar

Archivo: Conjunto de documentos, sea cual fuere su fecha, forma y soporte, acumulados en un proceso natural por una persona o entidad pública o privada.

Archivo Central: tiene la función de resguardar la documentación en su fase semiactiva, transferida por los archivos de gestión de toda la institución, y desarrollar los tratamientos archivísticos: organizar el fondo documental acumulado; crear instrumentos de control y consulta, llevar a cabo el proceso de eliminación de documentos; y colaborar en la capacitación para los funcionarios de la institución en la administración de los archivos de gestión, manejo del archivo histórico y otras actividades archivísticas, según lineamientos de la UGDA.

Archivo Histórico: Son aquellos que se transfieren desde el archivo central, al archivo histórico, y son de conservación permanente.

Barista: Es el profesional especializado en el café de alta calidad, que trabaja creando nuevas y diferentes bebidas basadas en él, usando varios tipos de leches, esencias y licores, entre otros. También es el responsable de la presentación de las bebidas y puede complementar su trabajo con arte del latte.

Beneficiador: La persona natural o jurídica, inscrita en los registros correspondientes del CSC, que opere a cualquier título legal, una o varias unidades agroindustriales, destinadas a la transformación de café en uva o cereza fresca a pergamino; de pergamino o cereza seca a café oro; o ambos.

B/L: Bill of Lading. Conocimiento de embarque. Es el documento que extiende la compañía naviera al exportador en donde se ampara que el café ha sido exportado.

Catación: Examinar calidad de grandes lotes de café, determina si está apto para su empaquetado, lo clasifica en torno a su acidez, dulzura y cuerpo.

Ciclo Vital: Etapas sucesivas por las que atraviesan los documentos desde su producción o recepción en la oficina y su conservación temporal, hasta su eliminación o integración a un archivo permanente.

Conservación Documental: Conjuntos de medidas preventivas o correctivas adoptadas para asegurar la integridad física y funcional de los documentos de archivos.

Consejo o CSC: Consejo Salvadoreño del Café.

COMPRASAL: Sistema Electrónico de Compras Públicas de El Salvador.

DGP: Dirección General de Presupuesto.

Expediente: Unidad documental compleja formada por un conjunto de documentos generados orgánica y funcionalmente por una instancia productora en la resolución de un mismo asunto.

GOES: Gobierno de El Salvador.

OIC: Organización Internacional del Café.

Operador Logístico: Es una empresa privada que presta el servicio de almacenaje al Consejo y al Fondo, desde el año 2012 a la fecha, ya que custodia la documentación semiactiva producida o recibida por la institución.

Pergaminero: La persona natural o jurídica, inscrita en los registros correspondientes del CSC, que opere a cualquier título legal, una o varias unidades agroindustriales, destinadas a la transformación de café en uva o cereza fresca a pergamino.

PAAC: Programación Anual de Adquisiciones y Contrataciones.

Quedan: Emitir y entregar los quedan en forma oportuna para realizar la programación de pagos a los proveedores de bienes y/o servicios.

SAFI: Sistema de Administración Financiera Integrado

SIRH: Sistema de Información de Recursos Humanos

Sistema integral de archivo: Conjunto de normas, políticas y procedimientos técnicos que regulan el ciclo vital de los documentos desde su ingreso, gestión conservación y destino final.

Seríe Documental: Son el testimonio de actividades desarrolladas por la entidad en cumplimiento de una función determinada.

SOC: Sistema de Operaciones de Café.

Tabla de retención documental: Listado de series con sus correspondientes tipos documentales, a las cuales se les asigna el tiempo de permanencia en cada etapa del ciclo vital de los documentos.

Torrefactor: Persona natural o jurídica, dedicada a la torrefacción y comercialización interna y/o externa del café.

UNAC: Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

UACI: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales.

UAIP: Unidad de Acceso a la Información Pública.

UFI: Unidad Financiera Institucional.

Consejo Salvadoreño del Café



MANUAL DE BIENVENIDA



Índice

Bienvenida	2
Introducción	3
¿Quiénes Somos?	3
Visión	4
Misión	4
Valores	4
Historia del Café	5
Organigrama	6
Objetivos Institucionales	7
Servicios	7
Obligaciones	8
Prestaciones	9
Días de Asueto	10
Vacaciones	10
Información General	11

Bienvenida

Le damos la bienvenida a la gran familia que compone el Consejo Salvadoreño del Café.

Nos llena de alegría saber que una persona capacitada para esta labor como lo es usted, forme parte de nuestra institución.

Esperamos que su proceso de inserción le permita integrarse a las diferentes acciones que se realizan en beneficio a mejorar la promoción y posicionamiento del Café de El Salvador y en brindar servicios de calidad a los usuarios del sector cafetalero de El Salvador.

Deseamos que pueda adaptarse pronto a nuestro ritmo de trabajo y que la experiencia que adquiera contribuya a su crecimiento personal y profesional.

¡BIENVENIDO!



Consejo Salvadoreño del Café

Introducción

El presente Manual de Bienvenida ha sido elaborado pensando en usted que se integra al equipo de trabajo en nuestra institución.

Tiene la finalidad de que conozca la institución y facilitarle la inserción en sus actividades laborales. Asimismo, que posea las bases para un adecuado desempeño y con ello se pueda adaptar en el trabajo.

Desde ahora y durante su estancia, adquieres el compromiso de cumplir con tus obligaciones, gozar de los beneficios como colaborador y desarrollar tu máximo esfuerzo para que, aunado al que hace el Consejo, logremos un óptimo desempeño de nuestras actividades y objetivos institucionales y personales.

Le pedimos que lea con atención y por completo el presente Manual que constituye su primera capacitación.

¿Quiénes Somos?

La Institución, fue creada el 19 de octubre de 1989 por medio del Decreto Legislativo N° 353 como ente rector de la caficultura en El Salvador. Es una institución estatal de carácter autónomo, cuya administración cuenta con la participación del sector público y privado mediante un ente colegiado denominado Directorio.

Con la entrada en vigencia del Decreto N° 996 de fecha 23 de abril de 2015 (publicado en el diario oficial N° 85 tomo 407 de fecha 13 de mayo de 2015), a partir del 22 de mayo de 2015, con una visión y objetivos enfocados al Plan Quinquenal de Desarrollo 2014 – 2019, se designa la presidencia del Consejo al titular del Ministerio de Agricultura y Ganadería. La administración del Consejo por ley estará a cargo de la Dirección Ejecutiva, así como la representación legal de la institución.

Visión

Ser una institución líder en facilitar los instrumentos necesarios para el desarrollo del sector cafetalero y en posicionar el café de El Salvador nacional e internacionalmente.

Misión

Formular y dirigir la política en materia cafetalera y demás actividades relacionadas con la agroindustria del café, promoviendo una caficultura sostenible y competitiva, en procura del desarrollo socioeconómico y ambiental del país.

Valores

Ética: Estamos comprometidos a servir con honestidad.

Excelencia: Desarrollamos nuestro trabajo con la máxima calidad y eficiencia en beneficio de nuestros usuarios.

Espíritu de servicio: Nos esforzamos por satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios oportunamente, con cortesía, compromiso, profesionalismo y eficiencia.

Respeto: Aceptamos a los demás con sus virtudes y diferencias, relacionándonos en un ambiente de mutuo cordialidad a través de manifestaciones de acatamiento y cortesía.

Lealtad: Actuamos con fidelidad a los fines del estado y de la institución.

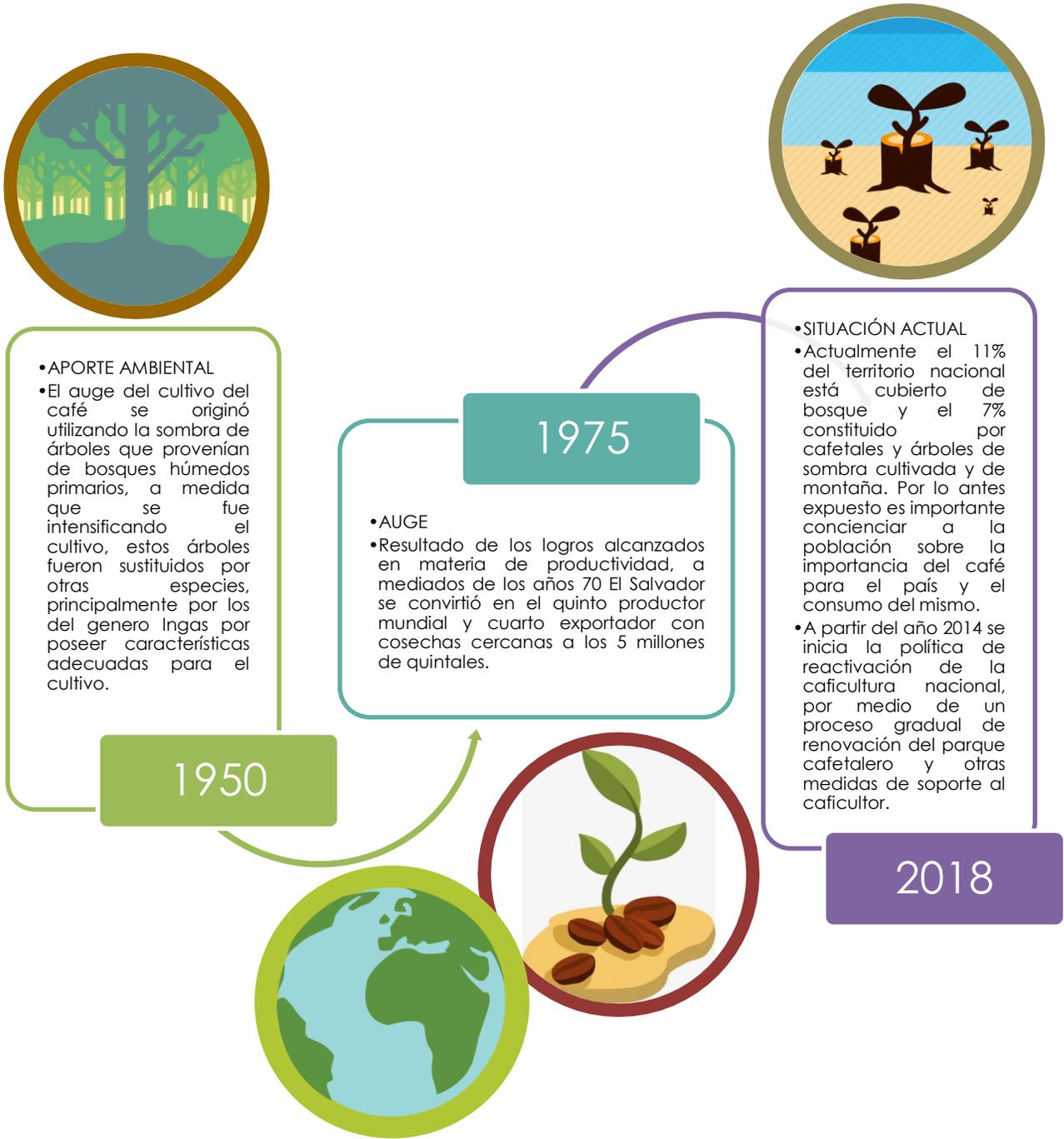
Transparencia: Actuamos con claridad divulgando información fidedigna; y honestidad en el uso diligente de los recursos públicos; sujetos a la contraloría gubernamental y ciudadana.

Innovación: Tenemos la capacidad de asumir retos para la mejora continua, proponiendo alternativas de solución que den respuesta a las demandas de nuestros usuarios, dentro del marco normativo que nos regula.

Igualdad: Nuestro trato es equitativo con todos los usuarios, sin importar la raza, género, condición social, afiliación política u otras circunstancias plausibles de diferencia.

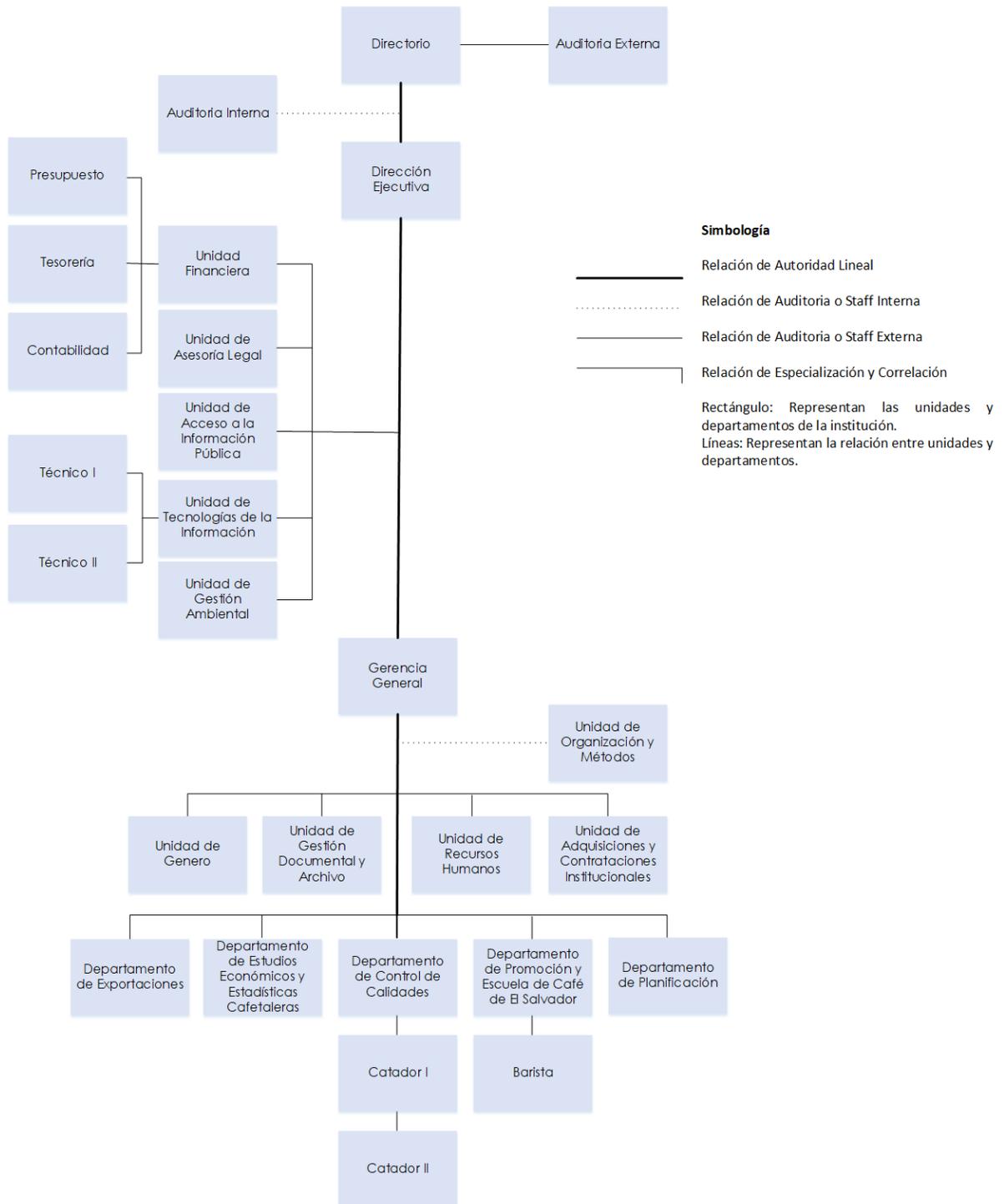
Historia del Café

A continuación se presentan algunos eventos relevantes de la historia del café.



Organigrama

Estructura Organizativa Consejo Salvadoreño del Café



Objetivos Institucionales

A continuación se detalla cada uno de los objetivos institucionales:

1. Mejorar la promoción y posicionamiento del "Café de El Salvador ®" en los mercados nacionales e internacionales.
2. Fomentar el consumo interno del café.
3. Contribuir con la ejecución de los programas presidenciales de apoyo al sector.
4. Brindar información estratégica de mercado del café mediante reportes diarios sobre los factores relevantes que inciden en el comportamiento de los precios.
5. Fomentar la cultura de la producción de café con calidad con el desarrollo de programas o eventos que incentiven la participación de los caficultores.
6. Contribuir a la toma de decisiones y la transparencia del mercado de café
7. Fortalecer los lazos de cooperación para la sostenibilidad de la caficultura nacional e internacional.

Servicios

- La Escuela de Café de El Salvador: Nace en julio de 2007, realizando capacitaciones en diferentes especialidades tales como: tostaduría, barismo y catación con una metodología teórico-práctico que permite desarrollar destrezas y habilidades a los capacitados.
- Servicio de precios: colecta, procesa, analiza y distribuye información importante sobre el mercado de café y la pone a la disposición de los productores para que estos desarrollen una buena base de conocimientos y de esta forma puedan optimizar el proceso de toma de decisiones. La información que se proporciona permite conocer los precios internacionales del negocio del café en la bolsa de Nueva York.
- Control de calidad:
 - Determinar las características de los tipos de café exportable.
 - Constatar que las calidades de café que se exportan correspondan a las estipuladas en los contratos.
- Registro de Productores (Carnetización): establece la obligatoriedad de proporcionar los datos requeridos de los caficultores.

Obligaciones

La institución posee un reglamento interno en el cual se describen las obligaciones que cada empleado debe cumplir.

Son obligaciones de los trabajadores y trabajadoras con respecto al Consejo:

- a) Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulaciones, el que el Consejo o sus representantes les indiquen, siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con el negocio o industria a que se dedica el Consejo.
- b) Obedecer las instrucciones que reciban del Consejo o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores.
- c) Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- d) Guardar rigurosa reserva de los secretos del Consejo de la cual tuviere conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicio al Consejo. Asimismo para proveer la información generada, administrada o en poder del Consejo se deberá dar cumplimiento a lo establecido por la Ley de Acceso a la Información Pública.
- e) Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones.
- f) Guardar el debido respeto y consideración a sus jefes y jefas, compañeros de trabajo.
- g) Realizar la marcación de su entrada y salida de labores en el sistema que para tal efecto llevará el Consejo y ateniéndose a lo indicado en el Manual para el Control de Asistencias y Permisos.
- h) Mantener al día sus obligaciones de acuerdo a lo establecido en el Manual de Organización y Funciones.
- i) Rendir cuentas en la forma que determinen las leyes, reglamentos, instructivos y la Administración cuando en el desempeño de sus labores, tuvieren a su cargo el manejo de recursos de la Institución.
- j) Tratar con la debida cortesía a los usuarios de los servicios del Consejo y a todas las personas con quien debe relacionarse en el desempeño de sus labores.
- k) No compartir las claves de seguridad de las herramientas tecnológicas asignadas para el cumplimiento de las tareas.

Horarios de Trabajo

El horario laboral de la institución para todos los empleados es de la siguiente manera:

	Hora de entrada	Hora de salida
De lunes a viernes	8:00 a.m.	4:00 p.m.

Horario de Almuerzo

De 12:00 p.m. a 12:45 p.m.

Formas de pago

La fecha de pago es el 15 de cada mes.

Método de pago

Los pagos de sueldo son efectuados de forma electrónica a través de una institución bancaria.

Prestaciones

El Consejo tendrá las siguientes prestaciones adicionales a las que establece la Ley:

- 1) Un subsidio anual a los trabajadores y las trabajadoras, para realizar estudios a nivel medio, técnico, universitario o de idiomas. El subsidio será regulado mediante una resolución emitida por la Dirección Ejecutiva.
- 2) Al inicio de cada año, se dará un subsidio equivalente a un salario mínimo comercial, a los trabajadores y trabajadoras que posean hijos o hijas mayores de tres años hasta los 18 años, para la adquisición de útiles escolares; para los niños por cumplir los tres siempre y cuando presenten comprobante de matrícula de la institución educativa a la que asistirá, de igual forma todos los trabajadores y trabajadoras que son beneficiarios de esta prestación deben comprobar que su hijo o hija se encuentre activo en el año escolar.
- 3) Cada año se le proporcionará uniformes para uso diario al personal de recepción, ejecutivas de promoción, instructores, vigilantes, motoristas, servicios generales y los que a juicio del Director Ejecutivo lo requieran por las funciones que realizan.
- 4) Tendrán derecho a seguros de vida colectivo y médico hospitalario, en la cuantía que sea establecida por el Directorio.

5) Para que puedan asistir a congresos, seminarios u otras actividades educativas, se les pagará total o parcialmente los gastos que realicen, siendo necesaria la autorización previa del Jefe inmediato.

6) En caso de muerte de un trabajador por cualquier causa, el Consejo entregará a la(s) persona(s) que éste haya designado, mediante el instrumento administrativo que el Consejo brinde, una cantidad equivalente a sesenta días de salario básico, independientemente de las coberturas del seguro de vida colectivo contratado.

Días de Asueto

El Consejo concederá asueto remunerado a sus trabajadores y trabajadoras en los días:

- a) 1 de enero, año nuevo.
- b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa.
- c) 1 de mayo, día del trabajo.
- d) 10 de mayo, día de la madre
- e) 17 de junio, día del padre
- f) 6 de agosto, por fiestas patronales de El Salvador.
- g) 15 de septiembre, independencia patria.
- h) 2 de noviembre, día de los difuntos.
- i) 23 de diciembre, día principal de las festividades de la ciudad de Santa Tecla.
- j) 25 de diciembre, Natividad de Jesucristo.

Y otros días de asuetos señalados por Decreto Legislativo.

Vacaciones

Los trabajadores y trabajadoras tendrán derecho a vacaciones de veintidós días remunerados al año fraccionada en tres períodos así:

- a) De lunes de semana santa a lunes de pascua;
- b) Del primero al siete de agosto;
- c) Del veintiséis de diciembre al dos de enero;

Las vacaciones serán remuneradas con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a cada período más un treinta por ciento del mismo.

Información General

Capacitación y desarrollo

El Consejo cuenta con un Desarrollo Humano Integral (Capacitación Administrativa), en el cual se establecen una serie de cursos de capacitación, de acuerdo a la detección de necesidades internas.

Es importante que acudas a cada uno de los cursos que seas invitado, debiendo cumplir al 100% el tiempo programado, con tu asistencia, puntualidad y participación.

Periodo de prueba

Toda persona al ingresar a la institución tendrá un periodo de prueba equivalente a 30 días. Al final de ese periodo, su jefe inmediato entregará un informe en el cual estará evaluando, sirviendo de base para definir su permanencia o no el cargo.

Lo que se espera del empleado

Estos son algunos valores que el Consejo espera de usted, nuestro empleado y de todos los que conforman la institución:

- ✪ Puntualidad y asistencia
- ✪ Respeto
- ✪ Lealtad
- ✪ Iniciativa
- ✪ Mejora continua en el trabajo
- ✪ Honestidad
- ✪ Responsabilidad

Consejo Salvadoreño del Café



Código de Ética



Índice

Capítulo 1: Declaraciones básicas y alcance	2
Naturaleza y misión del Consejo Salvadoreño del Café	2
Finalidad del Código	2
Del cumplimiento de este Código	3
Capítulo 2: Relaciones con clientes, proveedores, usuarios y público en general ..	3
Orientación al cliente	3
Relación con proveedores	4
Relación con el público en general	4
Capítulo 3: Relaciones internas	4
Marco valórico y convivencia	4
Relaciones entre trabajadores	4
Cuidado del lugar de trabajo y de los bienes del Consejo Salvadoreño del Café ..	5
Capítulo 4: Responsabilidades individuales	5
Seguridad de la Información y protección del conocimiento	5
Relaciones interpersonales	5
Capítulo 5: Conflictos de intereses	6
Conocimiento de las actitudes que ayudan a evitar el surgimiento de conflictos ..	6
Capítulo 6: Contribución y compromiso	7

Capítulo 1

Declaraciones básicas y alcance

El presente documento, constituye una orientación y guía para todos los trabajadores del Consejo Salvadoreño del Café y quienes no formando parte de la empresa colaboran en su gestión, destinado a aportarles principios de reflexión, criterios de juicio y directrices de acción, que les permita desempeñarse en sus respectivas funciones con los más altos estándares éticos de probidad y honestidad y con plena sujeción a la normativa e institucionalidad vigente, posibilitando que el Consejo pueda cumplir con su vocación pública como empresa del Estado, al servicio del país y de su gente.

Naturaleza y misión del Consejo.- El Consejo es una institución autónoma del Estado, cuyo objeto es favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales relacionadas a la producción y comercialización del café y en el cumplimiento de esa finalidad ajusta su actuar tanto a su Ley Orgánica como a la legislación común vigente que regula a las instituciones del gobierno. Por consiguiente, se puede señalar que, el Consejo Salvadoreño del Café cumple su rol favoreciendo con especial énfasis aquellas actividades productivas y comerciales de alto impacto social y cultural.

Finalidad del Código. - Este Código propone un conjunto de conductas y buenas prácticas que buscan formar parte del día a día, fomentando la reflexión sobre los comportamientos y valores que se quieren preservar y fortalecer en el Consejo. Para ello, proporciona directrices generales que servirán de guía, para examinar y decidir el mejor curso de acción en la relación con clientes, proveedores, compañeros de trabajo, superiores jerárquicos, autoridades públicas y en general.

Alcance y gestión del Código de Ética. - El presente documento es extensivo y aplicable a todos los trabajadores del Consejo Salvadoreño del Café, cualquiera sea su cargo, responsabilidad, función y forma de vinculación, a sus directivos y a cuantos, sin pertenecer a la empresa, participan en su gestión, en adelante también denominados colaboradores. Constituye un imperativo ético e irrenunciable para cada uno de los trabajadores y colaboradores del Consejo, la plena adhesión a las disposiciones legales, reglamentarias y normativas que regulan a las instituciones del Estado, como asimismo a los principios y valores contenidos en éste Manual.

Del Cumplimiento de este Código. - Corresponde a todos y cada uno de los trabajadores y colaboradores del Consejo Salvadoreño del Café, en el ámbito de su cargo y sus funciones, velar por el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el Código de Ética. En ese sentido, quienes trabajan en el Consejo y cuantos colaboran con éste, deben estar atentos y comunicar cualquier eventual infracción o conducta que vulnere las disposiciones de este Código de que tomen conocimiento, mediante su oportuna comunicación y denuncia a través de los canales regulares establecidos. El Consejo, a través de su Dirección de Cumplimiento, mantiene canales establecidos para recibir consultas en relación con el actuar de sus trabajadores y colaboradores, referida a los principios y valores propios del Consejo contenidos en este Código y al cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y administrativas que regulan la actividad de las diferentes instituciones de gobierno.

Capítulo 2

Relaciones con clientes, proveedores, usuarios y público en general **Orientación al cliente.**

El cliente o usuario es el primer destinatario de toda actuación de las empresas públicas y privadas, por lo que el deber principal de sus trabajadores y colaboradores es orientarse a servir a sus clientes y con ello optimizar los resultados económicos y sociales del Consejo. Los trabajadores que se desempeñen en vinculación directa con clientes, se preocuparán de establecer con ellos una relación cordial y profesional, que les permita conocer las actividades que desarrollan, su legitimidad, los intereses que los motivan a relacionarse con el Consejo Salvadoreño del Café, información necesaria para ofrecerles los servicios más adecuados a sus necesidades, con la mejor calidad de atención.

Los trabajadores y colaboradores del Consejo deben guardar estricta reserva de la información personal de clientes y usuarios, como también deben velar por la integridad, exactitud y claridad con la cual transmiten la información de los servicios que el Consejo les ofrece.

En las relaciones con clientes, los trabajadores y colaboradores del Consejo se abstendrán de buscar su propio beneficio personal, obteniendo ventajas, a costa de los intereses del Consejo y sus usuarios. Es contrario a la ética, relacionar negocios propios con los que se desarrollan por encargo del Consejo.

Relación con proveedores.- El Consejo Salvadoreño del Café promueve políticas transparentes de selección y contratación de proveedores, de acuerdo a lo expresado en el Manual de Procedimiento de Compras. Conforme a dicha normativa interna la elección de proveedores se efectúa mediante procedimientos regulados, imparciales y objetivos que tienen por finalidad elegir de las distintas ofertas, aquella que técnica y económicamente se ajuste mejor a los requerimientos y necesidades del Consejo.

Relación con el público en general.- El Consejo Salvadoreño del Café está comprometido en entregar no sólo a sus clientes, sino al público en general, una atención amable y respetuosa, para lo cual promueve entre sus trabajadores y colaboradores el trato digno de las personas, sin discriminaciones, favoritismos ni preferencias de ningún tipo, en igualdad de condiciones. De esa forma el Consejo manifiesta su vocación al servicio de todos los salvadoreños, sin exclusión alguna.

Capítulo 3

Relaciones internas

Marco valórico y convivencia.- El Consejo Salvadoreño del Café aspira a forjar entre sus trabajadores y colaboradores, una sana convivencia basada en el respeto mutuo, la lealtad, la honestidad, la tolerancia y el fiel cumplimiento de los compromisos adquiridos. Quienes son miembros del Consejo o participan de algún modo en su gestión, deben procurar en todas sus actuaciones evitar cualquier situación que afecte la dignidad de las demás personas o signifique algún tipo de discriminación, sea en razón de la edad, el sexo, la raza, la ideología, la religión o cualquier otra condición.

Relaciones entre trabajadores.- El Consejo Salvadoreño del Café fomenta relaciones de trabajo cordiales, amables e imparciales, donde lo principal sea el buen trato entre compañeros de labores, superiores y subordinados, con un adecuado compañerismo, lo que facilitará un sano ambiente laboral. Quienes desempeñan funciones directivas, ejecutivas o de jefatura, han de ser un ejemplo para los trabajadores asignados a su dependencia, por lo que su actuar debe ajustarse plenamente a los principios y valores institucionales del Consejo.

Cuidado del lugar de trabajo y de los bienes del Banco.- Todos los trabajadores y colaboradores del Consejo, están llamados a cuidar del patrimonio, los bienes y el nombre de la institución, con el fin de mantener el valor y uso de éstos en el tiempo y de resguardar la imagen institucional. En especial, deben velar por el cuidado y la buena administración de los bienes que les han confiado para el desempeño de sus labores y de los lugares e instalaciones donde éstas se realizan, como también deben abstenerse de utilizarlos para fines particulares ajenos al quehacer del Consejo.

Capítulo 4

Responsabilidades individuales

El Consejo Salvadoreño del Café espera de sus trabajadores y colaboradores, los más altos estándares éticos de conducta, que constituyen la base de la confianza que sus clientes y el público en general depositan en la institución. El cultivo de valores como la verdad, la honestidad y la lealtad, contribuye a que en el Consejo se desarrollen las mejores prácticas en todos los ámbitos de su quehacer cotidiano, evitando así el deterioro del ambiente de trabajo, la deficiencia en los servicios que se proporcionan, los actos ilícitos y la corrupción.

Seguridad de la información y protección del conocimiento.- Los trabajadores y colaboradores del Consejo Salvadoreño del Café deben ser activos en la protección de la información y conocimiento administrado y desarrollado al interior del Consejo, ya que constituye propiedad de éste y no puede ser utilizado para fines particulares, ni transmitirse a terceros. Información confidencial e interna merece cuidado especial, ya que su filtración puede perjudicar a clientes y comprometer los intereses del Consejo.

Cualquier trabajador o colaborador del Consejo, que en razón de su posición, cargo o función, tenga acceso a información privilegiada, cuidará de guardar estricta reserva de ella y no le estará permitido utilizarla, directa o indirectamente, en beneficio propio o ajeno.

Relaciones interpersonales.- En el Consejo se ha de mantener un clima de respeto y tolerancia entre quienes piensen diferente, sin importar el cargo o función que se desempeñe.

Se han de evitar aquellas conductas que puedan significar una presión ilegítima o indebida, influencias de un trabajador sobre otro, o bien entre jefaturas y subordinados, especialmente, si dicha acción busca obtener resoluciones en el beneficio propio o puedan ser consideradas como representativas de acoso sexual o laboral, siguiendo las directrices señaladas por el Reglamento Interno. Tales conductas deben ser oportunamente denunciadas a través del canal competente, a fin de que se adopten las medidas necesarias para superar cualquier situación que pudiera atentarse contra la dignidad de las personas o perjudicar el ambiente laboral.

Capítulo 5

Conflictos de intereses

Siempre que los intereses personales de un trabajador o colaborador del Consejo Salvadoreño del Café o de alguna persona o entidad vinculada a éste, entren o parezcan entrar en conflicto con los intereses de la Institución, se estará poniendo en riesgo la integridad y reputación de la institución y de todos cuantos participan en su gestión. Para evitar estas situaciones, es necesario se resuelvan con eficiencia y transparencia, informándolas oportunamente a la Dirección de Cumplimiento.

Conocimiento de las actitudes que ayuden a evitar el surgimiento de conflictos. - El Consejo Salvadoreño del Café insta a todos sus trabajadores y colaboradores, en las actividades en las cuales les corresponda intervenir como dependientes y/o representantes del Consejo, a separar sus intereses estrictamente personales, de los intereses de los usuarios a quienes atienden y de los intereses de la empresa. La falta de independencia y transparencia en el cumplimiento de los deberes, afecta la confianza básica en el trato con los usuarios.

- Quienes en cumplimiento de sus funciones se relacionen con proveedores, cuidarán de no vincular la gestión encomendada con otros intereses, en especial con los de orden personal, absteniéndose de realizar cualquier negociación ajena a los intereses del Consejo.
- Es conveniente y necesario someter a la consideración de la Dirección de Cumplimiento, cualquier participación en actividades con los clientes que pudieren comprometer la transparencia y objetividad de las relaciones comerciales que el Consejo mantiene con ellos.

- Se debe evitar el recibir u ofrecer tratos especiales y regalos, desde y hacia los clientes, ajenos a aquellos definidos como protocolares y/o de cortesías habituales, con tal que éstos no excedan los términos usuales para dichos eventos, cuyo valor monetario sea prudente.

Capítulo 6

Contribución y compromiso

El Consejo Salvadoreño del Café ha realizado y seguirá realizando un consistente y relevante esfuerzo por favorecer el desarrollo económico y social del país.

El presente Manual de Ética es una invitación a vivir y poner en práctica los valores y principios del Consejo que lo distinguen como empresa pública al servicio de todos los salvadoreños y en ese sentido, constituye una herramienta útil y necesaria como guía de las decisiones y comportamientos para todos cuantos forman parte de esta institución, que está llamada a cumplir con fidelidad su misión en cada una de las circunstancias de nuestro país.