

T-UES  
1502  
A677  
2000  
EJ.2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.  
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA.  
INGENIERÍA INDUSTRIAL.



**“ DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN Y DE  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL INSTITUTO  
SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM).”**

PRESENTADO POR

**MELVIN MAURICIO ARDÓN MARTÍNEZ  
VERÓNICA ISABEL CEA RIVERA  
DOLORES BENEDICTO SARAVIA RODRÍGUEZ**

PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

CIUDAD UNIVERSITARIA, SEPTIEMBRE DEL 2000.

15101382

15101382



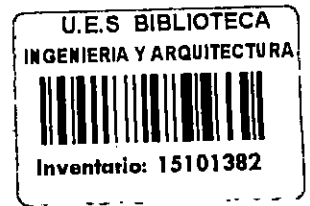
4863



Recibido 14/ sept / 2000.

2211.7  
1. 10  
4. 10  
1. 10  
1. 10

1. 10  
1. 10  
1. 10  
1. 10



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

RECTORA :

DRA. MARIA ISABEL RODRIGUEZ

SECRETARIA GENERAL :

LICDA. LIDIA MARGARITA MUÑOZ VELA

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**

DECANO :

ING. ÁLVARO ANTONIO AGUILAR ORANTES

SECRETARIO :

ING. SAÚL ALFONSO GRANADOS

**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

DIRECTOR :

ING. RAFAEL ARTURO RODRIGUEZ CÓRDOVA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.  
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA.  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.

Trabajo de Graduación previo a la opción al grado de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Título

:

“ DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN Y DE  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL INSTITUTO  
SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM).”

Presentado por

:

MELVIN MAURICIO ARDÓN MARTÍNEZ  
VERÓNICA ISABEL CEA RIVERA  
DOLORES BENEDICTO SARAVIA RODRÍGUEZ

Trabajo de Graduación aprobado por:

Coordinador

:

ING. REYNALDO ANTONIO HENRÍQUEZ PÉREZ

Asesor

:

ING. MAURICIO ANTONIO GONZÁLEZ BERRIOS  
ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS

SAN SALVADOR, SEPTIEMBRE DEL 2000.



Trabajo de Graduación aprobado por:

Coordinador :



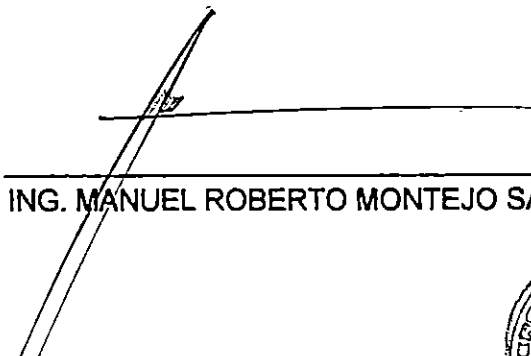
ING. REYNALDO ANTONIO HENRÍQUEZ PÉREZ

Asesor :



ING. MAURICIO ANTONIO GONZÁLEZ BERRIOS

Asesor :



ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS



*No temas, porque yo estoy contigo;  
No desmayes, porque yo soy tu Dios  
Que te esfuerzo; siempre te ayudare,  
Siempre te sustentare con la diestra  
De mi justicia.  
Isaías 41:10*

*Agradecemos al Ingeniero Reynaldo Henriquez, Ingeniero Mauricio González e Ingeniero Manuel Montejo, por su colaboración en este trabajo de graduación, por sus comentarios y ayuda.*

*Agradecemos al personal que labora en el INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM), por su disponibilidad de ayuda, muy especialmente al Lic. Carlos Leonel Ortiz y al Lic. José María Velasco por brindarnos su tiempo, colaboración y experiencia en el transcurso del trabajo de graduación.*

*Agradecemos a la Familia Cea por apoyarnos incondicionalmente, por su paciencia y comprensión para llegar a esta meta que ha sido producto de ellos también.*

*Agradecemos a Nelly por su apoyo y por las muestras de aprecio que nos demostró en todo el transcurso del trabajo.*

*Sinceramente.*

*Melvin, Veronica y Benedicto.*

## DEDICATORIA

A DIOS: Que siendo mi guía y fortaleza ha permitido la culminación de uno de mis más anhelados sueños, al lado de los seres a quien amo. Gracias Señor.

A LA VIRGEN DE GUADALUPE: Que como madre buena desde pequeño ha cuidado de mis pasos en mis momentos de angustia.

A MI MADRE: Por su amor abnegado, su confianza, apoyo y comprensión en todos los momentos de mi vida. Te amo.

A MI PADRE: Por sus palabras de aliento y apoyo, por su amor y ayuda incondicional. Gracias Papá por haber realizado tantos sacrificios para que yo lograra este triunfo. Te amo.

A MIS HERMANOS Y FAMILIA: Que siempre se preocuparon y estuvieron a mi lado. A todos gracias.

A LUISITO: Que sin saberlo, ha sido fuente de inspiración en mi vida. Gracias por tu ayuda hermanito.

A NELLYTA: Quien en todo momento ha estado a mi lado brindándome su amor, comprensión y apoyo incondicional, eres lo mejor que me ha pasado en la vida. Gracias por tolerarme.

A MIS AMIGOS : Verónica, Carolina, Brenda , Rosita , Lorena , Carlos, Jorge, Melvin, Marvin y a todos con quienes compartí tantos momentos de felicidad y angustia. Los recordaré siempre.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS: Verónica y Benedicto, gracias por su ayuda, paciencia y comprensión. Que Dios les bendiga siempre amigos.

Melvin Mauricio Ardón.

*Jehová peleara por vosotros, y  
Vosotros estaréis tranquilos.  
Éxodo 14:14.*

*Gracias Dios por su amor, su misericordia, su fidelidad, por enseñarme que no estoy sola, que tú estas conmigo, por darme el regalo de la vida eterna. Gracias Padre por darme a mi mamá, que es ejemplo de mujer, porque con su amor y sus cuidados mi vida ha sido más fácil. Gracias por mi papá, porque él ha sabido inyectarme fuerzas y confiar en mi aun cuando yo no lo hacia. Gracias por mi hermano porque ha sabido siempre ser el mayor y ser mi amigo, del cual he aprendido y aprendo muchas cosas. Gracias por mis hermanas de corazón, Ivis y Tania, por hacer que mis alegrías, triunfos, tristezas también fueran de ellas. Gracias por la Familia León, por hacerme sentir que es mi segundo hogar, por su amor y sus enseñanzas. Gracias por mis amigos: Claudia, Maricarmen, Benja, Sylvia, Karla, Roberto, Alex, Conchy, Víctor, porque sé que cuento con ellos siempre. Gracias por la vida de Bene, porque aprendí mucho de él y es alguien muy importante para mí. Gracias por mi grupo de tesis, porque tu te manifestaste en nosotros. Gracias por las personas que oraron por mí, para que todo saliera bien.*

*Gracias Padre por todo.*

*Tu hija Verónica.*



# ÍNDICE GENERAL

	Pag.
INTRODUCCIÓN	i
OBJETIVOS.....	2
ALCANCES Y LIMITACIONES.....	3
<b>CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES</b>	
A. GENERALIDADES DEL ISDEM.....	4
1.Antecedentes.....	4
2.Objetivos, políticas y estrategias del ISDEM.....	7
3.Relaciones del ISDEM con otras Instituciones.....	9
4.Aspecto Legal del ISDEM.....	10
B. MARCO REFERENCIAL.....	12
1.Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales.....	12
<b>CAPITULO II. SITUACIÓN ACTUAL DEL ISDEM</b>	
A. ORGANIZACIÓN DEL ISDEM.....	19
B. DESCRIPCIÓN DE UNIDADES ORGANIZACIONALES.....	21
1.Nivel Estratégico.....	21
2.Nivel Táctico.....	23
3.Nivel Operativo.....	25
C. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	26
1.Nivel Estratégico.....	27
2.Nivel Táctico.....	36
3.Nivel Operativo.....	69
D. PROCEDIMIENTOS.....	72
1.Unidad de Planificación.....	74
2.Unidad de Proyectos.....	78
3.Unidad de Comunicaciones.....	82
4. Auditoría Interna.....	87
5.Proveeduría.....	94
6.Especies Municipales.....	100
7.Créditos y Cobros.....	105

8.Contabilidad.....	109
9.Tesorería.....	112
10.Presupuesto.....	117
11.Programación Financiera.....	122
12.Recursos Humanos.....	124
13.Servicios Generales.....	133
14.Escuela de Administración Municipal.....	137
15.Medio Ambiente.....	140
16.Regionales.....	142
17.Resumen de los procesos por unidad.....	145

**CAPITULO III. DIAGNOSTICO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE  
DESARROLLO MUNICIPAL**

A. ANÁLISIS INTERNO .....	148
1.Estudio de la Estructura del ISDEM .....	148
1.1.Aspectos Generales de la Organización .....	148
1.2.Estudio de las Funciones .....	156
1.3.Principales Problemas .....	160
2.Estudio de los Procesos .....	161
2.1.Selección de los procesos .....	161
2.2.Evaluación de los Procesos .....	170
2.2.1.Índice para la evaluación de los procesos .....	170
2.2.2.Análisis cuantitativo de los procesos .....	180
2.2.3.Análisis cualitativo de los procesos .....	182
2.3.Principales Problemas .....	186
3.Estudio del Comportamiento .....	187
3.1.Clima Organizacional .....	187
3.2.Tabulación de resultados .....	188
3.3.Resultados .....	190
3.4.Principales Problemas .....	191
B. INVESTIGACIÓN EXTERNA .....	192
1.Investigación en las Municipalidades .....	192
2.Investigación complementaria con asesores municipales .....	197
3.Principales problemas .....	198
C. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO .....	199

## CAPITULO IV. CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO

A. METODOLOGÍA .....	204
B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	206
C. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS .....	209

## CAPITULO V. DISEÑO DETALLADO

A. PRINCIPIOS BÁSICOS DEL NUEVO DISEÑO DE LA ESTRUCTURA	213
B. LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA NUEVA ESTRUCTURA.....	216
C. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL ISDEM.....	218
1.Descripción de la nueva estructura organizativa. ....	219
1.1.Estructura organizativa propuesta .....	224
1.2.Método de trabajo para las regionales .....	225
2.Documentación de los procesos del ISDEM .....	226
2.1.Orientaciones para la mejora de los procesos .....	226
2.2.Evaluación de los procesos rediseñados .....	263
3.Plan estratégico del ISDEM .....	281
3.1.Misión y Visión del ISDEM .....	281
3.2.Objetivos del ISDEM .....	282
3.3.Estrategias del ISDEM .....	283
3.4.Objetivo General de las unidades del ISDEM .....	283
Funciones de las Unidades Creadas .....	289
Procesos Genéricos para las nuevas unidades .....	307
4.Lineamientos del Personal .....	318
5.Sistemas de Información en red del ISDEM .....	320

## CAPITULO VI. ESTUDIO ECONÓMICO

A. INVERSIONES DE LA ORGANIZACIÓN PROPUESTA .....	333
1.Inversión Fija .....	333
1.1.Inversiones Fijas Tangibles .....	333
1.2.Inversiones Fijas Intangibles .....	335
2.Costos del Diseño .....	339
3.Costo total global .....	343
3.1.Presupuesto de egresos .....	344
4.Ahorros a obtener con el estudio .....	344
B. EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	347
1.Razón Beneficio / costo .....	347

CAPITULO VII. EVALUACIÓN SOCIAL	350
CAPITULO VIII. PLAN DE IMPLANTACIÓN	353
A. DESGLOSE ANALÍTICO	354
1.Objetivos de la ejecución del proyecto	354
2.Descripción de Sub-sistemas	354
3.Paquetes de trabajo	355
4.Estrategias de ejecución	357
B. PROGRAMACIÓN	359
C. ORGANIZACIÓN	368
1.Nomina de funcionarios y organismos claves	373
D. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL	373
1.Estructura del sistema	374
CONCLUSIONES	380
RECOMENDACIONES	382
BIBLIOGRAFÍA	384
GLOSARIO TÉCNICO	386
ANEXOS	390
Anexo 1. Asistencias Técnicas de 1999.	2
Anexo 2. Cuestionario Buller/Gonzales.	3
Anexo 3. Simulador de Procesos.	5
Anexo 4. Instrumento para medir el Clima Organizacional.	8
Anexo 5. Análisis del Clima Organizacional.	14
Anexo 6. Instrumento para la Investigación Externa.	22
Anexo 7. Metodología para la Investigación Externa.	24
Anexo 8. Análisis de los Datos de la Investigación Externa.	27
Anexo 9. Guión de Capacitación.	33
Anexo 10. Guía de Capacitación para el Sistema.	35
Anexo 11. Evaluación del Personal.	52

## INTRODUCCIÓN.

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM, ha asumido un papel protagónico para el desarrollo de los gobiernos locales, ya que desde su creación plantea ser un organismo especializado para brindar asistencia técnica, administrativa, de planificación y asistencia financiera a las municipalidades, cuya finalidad se orienta en promover el mejoramiento y aprovechamiento de los recursos y para coordinar los planes y programas del estado con los gobiernos locales a fin de que el desarrollo de estos se cumplan de la manera más eficiente y beneficiosa para la nación.

Para esto el ISDEM ha unido esfuerzos tanto con organismos nacionales como internacionales para llevar a cabo proyectos a fin de cumplir sus objetivos y buscar la autonomía municipal ante las exigencias de cambio que requiere el Desarrollo Local.

Sin embargo, la Institución presenta algunas debilidades estructurales y de funcionamiento que se ven reflejadas en la atención y en la calidad del servicio prestado a las municipalidades, lo cual conlleva a ciertas inconformidades de sus clientes.

Para ello es necesario hacer un estudio de la organización y procedimientos del ISDEM, debido a que son ellos los que le dan vida al Instituto.

Para tal efecto se realiza el presente trabajo, el cual esta constituido por ocho capítulos que tratan de incluir aspectos generales del Instituto hasta como llegar a profundizar cual es la problemática de este.

En el primer capítulo se tocan aspectos generales de la Institución sus antecedentes, la relación que esta guarda con otras instituciones, el marco legal en el que se desenvuelve, así como un marco referencial el cual incluirá la metodología para la realización de la investigación del trabajo.

El capítulo dos, se plantea la situación actual del ISDEM, aquí se muestra la organización, la descripción de las unidades por nivel jerárquico, las funciones del personal del Instituto, los procedimientos que dentro del el se realizan.

El tercer capítulo se plantea el diagnostico del ISDEM. Este se realizo en dos partes, es decir una investigación interna y una externa. En la investigación interna se tocan tópicos como lo es la estructura, los procesos y el comportamiento. Y la investigación externa se dirigió a los clientes.

En la primera parte, en el estudio de la estructura se tocan los siguientes tópicos: objetivos, políticas, procedimientos, toma de decisiones, delegación, planeación, integración, comunicación, grupo y las funciones. En el estudio de los procesos, los procedimientos se analizaron por medio de técnicas de priorización para determinar cuales son los procesos claves dentro de la organización.

En el estudio del comportamiento se analiza el clima de la organización por medio de herramientas ya establecidas que facilitaron el estudio.

La segunda parte, que es la investigación externa, se visito a algunas de las alcaldías tomadas como muestra para determinar las necesidades que estas tienen y el grado de satisfacción con el servicio prestado por ISDEM, dicha información se reforzó por medio de información secundaria que el Instituto había realizado a las 262 alcaldías en el año recién pasado (1999), así también determinar cuales son las instituciones nacionales como internacionales que brindan el servicio y la frecuencia en que la prestan.

Esto se realizo con el fin de determinar los problemas que se tenían en el ámbito interno como externo en la Institución.

En el capítulo cuatro se establece la conceptualización del diseño donde se hace uso de la metodología para poder determinar de una manera lógica y ordenada lo que es la problemática de la Institución así como también visualizar cuales son las posibles alternativas para el diseño.

En el quinto capítulo se desarrolla lo que es el diseño detallado de la solución, acá se plantean principios y lineamientos orientados a satisfacer el objetivo del proyecto, que es hacer una propuesta de organización para ISDEM, donde se hace una descripción de la estructura creada, así como el estudio para el mejoramiento de todos los procesos que en la Institución se realizan, se incluye en este capítulo lo que es el plan estratégico del ISDEM, para reforzar el trabajo de cada unidad y los lineamientos para el mejor desenvolvimiento del personal operativo del Instituto.

El capítulo seis es el estudio económico del proyecto, en el cual se plantean todos los rubros involucrados en el estudio, para finalizar en una evaluación económica para poder visualizar la factibilidad del proyecto.

El capítulo siete es la evaluación social del proyecto, teniendo en cuenta que el ISDEM es una entidad creada para el servicio a las municipalidades, esta evaluación tiene mucha importancia por el carácter de la Institución.

En el octavo capítulo se plantea el plan de implantación del proyecto, el cual incluye una descripción de cada una de los sub-sistemas que son parte para echar andar el

proyecto, así como la programación de las actividades de dichos sub-sistemas, la descripción de la organización temporal que se hará cargo de la implantación del proyecto, y se plantea también el sistema de información y control para la ejecución del estudio.

Con estos capítulos se pretende que el lector visualice de una mejor manera el contenido del documento y pueda usar la información que en este se encuentra de una mejor manera.

## OBJETIVOS DEL ESTUDIO

### Objetivo General.

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización y de los procedimientos administrativos claves, a fin de diseñar la organización para optimizar sus recursos y mejorar la calidad del servicio a los gobiernos locales.

### Objetivos Específicos.

1. Elaborar el marco teórico conceptual, para que sirva de referencia en el desarrollo del estudio.
- ✓ 2. Describir las funciones por cada puesto de trabajo del personal del Instituto.
- ✓ 3. Describir los procedimientos que se realizan en las diferentes unidades de la Institución.
4. Investigar sobre aspectos legales y normativos que rigen al ISDEM.
- ✓ 5. Identificar cuales son las necesidades que tienen los clientes del Instituto.
6. Estudiar todos los procesos efectuados en el ISDEM para mejorar el servicio que se presta a las municipalidades.
7. Identificar los procedimientos claves del ISDEM para evaluarlos y readecuarlos sobre la base de las necesidades de los clientes.
- ✓ 8. Diseñar una estructura orgánica para el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.
- ✓ 9. Establecer la misión, objetivos y estrategias del ISDEM, como también los objetivos de cada una de las unidades del Instituto.
10. Establecer recomendaciones necesarias referentes a capacitaciones para mejorar la calidad del personal de la Institución.
11. Elaborar las recomendaciones necesarias para la puesta en marcha de la solución propuesta.



## ALCANCES Y LIMITACIONES.

### ALCANCES.

- Se realizara el diagnostico y análisis en el nivel estratégico, táctico y operativo del Instituto para la creación de una nueva estructura en el ISDEM.
- Se llegara hasta la elaboración de las recomendaciones para poder implementar la estructura orgánica, debido a que la puesta en marcha requiere de recursos fuera de nuestro alcance.

### LIMITACIONES.

- Algunas limitantes del diseño provendrán de las legislaciones establecidas en la ley orgánica del ISDEM y el reglamento a la ley orgánica del Instituto.
- El Ministerio de Hacienda en la ley AFI establece los procedimientos desarrollados en las áreas de presupuesto, tesorería, inversión y crédito publica y contabilidad, los cuales deben ser cumplidos por todas las entidades publicas.
- La alta dirección del ISDEM, compuesta por el Concejo Directivo, Presidencia y la Gerencia General, no será diseñada debido a normativas expresadas en la ley Orgánica del Instituto.

## CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES.

### A. GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.

#### 1. ANTECEDENTES.

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) es una entidad autónoma de derecho publico, especializada en el campo de la Administración Municipal, con personería jurídica y plena capacidad para ejercer derechos, contraer obligaciones e intervenir en juicios, goza de patrimonio propio y autonomía en la administración de sus bienes. El Instituto fue creado a través del Decreto Legislativo No. 616 de fecha de 4 de marzo de 1987. Pero fue hasta el 13 de Diciembre de 1988 en que comenzó a funcionar, dedicándose en un principio solo al manejo de los fondos de las alcaldías<sup>2</sup> siendo ellas sus clientes, función que era realizada anteriormente por la Tesorería General de los Fondos Específicos de las Municipalidades.

El Instituto tiene como objetivo básico proporcionar asistencia técnica administrativa, financiera y de planificación para capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

En el artículo No. 203 de la Constitución Política de 1983 se proporciona un reconocimiento amplio y absoluto de la autonomía municipal en los aspectos administrativos, técnicos, financieros y de planificación para lo cual se considero necesario crear un Organismo que proporcione apoyo en esas áreas en las municipalidades, dando paso a la creación del ISDEM, cuya Ley Orgánica fue aprobada por la Asamblea Legislativa, según Decreto No. 616 #52 tomo 294 de fecha de 4 de marzo de 1987 y publicado en el diario oficial el 17 de marzo de 1987 con la finalidad de capacitar a las alcaldías para el mejor cumplimiento de sus funciones.

Para cumplir con sus fines el Instituto ha desarrollado sus funciones en la asistencia técnica administrativa, asistencia financiera, la asistencia de planificación. El siguiente

---

<sup>2</sup> alcaldías llamadas también Gobiernos Locales o Municipalidades.

cuadro muestra ampliamente las áreas en que se presta la asistencia y en el anexo 1 se muestran las áreas asesoras en 1999.

El Instituto de conformidad a su Ley (Artículo No. 5) puede prestar a las alcaldías, cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de estas.

Entre las formas en que el ISDEM presta sus servicios, están las asesorías y las capacitaciones; pudiéndose dar las primeras de manera directa, que es cuando los asesores abordan los problemas en las alcaldías y de manera indirecta, cuando se reúnen varias alcaldías para solventar una problemática común.

A continuación se muestran los sucesos más sobresalientes del ISDEM en los años de trabajo:

En 1988 con el respaldo de la Asamblea Legislativa, quien interpretando las urgentes necesidades de las Municipalidades aprobó la Ley de Creación del Fondo de Desarrollo Económico y Social de los Municipios.

En 1991 las cinco regionales con las que cuenta el ISDEM se vio reducida a cuatro, eliminando la Región Norte, distribuyendo las municipalidades de esta en la Región Central y Paracentral, debido al número reducido que esta atendía.

Desde 1994 se creó la Escuela de Administración Municipal, con el objeto de impartir cursos y seminarios de capacitación a los diferentes niveles del personal de las 262 Municipalidades del país. Ese mismo año se firmó un convenio con la Secretaría Ejecutiva del Medio Ambiente para establecer los sistemas de Información Ambiental y Evaluación del Impacto Ambiental. Se llevó a cabo también la primera reunión de las Directivas de ISDEM y COMURES, con la finalidad de desarrollar y coordinar esfuerzos en forma conjunta en beneficio de las municipalidades.

En 1995 se logró descentralizar la venta de especies municipales en las regiones de Oriente y Occidente, brindando atención a todas las Municipalidades de la zona. Entendiéndose por Especies Municipales: Cédulas de identidad personal, boleto recibo de vialidad, fórmulas ISAM, tiquetes de mercados, timbres municipales, cartas de venta, placas de carretas.

En 1997 por mandato del Órgano Ejecutivo se dio el Decreto No. 516 donde se crea la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado y sus Reformas que establece que el Sistema de Administración Financiera Integrado comprenda los subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Inversión y Crédito Público y Contabilidad Gubernamental, es así

<b>FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL ISDEM.</b>	* Asistencia Técnica Administrativa.	1.Recomendar técnicas administrativas: Organización interna, Sistemas de Recaudación, Contabilidad, Auditoria y Administración Financiera, Elaboración de tarifas y Presupuestos, Financiamiento. . 2. Mantener programas de capacitación y adiestramiento. 3. Estimular la cooperación intermunicipal. 4. Propiciar las organizaciones de empresas de interés publico entre las municipalidades.
	* Asistencia Financiera.	1.Conceder prestamos a las alcaldías. 2. Asesorar en estudios de Factibilidad para la contratación de prestamos. 3.Caucionar los créditos de las municipalidades con instituciones financieras. 4. Servir de agente financiero y de garante. 5. Efectuar descuentos de letras de cambio emitidas a favor de las municipalidades.
	* Asistencia de Planificación.	1.Coordinar y orientar las políticas municipales de Planificación. 2.Coordinar con otros organismos el fortalecimiento de sus programas. 3. Asesorar en cuanto a planificación local.

Tabla No.1. Funciones y atribuciones del ISDEM.

como en el Instituto se fusionan estas unidades denominándose la Unidad Financiera Integrada (UFI). En ese mismo año en el ISDEM sufrió cambios en su organización previo análisis realizado por un especialista alemán, unificando así la Gerencia Financiera y la Gerencia Administrativa como Gerencia Administrativa Financiera.

En 1998 el Gobierno Central destino para el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal Cinco millones de colones, que le servirá para gastos de funcionamiento, formación de capital, asistencia técnica y capacitación a las municipalidades, según Decreto No. 35 aprobado por la Asamblea Legislativa.

## **2. OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL ISDEM.**

### **2.1 OBJETIVOS DEL ISDEM.**

- Lograr la Autonomía Municipal, comprendiendo aspectos administrativos, técnicos y financieros, con la finalidad de capacitar a las municipalidades para el cumplimiento de sus funciones y atribuciones.
- Fortalecer Municipios, desarrollando cada vez una mayor infraestructura en cada municipio.
- Capacitar Funcionarios Municipales, especialmente a los alcaldes, ya que es una de las maneras de garantizar que los municipios sean cada vez más autónomos.
- Apoyar el Desarrollo de Estabilidad Política y Económica, de esta manera se pueden elaborar planes de acción que tengan la probabilidad de implantarse y ejecutarse.
- Propiciar una Mayor Democratización, para garantizar la continuidad de la autonomía municipal.
- Buscar la autosuficiencia Económica, es una condición necesaria para que los municipios tengan independencia para el mejor cumplimiento de sus funciones.
- Promover al Campesino y al Desarrollo Rural, la fuente generadora de la tierra tiene relación directa con el desarrollo del campesino y del área rural.
- Disminuir la Dependencia del Extranjero, debe contemplar la disminución de la dependencia del extranjero para lograr una mayor autonomía municipal.
- Informar al Pueblo, todos los avances deberán ser informados al pueblo para que este pueda apoyar dicha autonomía.

## **2.2 POLÍTICAS DEL ISDEM.**

- Atender las Necesidades de los Municipios en forma oportuna, estar orientado hacia las diferentes necesidades de los municipios.
- Ayudar a Solucionar las Necesidades de los Municipios, se tratara de generar alternativas que permitan ayudar a resolver las necesidades de las Municipalidades.
- Buscar Fondos para la Ayuda Municipal, se investigara siempre los fondos para la ayuda municipal y comunicara esta información a los interesados.
- Capacitar a los Alcaldes, lograr la superación y desarrollo de los alcaldes para que puedan cumplir sus funciones.
- Lograr la Participación Ciudadana, fomentar la participación de los ciudadanos en los problemas de la comunidad.
- Distribución Justa de su Riqueza, se establecerá la legislación que permita lograr una distribución cada vez mas justa de la riqueza general.
- Buscar la Excelencia en el Servicio, representa la razón de ser de la Institución y por lo mismo debe de existir el concepto de buscar la excelencia en dicho servicio.

## **2.3 ESTRATEGIAS DEL ISDEM.**

- Descentralizar las Funciones Municipales, consiste en delegar cada vez mas la autoridad en los municipios buscando su autonomía.
- Fomentar los Cabildos Abiertos, representa una oportunidad para lograr la participación ciudadana y propicia las decisiones en beneficio de la mayoría.
- Informar al Pueblo, consiste en impulsar los medios de comunicación para que la ciudadanía sepa que pasa en su comunidad y en todo el país.
- Capacitar al Personal en Cursos Nacionales e Internacionales, el personal de la Institución necesita capacitar y actualizar sus conocimientos.
- Relaciones con otras Instituciones que proporcionen ayuda técnica, financiera y de planificación, tanto nacionales como extranjeras.

- Buscar Fuentes de Ingreso, de manera que los Municipios tengan recursos que les permitan ejecutar sus planes de acción.
- Fomentar la Empresa Privada, fomentar la empresa económica esta en relación directa con la generación de la riqueza material.
- Optimizar el Uso de los Recursos, buscara siempre hacer el mejor uso de los recursos disponibles.
- Fomentar la Conciencia Cívica en la Sociedad, permite el progreso espiritual y material de todos los ciudadanos ya que fundamenta en conceptos claros y sanos sobre lo que es la persona humana, la familia, el trabajo, la sociedad y las asociaciones.

### **3. RELACIONES DEL ISDEM CON OTRAS INSTITUCIONES.**

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo de las Municipalidades ISDEM, esta trabajando en forma conjunta con otras entidades u organismos que dan apoyo a la institución para llevar a cabo proyectos, asesorías técnicas, financieras, de planificación, así como capacitación y jurídica a las diferentes municipalidades que existen en nuestro país.

Las instituciones con las que trabaja el ISDEM son:

- Programa Asesoramiento en el Fomento Municipal y la Descentralización (PROMUDE), junto con la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) realizaron una guía para la planificación participativa municipal, que servirá de herramienta para establecer un proceso de gestión, planificación y participación local.
- El ISDEM en colaboración de la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID), y PROMUDE, han implementado el Sistema de Administración Financiera Integrada Municipal, (SAFIMU), buscando una administración eficaz y transparente y una actitud positiva al cambio por parte de los empleados municipales.
- El Fondo de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) trabajando conjuntamente con el ISDEM, ha desarrollado un Sistema de Información

#### 4. ASPECTO LEGAL DEL ISDEM.

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal desde que nació se ha regido bajo normativas propias de la institución y otras relacionadas con el municipalismo, entre ellas:

- \* **Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal:** Esta ley fue dictada por la Asamblea Legislativa de El Salvador el 17 de marzo de 1987, y esta contemplada dentro del decreto No. 616, en la cual dicta los lineamientos que va a seguir la institución para desarrollar sus funciones.
- \* **Reglamento a la Ley Orgánica del ISDEM.** Este es el reglamento propio de la institución, que tiene como finalidad regular y facilitar la correcta aplicación de la ley orgánica. En él están explícitos los objetivos y funciones que deben desempeñar las distintas unidades que conforman el Instituto. Este fue dictado por la Asamblea Legislativa el 19 de diciembre de 1990 en el decreto No. 65.
- \* **Constitución de la República de El Salvador.** En el artículo 203 de la carta magna se confiere a las municipalidades la autonomía en lo económico, lo técnico y lo administrativo.
- \* **Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado y sus Reformas. (Ley AFI).** Esta ley tiene como objetivo normar y armonizar la gestión financiera del Sector Público, incluyendo las entidades autónomas. Además, establece el Sistema de Administración Financiera Integrada que comprende los subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Inversión y Crédito Público y Contabilidad Gubernamental. Esta ley fue dictada por la Asamblea Legislativa el 11 de diciembre de 1997 por decreto N 516.
- \* **Ley de Creación del Fondo para El Desarrollo Económico y Social de los Municipios Reformas y sus Reglamentos.** Este surge para garantizar el desarrollo y autonomía económica de las municipalidades, así como para asegurar equidad en la distribución de los demás recursos incrementando los aportes de las municipalidades pequeñas y más necesitadas. Para el manejo de este fondo el Gobierno Central concedió al ISDEM la administración y la distribución. Decreto No. 74 de fecha 8 de septiembre de 1988 dictado por la Asamblea Legislativa.



Local (SIL), y es un instrumento de fortalecimiento municipal que apoya en los procesos de priorización, toma de decisiones y planificación local.

- PROMUDE, GTZ y USAID, financiaron el Sistema de Indicadores Municipales, (SIM) , que consiste en organizar y sistematizar en el ámbito de cada municipalidad datos necesarios para elaborar 30 indicadores de gestión para la evaluación de su rendimiento.
- El ISDEM con la cooperación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (PNUD), realizó las guías o instrumentos metodológicos para ser implementados en el ámbito municipal en las áreas de fomento de empleo y medio ambiente.
- El ISDEM , Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados, (ANDA), trabajan en el área de gestión ambiental en el programa de descontaminación de áreas críticas.

El ISDEM también se relaciona con organismos nacionales en la realización de algunos proyectos, entre ellos el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), la Corte de Cuentas de la República y la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).

Algunos cooperantes brindan ayuda en el área financiera y otros en el área técnica, para una mejor visualización del campo de acción se muestra el siguiente cuadro.

AYUDA TÉCNICA	AYUDA FINANCIERA
* USAID	* Banco Centroamericano de Integración Económica
* GTZ	* Fondo de Inversión de Venezuela.
* PNUD	* Banco Interamericano de Desarrollo
* UNICEF	

Tabla No 2. Cooperantes del ISDEM.

## **B. MARCO REFERENCIAL.**

### **1. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES.**

Existen diversos criterios sobre el concepto de organización; sin embargo, la mayoría de los autores modernos la interpretan como un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes un grupo de personas.

Cuando se lleva a cabo un cambio en una estructura, se afecta en forma directa a toda la institución, ya que sus efectos se traducen a nivel horizontal y vertical en el organigrama, lo que repercute en toda la dinámica organizacional.

En este sentido, el desarrollo de una iniciativa global de una nueva estructuración puede encontrar su origen en variables originadas en dos vertientes:

#### **Internas:**

- Determinación de nuevos objetivos y programas.
- Detección de problemas operativos internos.
- Dificultad en el proceso de toma de decisiones.
- Expansión de la organización.
- Cambios de estrategias.
- A propuesta de alguna unidad administrativa.
- Como resultado de un estudio técnico de mejoramiento o simplificación.

#### **Externas:**

- Modificación de las condiciones económicas del país.
- Cambios en el marco legal ambiental.
- En atención a convenios y/o tratados nacionales e internacionales.
- Por demanda de los clientes o usuarios de los productos y/o servicios.

La nueva estructuración de una organización de trabajo debe llevarse a cabo en forma ordenadas y conforme a un proyecto de estudio basado en los siguientes elementos:

## 1. 1 PLANEACIÓN DEL ESTUDIO.

El primer paso para realizar un estudio organizacional es el precisar su naturaleza y alcance, es decir, establecer los términos de referencia para orientar la ejecución del estudio.

Para ello existen aspectos los cuales son los siguientes:

**Fuentes del estudio:** Se pueden destacar las fuentes internas y fuentes externas.

Entre las fuentes internas podemos tener: Órganos de Gobierno, Nivel Directivo, Nivel Medio, Área Afectada y/u otras Unidades Administrativas.

Entre las fuentes externas que podemos mencionar son: Normativas (Instituciones Oficiales, Institutos que actúan como grupos de filiación), Organismos Análogos, Organizaciones líderes en el campo de trabajo y/o Clientes o Usuarios.

**Definición del objetivo del estudio:** El cual debe de ser muy específico en cuanto a las condiciones que la organización espera como resultado de sus acciones internas e interacción con el medio ambiente

**Investigación Preliminar:** La secuencia lógica para el desarrollo requiere de una investigación preliminar o "reconocimiento" para determinar la situación administrativa de la organización.

### Contenido de la Investigación.

La investigación preliminar exige que se examinen, cuando menos, los siguientes puntos:

- Información referente a leyes, reglamentos, tratados, decretos, acuerdos, circulares y disposiciones normativas de la organización.
- Información sobre el campo de trabajo en general toda clase de documentación relacionada con el factor de estudio.
- Información de otras organizaciones.

**Preparación del Proyecto de Estudio:** Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el estudio se debe preparar el documento de partida para instrumentarlo, el cual debe quedar integrado por: Antecedentes, Naturaleza del trabajo, Justificación, Objetivos, Acciones, Resultados, Alcance, Recursos, Costos, Estrategias e Información complementaria.

## **1. 2. RECOPIACIÓN DE DATOS.**

Concluida la parte preparatoria del estudio se inicia la fase de recopilación de datos, la cual debe dirigirse hacia aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización; de lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resultan inoperantes.

Para que los datos aporten elementos de decisión acordes con la realidad, eviten dilaciones y un uso irracional de recursos, tienen que ser: Específicos, Completos, Correctos, Congruentes y Susceptibles de validarse.

Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

La elección de técnicas e instrumentos para la recopilación de datos debe estar en función de las características del estudio que se pretenda realizar. Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas: investigación documental, consulta a sistemas de información, entrevistas, cuestionarios y la observación directa.

Para la integración de la información se debe proceder a ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.

Para facilitar su análisis la información puede ser dividida en dos grandes rubros:

*Antecedentes:* Se debe de tomar en cuenta la reglamentación jurídica – administrativo que regula la realización del trabajo. También es oportuno considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores, así como los resultados y condiciones en que se obtuvieron, lo cual hará posible contar con una referencia histórica para comprender mejor la situación actual.

*Situación Actual:* En este punto es recomendable considerar los siguientes aspectos: Objetivos, Estructura Orgánica, Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica, Normas y políticas administrativas, Funciones, Procedimientos, Instrumentos jurídicos-administrativos, Infraestructura tecnológica, Ambiente laboral, Condiciones de trabajo y las Relaciones con el entorno.

### **1. 3. ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Una vez realizados la recopilación y registro de datos, éstos deben someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permita precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibles alternativas de acción para su efectiva atención.

El propósito de este análisis es establecer los fundamentos para desarrollar opciones de solución al factor que se estudia, con el fin de introducir las medidas de mejoramiento administrativo en las mejores condiciones posibles.

El análisis provee de una clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas y empleo de la información para que la organización pueda evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

Dentro de ese proceso se puede distinguir la siguiente secuencia de pasos.

- a. Conocer el hecho o situación que se analiza.
- b. Describir ese hecho o situación.
- c. Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
- d. Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
- e. Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación seleccionado.
- f. Definir las relaciones que operan entre los elementos.
- g. Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Existen técnicas e instrumentos de análisis la cual está integrado por los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información obtenida con el fin de conocerla en todos sus aspectos y detalles.

El empleo de estos recursos responde también al alcance del estudio que la organización ha decidido realizar.

Entre las técnicas e instrumentos que generalmente se utilizan para realizar o auxiliar el análisis administrativo se encuentran las siguientes:

Organizacionales.	
Nombre de la Técnica	Aplicación.
Administración por objetivos	Proceso a través del cual los niveles de decisión de una organización identifican objetivos comunes, define áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y usan esos objetivos como guías para su operación.
Análisis de costo-beneficio	Estudio para determinar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada.
Análisis de estructuras	Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento, con el fin de optimizar su funcionamiento.
Estudio de viabilidad	Investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazos, considerando factores tales como la oportunidad, exactitud, precisión y costo de la información a obtenerse, y sobre todo, el efecto que ella tiene en los distintos niveles jerárquicos.
Reingeniería Organizacional	Proceso a través del cual las organizaciones rediseñan sus sistemas de información, de organización, formas de trabajar en equipo y los medios por los que dialogan entre sí y con los clientes o usuarios, para elevar sustancialmente su desempeño.
Reorganización	Revisión y/o ajuste de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva.
Cuantitativas	
Muestreo	Sirve para inferir información acerca de un universo de estudio, a partir del estudio de una parte representativa del mismo.
Números Índices	Para medir con respecto a una base inicial las fluctuaciones de errores, costos, ausencias y otras variables en un periodo determinado con fines de control, comprobando la validez y confiabilidad de la información.

Teoría de los grafos	De ésta se derivan las técnicas de planeación y programación por redes (CPM, PERT, etc.). Tanto el PERT como el CPM son diagrama que buscan identificar la trayectoria crítica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa la secuencia coordinada para llevar a cabo un proyecto.
Teoría de las decisiones	Selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable.
Cualitativas	
Análisis de Criterio Múltiple	Técnica cualitativa de proyección, que evalúa alternativas asignando calificaciones a criterios claves acordados por consenso.
Análisis ABC	Útil para el análisis de la productividad, puesto que concentra la atención en las pocas cuestiones o los pocos problemas más importantes y contribuye a establecer prioridades.
Herramientas	
Priorización de Procesos	Herramienta que ayuda a simplificar y modernizar los procesos de trabajo, eliminando la burocracia y el desperdicio, con el objeto de reducir costos y proporcionar a los clientes productos, cumpliendo con las expectativas y requerimientos de quienes los van a utilizar.
Métodos conductuales	El propósito de estos es obtener información acerca de las motivaciones, inhibiciones, pensamientos, sentimientos de los empleados, así como sus reacciones hacia estímulos que pueden llegar a influir positiva o negativamente su comportamiento en la organización.
Organigramas	Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.
Diagramas de Flujo	Representación grafica de un proceso por medio de símbolos convencionales.
Manuales administrativos	Documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, la información de una organización, así

	como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla No 3. Técnicas y herramientas empleadas en el análisis administrativo.

Es conveniente no perder de vista que la complejidad y dimensión de las tareas que la organización se ha fijado requieren de un proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de los hechos o problemas para destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, lo que le permitirá crear un ambiente favorable para llevar a cabo las mejoras requerida.

Mediante el diagnostico, la organización se abre al cambio y es permeable a la introducción de recomendaciones para alcanzar la adaptación de los medios instrumentales a las demandas de productos y/o servicios en términos de calidad, costo y oportunidad.

#### **1. 4. FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES.**

Como resultados del análisis de los datos y de la formulación de un diagnostico de la situación que origino el estudio, se abre la posibilidad de preparar propuestas concretas de acción y actuación, evaluando sus ventajas y desventajas, presentándolas a manera de propuestas o recomendaciones.



## CAPITULO II. SITUACIÓN ACTUAL DEL ISDEM.

### A. ORGANIZACIÓN DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.

Para cumplir con las atribuciones plasmadas en la Ley Orgánica, la organización del ISDEM se encuentra dividida en tres niveles, lo que permite designar las responsabilidades y funciones, así como coordinar armónicamente las actividades encaminadas a lograr los objetivos institucionales.

#### NIVEL ESTRATÉGICO.

Concejo Directivo.

Presidencia.

Gerencia General.

Comisión Técnica.

Asesoría Jurídica.

Asesoría Académica.

Auditoría Interna.

Planificación.

Comunicaciones.

#### NIVEL TÁCTICO.

Gerencia Administrativa Financiera.

Informática.

Recursos Humanos.

Proveeduría.

Créditos y Cobros.

Contabilidad.

Tesorería.

Programación Financiera.

Especies Municipales.

Servicios Generales.

Gerencia de Operaciones.

Medio Ambiente.

Escuela de Administración Municipal.

#### NIVEL OPERATIVO.

Regionales.

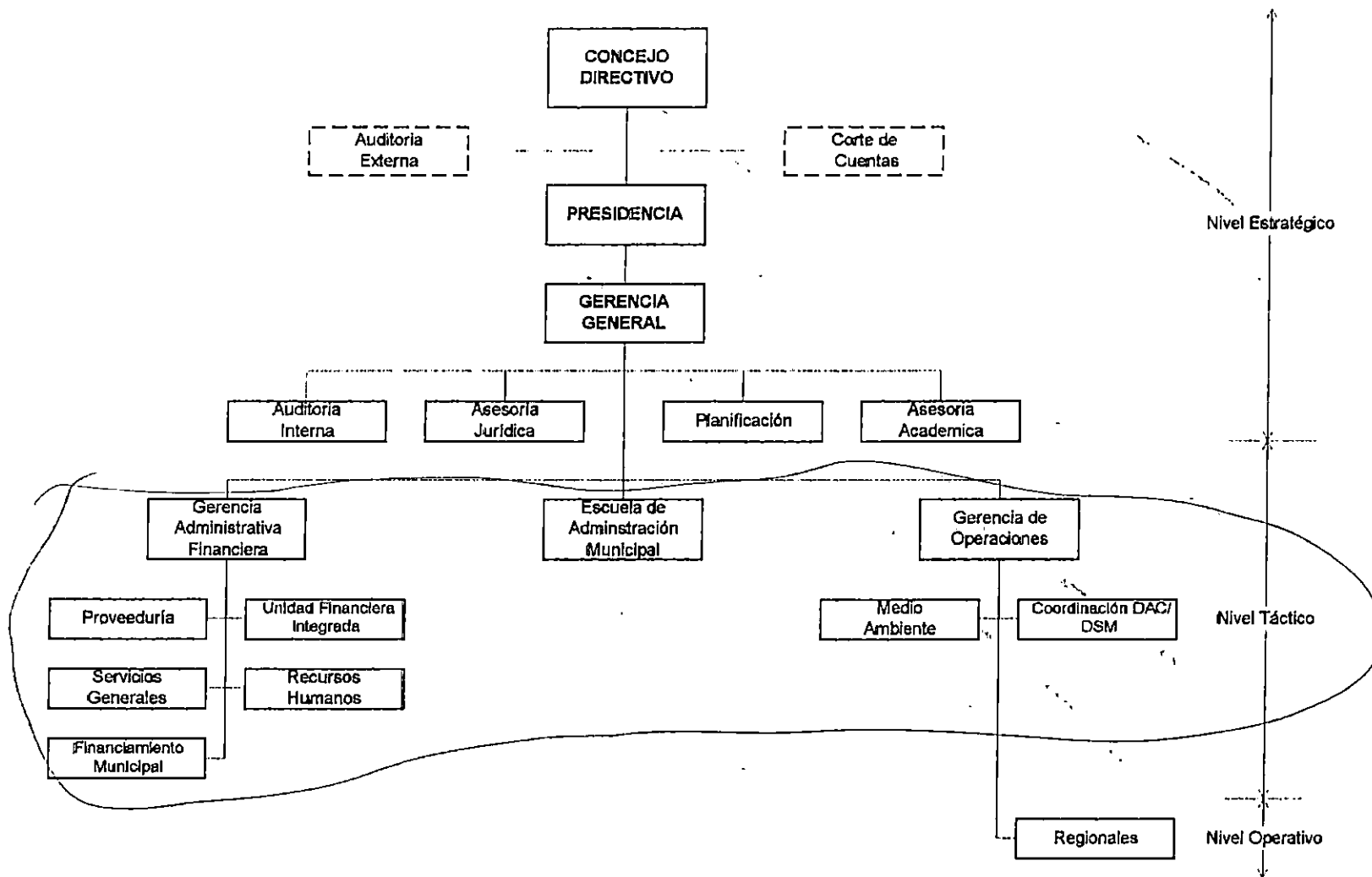


Figura No.1. Estructura Oficial del ISDEM.

## **B. DESCRIPCIONES DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES<sup>3</sup>**

### **1. NIVEL ESTRATÉGICO.**

#### **1.1 CONSEJO DIRECTIVO.**

**Objetivo.**

Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que realiza el Instituto.

Esta constituido por ocho Directores Propietarios y ocho Suplentes, nombrados por: El Ministerio de Obras Publicas, Ministerio del Interior, Ministerio Exterior, Consejo Municipal de San Salvador, Región Central, Región Paracentral, Región Occidental y Región Oriental. (Articulo 12 de la Ley Orgánica del ISDEM).

El Presidente y Vicepresidente del Instituto, son miembros del Consejo Directivo.

#### **1.2 GERENCIA GENERAL.**

**Objetivo.**

Ejercer la Administración general del Instituto, de conformidad con las disposiciones legales del Consejo Directivo.

De la Gerencia General dependen las siguientes unidades que son apoyo para ella, entre las que se encuentra: Comisión Técnica, Comunicaciones, Planificación, Asesoría Jurídica, Asesor Académico, Auditoria Interna. Así como la Unidad de Proyectos, la Gerencia Administrativa Financiera, la Gerencia de Operaciones y la Escuela de Capacitación Municipal.

La Comisión Técnica esta integrada por los Gerentes y por funcionarios que el Gerente General determine, esto según articulo 36 de la Ley Orgánica. La función

---

<sup>3</sup> Reglamento Interno del ISDEM.

de esta será asesorar al Gerente General en las materias que se sometan a su conocimiento.

**Comunicaciones** coordinara las acciones encaminadas a la publicidad de las acciones realizadas por la institución y mantendrá informados a los municipios del país de todas las actividades del país. Esta constituida por el encargado de la Unidad, la asistente y la secretaria.

**Planificación** desarrolla controles y estrategias para la optimización de los servicios que se prestan a las diferentes unidades del Instituto y las Municipalidades. Esta conformado por el encargado de la Unidad.

**Asesoría Jurídica** esta Unidad asesorara al Consejo Directivo y al Gerente General en los asuntos jurídicos relacionados con las operaciones del ISDEM así como colaborara en asuntos legales a las alcaldías. Estará integrada por un Jefe y un colaborador.

**Auditoría Interna** tiene como finalidad examinar las operaciones contables, financieras y administrativas del Instituto, con amplias facultades para fiscalizar, recomendar y sugerir las correcciones de cualquier irregularidad dentro de las mismas. Estará conformada por un Auditor, la asistente, el colaborador y la secretaria.

**Asesor Académica** este asesorara al Gerente en todo lo referente al que hacer de la Institución. Esta integrado por el encargado de la Unidad.

**Proyectos** es el encargado de gestionar, planificar y llevar a cabo los proyectos de infraestructura de las municipalidades. Esta conformado por el Jefe de la Unidad y tres monitores de proyectos.

## 2.NIVEL TÁCTICO.

Este Nivel esta conformado por la Gerencia de Administración Financiera, la Gerencia de Operaciones y la Escuela de Capacitación Municipal con sus respectivas unidades.

### 2.1 GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA.

#### Objetivo.

Es la encargada de desarrollar las actividades y procedimientos administrativos para agilizar y viabilizar las operaciones del Instituto, así también es responsable de la obtención y administración de los recursos financieros de la Institución.

Esta conformada por el Gerente de la Unidad y la secretaria.

De esta Gerencia dependen las siguiente Unidades:

**Informática** proporciona la información veraz y oportuna a las personas que toman decisiones en el Instituto, así como dar soporte técnico a todo el equipo de las diferentes unidades en el ISDEM. Esta conformado por el Jefe de la Unidad y un técnico.

**Recursos Humanos** asegura la contratación del personal idóneo y calificados que garantícenla prestación del servicio adecuado y eficiente en el ISDEM, así como llevar todo tipo de documentación relacionada con su Unidad. Esta integrada por el Jefe de Recursos Humanos, la asistente y el colaborador.

**Proveeduría** provee a todos los departamentos de la Institución del equipo y material necesario para su funcionamiento, así como también controla el inventario de la misma. Esta Unidad esta conformada por la Jefe, un asistente y un encargado de bodega y kardex.

**Créditos y Cobros** se encarga de llevar registro de toda la información relacionada con los préstamos a las distintas alcaldías del país. Esta integrada por el encargado de la Unidad.

**Servicios Generales** le corresponde el mantenimiento y control de los vehículos, instalaciones y equipo del ISDEM. Esta integrada por el Jefe de la Unidad, los ordenanzas, vigilantes y motoristas.

**Unidad Financiera Integrada** esta compuesta por la Unidad de Tesorería, Contabilidad y Programación Financiera.

**Tesorería:** elabora e implanta los sistemas, controles, procedimientos y formularios para el manejo de los fondos, así también realiza todo tipo de cancelaciones tanto a personal del ISDEM como a Instituciones externa a ella. Esta conformado por el Tesorero, el auxiliar de Tesorería, el asistente y la secretaria.

**Contabilidad:** controla y maneja los registros contables de la Institución y elabora los estados financieros del Instituto, así como también lleva control del inventario de activos fijos del mismo. Esta compuesto por el Contador General, el Sub-Contador y el Auxiliar Contable.

**Programación Financiera:** se encarga de analizar solicitudes de ingresos y egresos, establecer políticas y normas sobre los flujos de efectivo, monitorea los criterios financieros para determinar la factibilidad de proyecto, certificar los indicadores financieros. En esta Unidad se encuentra contemplada presupuesto que es la que se encarga de elaborar y reprogramar el presupuesto de la Institución. Esta Unidad esta conformada por el Encargado de Programación Financiera y el de Presupuesto.

## **2.2 GERENCIA DE OPERACIONES.**

### **Objetivo.**

Tiene como finalidad dar asistencia técnica, asesoramiento y capacitación a todas las Municipalidades del país, así como coordinar el desarrollo de programas de cooperación regional e intermunicipal.

Esta Gerencia esta constituida por el Gerente de Operaciones, la Asistente y la secretaria.

De esta dependen la Unidad de Medio Ambiente y las Regionales.

La Unidad de Medio Ambiente tendrá la responsabilidad de todos los aspectos relacionados con la fase normativa del área de medio ambiente, programa de descontaminación de áreas criticas y desechos sólidos municipales. Esta Unidad esta integrada por el Jefe de Medio Ambiente y un técnico.

### **2.3 ESCUELA DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL.**

#### **Objetivo.**

Elabora sobre la base de los requerimientos regionales, los planes, programas, proyectos y módulos de capacitación que se requieran. Así mismo realizara actividades de monitoreo para recabar las necesidades de las alcaldías.

Esta conformada por la Jefe de Unidad, el Asesor de la Escuela y la secretaria.

### **3.NIVEL OPERATIVO.**

#### **Objetivo.**

Proporcionar asistencia técnica a las Municipalidades y coordinar los cursos o seminarios que se imparten de acuerdo a las necesidades identificadas por los asesores

En este Nivel se encuentran las cuatro Regionales distribuidas en las cuatro zonas del país, la Occidental, Central, Paracentral y Oriental. Regionales que dependen de la Gerencia de Operaciones.

Todas las Regionales están constituidas de la misma manera. Conformadas por el Coordinador Regional, el Técnico en Informática, los Asesores, la Secretaria y el Ordenanza.

## **C. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.**

Las funciones proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo.

La especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, son necesarias para cumplir con las atribuciones de la organización.

Para ello se describen las funciones de cada uno de los puestos de trabajo dentro del Instituto.



NIVEL  
ESTRATÉGICO

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.	
NOMBRE DEL PUESTO: Asesor Jurídico	UNIDAD A QUE PERTENECE: Asesoría Jurídica
DEPENDE DE : Gerencia General	SUPERVISA A : Colaborador y Secretaria
<p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</p> <p>Brindar asesoría jurídica a la institución y a los municipios en relación a las diferentes leyes del marco jurídico que tienen injerencia en la administración municipal.</p>	
<p>FUNCIONES ESPECIFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Asesorar jurídicamente a la institución y a las diferentes municipalidades.</li> <li>* Elaborar escrituras, proyectos, créditos a municipalidades y programas de mercados.</li> <li>* Elaborar contratos de arrendamiento, servicios de actualización de catastro y de especies municipales.</li> <li>* Elaborar informes sobre las visitas realizadas a las municipalidades.</li> <li>* Elaborar proyectos de reglamentos.</li> <li>* Elaborar actas.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.	
NOMBRE DEL PUESTO: Auditor interno	UNIDAD A QUE PERTENECE: Auditoria Interna
DEPENDE DE : Gerente General.	SUPERVISA A : Asistente, colaborador y secretaria.
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Verificación del cumplimiento del control interno de la protección de los activos del Instituto.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> <li>* Efectuar la programación del trabajo a desarrollar en la unidad.</li> <li>* Supervisar el trabajo a ejecutar por el personal de la unidad.</li> <li>* Elaboración de informes a las unidades operativas así como entidades autónomas.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de Auditoria Interna	UNIDAD A QUE PERTENECE: Unidad de Auditoria Interna
DEPENDE DE: Auditor Interno	SUPERVISA A
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b></p> <p>Elaborar informes de auditoria interna como resultado de la verificación del cumplimiento del control interno, así como de leyes, reglamentos y normas aplicables a las distintas unidades que conforman la Institución.</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Revisión de egresos del Instituto.</li> <li>* Revisión de las entregas mensuales del Fondo de Desarrollo Económico y Social a las municipalidades (FODES).</li> <li>* Revisión de planillas de salarios.</li> <li>* Revisión de contratos de personal.</li> <li>* Verificar los inventarios de activo fijo del Instituto.</li> <li>* Realizar arqueos de fondos de caja chica.</li> <li>* Verificar el cumplimiento del marco normativo institucional.</li> <li>* Revisión de requisición de consumo de combustible.</li> <li>* Otras funciones que sean asignadas por el Jefe inmediato.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de Unidad de Planificación.	UNIDAD A QUE PERTENECE: Unidad de Planificación.
DEPENDE DE: Gerente General.	SUPERVISA A
DESCRIPCIÓN GENÉRICA:  Elaborar los planes del Fomento Municipal a largo, mediano y corto plazo así como los planes operativos anuales institucionales, monitoreando y evaluando el cumplimiento de los establecidos en los mismos.	
FUNCIONES ESPECIFICAS:  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Elaborar el Plan Anual Operativo de la Institución.</li> <li>* Participar en la elaboración del Presupuesto Anual de la Institución y verificar que los recursos asignados a las partidas presupuestarias correspondan con los planes de trabajo complementados con los planes institucionales.</li> <li>* Elaborar planes de fomento municipal para periodos diversos, ajustados a la demanda municipal.</li> <li>* Elaborar la memoria anual de la institución.</li> <li>* Monitorear y evaluar los resultados obtenidos en la aplicación de los planes institucionales establecidos.</li> <li>* Informar a la gerencia general de los resultados.</li> <li>* Administrar las bases de datos correspondientes al FODES y ser el enlace de la Institución con el Ministerio de Hacienda para efectos de informar los resultados de la aplicación de los fondos en las municipalidades.</li> <li>* Preparar los planes de Inversión de mediano y corto plazo de la Institución requeridos anualmente por el Ministerio de Hacienda.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe Unidad de Proyectos	UNIDAD A QUE PERTENECE: Unidad de Proyectos
DEPENDE DE : Gerente General	SUPERVISA A : Monitores de Proyectos
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b></p> <p>Planificar, controlar y asesorar en todas las actividades que competen a la Unidad de proyectos en lo relativo a inversión municipal, así como formular el proceso de licitación de proyectos.</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinar las actividades de la unidad de proyectos de Inversión.</li> <li>* Coordinar el programa de construcción de mercados municipales.</li> <li>* Coordinar las liquidaciones de los proyectos de iluminación.</li> <li>* Planificar la asesoría a las municipalidades en proyectos de inversión.</li> <li>* Coordinar la asesoría en aspectos técnicos de proyectos de infraestructura.</li> <li>* Coordinar la formulación y ejecución de proyectos de infraestructura.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.	
NOMBRE DEL PUESTO: Monitor de Proyectos	UNIDAD A QUE PERTENECE: Unidad de Proyectos
DEPENDE DE : Jefe Unidad de Proyectos	SUPERVISA A :
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Supervisar la ejecución de proyectos de infraestructura.	
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> <li>* Brindar soporte a la sección técnica de la unidad de proyectos de inversión.</li> <li>* Monitorear la supervisión y ejecución en la construcción de mercados municipales.</li> <li>* Asesorar técnicamente a otras unidades en lo concerniente a proyectos de infraestructura.</li> <li>* Asesorar a las alcaldías en aspectos técnicos de proyectos de infraestructura.</li> <li>* Formular, controlar y evaluar aspectos de infraestructura.</li> </ul>	

NIVEL  
TÁCTICO



INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Gerente Administrativo Financiero	UNIDAD A QUE PERTENECE:
DEPENDE DE: Gerencia General	SUPERVISA A: Unid de UFI, RR-HH, Proveeduría, Créditos y Cobros, Esp. Municipales , Informática y Servicios Generales.
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Planificar y coordinar las actividades administrativas y financieras a fin de utilizar racional y óptimamente los recursos del Instituto.	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinar las actividades administrativas</li> <li>* Dirigir y proporcionar los servicios de apoyo logístico</li> <li>* Asesorar al Consejo Directivo a la Gerencia General en materia financiera</li> <li>* Proveer la sostenibilidad económica y liquidez del Instituto</li> <li>* Coordinar la planificación financiera del Instituto</li> <li>* Informar al Consejo Directivo y al Gerente General el resultado de los estados financieros</li> <li>* Coordinar la elaboración del presupuesto institucional</li> <li>* Supervisar las actividades del Departamento de especies municipales</li> <li>* Coordinar las actividades del personal de la Gerencia</li> <li>* Participar en la Comisión Técnica del Instituto</li> <li>* Coordinar las actividades de la Unidad Financiera Integrada.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de Créditos y Cobros.	UNIDAD A QUE PERTENECE: Departamento de Créditos y Cobros.
DEPENDÉ DE: Gerente Administrativo Financiero.	SUPERVISA A
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b></p> <p>Administración de la cartera de créditos de ISDEM desde la elaboración del análisis económico y financiero de la solicitud presentada, para ser estudiada por la Comisión Técnica y someterlo a su aprobación al Consejo Directivo hasta la recuperación de la misma.</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Dar asesoría sobre los requisitos de los créditos a solicitar.</li> <li>* Revisión de solicitud de crédito y verificar que se anexe la documentación de acuerdo a lo solicitado.</li> <li>* Elaborar análisis económico y financiero de las solicitudes de créditos para ser presentadas a la Comisión Técnica del Consejo Directivo para su aprobación.</li> <li>* Enviar comunicación de créditos aprobados o denegados a las municipalidades solicitantes.</li> <li>* Preparar expediente de crédito aprobado y enviarlo al Depto. Jurídico para su escrituración de común acuerdo con la Gerencia Financiera para la programación de los fondos otorgados.</li> <li>* Comunicar a la alcaldía fecha de escrituración de su crédito otorgado.</li> <li>* Elaboración de reportes mensuales.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Unidad de Informática	UNIDAD A QUE PERTENECE: Unidad de Informática
DEPENDE DE : Gerente Administrativo Financiero	SUPERVISA A : Técnico de Informática.
DESCRIPCIÓN GENÉRICA:  Asistir al Instituto y a las Municipalidades en todo lo referente al equipo, programas informáticos e implantación de sistemas informáticos.	
<p>FUNCIONES ESPECIFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Asesorar a las gerencias, unidades y departamentos en lo relacionado en sistemas informáticos.</li> <li>* Manejar el sistema mecanizado para la entrega del Fondo de Desarrollo Social y Económico (FODES).</li> <li>* Mantener en buenas condiciones el equipo de computación y de protección ( hardware y software)</li> <li>* Analizar los sistemas manuales para mecanizarlos.</li> <li>* Apoyar a las municipalidades en la implementación de los sistemas administrativos financiero integrado municipal.</li> <li>* Asesorar sobre las compras de equipo de computación y paquetes computacionales.</li> <li>* Asesorar sobre las compras de equipo de computación y paquetes computacionales.</li> <li>* Mantener actualizado el inventario de equipo computacional.</li> <li>* Capacitar al personal en el uso de equipo de computación utilizados en el Instituto.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Técnico en Informática	UNIDAD A QUE PERTENECE: Unidad de Informática
DEPENDE DE: Jefe de Informática	SUPERVISA A
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b></p> <p>Dar mantenimiento al equipo de computación, así como elaborar y modificar los sistemas mecanizados con que cuenta el instituto y brindar asesoría al área de Informática.</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Dar mantenimiento al equipo de computación del Instituto</li> <li>* Diseñar sistemas mecanizados</li> <li>* Brindar asistencia técnica al personal del instituto con relación al equipo de computo y los sistemas mecanizados.</li> <li>* Asistir a reuniones sobre la implementación de diversos sistemas en donde se discuten aspectos de diseño y funcionamiento</li> <li>* Procesar la información del sistema de entrega del fondo de desarrollo económico y social.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe del departamento de Especies Municipales.	UNIDAD A QUE PERTENECE: Especies municipales
DEPENDE DE: Gte. Administrativo Financiero	SUPERVISA A Encargados de Esp. Municipales regionales
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Custodiar, administrar, controlar y distribuir las especies municipales a las 262 municipalidades del país.	
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> <li>* Planificar y preparar la oferta de Especies Municipales.</li> <li>* Supervisar en las imprentas los pedidos de Especies Municipales.</li> <li>* Supervisar el servicio regionalizado de Especies Municipales.</li> <li>* Consolidar los inventarios de las regiones.</li> <li>* Llevar un sistema de control de costos.</li> <li>* Controlar la entrega de Especies Municipales a las alcaldías.</li> <li>* Coordinar y supervisar el personal del departamento.</li> <li>* Facturar la venta de Especies Municipales.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de Especies Municipales Regionales	UNIDAD A QUE PERTENECE: Especies Municipales
DEPENDE DE: Jefe de Especies Municipales	SUPERVISA A
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Custodiar, administrar y controlar las especies municipales del instituto en la región.	
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> <li>* Vender y controlar las especies municipales.</li> <li>* Elaborar facturas por venta de especies municipales y empaquetarlas.</li> <li>* Brindar atención al público que visita la oficina regional.</li> <li>* Digitar la documentación relacionada con especies municipales.</li> <li>* Elaborar inventarios de las especies municipales.</li> <li>* Llevar kardex de especies municipales</li> <li>* Controlar el libro de caja por ventas de especies municipales.</li> <li>* Elaborar el informe de ventas diarias y mensuales de especies municipales.</li> <li>* Entregar cheques del fondo de desarrollo económico y social a las alcaldías.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento.	UNIDAD A QUE PERTENECE: Área de Mantenimiento.
DEPENDENCIA DE: Gerencia Administrativa Financiera.	SUPERVISA A: Vigilantes, Motoristas y Ordenanzas.
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Coordinar el trabajo del personal que tiene a su cargo y llevar controles concernientes a su área.	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Dar mantenimiento a la infraestructura del edificio central, escuela y regiones.</li> <li>* Llevar la frecuencia de mantenimiento de cada vehículo.</li> <li>* Coordinar y supervisar las labores del personal de servicios generales.</li> <li>* Hacer y registrar las requisiciones de gasolina para cada vehículo.</li> <li>* Colaborar en todo lo que se le solicite.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Ordenanza	UNIDAD A QUE PERTENECE: Servicios Generales ✓
DEPENDE DE: Jefe de <u>Servicios Generales</u>	SUPERVISA A:
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Hacer limpieza, repartir correspondencia y atender las visitas y personal del Instituto.	
<p>FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Hacer limpieza en las oficinas asignadas.</li> <li>* Dar atención a las visitas y al personal del Instituto.</li> <li>* Repartir la correspondencia interna.</li> <li>* Reproducir documentos.</li> <li>* Trasladar mobiliario y equipo de oficina a los diferentes departamentos.</li> <li>* Compaginar y anillar documentos.</li> </ul>	



INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Motorista Mensajero	UNIDAD A QUE PERTENECE: Servicios Generales
DEPENDE DE: Jefe de Servicios Generales	SUPERVISA A:
DESCRIPCIÓN GENÉRICA:  Transportar al personal , repartir correspondencia y realizar las transacciones en las diferentes instituciones bancarias.	
<p>FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Repartir correspondencia externa.</li> <li>* Transportar al personal en misiones oficiales.</li> <li>* Hacer pagos en instituciones bancarias de la Institución y pagos por servicios.</li> <li>* Trasladar mobiliario y equipo.</li> <li>* Transportar especies municipales a las diferentes regiones y alcaldías del país.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Vigilante	UNIDAD A QUE PERTENECE: Servicios Generales
DEPENDE DE: Jefe de Servicios Generales	SUPERVISA A:
DESCRIPCIÓN GENÉRICA:  Prestar servicios de vigilancia a la Institución.	
FUNCIONES ESPECIFICAS  * Vigilar las instalaciones del Instituto. * Controlar la entrada y salida de vehículos , mobiliario y equipo al y del instituto. * Elaborar informes del movimiento en cada turno. * Atender y guiar a las personas que visitan el Instituto.	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Recepcionista.	UNIDAD A QUE PERTENECE:
DEPENDE DE:	SUPERVISA A:
DESCRIPCIÓN GENÉRICA:  Atender el conmutador y las visitas al instituto.	
FUNCIONES ESPECIFICAS  * Recibir y efectuar llamadas telefónicas * Recibir y despachar correspondencia * Entregar quedan a proveedores * Atención al público	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Proveedor	UNIDAD A QUE PERTENECE: Departamento de la Gerencia Administrativa Financiera
DEPENDE DE: Gerencia Administrativa Financiera	SUPERVISA A: Asistente de proveeduría, Encargado de bodega y kardex
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Proveer a las diferentes unidades del Instituto de los bienes y servicios requeridos para su funcionamiento con la calidad y en el momento oportuno.	
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cotizar bienes y servicios.</li> <li>* Evaluar cotizaciones.</li> <li>* Efectuar compras de bienes y servicios.</li> <li>* Revisar y clasificar facturas para la elaboración de ordenes de suministro.</li> <li>* Administrar y liquidar fondos de caja chica de fondos propios.</li> <li>* Suministrar vales de gasolina.</li> <li>* Preparar licitaciones y participar en el comité evaluador.</li> <li>* Mantener banco de proveedores.</li> <li>* Coordinar las actividades del departamento de proveeduría.</li> <li>* Colaborar con la unidad jurídica en la elaboración de tramitación y legalización de contratos de bienes servicios.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.	
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de proveeduría	UNIDAD A QUE PERTENECE: proveeduría y Bodega
DEPENDE DE : Gerente Administrativo Financiero	SUPERVISA A :
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b></p> <p>    Digitar documentos y colaborar en las diferentes funciones del departamento de proveeduría. .</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Procesos y ordenes de suministros.</li> <li>* Elaborar cuadros de cotizaciones.</li> <li>* Llevar controles de vales y controles de combustible.</li> <li>* Recibir suministros de proveedores.</li> <li>* Archivar correspondencia y documentos del departamento.</li> <li>* Elaborar listado de personal pendiente de liquidar combustible.</li> </ul>	

- Contador  
 - Encargado Bodega y limpieza  
 - Mantenimiento  
 - Gte Informativa  
 - Secretario - adm - departamento

<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Encargado de bodega y kardex	<b>UNIDAD A QUE PERTENECE:</b> Departamento de proveeduría
<b>DEPENDE DE:</b> Gerencia Administrativa y financiera	<b>SUPERVISA A</b>
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Llevar los registros de kardex valorizados de los diferentes proyectos.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Llevar los registros ingresos y egresos en los diferentes proyectos.</li> <li>* Codificar los ingresos y egresos.</li> <li>* Hacer inventarios físicos mensualmente de los diferentes proyectos.</li> <li>* Hacer recepción de facturas de combustible de los diferentes proyecto.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Recursos Humanos	UNIDAD A QUE PERTENECE: Departamento de RR HH
DEPENDE DE: Gerencia Administrativa Financiera	SUPERVISA A: Asistente de Recursos Humanos, Colaborador de Recursos Humanos
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Planificar, coordinar y controlar las actividades del Departamento, así como promover capacitaciones y recreación para el personal.	
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinar el tramite de contratos, acuerdos y resoluciones del personal.</li> <li>* Revisar planillas de sueldos y los reportes que de ellos se generan.</li> <li>* Controlar el cumplimiento de los controles de asistencia y puntualidad del personal.</li> <li>* Preparar los procesos de reclutamiento y selección del personal.</li> <li>* Implementar las disposiciones del sistema de administración de Recursos Humanos.</li> <li>* Elaborar el Plan Operativo.</li> <li>* Elaborar el Presupuesto de Recursos Humanos del Instituto.</li> <li>* Evaluar el desempeño del Recurso Humano.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de Recursos Humanos	UNIDAD A QUE PERTENECE: Departamento de Recursos Humanos
DEPENDE DE: Jefe de Recursos Humanos	SUPERVISA A
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Apoyar en las diferentes actividades de la administración de los recursos humanos del Instituto.	
FUNCIONES ESPECIFICAS <ul style="list-style-type: none"><li>* Elaborar planillas de sueldos y sus diferentes reportes.</li><li>* Actualizar el sistema computarizado de Administración de Recursos Humanos.</li><li>* Llevar registro de empleados.</li><li>* Preparar misiones oficiales y calculo de viáticos.</li><li>* Elaborar constancias de sueldos.</li><li>* Actualizar expedientes de personal.</li></ul>	



INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Colaborador de Recursos Humanos	UNIDAD A QUE PERTENECE: Departamento de Recursos Humanos
DEPENDE DE: Jefe de Recursos Humanos	SUPERVISA A
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Dar apoyo en el Control Administrativo del Personal que labora en ISDEM	
FUNCIONES ESPECIFICAS  * Elaborar registro de empleados. * Controlar la asistencia de empleados. * Elaborar de contratos de empleados. * Archivar	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Programador Financiero.	UNIDAD A QUE PERTENECE: Gerencia Financiera.
DEPENDE DE: Gerente Administrativo Financiero.	SUPERVISA A
<p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</p> <p>Planificar y controlar los Recursos Financieros para ejecutar el Plan de Acción, denominado "Desarrollo Municipal".</p>	
<p>FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Atender consultas relativas a la programación y necesidades de fondos.</li> <li>* Desarrollar sistemas de control financieros.</li> <li>* Preparar y emitir opinión sobre los estados financieros y el comportamiento de los egresos y la disponibilidad presupuestaria (Fondos D.E.R.E.).</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Técnico de Presupuesto	UNIDAD A QUE PERTENECE: Unidad Financiera Institucional
DEPENDE DE: Gerente Administrativo Financiero.	SUPERVISA A
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Elaborar y controlar la ejecución del Presupuesto del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Elaborar el presupuesto Institucional.</li> <li>* Elaborar la programación de la ejecución presupuestaria.</li> <li>* Elaborar los documentos de autorización de compromiso presupuestario.</li> <li>* Elaborar las reprogramaciones ,transferencias y ajustes presupuestarios.</li> <li>* Codificar las ordenes de suministro y facturas de caja chica contable y presupuestariamente.</li> <li>* Responder a la Dirección General de Presupuesto mediante la remisión de los documentos presupuestarios en concordancia con la normativa de la ley AFI.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Contador General	UNIDAD A QUE PERTENECE: Departamento de Contabilidad
DEPENDE DE: Gerencia Administrativa Financiera.	SUPERVISA A
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Preparación de estados financieros.	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Distribuir las actividades entre el personal del departamento.</li> <li>* Establecer normas sobre el flujo de información contable.</li> <li>* Identificar problemas sobre la ejecución de aspectos contables y comunicarla al jefe inmediato a fin de buscarles información.</li> <li>* Analizar la información recopilada necesaria para la elaboración de los estados financieros mensuales cumpliendo con los principios contables generalmente aceptados.</li> <li>* Revisión de datos introducidos a computadora contra borradores con el objeto de detectar errores en la digitación de movimientos.</li> <li>* Preparar informes financieros y evaluarlos al final de cada mes sobre la base de los principios de contabilidad generalmente aceptados.</li> <li>* Preparar información requerida por otros departamentos.</li> <li>* Preparar los informes requeridos por la gerencia financiera para exposición de estados financieros al consejo directivo.</li> <li>* Atender las observaciones efectuadas a los estados financieros de parte de auditoria interna, auditoria externa y contabilidad gubernamental.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Sub-Contador/	UNIDAD A QUE PERTENECE: Departamento de Contabilidad.
DEPENDE DE: Gerencia Administrativa Financiera.	SUPERVISA A
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Colaboración de Estados Financieros.	
FUNCIONES ESPECIFICAS  * Digitación y corrección de los movimientos contables. * Analizar cuentas contables. * Conciliar cuentas bancarias. * Conciliar cuentas por cobrar con el departamento de especies municipales. * Conciliar prestamos con el departamento de créditos y cobros. * Colaborar con cualquier eventualidad que se presente.	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Contabilidad.	UNIDAD A QUE PERTENECE: Departamento de Contabilidad.
DEPENDE DE: Gerencia Administrativa Financiera.	SUPERVISA A
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b></p> <p>Colaboración en recolección de documentos para proporcionar una buena información al final de cada mes en los estados financieros.</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Revisar documentación enviada por otros departamentos.</li> <li>* Revisar y archivar documentación recibida del departamento de tesorería.</li> <li>* Llevar control de ordenes de suministros.</li> <li>* Llevar control de facturas por ventas de especies municipales.</li> <li>* Archivar documentación relacionada con entrega de fondos a favor de las alcaldías.</li> <li>* Proporcionar la información correspondiente a las alcaldías cuando las soliciten.</li> <li>* Enviar documentación a otros departamentos ( Gerencia Financiera y Tesorería).</li> <li>* Colaboración con otros departamentos cuando lo soliciten.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Tesorero	UNIDAD A QUE PERTENECE: Tesorería
DEPENDE DE: Gerencia Administrativa Financiera	SUPERVISA A: Secretaria, Auxiliar de Tesorería, Colaborador y Liquidador.
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Custodia, Manejo y Control de fondos de la tesorería.	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Endosar cheques.</li> <li>* Realizar constancias de sueldos.</li> <li>* Hacer hojas de remisión.</li> <li>* Hacer recibos de ingresos.</li> <li>* Realizar aperturas, custodia y control de depósitos a plazos.</li> <li>* Manejar las libretas de ahorros.</li> <li>* Preparar la entrega de fondos del FODES a los 262 municipios.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Colaborador de Tesorería y Liquidación.	UNIDAD A QUE PERTENECE: Gerencia Financiera.
DEPENDE DE: Tesorero.	SUPERVISA A
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b></p> <p>Realizar liquidaciones a acreedores y programar pagos a las diferentes instituciones.</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Controlar la disponibilidad y reporto efectuados a bancos.</li> <li>* Elaboración de cheques varios.</li> <li>* Conciliaciones bancarias.</li> <li>* Control de rentas, AFP, para pagos de distintas instituciones.</li> <li>* Programación de pagos a proveedores y reporto del FODES.</li> <li>* Visitas a instituciones involuntarias en actividades anteriores.</li> </ul>	



INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Tesorería.	UNIDAD A QUE PERTENECE: Gerencia Financiera.
DEPENDENCIA DE: Tesorero.	SUPERVISA A
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Elaboración y pago de cheques, envío de todos los documentos ya legalizados a contabilidad.	
FUNCIONES ESPECIFICAS <ul style="list-style-type: none"><li>* Preparación de los pagos ( Retenciones, salarios, proveedores, entregas de fondos).</li><li>* Pago de cheques.</li><li>* Superación de observaciones.</li><li>* Envío de documentación legal a contabilidad.</li></ul>	

<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Gerente de Operaciones	<b>UNIDAD A QUE PERTENECE:</b> Gerencia de Operaciones
<b>DEPENDE DE:</b> Gerencia General	<b>SUPERVISA A:</b> Asistente de Gcia, Unidad de Medio Ambiente.
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Coordinar y dirigir los diferentes programas y proyectos de asistencia técnica y capacitación que propicia el desarrollo de los municipios.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Implementar políticas y estrategias institucionales de asistencia técnica a las municipalidades.</li> <li>* Dirigir las acciones operativas emanadas por la Gerencia</li> <li>* Promover el desarrollo local por medio de la Asistencia Técnica a las municipalidades</li> <li>* Supervisar a nivel nacional el cumplimiento de los objetivos y metas de los diferentes proyectos.</li> <li>* Gestionar y gerenciar la ejecución de programas y proyectos municipales.</li> <li>* Coordinar y apoyar acciones de los Gerentes regionales, jefes de proyectos y jefes de unidades.</li> <li>* Coordinar la ayuda a las municipalidades de instituciones organismos tanto nacionales como internacionales.</li> <li>* Coordinar con la Escuela de Administración Municipal la elaboración de programas de capacitación tanto interna como externa.</li> <li>* Informar de los resultados parciales y totales de los proyectos tanta a la gerencia general como a instituciones de gobierno.</li> <li>* Participar en comisiones a nivel institucional e interinstitucional.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de Gerencia de Operaciones.	UNIDAD A QUE PERTENECE: Gerencia de Operaciones.
DEPENDE DE: Gerente de Operaciones.	SUPERVISA A
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Asistir y complementar la labor del Gerente de Operaciones administrativamente.	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Logística de eventos, seminarios y talleres.</li> <li>* Representar en reuniones o eventos al Gerente de Operaciones.</li> <li>* Acompañar en los procesos de desarrollo municipal al Gerente de Operaciones en las diferentes oficinas regionales.</li> <li>* Documentar las actividades y asistencia técnica del equipo de asesores municipales.</li> <li>* Apoyo a la unidad de comunicaciones en la redacción de comunicados de prensa.</li> <li>* Organización de conferencias de prensa.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.	
NOMBRE DEL PUESTO: Coordinador de Medio Ambiente	UNIDAD A QUE PERTENECE: Medio Ambiente
DEPENDE DE : Gerencia de Operaciones.	SUPERVISA A : Asesor Municipal.
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b></p> <p>Coordinar las capacitaciones dirigidas a los Alcaldes en el área de desechos sólidos.</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Velar por la Aplicación de la Ley del Medio Ambiente.</li> <li>* Promover el manejo integral de los desechos sólidos.</li> <li>* Participación en el Sistema Nacional Ambiental.</li> <li>* Apoyo técnico al Ministerio del Medio Ambiente cuando lo requiera para la elaboración de documentos, consultas y otros instrumentos que involucren a las municipalidades.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Asesor Municipal	UNIDAD A QUE PERTENECE: Unidad de Medio Ambiente
DEPENDE DE: Gerencia de Asistencia Técnica	SUPERVISA A
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b></p> <p>Encargada de la programación de información a georeferenciar proyecto de sistema de información ambiental (SIA).</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Digitalización de datos espaciales con el objeto de crear mapas cartográficos.</li> <li>* Actualizar los datos para beneficio de las alcaldías que lo soliciten.</li> <li>* Realizar visitas de campo a los municipios a fin de actualizar los centros de desechos sólidos.</li> <li>* Elaborar informes y presentaciones sobre los resultados obtenidos de los estudios.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Capacitación	UNIDAD A QUE PERTENECE: Unidad de Capacitación
DEPENDE DE : Gerente General	SUPERVISA A : Técnico Municipal y Secretaria
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b></p> <p>Responsable de la Capacitación de empleados y funcionarios municipales en las áreas jurídicas, administrativas y financieras de acuerdo a las demandas de los municipios.</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseñar plan de capacitación anual.</li> <li>* Programación de los eventos de acuerdo al tiempo , costo, lugares y temas a desarrollar.</li> <li>* Revisar contenidos de temas de capacitación, así como su evaluación y seguimiento.</li> <li>* Asistir a reuniones con personal administrativo del ISDEM, como con los jefes regionales para la coordinación de las actividades de capacitación.</li> <li>* Reuniones con consultores y cooperantes para el desarrollo de la capacitación en cuanto a la fuente del financiamiento.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Asesor Municipal	UNIDAD A QUE PERTENECE: Unidad de Capacitación
DEPENDE DE: Jefe de Unidad de Capacitación	SUPERVISA A
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b></p> <p>Responsable de planificar, administrar y evaluar los eventos de capacitación y de elaborar el currículum de los cursos y servicios.</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Elaborar plan de acción anual de la Unidad de Capacitación.</li> <li>* Diseño de descripciones curriculares de los seminarios y cursos de capacitación.</li> <li>* Apoyo logístico en los eventos de capacitación.</li> <li>* Manejo de técnicas participativas en los eventos de capacitación.</li> <li>* Facilitar los contenidos en cursos del área motivacional (docente).</li> <li>* Aplicar las evaluaciones de los eventos.</li> <li>* Detectar necesidades de capacitación de los empleados y funcionarios municipales.</li> </ul>	

NIVEL  
OPERATIVO



INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	
NOMBRE DEL PUESTO: Coordinador Regional.	UNIDAD A QUE PERTENECE: Gerencia General.
DEPENDENCIA DE: Gerencia de asistencia Técnica y Capacitación.	SUPERVISA A: Asesores Municipales.
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b></p> <p>Coordinar comunicación entre la oficina central y región, teniendo presencia institucional en los CDA y otros. Transmitir informes generales sobre avances de asistencia técnica a las municipalidades.</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer y aplicar los mecanismos de coordinación en la comunicación interna y externa.</li> <li>* Mantener presencia en las reuniones de CDA, cabildos abiertos, consultas populares y otros.</li> <li>* Realizar tramites y diligencias administrativas que sean necesarias para el buen funcionamiento de la región.</li> <li>* Presentar a la gerencia general y gerencia de asistencia técnica y capacitación en forma oportuna los informes regionales del avance de ejecución del plan de acción regional.</li> </ul>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.	
NOMBRE DEL PUESTO: Asesor Municipal	UNIDAD A QUE PERTENECE: Regionales
DEPENDE DE : Gerencia de Operaciones.	SUPERVISA A :
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Brindar asistencia técnica a las municipalidades de la región en el área de administración tributaria municipal, participación ciudadana, proyectos y organización interna.	
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> <li>* Asesorar a los gobiernos locales en el levantamiento de información de catastros.</li> <li>* Asistencia técnica en diseño y seguimiento de planes participativos municipales e institucionales.</li> <li>* Dar capacitación a funcionarios y empleados municipales en contabilidad.</li> <li>* Brindar apoyo técnico en el diseño de sistemas de cobros y recuperación de mora tributaria.</li> <li>* Asesorar en la elaboración de herramientas administrativas como manuales de organización y procedimientos.</li> <li>* Colaborar con las municipalidades en implantar procesos administrativos que modernicen el proceso de trabajo.</li> <li>* Colaborar en la elaboración de estudios de costos de los servicios públicos municipales que brindan las municipalidades.</li> <li>* Colaborar en el diseño de leyes de impuestos y ordenanzas reguladoras de tasas municipales.</li> </ul>	

## D. PROCEDIMIENTOS.

Los Procedimientos son un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. *o unifica*

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

Los requerimientos de las organizaciones demandan recursos técnicos que les permitan precisar de manera analítica los elementos necesarios para llevar a cabo de forma lógica y consistente las diferentes actividades, lo cual es posible a través del empleo de diagramas y mapas de procesos.

En su calidad de instrumentos administrativos, estos recursos compendian en forma ordenada y detallada las operaciones que efectúan los órganos que intervienen en ellos, los formatos que utilizan, así como los métodos e instrumentos de trabajo con que determinan responsabilidades de la ejecución, control y evaluación de sus acciones.

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no convencional transmite un mensaje deformado o es ineficaz para comprender el proceso que se pretende estudiar. De ello surge la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les confiere un significado preciso.

En nuestro caso utilizamos los símbolos de diagramación de American National Standard Institute (ANSI), Institución que ha preparado una simbología la cual se han adoptado algunos símbolos para diagramas de flujo administrativo los cuales tiene el siguiente significado:


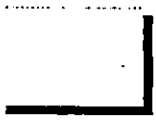
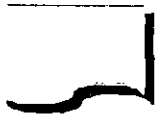
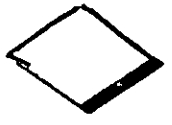


SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (DIAGRAMACIÓN ADMINISTRATIVA)	
SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o termino: Indica el principio o el fin del flujo: Puede ser acción o lugar, además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: Describe las funciones que desempeña las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa <u>cualquier documento</u> que <u>entre</u> , <u>se utilice</u> , <u>se genere</u> o <u>salga</u> de procedimiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Tabla No. 4. Símbolos de Diagramación Administrativa.

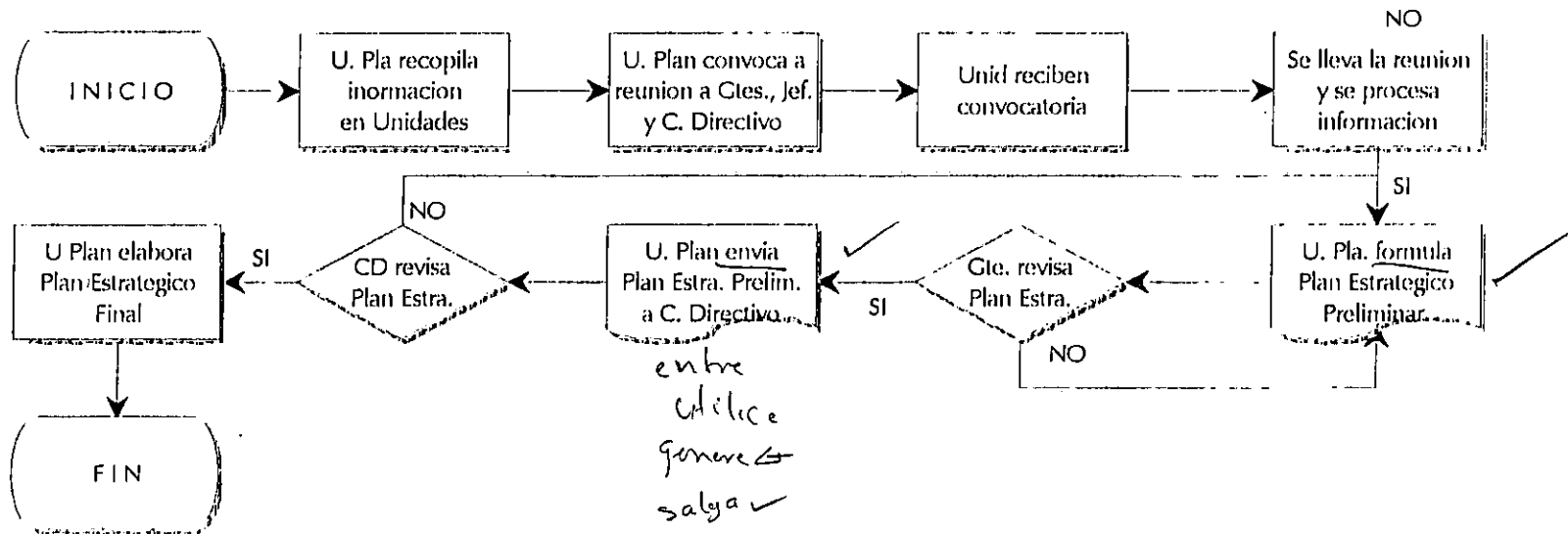
Para nuestro caso se registraron procedimientos que realiza el ISDEM y se reagruparon por Unidad.

# UNIDAD DE PLANIFICACIÓN.

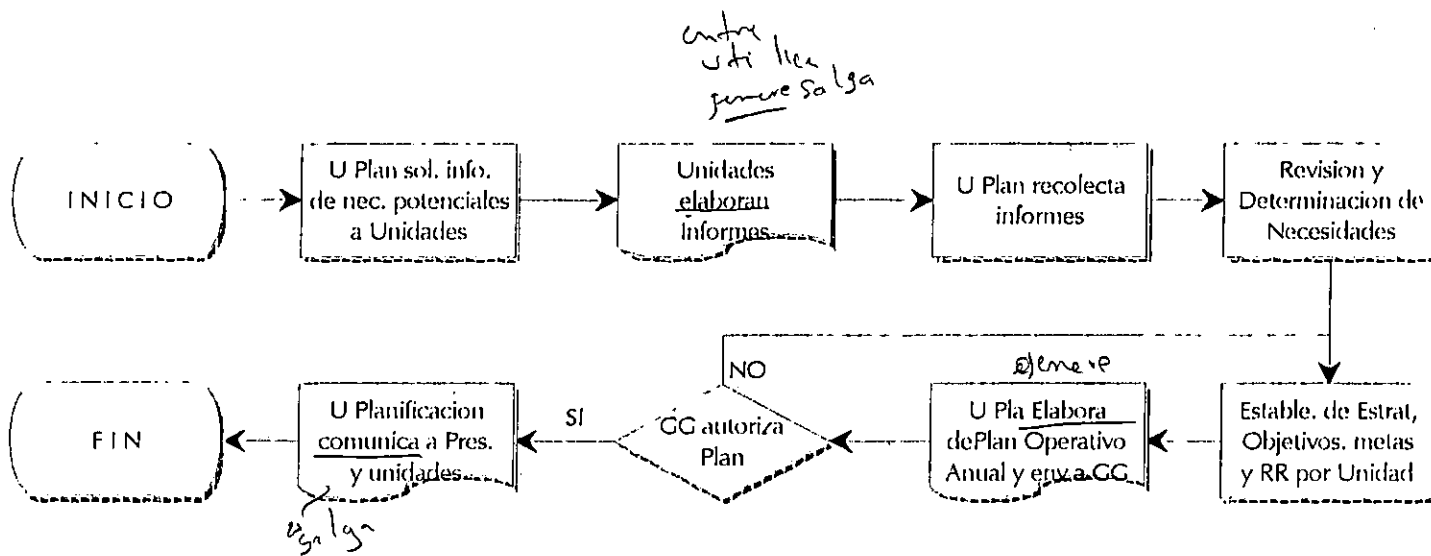
## PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS:

1. Elaboración del Plan Estratégico Institucional.
2. Elaboración del Plan Operativo Anual.
3. Control administrativo del FODES

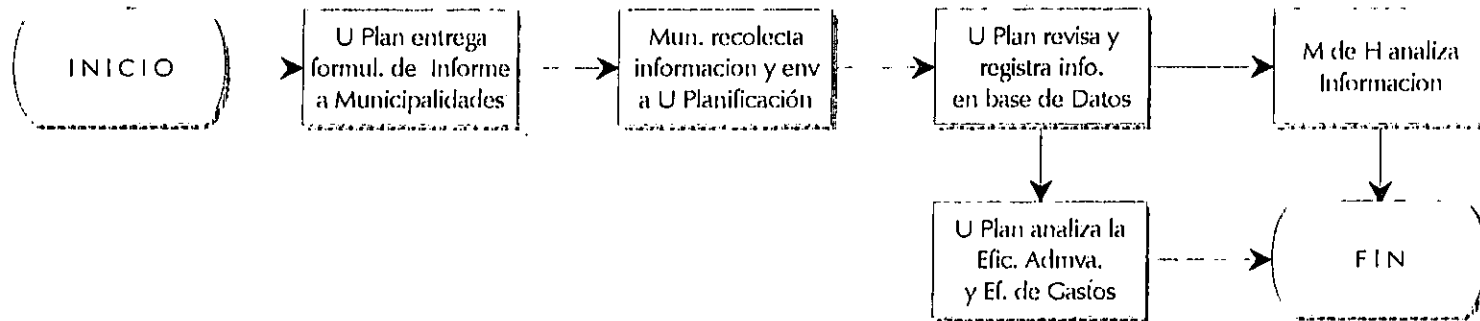
## PROCESO : ELABORACION DE PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.



PROCESO : ELABORACION DEL PLAN OPERATIVO ANUAL.



PROCESO : CONTROL ADMINISTRATIVO DEL FODES.



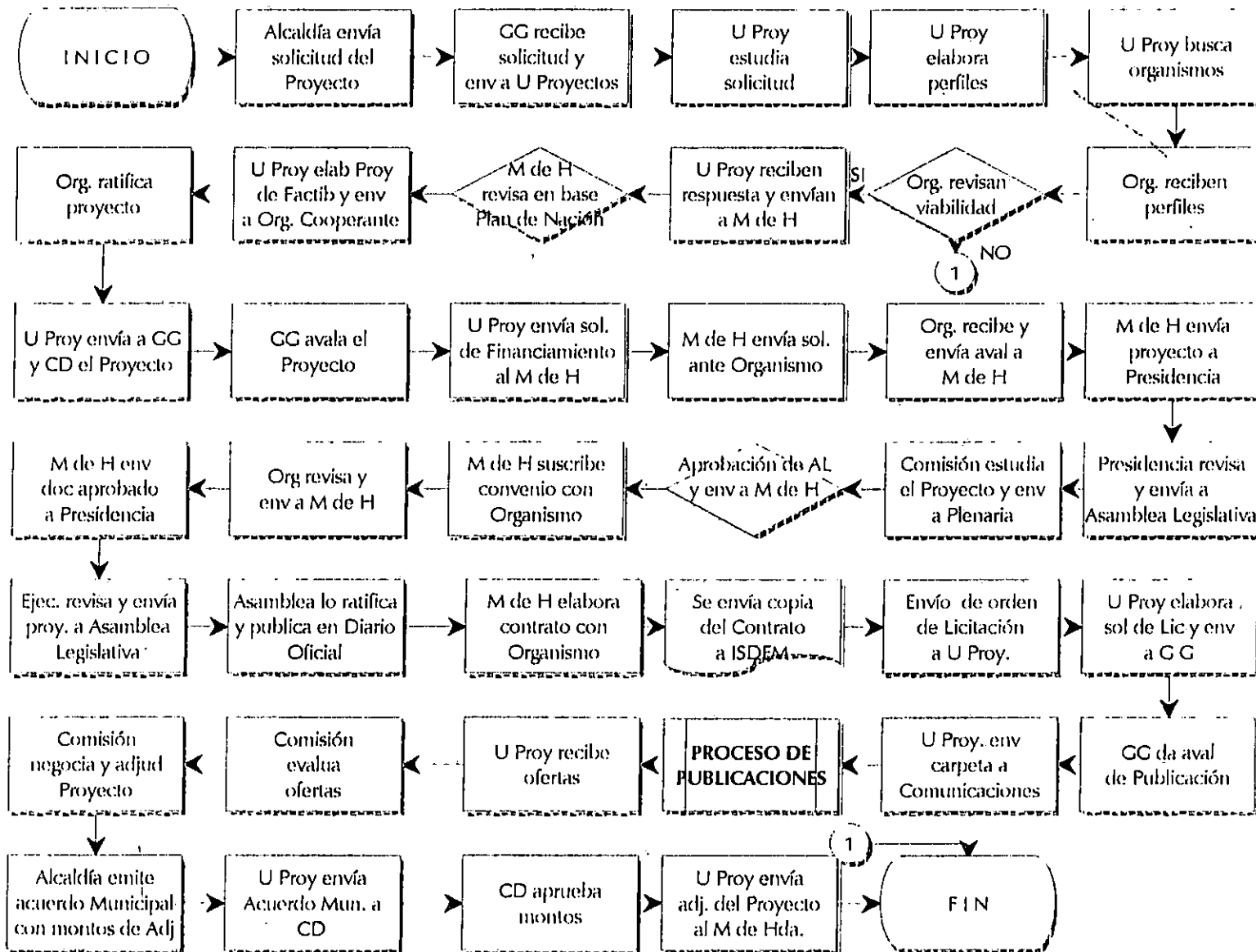


# UNIDAD DE PROYECTOS.

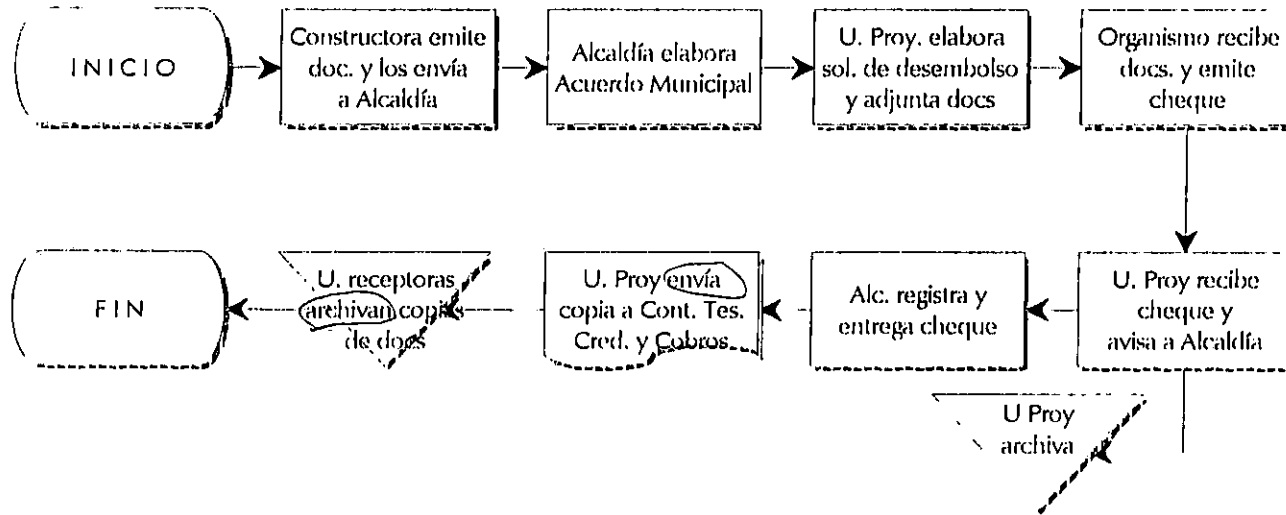
## PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS:

1. Gestionamiento de proyectos de infraestructura.
2. Solicitud de desembolso.
3. Solicitud de asistencia en infraestructura

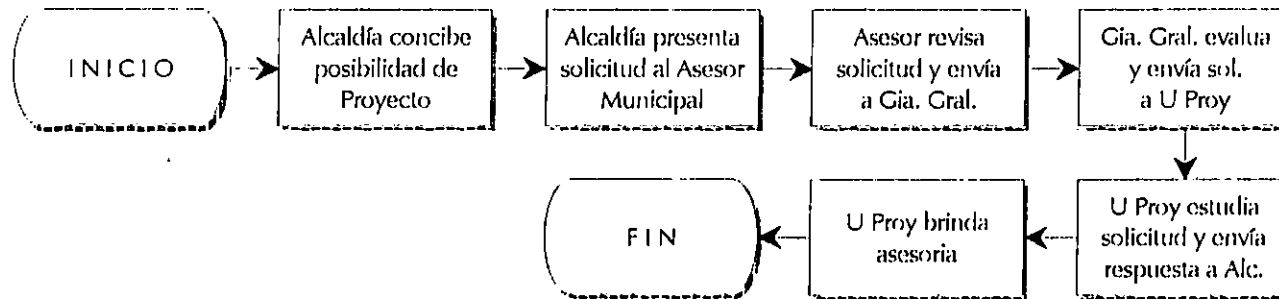
# PROCESO : GESTIONAMIENTO DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA.



PROCESO : SOLICITUD DE DESEMBOLSO.



## PROCESO : SOLICITUD DE ASISTENCIA TÉCNICA EN INFRAESTRUCTURA.

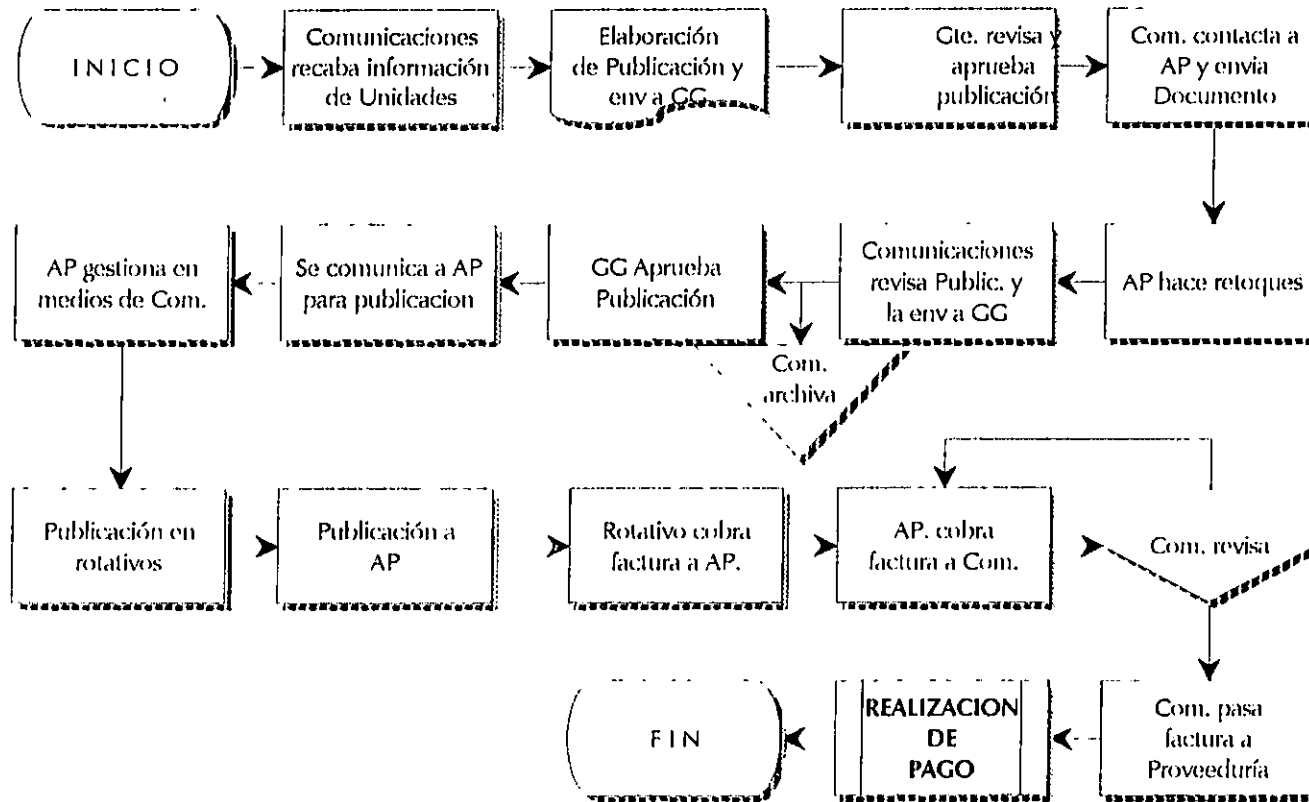


# UNIDAD DE COMUNICACIONES.

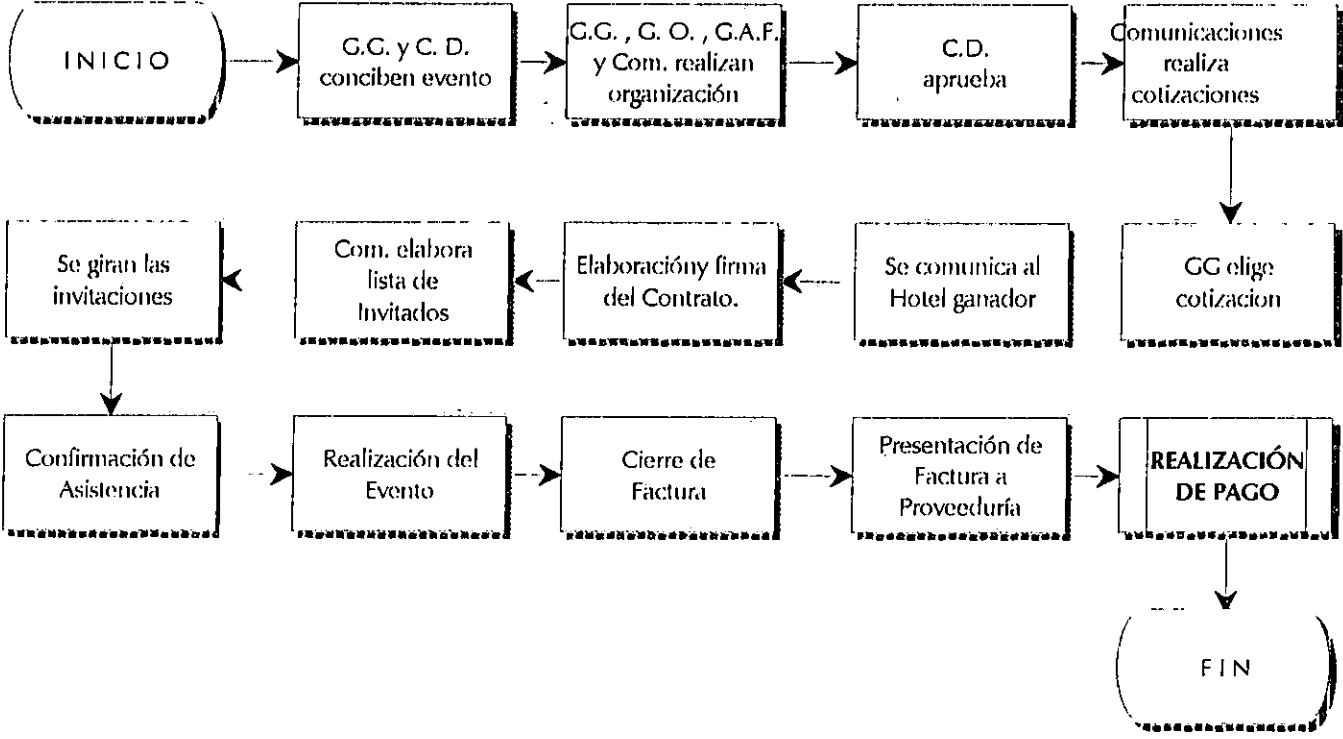
## PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS:

1. Elaboración de publicaciones.
2. Elaboración de boletines.
3. Realización de eventos.
4. Publicaciones Internas.

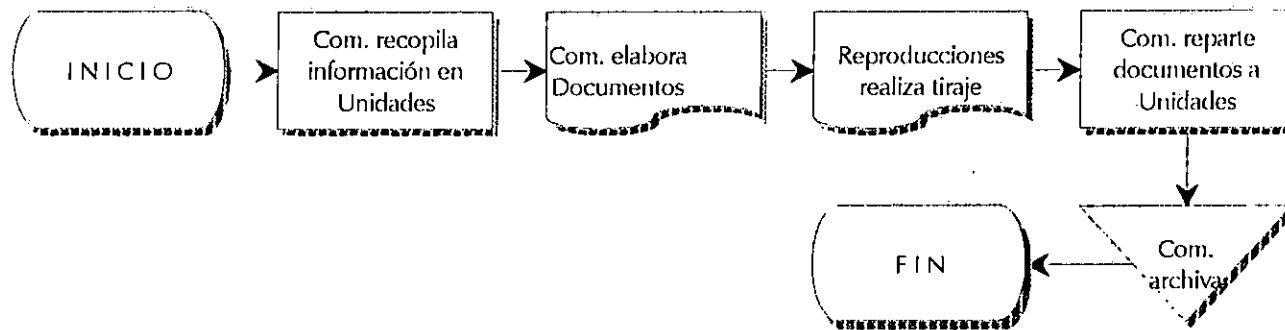
## PROCESO : ELABORACIÓN DE PUBLICACIONES.



PROCESO : REALIZACIÓN DE EVENTOS.



## PROCESO : PUBLICACIONES INTERNAS.



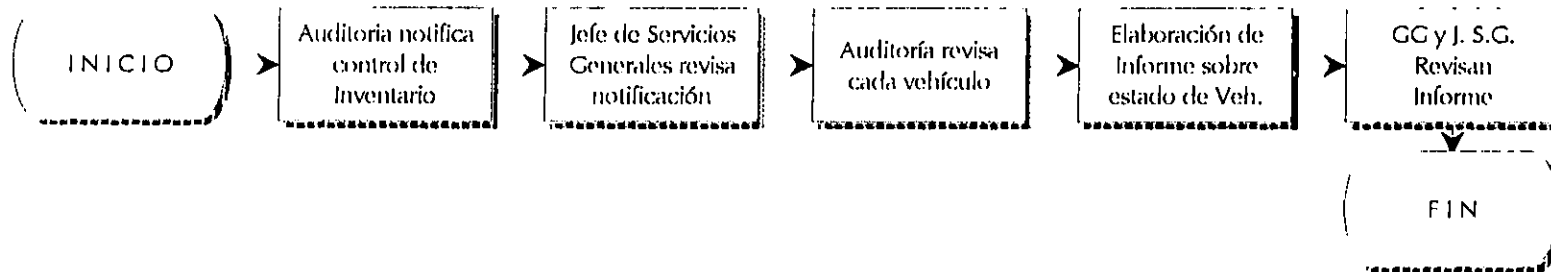


# UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA.

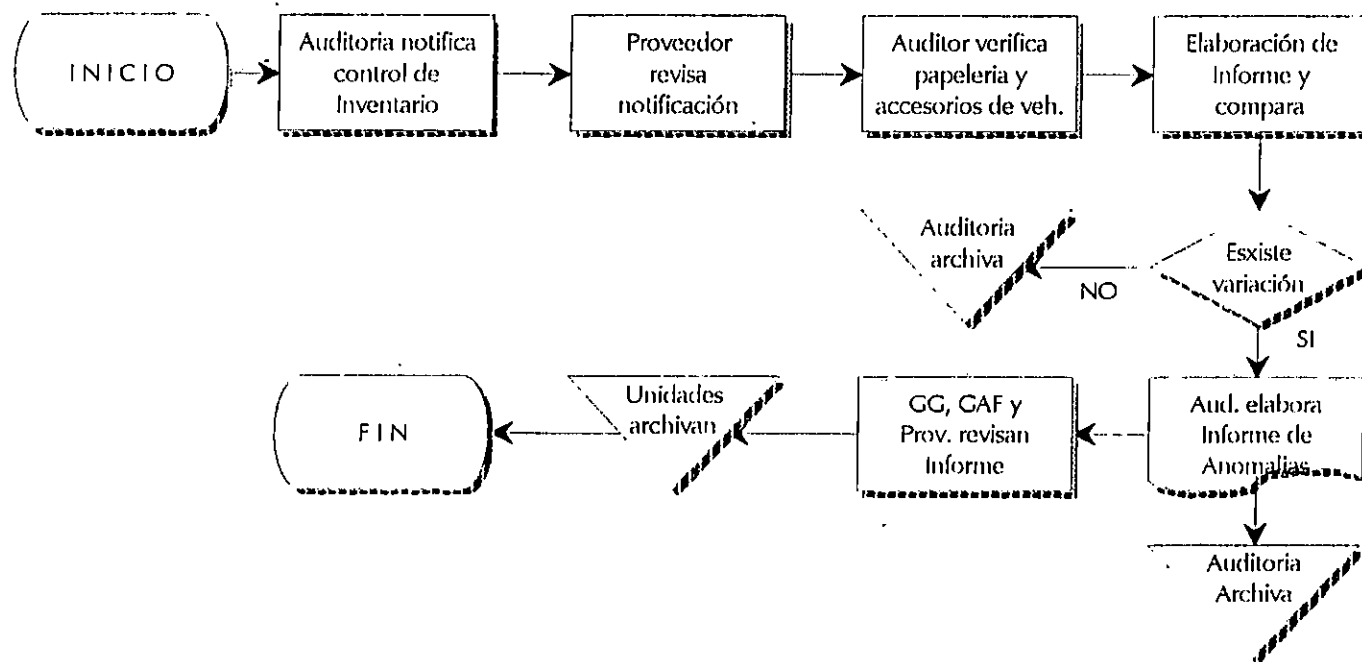
## PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS:

1. Control físico de bienes materiales.
2. Control físico de Proveduría.
3. Control de Especies Municipales.
4. Elaboración de Arqueos.
5. Revisión de control interno.
6. Control de Estados Financieros Básicos

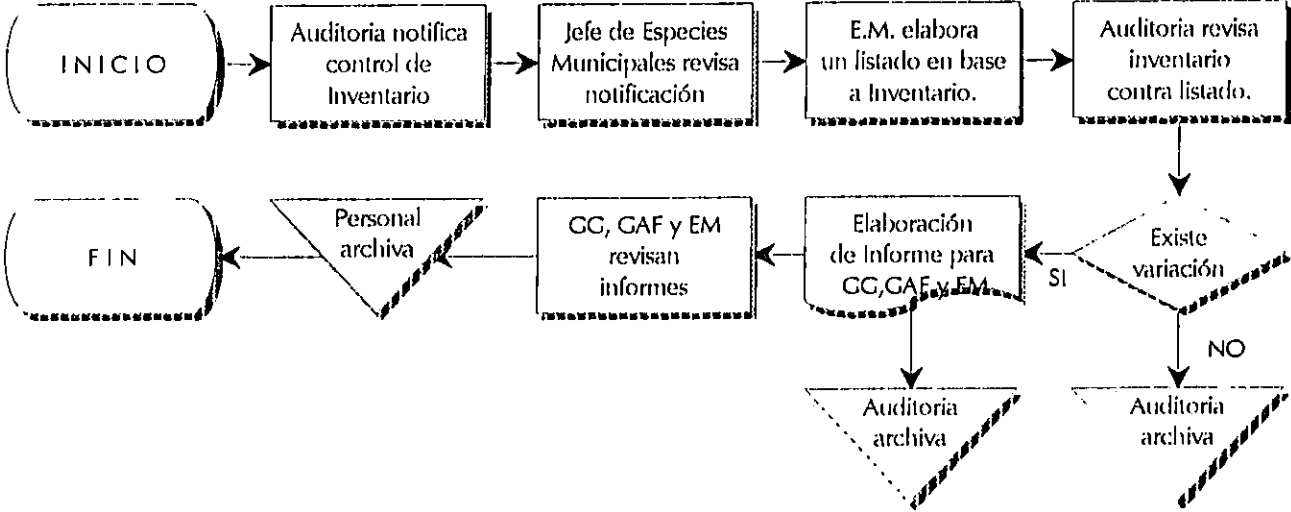
## PROCESO : CONTROL FÍSICO DE BIENES MATERIALES.



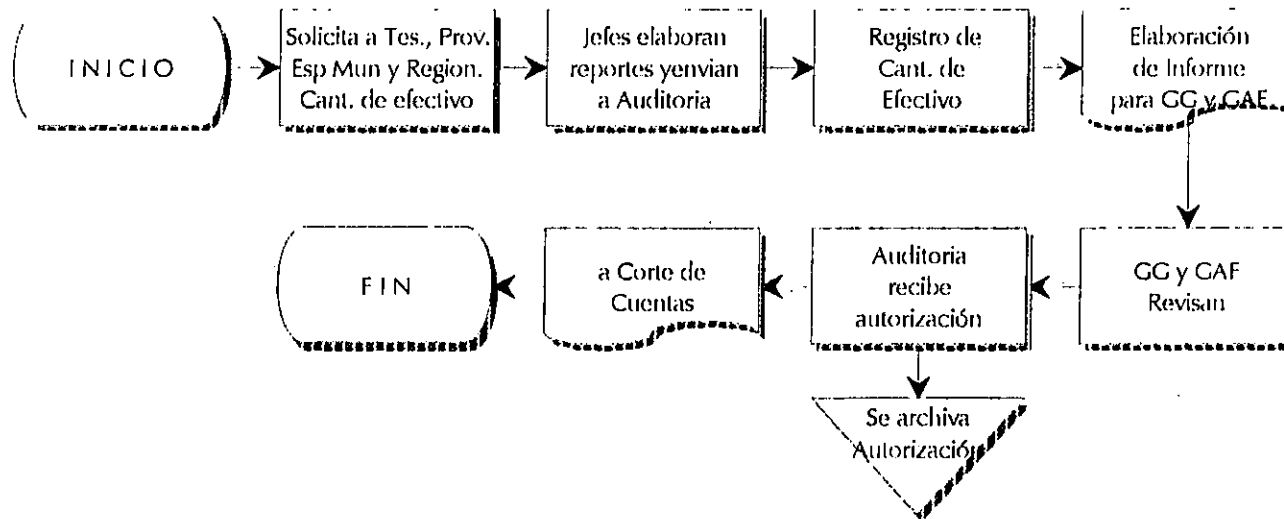
## PROCESO : CONTROL FÍSICO DE PROVEEDURÍA.



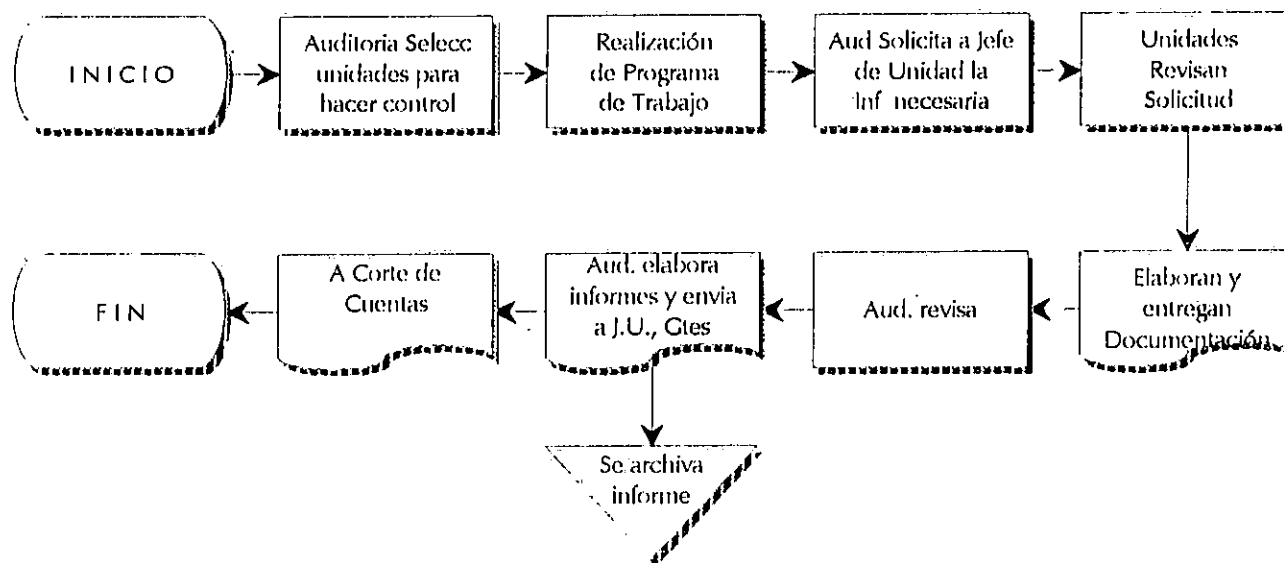
PROCESO : CONTROL DE ESPECIES MUNICIPALES.



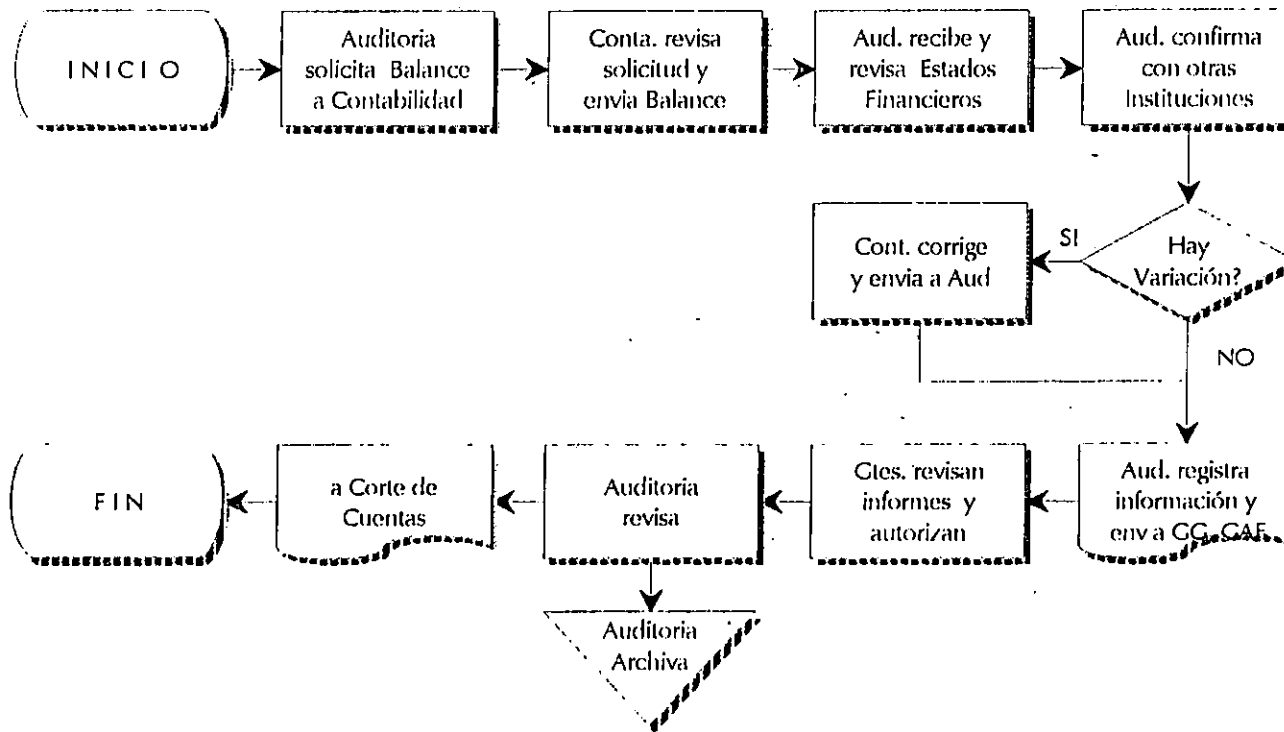
## PROCESO : ELABORACIÓN DE ARQUEOS.



## PROCESO : REVISIÓN DE CONTROL INTERNO.



# PROCESO : CONTROL DE ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS.



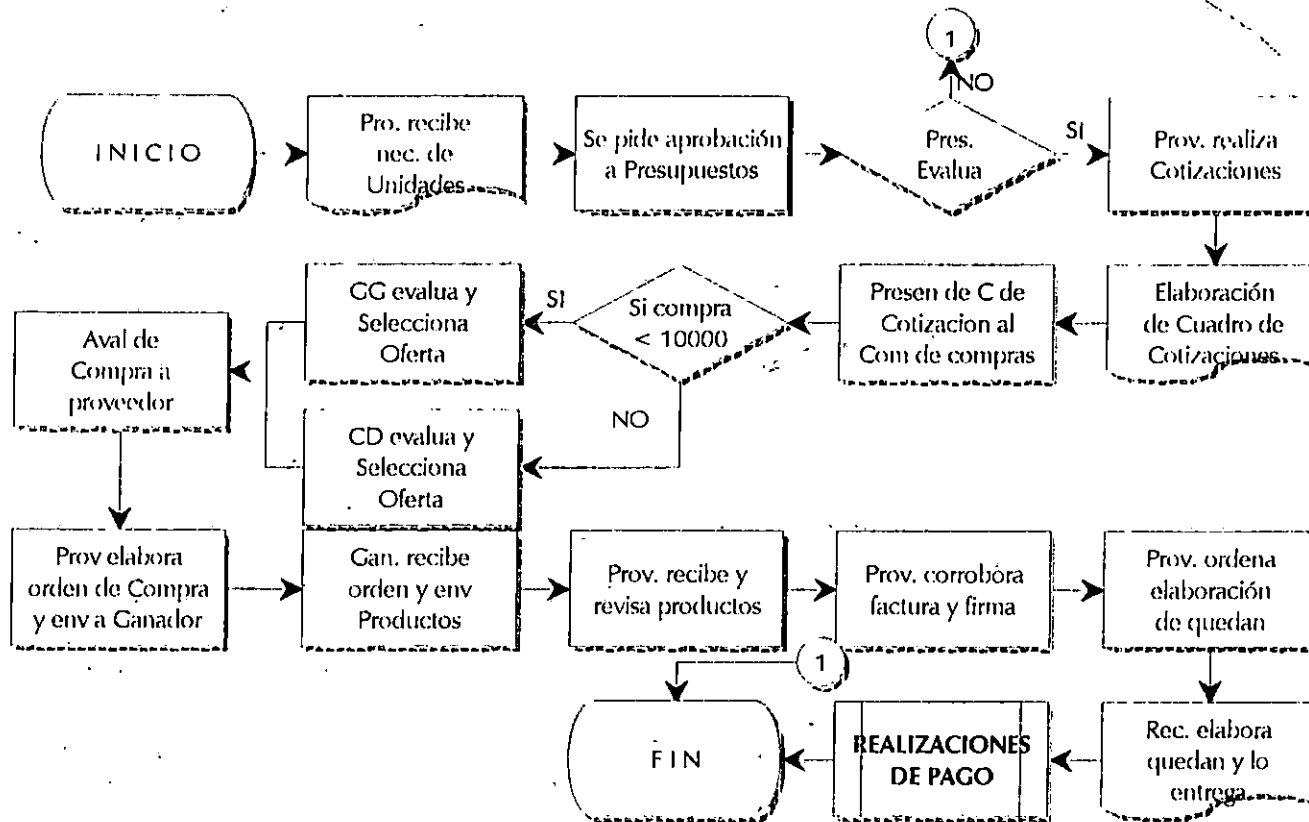
# UNIDAD DE PROVEEDURÍA.

## PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS:

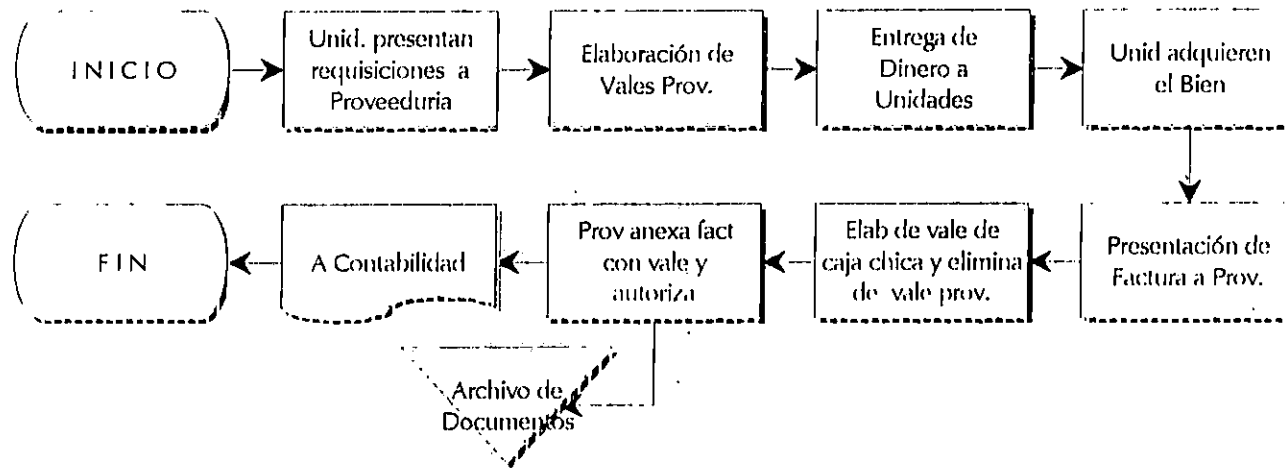
1. Compras.
2. Compras menores de ¢500.
3. Caja Chica.
4. Realización del inventario.
5. Licitación de suministros internos.



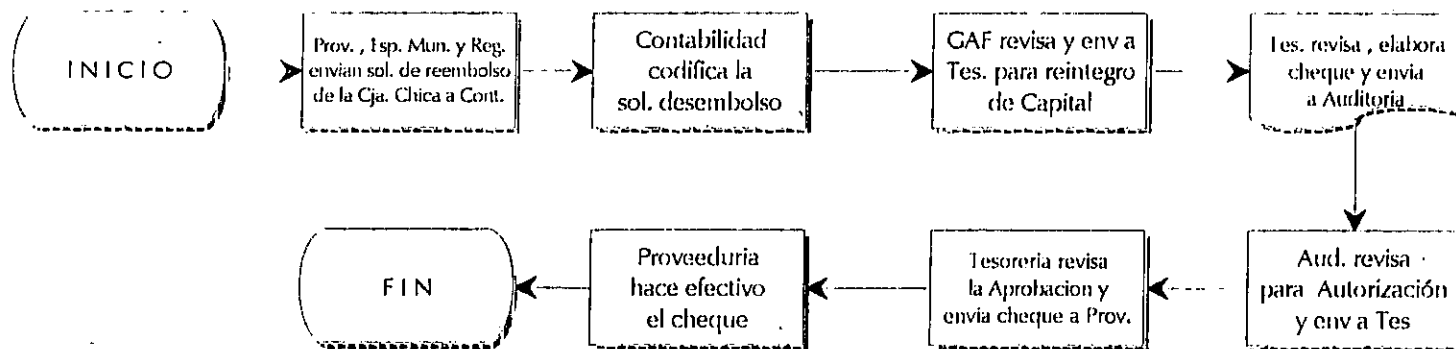
# PROCESO : COMPRAS.



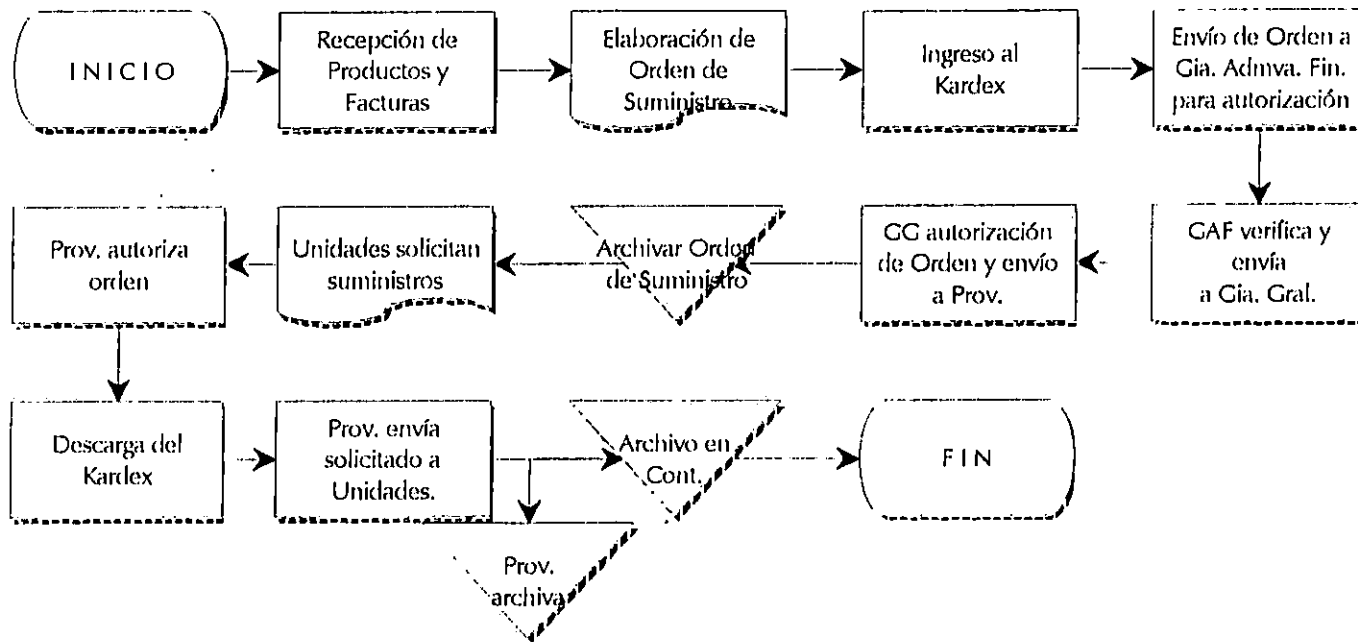
PROCESO : COMPRAS MENORES DE ¢ 500.



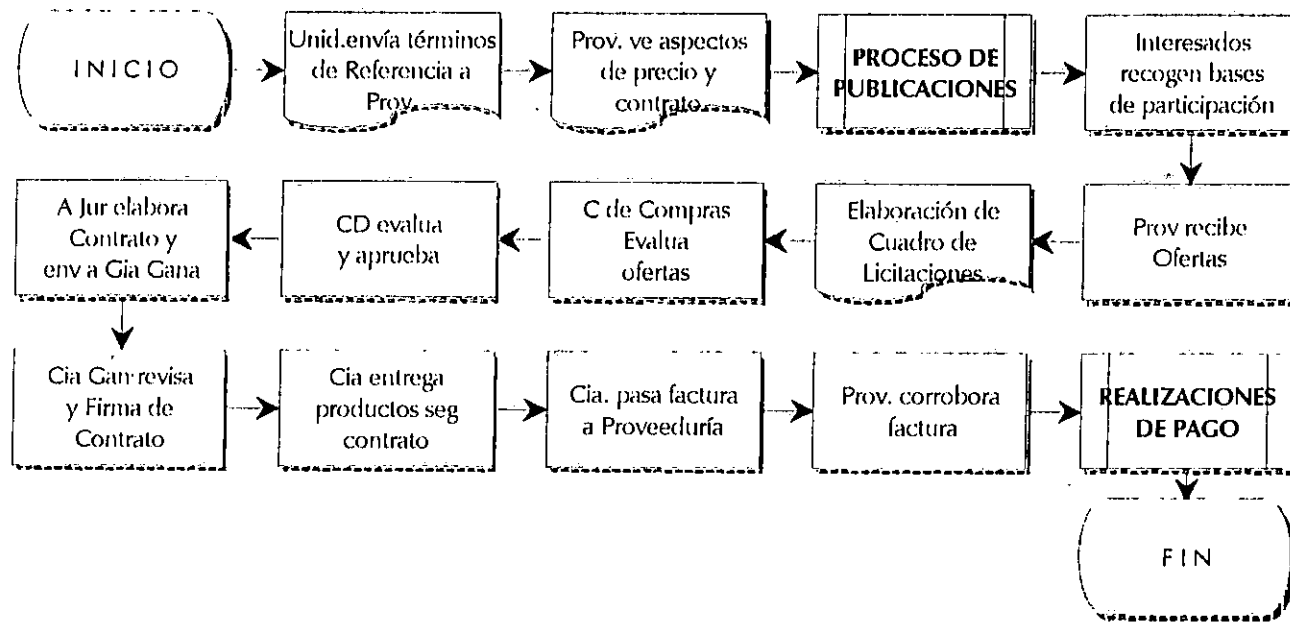
### PROCESO: CAJA CHICA.



## PROCESO : REALIZACIÓN DEL INVENTARIO.



## PROCESO : LICITACIÓN DE SUMINISTROS INTERNOS.

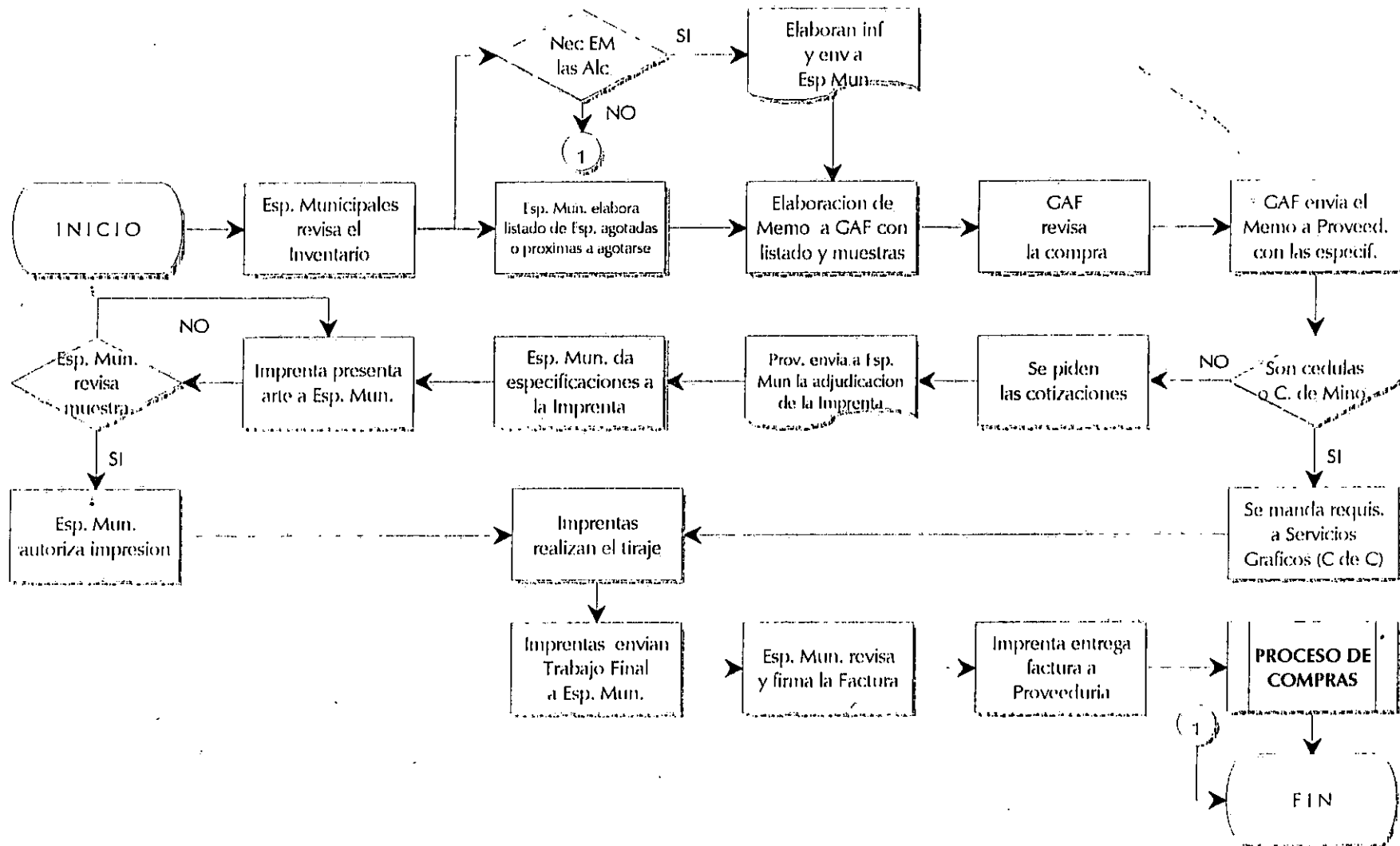


# UNIDAD DE ESPECIES MUNICIPALES

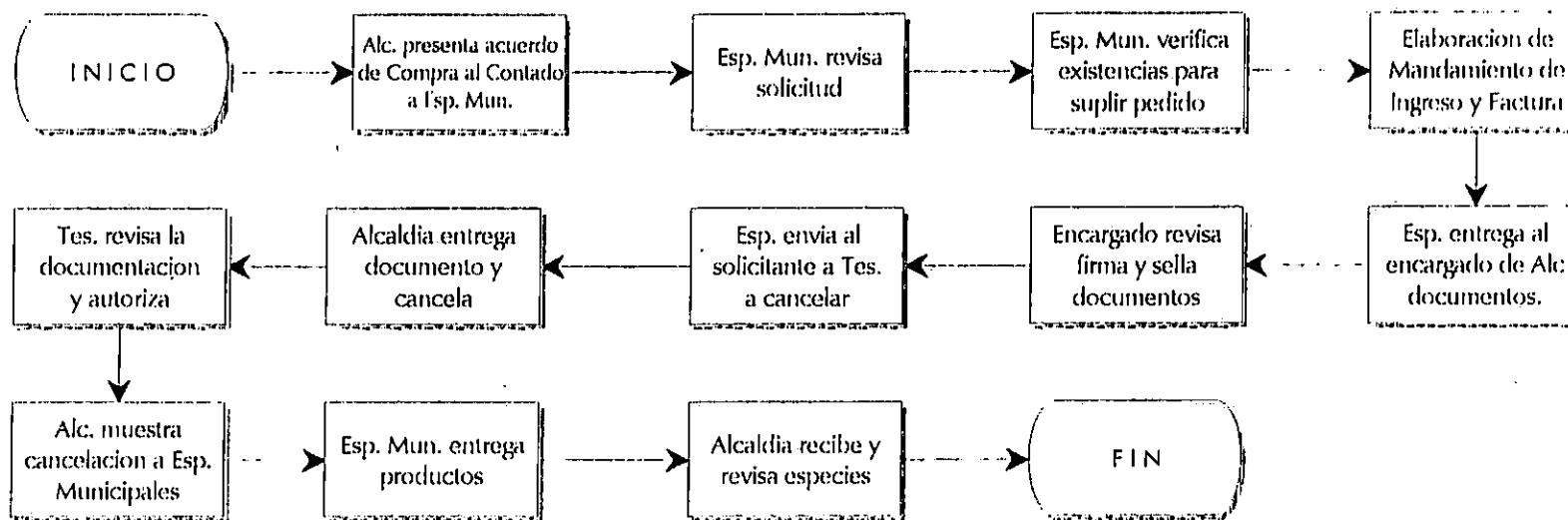
## PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS:

1. Adquisición de especies municipales.
2. Venta de especies municipales al contado.
3. Venta de especies municipales al crédito.
4. Control de inventario de especies municipales.

# PROCESO: ADQUISICION DE ESPECIES MUNICIPALES.

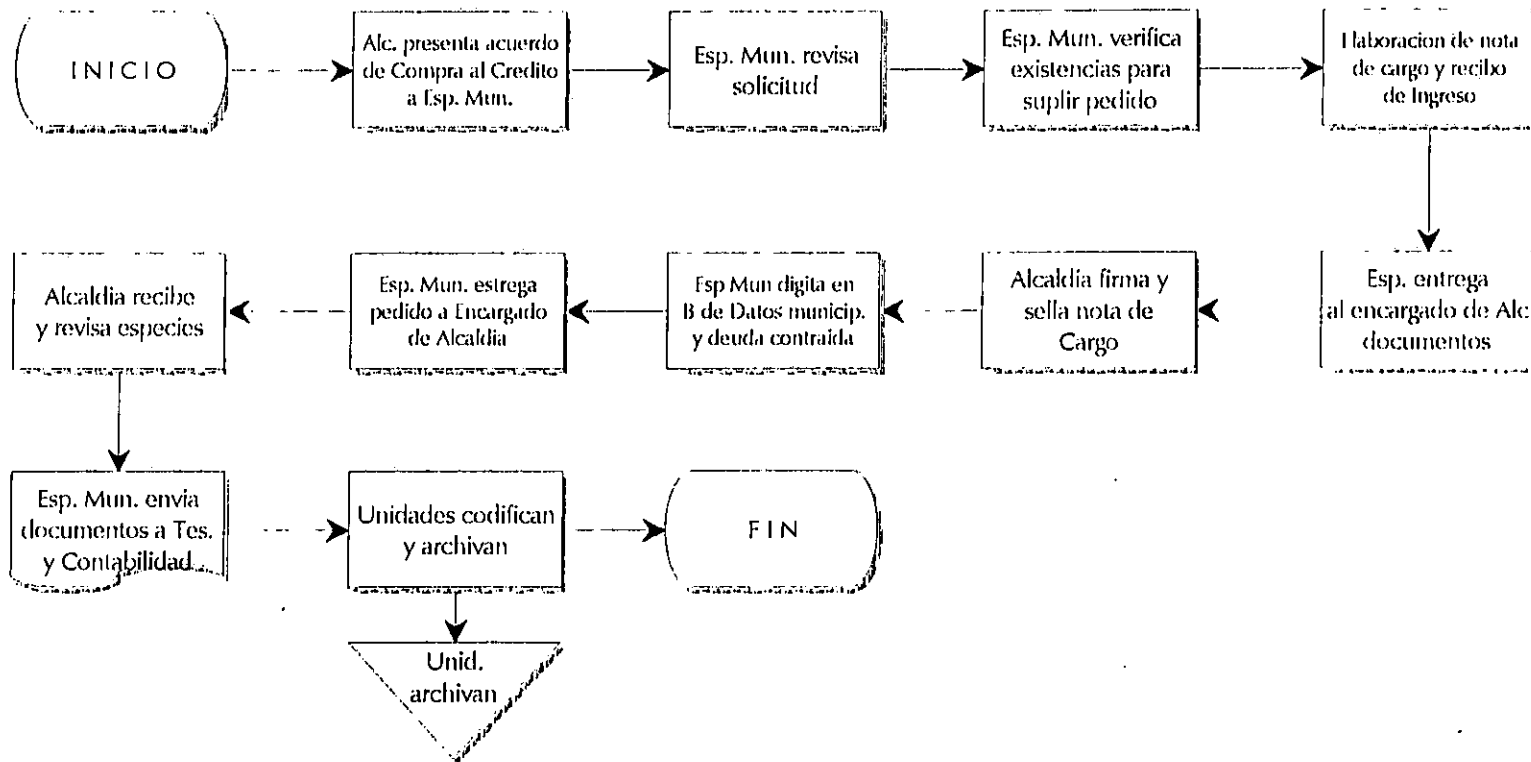


## PROCESO: VENTA DE ESPECIES MUNICIPALES AL CONTADO.

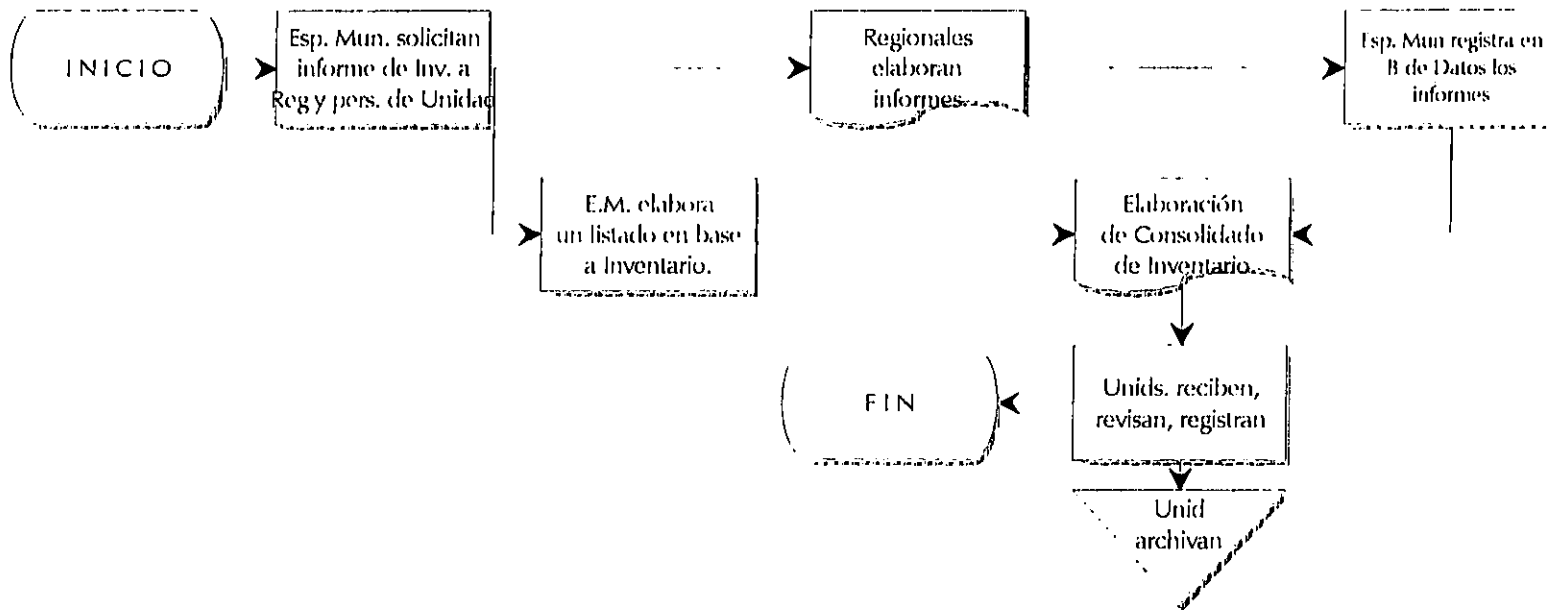




## PROCESO: VENTA DE ESPECIES MUNICIPALES AL CREDITO.



## PROCESO: CONTROL DE INVENTARIO DE ESPECIES MUNICIPALES.

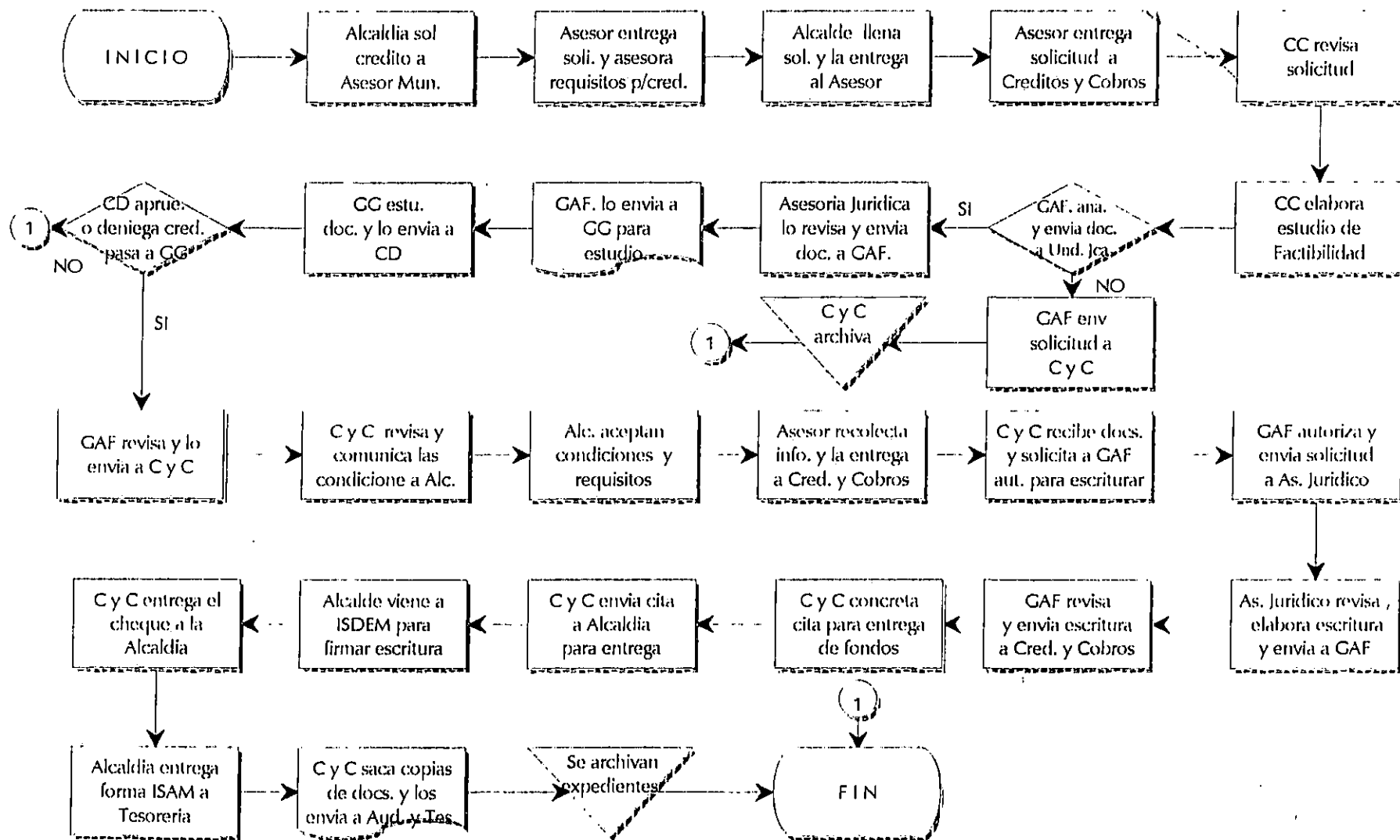


# UNIDAD DE CRÉDITOS Y COBROS.

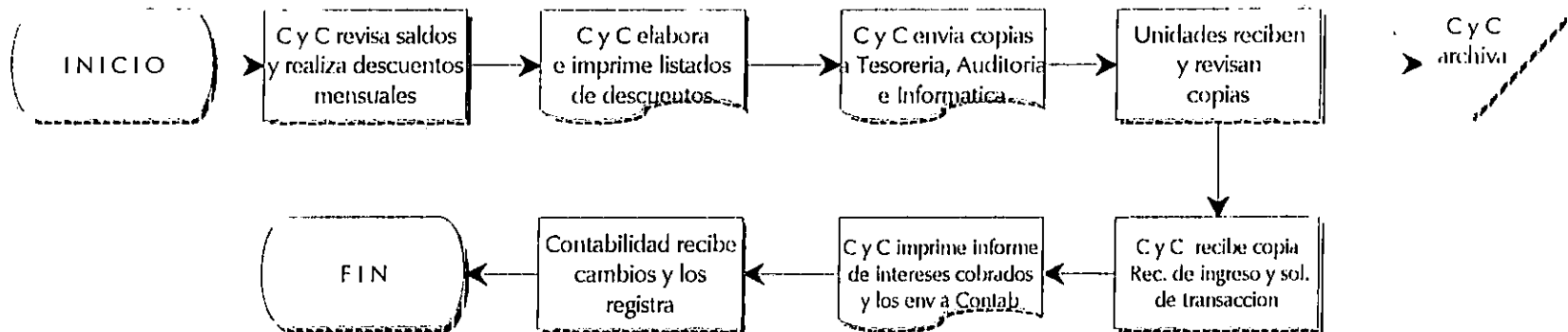
## PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS:

1. Otorgamiento de créditos a alcaldías.
2. Control de descuentos.
3. Otorgamiento de garante de créditos.

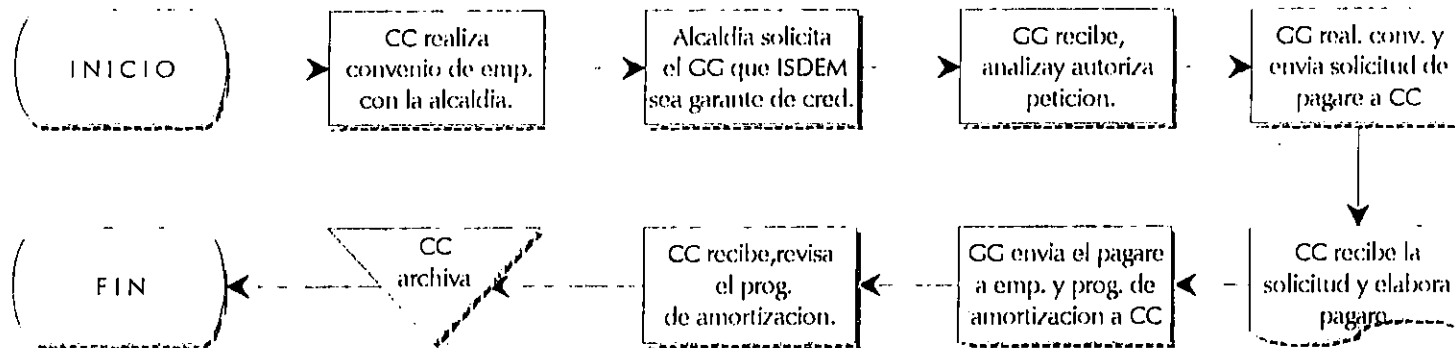
## PROCESO: OTORGAMIENTO DE CREDITOS A ALCALDIAS MUNICIPALES.



## PROCESO: CONTROL DE DESCUENTO.



## PROCESO: OTORGAMIENTO DE GARANTE DE CREDITOS.

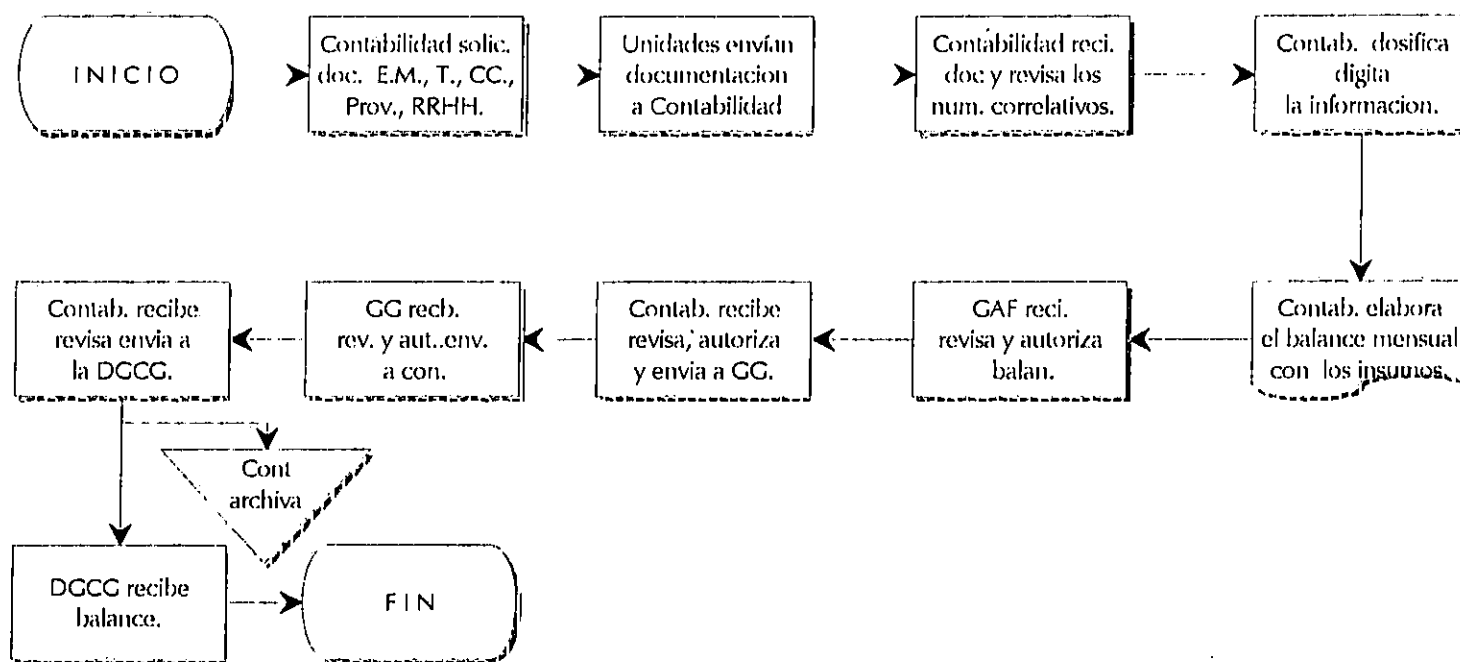


# UNIDAD DE CONTABILIDAD.

## PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS:

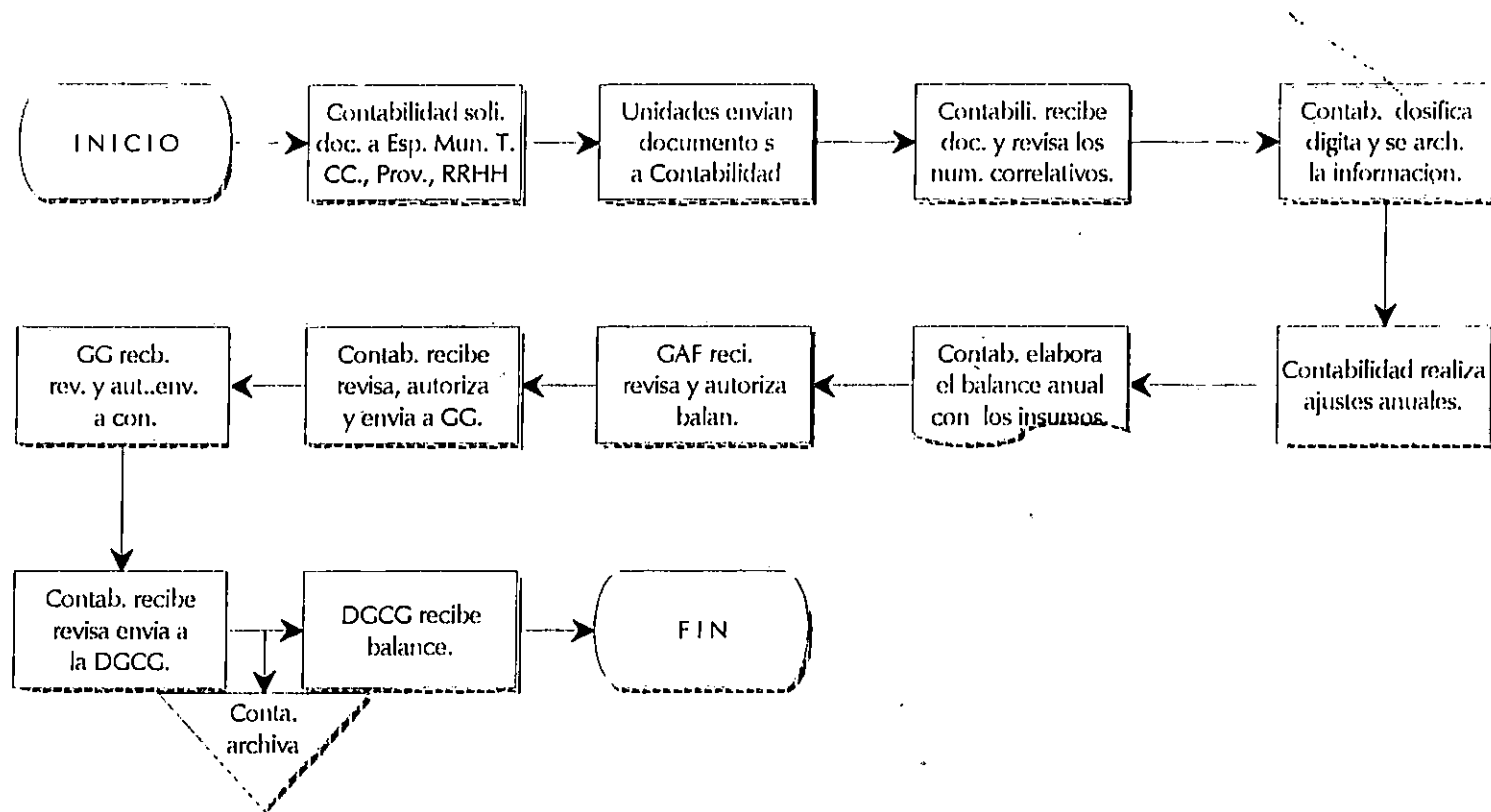
1. Elaboración del Balance Mensual.
2. Elaboración del Balance Anual.

## PROCESO: ELABORACION DE BALANCE MENSUAL.





# PROCESO: ELABORACION DE BALANCE ANUAL.

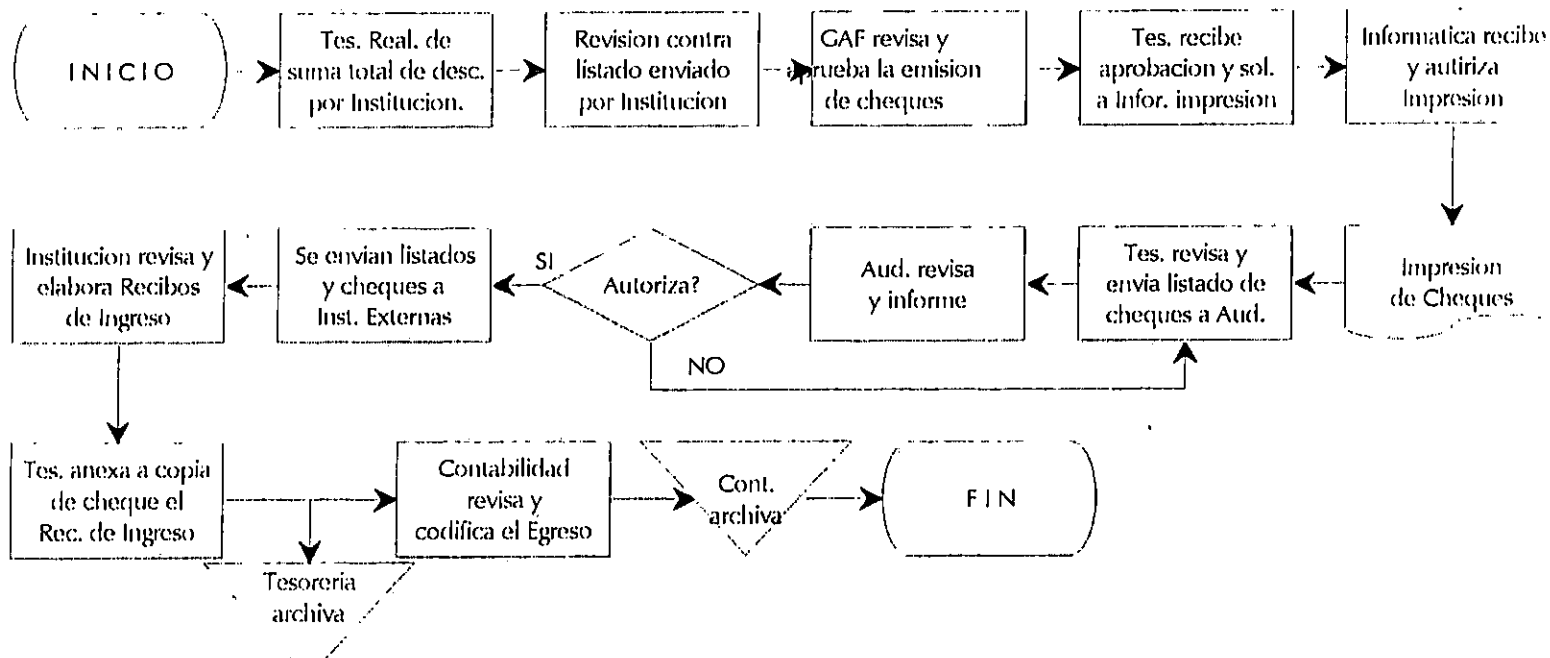


# UNIDAD DE TESORERÍA

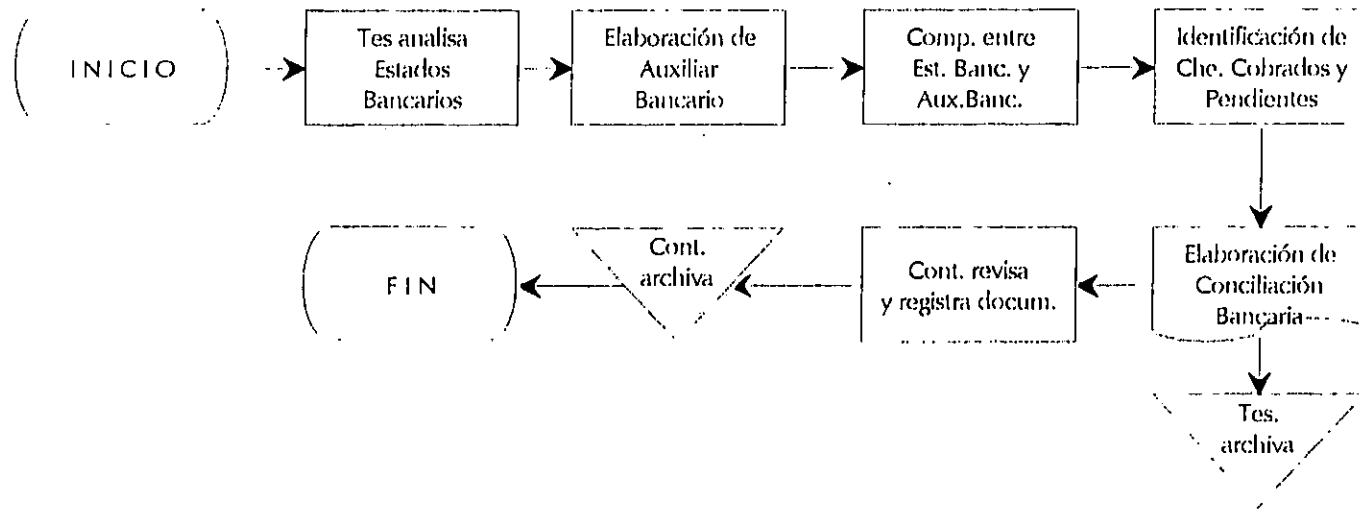
## PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS:

1. Pago de descuentos no institucionales.
2. Cotejo de cheques cobrados y emitidos.
3. Entrega del FODES.
4. Realizaciones de Pago.

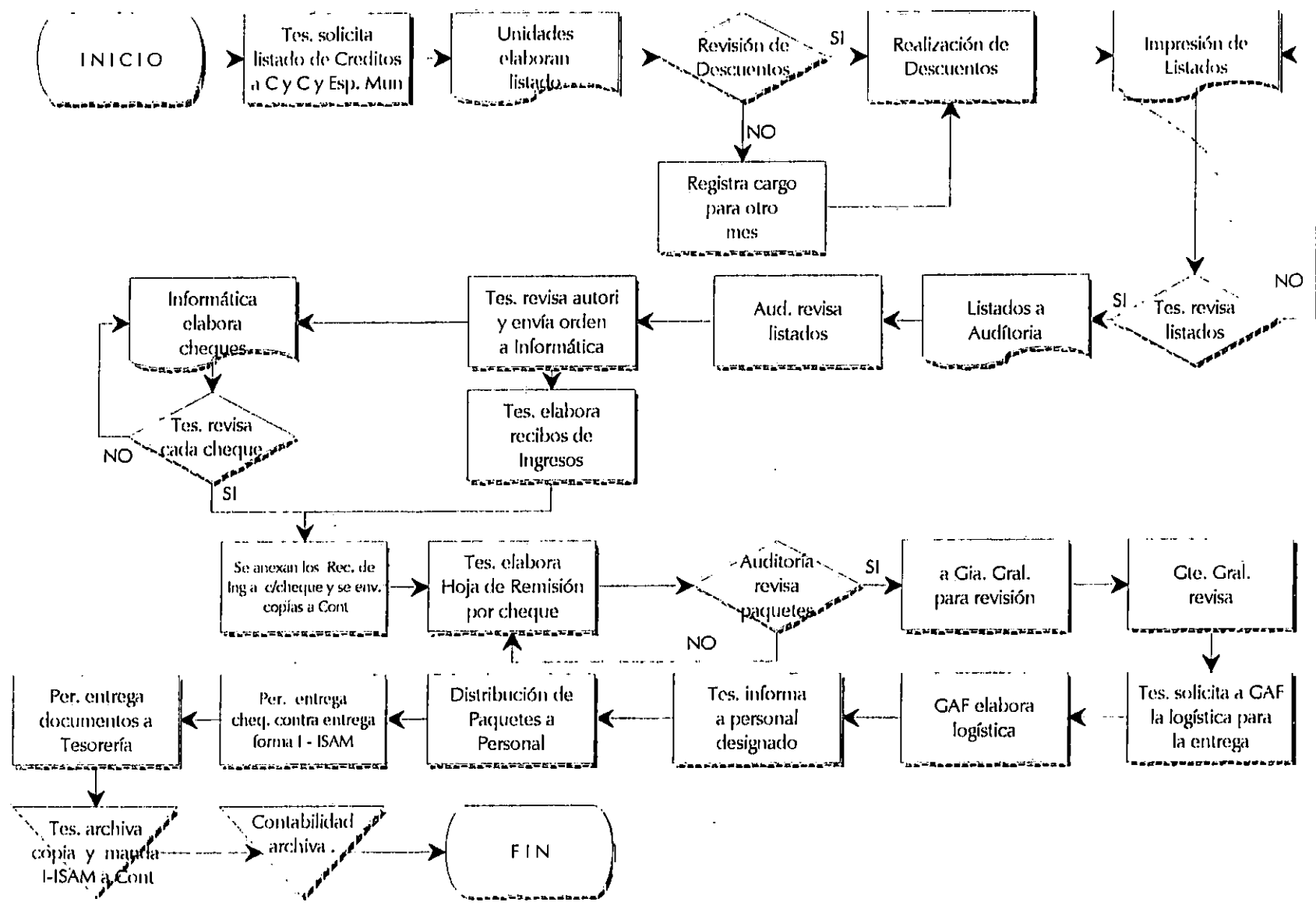
PROCESO : PAGO DE DESCUENTOS NO INSTITUCIONALES.



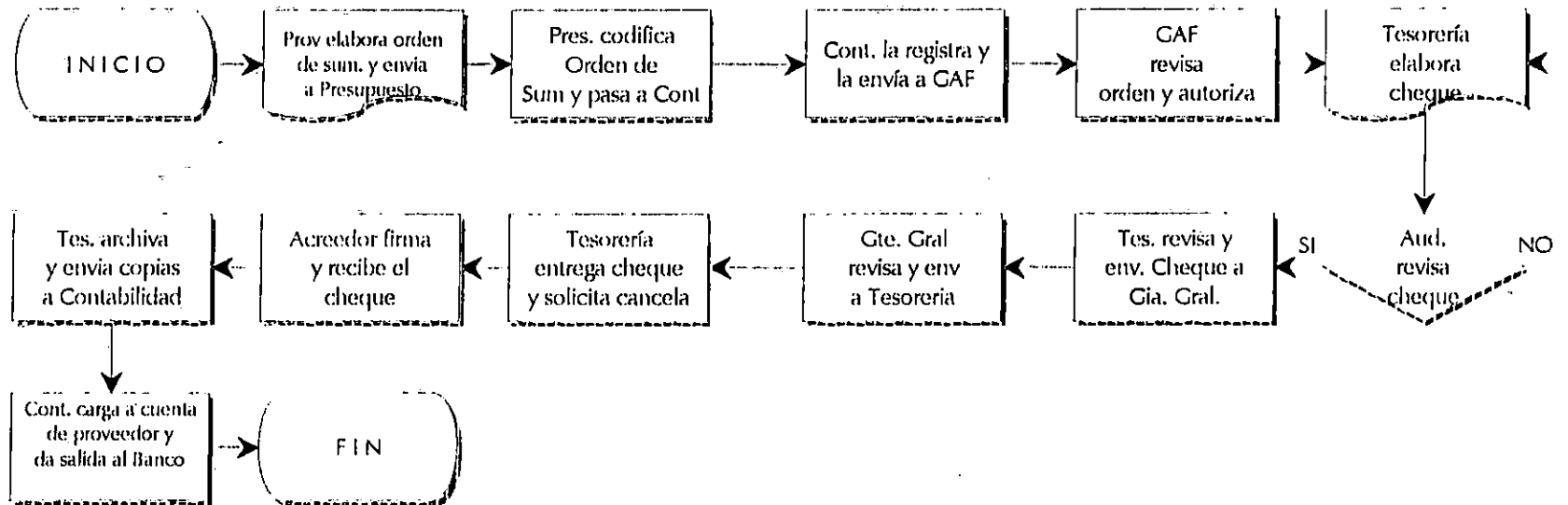
# PROCESO : COTEJO DE CHEQUES COBRADOS Y EMITIDOS



## PROCESO : ENTREGA DEL FODES.



## PROCESO : REALIZACIONES DE PAGO.

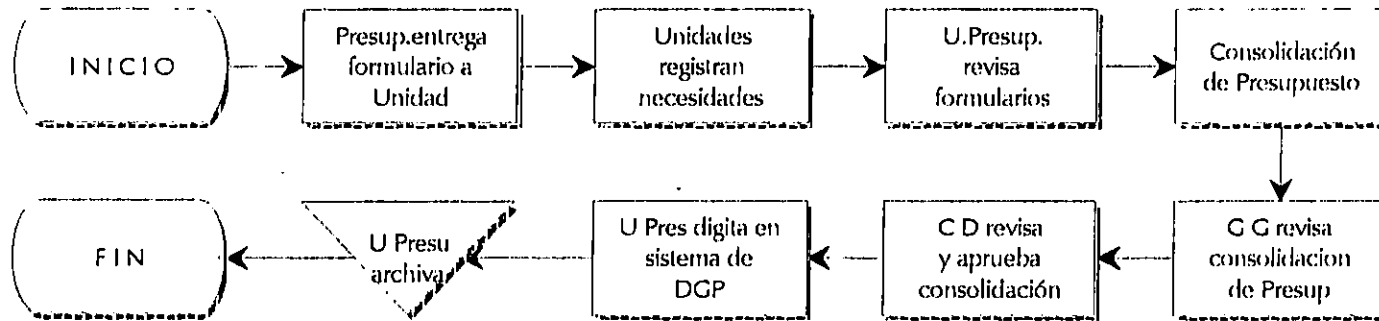


# UNIDAD DE PRESUPUESTO.

## PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS:

1. Elaboración presupuestaria.
2. Programación y ejecución presupuestaria.
3. Elaboración de Documento de autorización de compromiso presupuestario (DACP).
4. Reprogramación y ajuste de Presupuesto.

# PROCESO : ELABORACIÓN PRESUPUESTARIA.



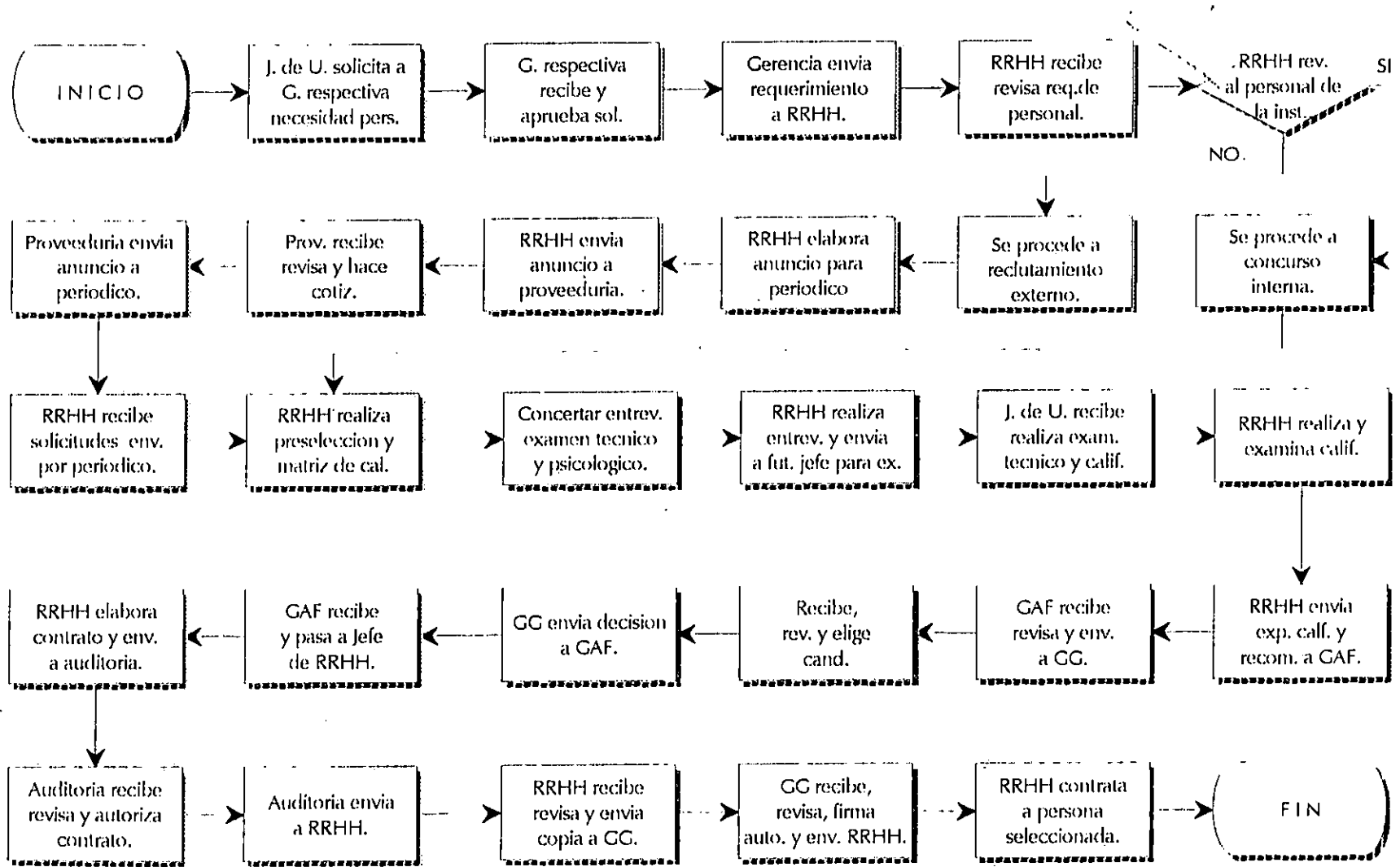


# UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

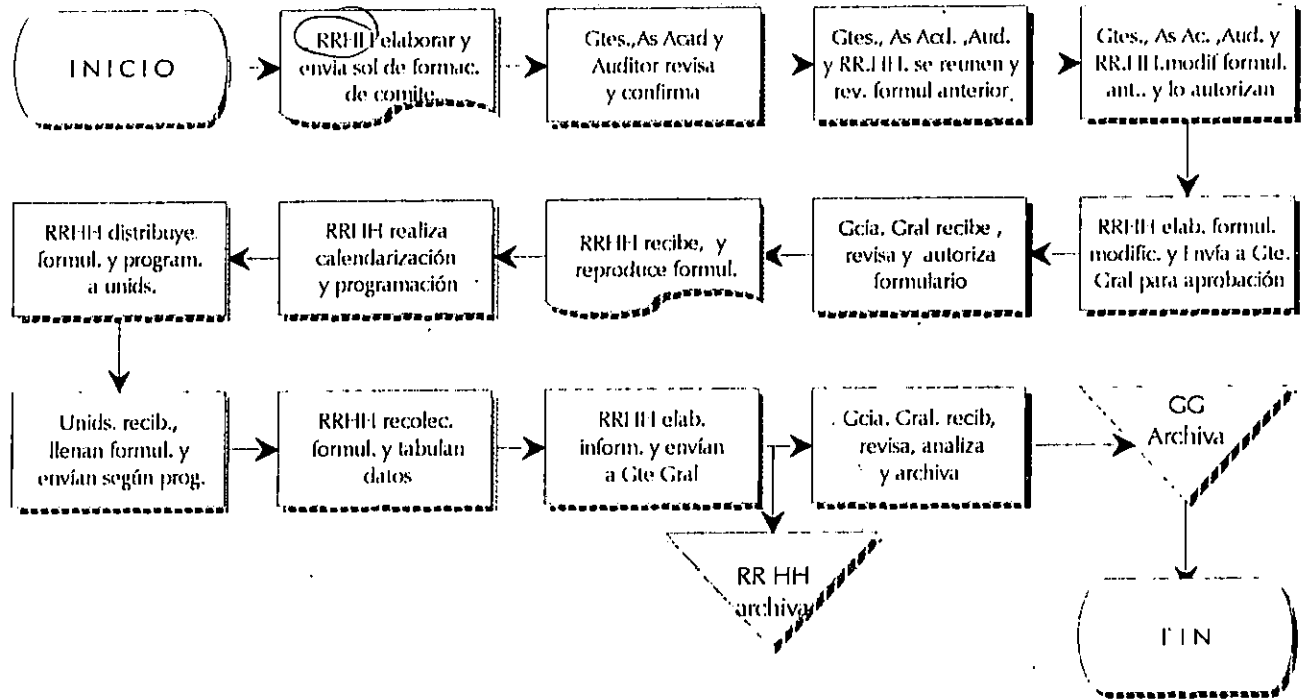
## PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS:

1. Selección del personal.
2. Control de desempeño.
3. Elaboración de presupuesto.
4. Elaboración de planillas.
5. Elaboración de planillas del ISSS.
6. Preparación de reportes de AFP's.
7. Elaboración de constancias de sueldos.
8. Cálculos de viáticos para misiones oficiales.

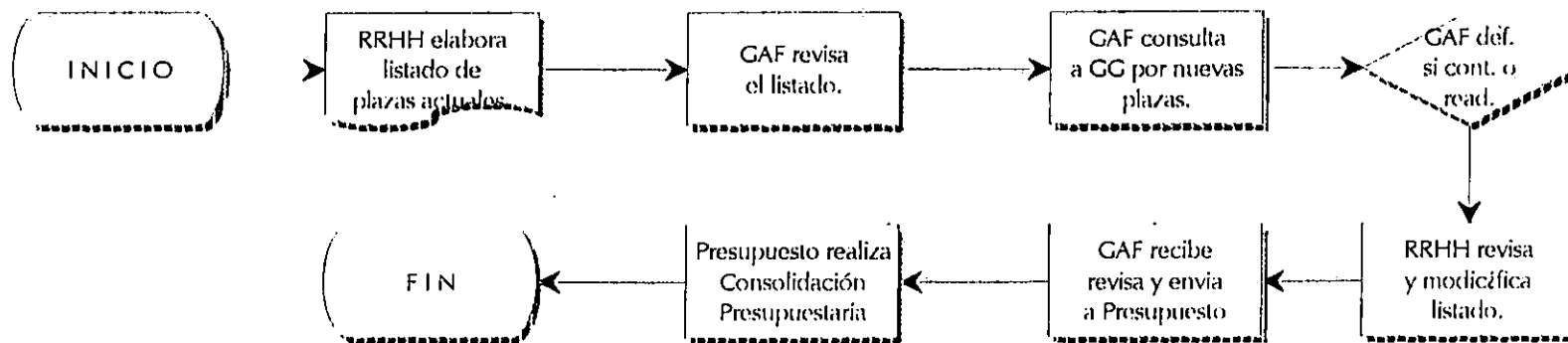
## PROCESO: SELECCION DE PERSONAL.



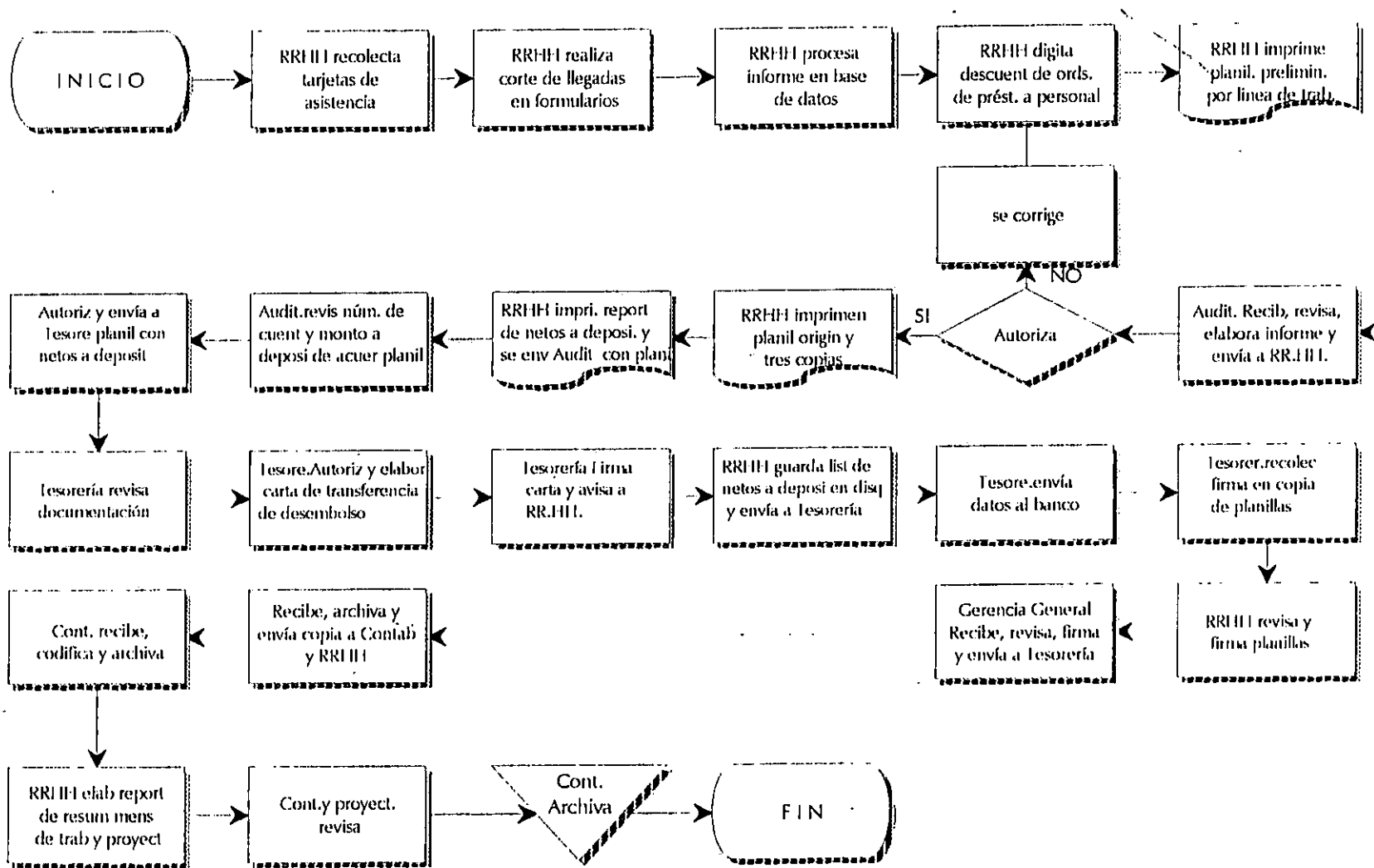
## CONTROL DEL DESEMPEÑO



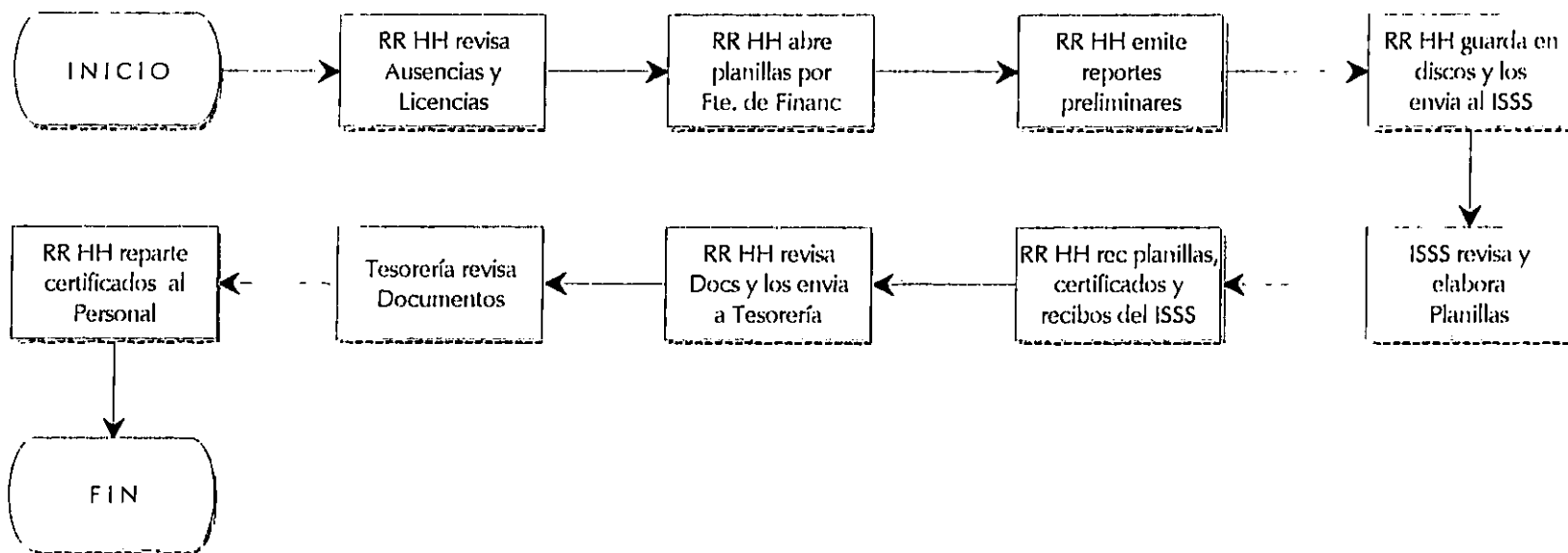
# PROCESO: ELABORACION DE PRESUPUESTO DE PERSONAL.



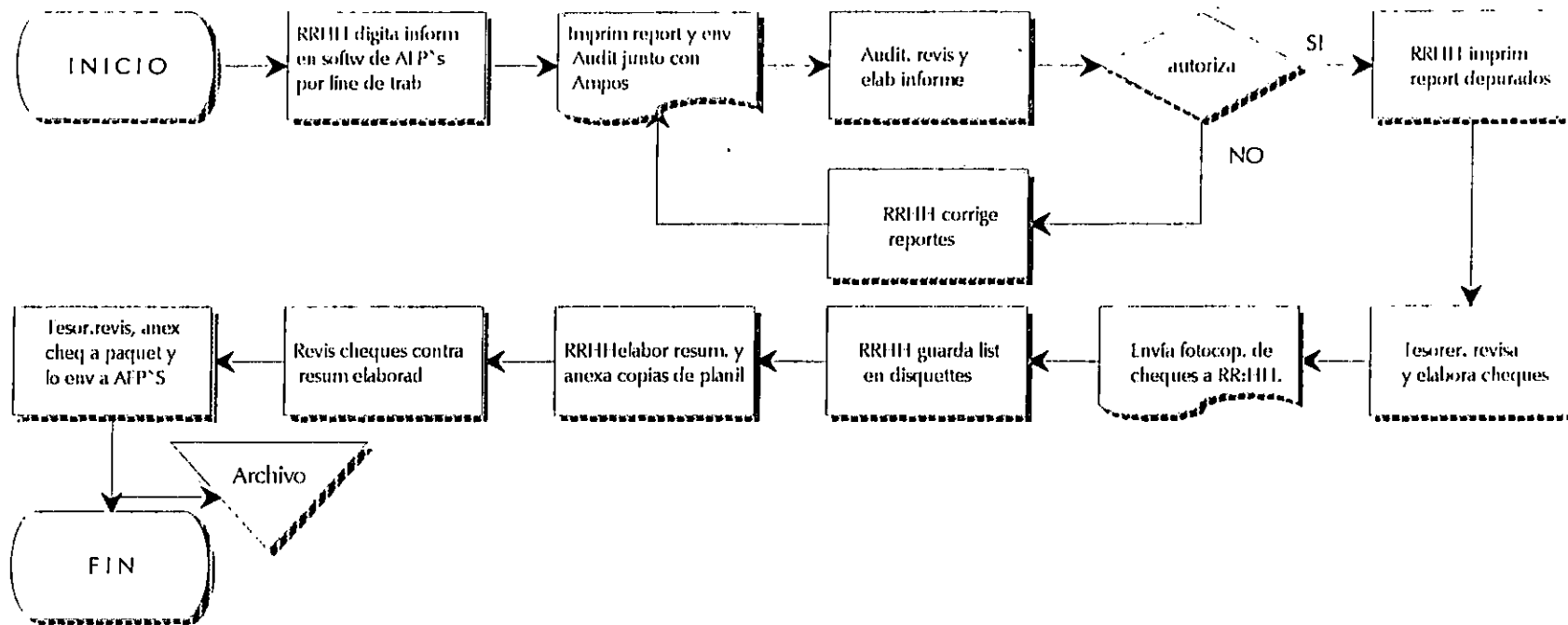
# ELABORACIÓN DE PLANILLAS



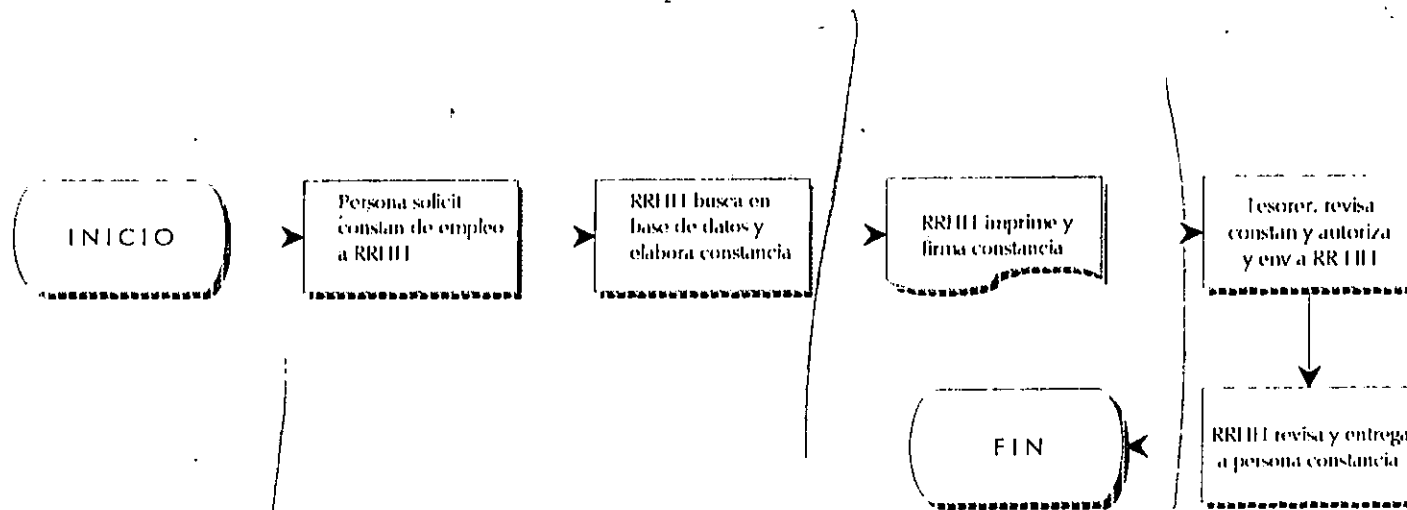
## PROCESO : ELABORACIÓN DE PLANILLAS DEL ISSS.



# ELABORACIÓN DE REPORTES A AFP'S

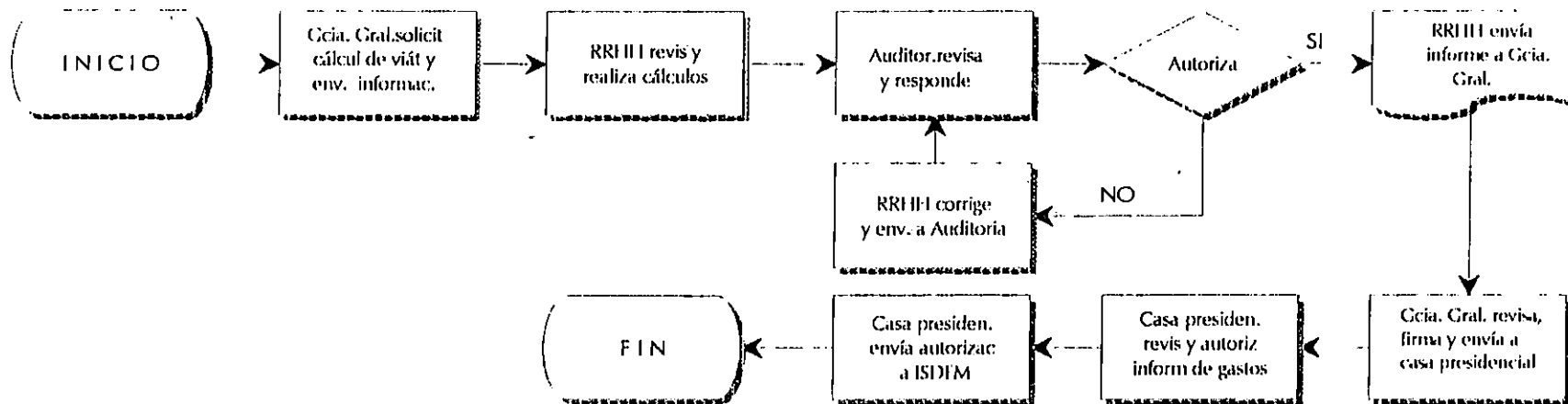


## ELABORACIÓN DE CONSTANCIAS DE EMPLEOS

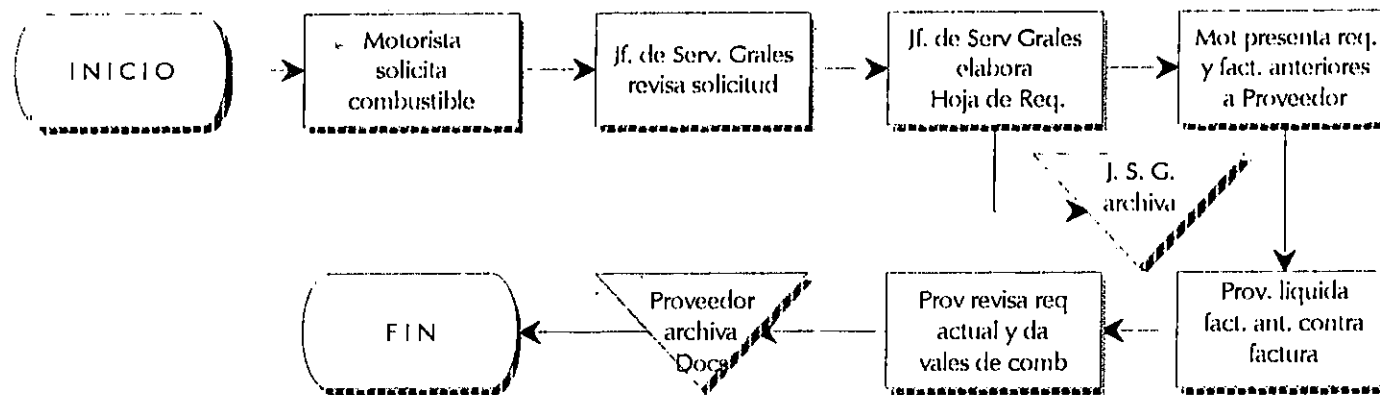




## CÁLCULOS DE VIÁTICOS PARA MISIONES OFICIALES



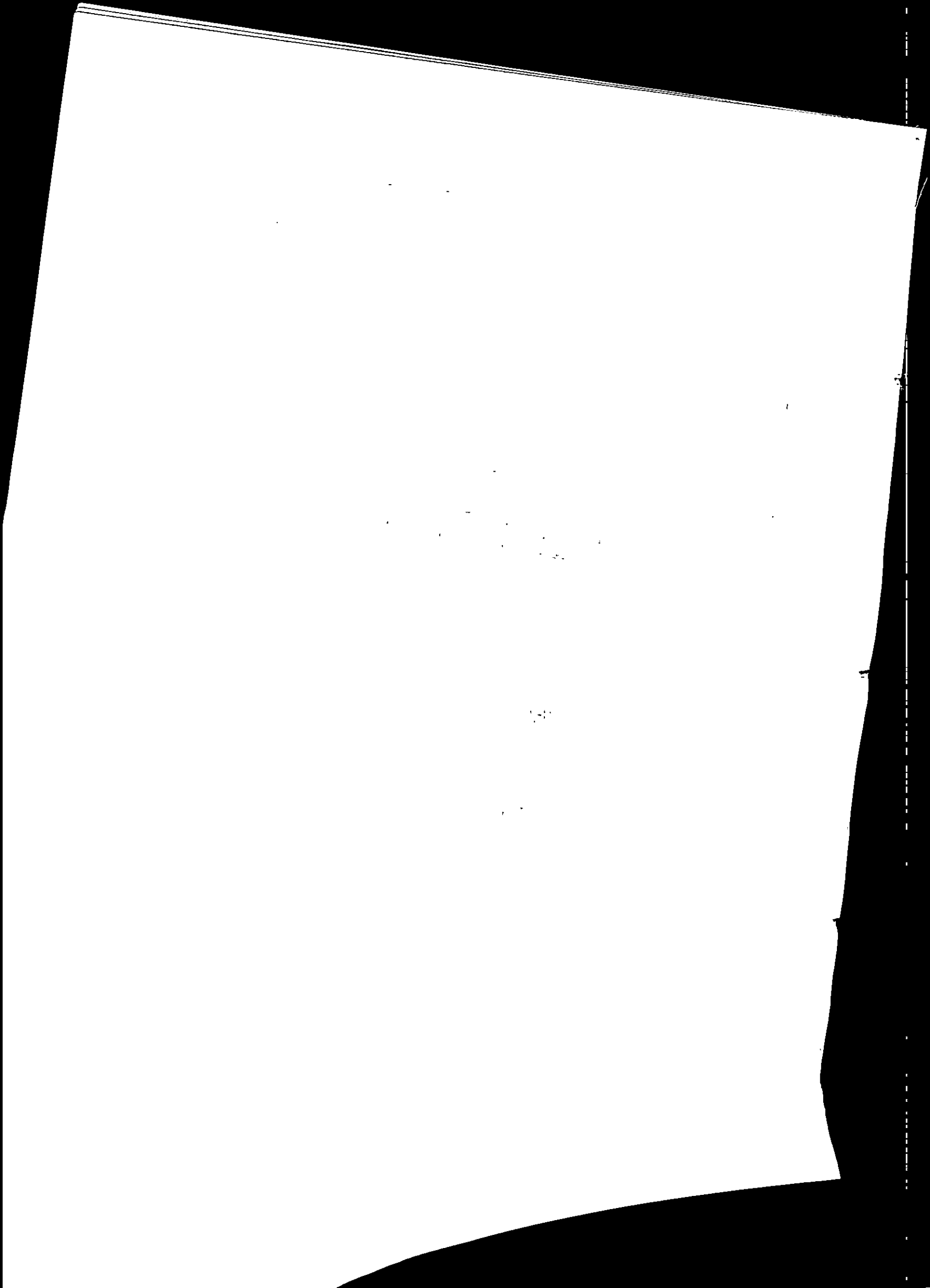
# PROCESO : REQUISICIÓN DE COMBUSTIBLE INTERNO.



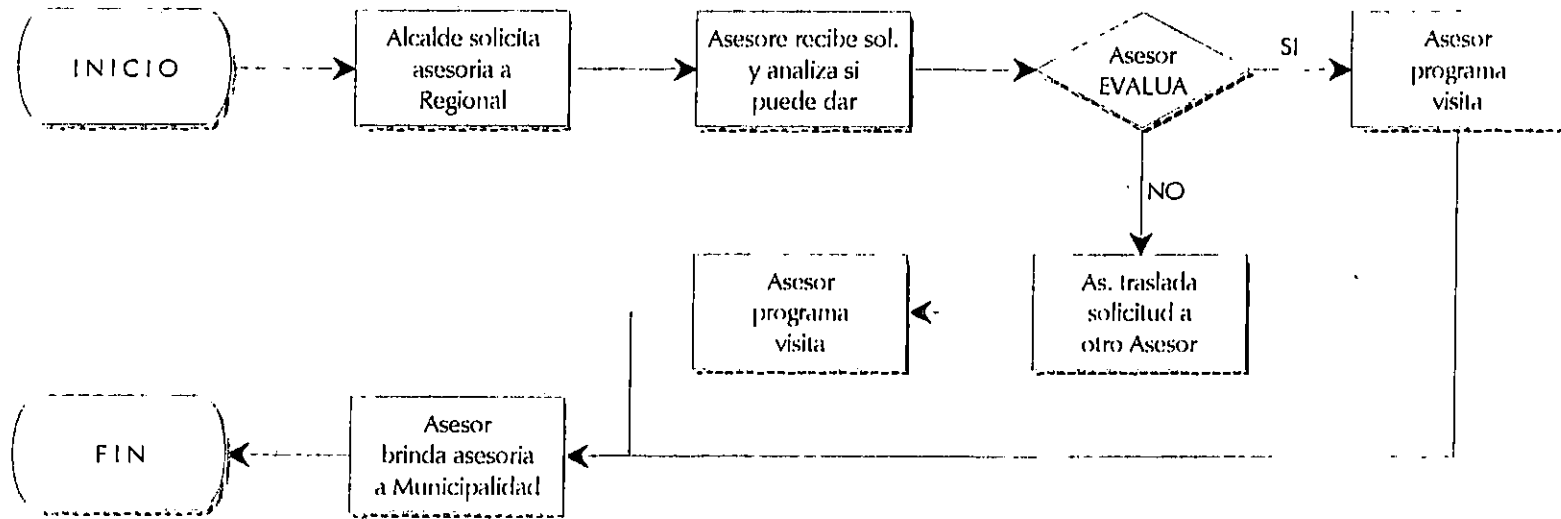
# UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE

## PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS:

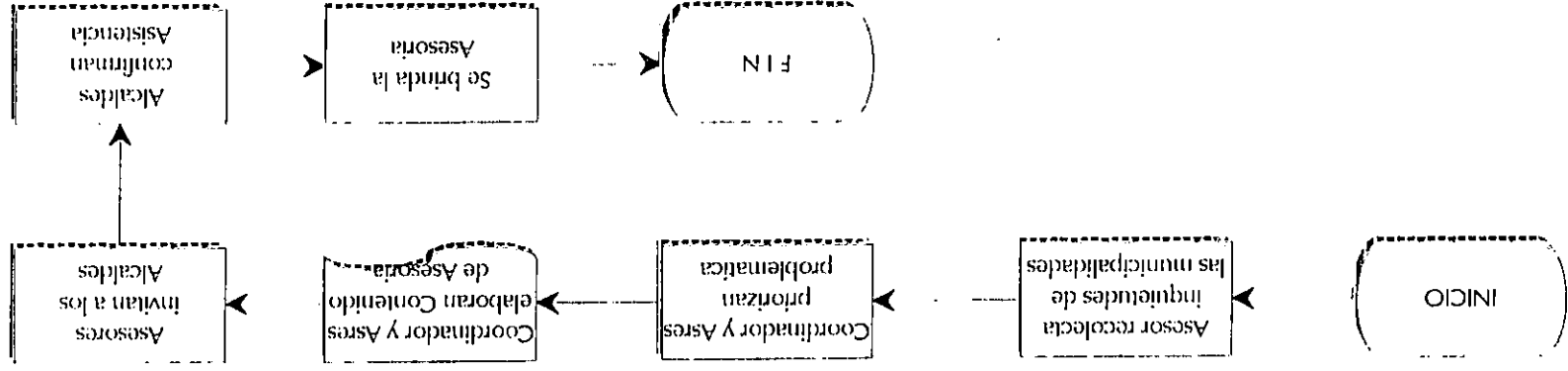
1. Mapeo.



# PROCESO: ASESORÍAS DIRECTAS



PROCESO: ASESORIAS INDIRECTAS.



## RESUMEN DE LOS PROCESOS POR UNIDAD.

UNIDAD	PROCESOS	PRODUCTOS
NIVEL ESTRATÉGICO.		
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboración del Plan Estratégico Institucional.</li> <li>-Elaboración del Plan Operativo Anual.</li> <li>- Control administrativo del FODES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan Estratégico Anual.</li> <li>-Plan Operativo Anual del ISDEM.</li> <li>-informe sobre el mejor del FODES por las municipalidades.</li> </ul>
Proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestionamiento de proyectos de infraestructura.</li> <li>-Solicitud de desembolso.</li> <li>-Solicitud de asistencia en infraestructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-convenio de financiamiento para ejecutar un proyecto.</li> <li>-Cheque de pago.</li> <li>-Aprobación y realización de la asistencia técnica.</li> </ul>
Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboración de publicaciones.</li> <li>-Elaboración de boletines.</li> <li>-Realización de eventos.</li> <li>-Publicaciones internas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Publicación de información.</li> <li>-Publicación de información.</li> <li>-Evento.</li> <li>-Publicación de información.</li> </ul>
Auditoria Interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Control físico de bienes materiales.</li> <li>-Control físico de Proveduría.</li> <li>Control de Especies Municipales.</li> <li>-Elaboración de arqueos.</li> <li>-Revisión de control interno.</li> <li>-Control de estados financieros básicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Documento.</li> <li>-Documento.</li> <li>-Documento.</li> <li>-Documento.</li> <li>-Documento.</li> <li>-Documento.</li> </ul>
NIVEL TÁCTICO.		
Proveduría.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adquisición de bienes o servicios.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compras menores de 500.</li> <li>-Caja Chica.</li> <li>-Realización del inventario.</li> <li>-Licitación de suministros internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adquisición de bienes.</li> <li>-Cheque en base a solicitud.</li> <li>-Registros en kardex.</li> <li>Adquisición de bienes y/o servicios.</li> </ul>
Especies Municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adquisición de Especies Municipales (EM).</li> <li>-Venta de EM al contado.</li> <li>-Venta de EM al crédito.</li> <li>-Control de inventario de EM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Especies Municipales.</li> <li>-Ingreso para el Instituto.</li> <li>-Ingreso para el Instituto.</li> <li>-Reporte del inventario de EM.</li> </ul>
Créditos y Cobros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Otorgamiento de Créditos a las alcaldías.</li> <li>-Control de descuentos.</li> <li>-Otorgamiento de garante de créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prestamos concedidos a las alcaldías.</li> <li>-Listados de descuentos.</li> <li>-Convenio de garante entre el ISDEM y la Institución Financiera.</li> </ul>
Contabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboración del balance Mensual.</li> <li>-Elaboración del balance Anual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Balance Mensual.</li> <li>-Balance Anual.</li> </ul>
Tesorería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pago de descuentos no institucionales.</li> <li>-Cotejo de cheques cobrados y emitidos.</li> <li>-Entrega de FODES.</li> <li>-Realización de pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cheque.</li> <li>-Conciliación bancaria. Documento.</li> <li>-Cheque del FODES y recibo de ingresos.</li> <li>-Cheque.</li> </ul>
Presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboración presupuestaria.</li> <li>-Programación y ejecución presupuestaria.</li> <li>-Elaboración de Documento de autorización de Compromiso presupuestario (DACP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presupuesto anual.</li> <li>-Cronograma de desembolso anual.</li> <li>-Documento del DACP.</li> </ul>



	-Reprogramación y ajuste de presupuesto.	-Documento de autorización.
Programación Financiera.	-Requisición de cheques.	-Cheques de FODES.
Recursos Humanos	-Selección del personal. -Control de desempeño. -Elaboración de presupuesto.  -Elaboración de planillas. -Elaboración de planillas del ISSS.  -Preparación de reportes de AFP'S. -Elaboración de constancias de sueldos. -Cálculos de viáticos para misiones oficiales.	-Persona contratado. -Evaluación del personal. -Presupuesto anual de la unidad. -Planillas del personal. -Planillas de ISSS y certificados patronales. -Reportes de AFP'S. -Constancias de sueldos.  -Aprobación de viáticos.
Servicios Generales.	-Requisición regional de combustible. -Requisición de combustible interno. -Solicitud de transporte.	-Vales de gasolina. -Vales de gasolina. -Vehículos en buen estado.
Escuela de Administración Municipal.	-Elaboración de plan de trabajo. -Gestionamiento para las capacitaciones.	-Plan de trabajo anual. -Capacitaciones.
Medio Ambiente.	-Mapeo.	-Mapa cartográfico.
<b>NIVEL OPERATIVO.</b>		
Regional.	-Asesoría directas. -Asesorías indirectas.	Asistencia técnicas a las alcaldías

Tabla No. 5. Procesos del ISDEM

## **CAPITULO III.**

# **DIAGNOSTICO DE EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL ISDEM.**

### **A. ANÁLISIS INTERNO.**

#### **1. ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA DEL ISDEM.**

##### **1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.**

Para explorar todos los aspectos que involucra una organización, refiriéndose a: Objetivos, Políticas, Procedimientos, Toma de Decisiones, Delegación, Planeación, Integración, Comunicaciones y Grupos; se hace uso de una herramienta sencilla y práctica, tanto para el evaluado como para el evaluador, la cual da una información valiosa a la hora de tener resultados. (Véase anexo 2).

El cuestionario fue aplicado de manera separada a los gerentes y jefes de unidades, y al personal administrativo y operativo del ISDEM. El propósito de la separación es verificar el conocimiento de aspectos organizacionales en ambos grupos, debido a que la mayoría de veces solo los jefes tienen conocimiento de tales aspectos<sup>4</sup>. La cantidad de encuestados en el grupo de jefes es de 18, incluyendo a los gerentes y jefes de las diferentes unidades.

El siguiente grupo de encuestados está formado por el personal administrativo y operativo de la institución (126 personas).

## 1.1.1 ANÁLISIS.

VARIABLE	E S C A L A				VARIABLE
	1 2 3	4 5	6 7	8 9 10	
OBJETIVOS Oscuros	0	6	7	5	OBJETIVOS Claros
POLÍTICAS Confusas	1	7	4	6	POLÍTICAS Claras
PROCEDIMIENTOS Obsoletos	2	7	5	4	PROCEDIMIENTOS Actualizados
T. DE DECISIÓN Inefectiva	2	5	7	4	T. DE DECISIÓN Efectiva
DELEGACIÓN Ineficaz	0	4	4	10	DELEGACIÓN Eficaz
PLANEACIÓN Inefectiva	4	5	4	5	PLANEACIÓN Efectiva
INTEGRACIÓN Poca identificación	1	8	4	5	INTEGRACIÓN Gran identificación
COMUNICACIONES Nulas	1	5	6	6	COMUNICACIONES Optimas
GRUPOS Ineficaces	2	3	7	6	GRUPOS Eficaces
	13	50	48	51	
	63 (38.9%)		99 (61.1%)		

162

Figura No 2. Resultado del Estudio en Jefes.

El grafico anterior visualiza la acumulación de frecuencias de respuestas de los encuestados del primer grupo (Jefes). De derecha a izquierda se pasa de la "óptima eficiencia" a la total deficiencia" (claro a sombreado).

A primera vista se aprecia que de 162 respuestas, el 61.1% (99) se encuentran en el campo positivo, mientras que el 38.9% (63) se ubican en el lado izquierdo o negativo. Es decir, en una proporción de 1.6 a 1, las percepciones sobre los aspectos organizacionales del ISDEM son positivas en el grupo de los ejecutivos.

A nivel de variables, si sumamos las respuestas de la mitad hacia la izquierda y de la mitad hacia la derecha y luego los comparamos variable por variable, solo hay tres cuyas diferencias son considerables: Objetivos, Grupos y Delegación.

VARIABLE	% POSITIVO	% NEGATIVO
OBJETIVOS	67	33 ✓
POLÍTICAS	56	44
PROCEDIMIENTOS	50	50
T. DE DECISIÓN	61	39
DELEGACIÓN	78	22 ✓
PLANEACIÓN	50	50
INTEGRACIÓN	50	50
COMUNICACIONES	67	33 ✓
GRUPOS	72	28 ✓

Tabla No 6. Resumen de resultados.

En efecto, 67% de los encuestados consideran que los objetivos de la institución están suficientemente claros; el 72% opina que los grupos de trabajo funcionan de una manera relativamente eficaz y el 78% opina que la delegación de responsabilidad entre superiores y subordinados es bastante eficaz. Ninguna de las valoraciones negativas del grupo son estadísticamente significativas, por lo que se puede sintetizar que hay un moderado optimismo frente a las fortalezas de la organización.

El grafico No 3 visualiza la acumulación de las frecuencias de respuestas del personal administrativo y operativo del ISDEM.

VARIABLE	E S C A L A				VARIABLE
	1 2 3	4 5	6 7	8 9 10	
OBJETIVOS Oscuros	19	51	37	19	OBJETIVOS Claros
POLÍTICAS Confusas	42	37	28	19	POLÍTICAS Claras
PROCEDIMIENTOS Obsoletos	28	42	37	19	PROCEDIMIENTOS Actualizados
T. DE DECISIÓN Inefectiva	51	42	23	10	T. DE DECISIÓN Efectiva
DELEGACIÓN Ineficaz	23	51	42	10	DELEGACIÓN Eficaz
PLANEACIÓN Inefectiva	61	42	19	4	PLANEACIÓN Efectiva
INTEGRACIÓN Poca identificación	46	28	33	19	INTEGRACIÓN Gran identificación
COMUNICACIONES Nulas	65	28	23	10	COMUNICACIONES Optimas
GRUPOS Ineficaces	37	47	33	9	GRUPOS Eficaces
	372	368	275	119	
	740 (65.3%)		394 (34.7%)		

1134

Figura No. 3. Resultado del Estudio en Personal administrativo y operativo.

A primera vista se aprecia que de 1134 respuestas, el 34.7% (394) se encuentran en el campo positivo, mientras que el 65.3% (740) se ubican en el lado izquierdo o negativo. Es decir, en una proporción 1.9 a 1 las percepciones sobre los aspectos organizativos en general del ISDEM son negativas para el personal.

VARIABLE	% POSITIVO	% NEGATIVO
OBJETIVOS	44	56
POLÍTICAS	37	63
PROCEDIMIENTOS	44	56
T. DE DECISIÓN	26	74 ✓
DELEGACIÓN	41	59
PLANEACIÓN	18	82 ✓
INTEGRACIÓN	41	59
COMUNICACIONES	26	74 ✓
GRUPOS	33	67

Tabla No 7. Resumen de Resultados.

En el ámbito de variables, si sumamos las respuestas de la mitad hacia la izquierda y de la mitad hacia la derecha y luego las comparamos, solo hay tres cuyas diferencias son considerables: Toma de Decisiones, Planeación (en particular) y Comunicaciones.

En efecto, 74% de los encuestados consideran que la toma de decisiones en la institución es inefectiva; el 82% opina que la planeación del trabajo es muy inefectiva y el 74% opina que las comunicaciones internas son muy deficientes.

Es importante mencionar que no existe ninguna variable que haya sido considerada positivamente por los encuestados. Su percepción es en general sumamente contradictoria con la de los gerentes y ejecutivos, tal como se muestra en la siguiente tabla.

VARIABLE	% JEFES	% EMPLEADOS	DIFERENCIA
OBJETIVOS	33	56	23
POLÍTICAS	44	63	19
PROCEDIMIENTOS	50	56	6
T. DE DECISIÓN	39	74	35
DELEGACIÓN	22	59	37
PLANEACIÓN	50	82	32
INTEGRACIÓN	50	59	9
COMUNICACIONES	33	74	41
GRUPOS	28	67	39

Tabla No. 8. Comparación de resultados entre grupos.

### 1.1.2 OBJETIVOS.

Los objetivos son propósitos de carácter cualitativo hacia los cuales se dirijan las diferentes actividades que se desarrollan en una empresa o institución determinadas, y para alcanzarlos se hace necesario que se hagan del conocimiento del personal que los conforman.

En el ISDEM existe un desconocimiento de los objetivos de la Institución por parte del personal administrativo y operativo con un 55.67% en comparación con un 33.3% de los gerentes y jefes de las unidades que también los desconocen, pese a que la mayoría de los objetivos se encuentran plasmados en el Reglamento de la Ley Orgánica del ISDEM.

Este desconocimiento repercute en que el recurso humano asignado en cada unidad no valore la importancia de su trabajo para alcanza los objetivos.

### 1.1.3 POLÍTICAS.

Las políticas constituyen lineamientos generales que cumplen con el papel de orientar las acciones del recurso humano, con el fin de alcanzar los objetivos generales y específicos ya establecidos.

Bajo este concepto el ISDEM no cuenta con una herramienta administrativa donde se deje ver en forma clara y sencilla las políticas del Instituto.

Lo anterior se puede afirmar por los resultados que se obtuvieron de la encuesta donde el 62.7% del personal administrativo operativo declaran que las políticas son confusas al igual que un 44.4% de los gerentes y jefes que perciben esta variable de la misma forma.

La falta de objetivos y políticas claramente definidas trae como consecuencia el desaprovechamiento del esfuerzo individual y de grupo, ya que las acciones se desarrollan sin saber su significado, pues en todas las unidades se dedican a realizar actividades cotidianas que no obedecen a una programación previa.

#### **1.1.4 TOMA DE DECISIONES.**

La toma de decisiones es un proceso fundamental en toda organización. Los dirigentes toman decisiones basándose en la información que reciben a través de la estructura de la organización.

No se debe considerar que la toma de decisiones sea un fin, sino un medio para alcanzar las metas y objetivos que la organización se haya propuesto.

En el Instituto la toma de decisiones esta centralizada, debido a que toda decisión debe de pasar por la gerencia general, esto se pudo percibir por medio de entrevistas reforzando este sentir por medio del instrumento de Buller/Gonzalez donde arroja que solo el 38.9% de los jefes y gerentes sienten que esta variable es inefectiva, mientras que el personal administrativo operativo declara que el 73.8% lo es (inefectiva), mostrando que las decisiones se toman a nivel estratégico.

#### **1.1.5 DELEGACIÓN.**

La delegación de autoridad es el proceso de distribución de la autoridad hacia abajo dentro de la organización.

Los dirigentes deciden la autoridad que se debe delegar en cada puesto de trabajo y a cada uno de sus titulares.

En la institución existe delegación de tareas pero ello no conlleva necesariamente la toma de decisiones.

Dándose como resultado en la encuesta que los jefes y gerentes consideran que la delegación es ineficaz en un 22.2% con un 58.7% del personal administrativo y operativo.



### **1.1.6 PLANEACIÓN E INTEGRACIÓN.**

Son fases del proceso administrativo, que busca en forma sistematizada relacionar ciertas actividades entre sí con el fin de lograr objetivos propuestos por la empresa o institución.

En el ISDEM estos factores a nivel de gerencia y jefatura consideran que el 50% es ineficaz, mientras a nivel de personal administrativo operativo consideran la planeación con un 81.7% e integración con un 58.7% como ineficaz.

Esto viene a confirmar el hecho de que el personal no tiene bien claros los objetivos bajo los cuales están trabajando.

### **1.1.7 COMUNICACIÓN.**

Es la transición de información y de conocimiento mediante el uso de símbolos habituales, verbales y/o no verbales.

La supervivencia de una organización guarda estrecha relación con la capacidad de su dirección para recibir, transmitir y actuar en base a la información de que dispone.

La comunicación vincula a la organización con su entorno y con todas sus partes. La información llega y sale de la organización y circula dentro de la misma. La información permite integrar todas las actividades que se desarrollan en su seno.

Según los resultados obtenidos por la encuesta los gerentes y jefes (33.3%) consideran esta variable como negativa, con un 73.8% del personal administrativo operativo, los cuales la consideran mala.

Esta diferencia marcada se debe a que no existen los canales adecuados donde se pueda trasladar la información y/o necesidades a las diferentes unidades tanto a nivel horizontal como ascendente.

### **1.1.8 GRUPOS.**

El grupo es el conjunto de individuos dentro del cual la conducta y/o el rendimiento de un miembro esta influido por la conducta y/o el rendimiento de los demás.

Como consecuencia de ello, la mayoría de los empleados son miembros de un grupo basados en su posición dentro de la organización. Estos grupos son denominados grupos formales.

Estos son creados por decisión de la directiva para llevar a cabo los objetivos predefinidos por la organización.

Dentro del Instituto la gerencia y los jefes de unidad (27.8%) consideran que los grupos de trabajo son ineficaces y el personal administrativo y operativo (66.7%) los consideran en la misma categoría.

Esta variable viene a reforzar los resultados obtenidos en las anteriores.

### **1.1.9 RESULTADOS.**

La investigación realizada con relación al conocimiento de aspectos organizativos del ISDEM arroja los siguientes resultados.

- a) En el grupo de ejecutivos, las percepciones sobre las variables organizativas en general son positivas (62%), a diferencia del grupo del personal administrativo y operativo que los consideran muy negativos , considerando solamente el 35% positivas.
- b) El 63% de los empleados administrativos y operativos consideran confusas las políticas de la institución debido a los deficientes canales de comunicación.
- c) Los empleados administrativos y operativos consideran que la planeación de las actividades de la institución es ineficiente, ya que existe un desorden en la ejecución de ellas.
- d) Entre las nueve variables evaluadas, la menor diferencia en las opiniones de los dos grupos encuestados (6%) se encontró en los procedimientos, donde ambos los consideran desactualizados y poco efectivos.
- e) El porcentaje con mayor diferencia entre los grupos (41%) esta en la variable de comunicaciones, donde los ejecutivos las consideran como buenas y el personal restante las considera pésimas.
- f) La fortaleza más grande del ISDEM, según los ejecutivos (78%) es la delegación de responsabilidad a sus subordinados; por el contrario, solo el 41% del personal administrativo y operativo apoyan esa afirmación.

### **1.2 ESTUDIO DE LAS FUNCIONES.**

Las funciones son un conjunto de actividades encaminadas a lograr los objetivos previamente establecidos. La concatenación entre objetivos, políticas y funciones tienden a armonizar el comportamiento del recurso humano.

Al comparar las funciones generales que le competen al personal en la Institución, se determino que muchas de ellas se encuentran plasmadas en el Reglamento de la Ley Orgánica del ISDEM en el título II. Las unidades que tienen establecidas sus funciones son: auditoría interna, asesoría jurídica, planificación, comunicación, especies municipales, tesorería, programación financiera, al mismo tiempo define muy vagamente las funciones de las unidades de informática, recursos humanos, créditos y cobros, proveeduría y contabilidad.

La Institución ha adquirido nuevas responsabilidades, y por ende ha sufrido transformaciones en su estructura orgánica, creándose unidades cuyas atribuciones y funciones no están incorporadas en la Ley, como lo son las unidades de medio ambiente, servicios generales, asesoría académica y la escuela de capacitación municipal. Convirtiéndose esta Ley en un documento obsoleto.

Al levantar la información para analizar el grado de dependencia de cada una de las unidades y graficar dicha relación surge un nuevo organigrama (véase figura 4) el cual no coincide con el organigrama oficial (véase figura 1). Algunas de las diferencias son que unidades como proyectos, comunicaciones no se encuentran en la gerencia general, que es en realidad de quien dependen; en la gerencia de administración financiera faltan las unidades de especies municipales e informática.

En el organigrama funcional se puede notar que la distribución de unidades están concentradas en la gerencia general y la gerencia administrativa financiera, teniendo a su cargo el gerente general seis unidades, ocho proyectos, la escuela de administración y las dos gerencias sumando diecisiete y la gerencia administrativa financiera cuenta con siete unidades a su cargo.

Al estudiar las funciones de cada una de las unidades y relacionarlas con los principios de organización<sup>5</sup> se puede observar que algunos de ellos el Instituto los esta quebrantando, entre los que podemos mencionar:

- *Departamentalización*: pretende agrupar las unidades que tienen objetivos afines y que se orientan hacia el mismo objetivo. En el Instituto hay unidades que están relacionadas directamente con el que hacer de la Institución, es decir que están en contacto directo con las municipalidades como lo es créditos y cobros, las regionales, la escuela de administración municipal, proyectos, los cuales no se encuentran en una misma gerencia o departamento.

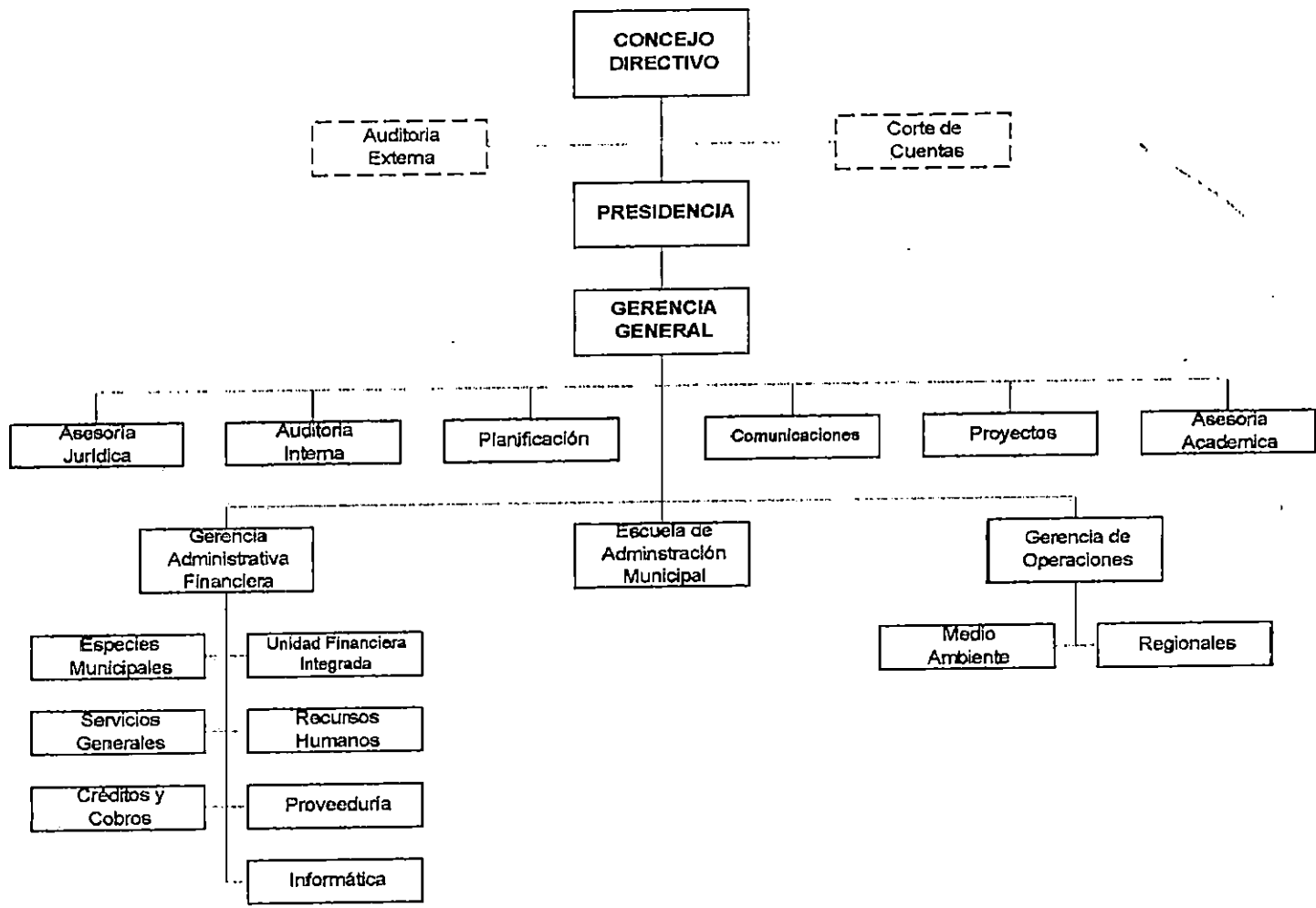


Figura No.4. Estructura Orgánica Funcional.

- *Autoridad Funcional* se refiere a que existen ciertas unidades especializadas que generalmente realizan funciones de asesoría, supervisión, que se ubican fuera de la estructura piramidal de la organización. En el organigrama oficial del ISDEM se puede observar que las unidades de asesoría jurídica y el asesor académico se cuentan como unidades de línea aun cuando las funciones que ellos realizan son de apoyo o como su nombre lo indica de asesoría.
- *Tramo de control o Intervalo de control:* menciona que lo fundamental para decidir el radio de control de un gerente no es el número de sus posibles relaciones, sino la frecuencia e intensidad de las mismas. Así si bien es cierto el gerente administrativo financiero atiende siete unidades y a su personal inmediato, la carga de sus actividades y/o funciones no es tanta a diferencia del gerente general que maneja diecisiete unidades y la responsabilidad y las decisiones de toda la Institución recaen en él, provocando con esto que exista una centralización en las decisiones del ISDEM.

En relación con los principios de organización, en el ISDEM se respetan lo que es la Unidad de mando, se dice que una unidad debe de tener un solo jefe, en el Instituto este principio se cumple ya que cada una de ellas tiene solamente una jefatura y se respeta las decisiones que ahí se toman.

Con lo anterior se puede afirmar que en el Instituto existe una organización de línea debido que existen unidades (staff), que están para ayudar, recomendar y aclarar dudas, para aconsejar a su superior sobre un problema.

---

<sup>5</sup> Enrique Benjamín Franklin. *Organización de Empresas. Cap.7.*

### 1.3 PRINCIPALES PROBLEMAS.

- ❖ El personal del ISDEM, tanto jefaturas y personal administrativo como operativo no tienen claras las políticas y objetivos del Instituto.
- ❖ Un ineficiente sistema de comunicación al interior del Instituto como una deficiente proyección al exterior sobre el que hacer del ISDEM.
- ❖ No existe un documento que respalde claramente las funciones y procedimientos que el personal debe realizar.
- ❖ Una centralización en la toma de decisiones por parte del Gerente General.
- ❖ El organigrama oficial no concuerda con lo que el ISDEM realiza.
- ❖ Existe confusión del personal al concebir su unidad dentro del organigrama.

Adolfo

## 2.ESTUDIO DE LOS PROCESOS.

### Objetivo.

Registrar los procesos desarrollados en las diferentes unidades del ISDEM para una posterior selección y evaluación con mira al mejoramiento de la calidad del servicio.

### Universo y Muestra.

La población se conforma por todos los jefes de las unidades, estableciéndose de esta manera un universo de 18 personas.

Dado que los jefes de las diferentes unidades son los que conocen más los procesos, se tomo el total del universo como muestra.

Los procesos son todas las actividades que dotan de vida a la estructura de una organización. Llegar a entender los problemas que puedan afectar a los procesos sirve para comprender el comportamiento de una organización mucho más de lo que jamás se lograría si nos limitáramos a examinar su estructura.<sup>6</sup>

### 2.1 SELECCIÓN DE LOS PROCESOS.

En la actualidad, las organizaciones son constantemente influidas por el ambiente interno y externo, con los cambios que se suscitan, las organizaciones se quedan desactualizadas y llegan al punto en el que sus resultados ya no responden a cabalidad con las expectativas, funciones y razón de ser para lo cual fueron creadas; entonces, cuando sucede este fenómeno, existen dos alternativas, luchar para recuperar su productividad y mantenerse activas, o desaparecer.

La productividad se puede alcanzar únicamente mejorando u optimizando las formas y métodos de trabajar.

→ Cuando hablamos de una metodología para priorizar y mejorar los procesos, nos referimos a una herramienta de productividad que ayudará a la organización a simplificar y

---

<sup>6</sup> Gibson, James. LAS ORGANIZACIONES. Comportamiento, Estructura y Procesos.

modernizar los procesos de trabajo, eliminando la burocracia y el desperdicio, con el objeto de reducir costos y proporcionar a los clientes internos y externos (usuarios) productos y/o servicios efectivos, cumpliendo con las expectativas y requerimientos de quienes los van a utilizar. ←

Lógicamente, al contar con mejores procesos, sus componentes serán óptimos. Los componentes son: buenos proveedores, insumos de calidad, adecuados procedimientos, tareas bien definidas, equipos de trabajo, comunicaciones bien estructuradas, trabajadores comprometidos y colaboradores, resultados oportunos y que respondan a los requerimientos de los clientes, y por consiguiente contar con clientes, internos y externos, satisfechos.

→ El rediseño del proceso se debe realizar fundamentándose en ciertos principios que se detallan a continuación:

- Se debe de rediseñar en función del cliente.
- Se deben eliminar las actividades que no generen valor para el cliente.
- Se deben eliminar las actividades repetitivas.
- Se le debe dar un orden natural y no lineal al flujo de trabajo.

→ Para la selección de los procesos a rediseñar, estos deben de poseer las siguientes características:

- Procesos de Mayor impacto (Razón de ser). ←
- Procesos con problemas críticos (Disfuncional). ✓
- Procesos seleccionados por la Administración Superior. ✓
- Procesos con mayor posibilidad de éxito (viables).

Teniendo en cuenta lo dicho, deben de elegirse criterios junto con la administración superior de la institución que busquen priorizar los procesos satisfaciendo las anteriores características. Además se les asignarán puntuación de modo que la suma de ella sea 100%.

Para finalizar la priorización de los procesos, debe de considerarse el grado de incidencia que tienen los criterios en cada uno de los procesos.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Metodología de Priorización y Mejora de Procesos.



## 2.1.1 CRITERIOS SELECCIONADOS PARA LA PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS.

**Flexibilidad Legal.** Es el grado de permisibilidad que confiere la ley para poder realizar cualquier cambio que se estime conveniente y que no violente el sentido de dicha ley.

**Desarrollo Estratégico.** Criterio que se refiere a la capacidad de la organización para aumentar su sensibilidad con respecto a las demandas ambientales actuales y futuras.

**Finalidad Institucional.** Es la magnitud del esfuerzo que se esta realizando para alcanzar el nivel de cumplimiento de los objetivos del ISDEM.

**Cercanía al Cliente.** Criterio de identificación que se refiere a la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Periodicidad.** Este criterio determinará la frecuencia de realización de un fenómeno en un determinado periodo de tiempo.

## 2.1.2 PONDERACIÓN DE LOS CRITERIOS.

La justificación y ponderación de los anteriores criterios son las siguientes:

**Flexibilidad Legal:** La importancia de este criterio radica en determinar aquellos procedimientos que las leyes permiten su cambio, es decir, que pueden ser reestructurados debido a que en la actualidad existen leyes que no dan margen de transformar procesos. Debido a esta limitante, este criterio es ponderado con un 15%. ←

**Desarrollo Estratégico:** Este criterio permite la sostenibilidad de la institución, permitiendo una conducción de largo plazo. Debido a esto se pondera con 20%. ←

**Finalidad Institucional:** Es la razón de ser; en la medida que se mejoren los procedimientos se esta cumpliendo con los objetivos institucionales. La ponderación de este criterio es 20%.

**Cercanía al Cliente:** Procedimientos que permitan llegar al cliente de una mejor manera y permitir así aumentar su valor agregado. Por eso se le asigna 30%.

*Periodicidad:* Es importante el volumen de operación debido que al tener una frecuencia de repetición considerable se hace más fácil el estudio y rediseño de los procesos. La ponderación para este criterio es de 15%.

Para identificar la incidencia de los criterios en los procesos, se utilizará la escala que va de 0, que indica "desfavorable" al criterio evaluado, hasta 5 que indica "favorable". A continuación se presenta la definición de los valores a utilizar:

CALIFICACIÓN	GRADO DE INCIDENCIA
0	Indica que el procedimiento no cumple con la definición proporcionada del criterio.
1	Significa que el procedimiento evaluado contribuye poco al cumplimiento del criterio.
3	Implica que el procedimiento presenta un grado de inclinación al criterio pero no se cumple en su totalidad.
5	Indica que el procedimiento cumple y colabora con la definición proporcionada del criterio.

Tabla No 9. Grados de Incidencia.

Contando con los criterios, sus ponderaciones y los grados de incidencias, se evalúan los procedimientos, resultados que se muestra en la tabla 10.

La tabla No 11 muestra los procesos ordenados según su puntuación.

Siguiendo la metodología de priorización de los procesos, es necesario seleccionarlos por medio del Análisis ABC.

PRIORIDAD	VALORES
1	3.5 - 5
2	2 - 3.5
3	0 - 2

*Para ordenar de mayor a menor.*

15% 20% 28% 30% 18%

PROCEDIMIENTOS	Flexibilidad Legal	Desarrollo Estratégico	Finalidad Institucional	Cercanía al Cliente	Periodicidad	TOTAL
✓ Control del Desempeño	5	1	0	0	1	1.1
✓ Elaboración de Planillas	3	1	0	0	3	1.1
✓ Elaboración de Planillas ISSS	0	1	0	0	3	0.65
Constancias de empleo	5	0	0	0	3	1.2
Viáticos de Misión Oficial	1	1	0	0	1	0.5
Asesorías Directas	5	5	5	5	5	5
Venta de Especies Municipales al Crédito	5	5	3	5	5	4.6
Adquisición de Especies Municipales	3	5	3	3	3	3.4
Otorgamiento de Créditos a las Alcaldías	3	5	3	5	1	3.7
✓ Realizaciones de Pago	5	3	0	3	3	2.7
✓ Compras	5	3	1	0	5	2.3
Entrega del FODES	5	3	5	5	3	4.3
Pago de descuentos no institucionales	5	1	0	0	3	1.4
Asesorías Indirectas	5	5	5	5	3	4.7
Control administrativo del FODES	5	1	1	3	3	2.5
Requisición regional de combustible	5	0	0	0	3	1.2
Requisición de combustible interno	5	0	0	0	5	1.5
Solicitud de Transporte	5	0	0	0	5	1.5
✓ Venta de especies Municipales al contado	5	5	3	5	5	4.6
✓ Control físico de bienes materiales	5	0	0	0	1	0.9
Control físico de proveeduría	5	0	0	0	3	1.2
Elaboración de arquezos	1	0	0	0	3	0.6
Revisión de control interno	3	3	1	0	3	1.7
Control de Estados Financieros Básicos	1	1	0	0	3	0.8
Elaboración de publicaciones	5	3	1	3	3	2.9
Elaboración de boletines	5	1	1	1	3	1.9
Realización de Eventos	5	1	0	3	1	2
Publicaciones Internas	5	1	0	0	3	1.4
✓ Cotejo de cheques cobrados y emitidos	5	0	0	0	3	1.2
✓ Elaboración Presupuestaria	5	1	1	0	1	1.3

✓ Programación y ejecución presupuestaria	5	3	1	0	3	2
✓ Capacitaciones	5	5	5	5	3	4.7
✓ Elaboración de DACP	3	1	0	0	1	0.8
✓ Reprogramación y ajuste de presupuesto	3	1	0	0	1	0.8
✓ Mapeo	5	3	1	3	1	2.6
✓ Control de Descuentos	5	1	0	0	3	1.4
✓ Otorgamiento de Garante de Créditos	3	0	0	3	1	1.5
✓ Gestionamiento de Proyectos de Infraestructura	1	3	1	3	1	2
✓ Solicitud de desembolso	1	0	0	3	1	1.2
✓ Solicitud de asistencia en infraestructura	5	1	3	3	1	2.6
✓ Requisición de cheques	5	1	0	0	5	1.7
✓ Elaboración de Balance Mensual	1	1	0	0	3	0.8
✓ Elaboración de Balance Anual	1	1	0	0	1	0.5
✓ Caja Chica	5	3	1	0	3	2
✓ Control de Inventario de Especies Municipales	5	1	1	0	3	1.6
✓ Elaboración de Plan Estratégico	5	3	3	0	1	2.1
✓ Elaboración de Plan operativo anual	5	3	1	0	1	1.7
✓ Suministros internos	5	1	0	0	3	1.4
✓ Compras menores de ₡500	5	3	1	0	5	2.3
✓ Ingreso a inventario	5	0	0	0	3	1.2
✓ Egreso de inventario	5	0	0	0	1	0.9
✓ Selección de Personal	5	1	0	0	1	1.1
✓ Elaboración de Presupuesto de RR HH	5	3	0	0	1	1.5
✓ Preparación de reportes de AFP's	0	0	0	0	3	0.45
✓ Elaboración del Plan de Trabajo	5	3	5	0	1	2.5

Tabla No. 10. Evaluación de los Procesos.

PROCEDIMIENTOS	Flexibilidad Legal	Desarrollo Estratégico	Finalidad Institucional	Cercanía al Cliente	Periodicidad	TOTAL
Asesorías Directas	5	5	5	5	5	5
Asesorías Indirectas	5	5	5	5	3	4.7
Capacitaciones	5	5	5	5	3	4.7
Venta de Especies Municipales al Crédito	5	5	3	5	5	4.6
Venta de especies Municipales al contado	5	5	3	5	5	4.6
Entrega del FODES	5	3	5	5	3	4.3
Otorgamiento de Créditos a las Alcaldías	3	5	3	5	1	3.7
Adquisición de Especies Municipales	3	5	3	3	3	3.4
Elaboración de publicaciones	5	3	1	3	3	2.9
Realizaciones de Pago	5	3	0	3	3	2.7
Mapeo	5	3	1	3	1	2.6
Solicitud de asistencia en infraestructura	5	1	3	3	1	2.6
Elaboración del Plan de Trabajo	5	3	5	0	1	2.5
Control administrativo del FODES	5	1	1	3	3	2.5
Compras	5	3	1	0	5	2.3
Compras menores de \$500	5	3	1	0	5	2.3
Elaboración de Plan Estratégico	5	3	3	0	1	2.1
Realización de Eventos	5	1	0	3	1	2
Programación y ejecución presupuestaria	5	3	1	0	3	2
Gestionamiento de Proyectos de Infraestructura	1	3	1	3	1	2
Caja Chica	5	3	1	0	3	2
Elaboración de boletines	5	1	1	1	3	1.9
Revisión de control interno	3	3	1	0	3	1.7
Requisición de cheques	5	1	0	0	5	1.7
Elaboración de Plan operativo anual	5	3	1	0	1	1.7
Control de Inventario de Especies Municipales	5	1	1	0	3	1.6
Requisición de combustible interno	5	0	0	0	5	1.5
Solicitud de Transporte	5	0	0	0	5	1.5
Otorgamiento de Garante de Créditos	3	0	0	3	1	1.5
Elaboración de Presupuesto de RR HH	5	3	0	0	1	1.5

Pago de descuentos no institucionales	5	1	0	0	3	1.4
Publicaciones Internas	5	1	0	0	3	1.4
Control de Descuentos	5	1	0	0	3	1.4
Suministros internos	5	1	0	0	3	1.4
Elaboración Presupuestaria	5	1	1	0	1	1.3
Constancias de empleo	5	0	0	0	3	1.2
Requisición regional de combustible	5	0	0	0	3	1.2
Control físico de proveeduría	5	0	0	0	3	1.2
Cotejo de cheques cobrados y emitidos	5	0	0	0	3	1.2
Solicitud de desembolso	1	0	0	3	1	1.2
Ingreso a inventario	5	0	0	0	3	1.2
Control del Desempeño	5	1	0	0	1	1.1
Elaboración de Planillas	3	1	0	0	3	1.1
Selección de Personal	5	1	0	0	1	1.1
Control físico de bienes materiales	5	0	0	0	1	0.9
Egreso de inventario	5	0	0	0	1	0.9
Control de Estados Financieros Básicos	1	1	0	0	3	0.8
Elaboración de DACP	3	1	0	0	1	0.8
Reprogramación y ajuste de presupuesto	3	1	0	0	1	0.8
Elaboración de Balance Mensual	1	1	0	0	3	0.8
Elaboración de Planillas ISSS	0	1	0	0	3	0.65
Elaboración de arqueos	1	0	0	0	3	0.6
Viáticos de Misión Oficial	1	1	0	0	1	0.5
Elaboración de Balance Anual	1	1	0	0	1	0.5
Preparación de reportes de AFP's	0	0	0	0	3	0.45

Tabla No 11. Procesos ordenados según calificación.

El análisis ABC, prioriza el orden de importancia para el estudio de los procesos, según las calificaciones obtenidas por cada uno, teniendo en cuenta los valores asignados a los grados de incidencia.

Como resultado de la metodología de priorización, se obtuvieron los siguientes procesos:

- Asesorías directas
- Asesorías indirectas
- Gestionamiento para Capacitaciones
- Ventas de Especies Municipales al contado
- Ventas de especies municipales al crédito
- Entrega del FODES.
- Otorgamiento de créditos a las alcaldías
- Adquisición de especies municipales

A los anteriores procesos se les unen los de Realizaciones de Pago y Compras, debido a que estos se concatenan de manera directa con el proceso Adquisición de Especies Municipales.

Cabe mencionar que el proyecto involucra a los 56 procesos que se realizan en la institución, los cuales se analizarán en su totalidad en pro de hacer los servicios más ágiles.

## 2.2 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS.

### 2.2.1 ÍNDICE PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS.

Para la evaluación de los procesos es necesario contar con índices que permitan cuantificar y comparar el funcionamiento de las organizaciones con sus similares o con valores bases establecidos por su alta dirección.

El índice tomado para la evaluación de los procesos es el del tiempo efectivo entre el tiempo transcurrido; éste tiene como propósito identificar el porcentaje de tiempo efectivo empleado en la ejecución del proceso. Se considera como tiempo efectivo aquel consumido en actividades propias del proceso y que permitan el flujo continuo del mismo.

Se estableció con el dueño del proyecto que el valor mínimo aceptable del índice será del 70% (0.7), teniendo en cuenta que este valor será la base mínima para trabajar la eficiencia de los procesos; sin embargo se buscará sobre pasar este valor.

Debido a la frecuencia de ocurrencia de los procesos, el procedimiento para la toma de los tiempos varía en algunos procesos, la toma de los tiempos se torna muy difícil y es necesario trabajar con tiempos estimados proporcionados algunos por el personal encargado del proceso.

En los procesos de Adquisición de especies municipales, Venta de Especies Municipales al Crédito y Contado, Compras y Realizaciones de Pago, los tiempos se tomaron por medio de la observación directa; y con la ventaja que estos se realizan varias veces en un mes, pudo obtenerse un tiempo promedio.

El proceso Entrega del FODES, que se ejecuta una vez al mes, se tomo el tiempo una sola vez y se promedio con el proporcionado por los ejecutores del mismo.

Los restantes, Gestionamiento para Capacitaciones y Otorgamiento de Créditos, los tiempos fueron estimados por el personal encargado de las actividades.

Una vez teniendo los tiempos estimados se introducen en el simulador los datos extremos, se selecciona la función aleatoria y el software genera el tiempo de duración del proceso. Para mayor información sobre el trabajo del simulador (Véase Anexo No. 3)

Hay que mencionar, que los valores con una variación considerable, fueron eliminados para evitar errores en los datos



No. del Proceso: 01

Asesorías Directas.

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Solicitar asesoría			1	1
02	Recibir solicitud y evalúa si puede darla			0.17	0.17
03	Trasladar solicitud a asesor especialista	6		1	7
04	Programar visita a municipio	6		1	7
05	Se lleva a cabo asesoría	2		2	4
	<b>TOTAL</b>	<b>14</b>		<b>5.17</b>	<b>19.17</b>

Tabla No. 12



No. del Proceso: 02

Asesorías Indirectas.

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Recolección de necesidades de alcaldías	60		45	105
02	Priorización de Problemas Municipales	25		3	28
03	Elaboración de contenido de asesorías			21	21
04	Invitación a los Ediles		23	7	30
05	Confirmación de asistencias				
06	Se efectúa la asesoría				
	<b>TOTAL</b>	<b>85</b>		<b>76</b>	<b>184</b>

Tabla No. 13

No. del Proceso: 03

Gestionamiento para Capacitaciones.

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Recolectar necesidades municipales	15		6	21
02	Realización de Plan de Trabajo		1	6	7
03	Gerencia General revisa plan	17	1	3	21
04	Elaboración de Presupuesto		1	13	14
05	Si hay fondos da aval y envía a Escuela	3	1	3	7
06	Si no hay, pasar a 15				
07	Realizar reunión con coordinadores regionales			3	3
08	Solicita a asesores invitar a capacitaciones			7	7
09	Preparación de Curso y Logística		1	2	3
10	Elaboración de orden de suministro para Proveeduría	3	1	3	7
11	Proveeduría envía productos a Escuela de admón. Municipal	15	1	5	21
12	Reproducción de material	28		21	49
13	Confirmación de Alcaldes	4		3	7
14	Realiza capacitación			49	49
	<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>7</b>	<b>124</b>	<b>216</b>

Tabla No. 14

No. del Proceso: 04

Venta de especies municipales al contado.

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Presentar Acuerdo de compra a Especies Municipales			0.07	0.07
02	Recibir y revisar la solicitud	0.21			0.21
03	Verificar existencias para suplir el pedido			0.21	0.21
04	Elaborar mandamiento y factura	0.07		0.14	0.21
05	Entregar documentos a empleado			0.07	0.07
06	Revisa, firma y sella nota de carga			0.07	0.07
07	Se envía a Tesorería y cancelar		0.28	0.14	0.42
08	Entrega documentos y cancela			0.07	0.07
09	Revisa documentación			0.21	0.21
10	Muestra cancelación a Especies Municipales.		0.28	0.07	0.35
11	Entrega de Especies Municipales			0.14	0.14
12	Revisa pedido	0.21			0.21
	<b>TOTAL</b>	<b>0.49</b>	<b>0.56</b>	<b>1.19</b>	<b>2.24</b>

Tabla No. 15

No. del Proceso: 05

Venta de especies municipales al crédito.

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Presentar Acuerdo de compra a Esp Mun.			0.07	0.07
02	Recibir y revisar la solicitud	0.21			0.21
03	Verificar existencias para suplir el pedido			0.21	0.21
04	Elaborar nota de cargo	0.07		0.21	0.28
05	Entrega nota y recibo de ingreso			0.07	0.07
06	Revisa y sella nota de cargo			0.07	0.07
07	Digita en base de datos la deuda	0.14		0.07	0.21
08	Prepara el pedido y lo entrega			0.35	0.35
09	Recibe y revisa especies	0.14			0.14
10	envía nota de cargo a tesorería	6.58	0.42		7
11	Recibe y archiva	0.14		0.07	0.21
	<b>TOTAL</b>	<b>7.28</b>	<b>0.42</b>	<b>1.12</b>	<b>8.82</b>

Tabla No. 16

No. del Proceso: 06

Adquisición de especies municipales.

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Revisa inventario y solicita a regionales		3	4	7
02	Elabora listado de especies			4	4
03	Si necesitan las regionales elabora informa	4		3	7
04	Elabora memorando			2	2
05	GAF revisa memo y lo pasa a Proveeduría	4	1	2	7
06	Se tratan de cédulas o carnet			0.17	0.17
07	Se piden cotizaciones	27		3	3
08	envía a Especies la adjudicación de la imprenta.		4		4
09	Da especificaciones a imprenta			4	4
10	Imprenta presenta arte de especies			1	1
11	Realización del Tiraje				
12	envía trabajo a Unidad de Especies				
13	Recibe, revisa y firma			1	1
14	Entrega documentos a Proveeduría			0.5	0.5
	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>8</b>	<b>24.67</b>	<b>67.67</b>

Tabla No. 17

No. del Proceso: 07

Otorgamiento de créditos a las alcaldías.

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Solicita crédito a asesor municipal			0.42	0.42
02	Entrega solicitud y asesora	34.09		0.91	35
03	Llena solicitud y entrega			0.91	0.91
04	Recibe y entrega a Unidad Técnica	31.99	2.59	0.42	35
05	Recepción de documentación			35	35
06	Análisis de la solicitud	7		7	14
07	Emite opinión y la envía a GAF			3.5	3.5
08	envía a G. General para estudio		0.42		0.42
09	Estudia expediente	28		7	35
10	Aprobación o negación del crédito	31.5		3.5	35
11	envía a Créditos y Cobros		0.42		0.42
12	Comunica requisitos a alcaldía	1.33		0.42	1.75
13	Aceptan condiciones		7		7
14	Alcaldía recolecta requisitos			21	21
15	Créditos recibe documentación		1.75	1.75	3.5
16	Autoriza y envía al Jurídico			0.42	0.42
17	Elabora escritura y testimonio	21		14	35
18	Lo envía a Créditos y Cobros		3.5		3.5
19	Recibe escritura y concerta entrega	1.75		1.75	3.5
20	Notifica fecha de entrega	3.22		0.28	3.5
21	Firma de la escritura	68.25		1.75	70
22	Entrega del cheque			0.42	0.42
23	Entrega forma ISAM a Tesorería			0.42	0.42
24	Saca copias	1.75		1.75	3.5
	<b>T O T A L</b>	<b>229.88</b>	<b>15.68</b>	<b>102.62</b>	<b>348.18</b>

Tabla No. 18

No. del Proceso: 08

Realizaciones de Pago.

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Envío de Orden de Suministro a Presupuesto		0.25		0.25
02	Codificar Orden de Suministro			0.5	0.5
03	Envío a Contabilidad		0.17		0.17
04	Registra y envía a GAF		0.25	0.25	0.5
05	GAF revisa y autoriza el pago		0.25	0.25	0.5
06	Elaboración del cheque			0.25	0.25
07	Revisión del cheque		0.17	0.08	0.25
08	Auditoría revisa el cheque		0.17	0.08	0.25
09	Gerente General firma cheque		0.17	0.17	0.33
10	Revisión del cheque		0.17	0.17	0.33
11	Entrega del cheque	20.83		0.17	21
12	Firma de factura y recepción de cheque			0.17	0.17
13	envía copias a contabilidad	6.75		0.25	7
14	Contabilidad carga y da salida al banco			0.17	0.17
	<b>TOTAL</b>	<b>27.59</b>	<b>1.59</b>	<b>2.49</b>	<b>31.67</b>

Tabla No. 19

No. del Proceso: 09

Compras.

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Recepción de necesidades			0.17	0.17
02	Prov. Pide autorización a Presupuesto para comprar		0.33	0.17	0.5
03	Analiza remisión y da aval		0.33	1.67	2
04	Realización de cotizaciones	17		4	21
05	Elaboración de cuadro de cotizaciones	9		12	21
06	Presentación del cuadro a comité	6		1	7
07	Envío del cuadro a G. General		0.17		0.17
08	Evaluación del cuadro de compras	12		2	14
09	Da autorización de compra	103		2	105
10	Envío de orden a ganador	6	1		7
11	Recepción de orden y envío de productos al ISDEM		4	3	7
12	Recepción de productos y corrobora con factura	46		3	49
13	Ingreso a inventario y elabora orden de pago			0.5	0.5
14	Envío de orden a Contabilidad		0.08		0.08
15	Da orden a recepcionista para elaboración del quedan		0.08		0.08
16	Elaboración del quedan			0.17	0.17
17	Envío de documentos a GAF		0.25		0.25
18	Revisión y envío a tesorería para cancelación	2.75	0.25	1	4
TOTAL		201.75	6.49	30.68	238.92

Tabla No. 20



No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Solicitud de listados de descuentos a unidades de ISDEM			0.5	0.5
02	Elaboración de listado de descuentos	6		1	7
03	Tesorería realiza descuentos			4	4
04	Informática imprime listados			1.5	1.5
05	Tesorería revisa listados			3	3
06	Auditoría revisa listados y autoriza			2	2
07	Tesorería revisa autorización	0.5			0.5
08	Tes. elabora recibos de ingreso			3	3
09	Informática elabora cheques	4		3	7
10	Tes. Revisa todos los cheques	4			4
11	Anexa los recibos y env. a Contab.			1	1
12	Recibe copias de recibos de ingreso	0.17			0.17
13	Tes. Elabora hoja de remisión por cada cheque	4		3	7
14	Autorización de paquetes	2			2
15	G. General autoriza pagos	6		1	7
16	Tes. solicita logística a GAF			0.17	0.17
17	Elabora distribución de los encargados de la entrega			4	4
18	Información a personal designado		3	1	4
19	Distribución de paquetes		3	1	4
20	Entrega de cheques		2	4	6
21	Entrega de forma ISAM a Tes.			0.5	0.5
22	Archivo de copias			0.3	0.3
	<b>TOTAL</b>	<b>26.67</b>	<b>8</b>	<b>33.97</b>	<b>68.64</b>

TABLA DE ÍNDICES DE TIEMPO EFECTIVO / TIEMPO TRANSCURRIDO.

No	NOMBRE DEL PROCESO	TIEMPO		
		EFFECTIVO	TOTAL	ÍNDICE
01	Asesorías Directas	5.17	19.17	0.27
02	Asesorías Indirectas	76	184	0.41
03	Gestionamiento para Capacitaciones	124	216	0.57
04	Ventas de Especies Municipales al contado	1.19	2.24	0.53
05	Ventas de Especies Municipales al crédito	1.12	8.82	0.13
06	Adquisición de especies municipales	24.67	67.67	0.36
07	Otorgamiento de créditos a las alcaldías	102.62	348.18	0.30
08	Realizaciones de Pago	2.49	31.67	0.08
09	Compras	30.68	238.92	0.13
10	Entrega del FODES.	33.97	68.64	0.49
	TOTAL PROMEDIO	401.91	1185.31	0.34

Tabla No. 21. Índice de tiempo efectivo/tiempo transcurrido.

## 2.2.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS PROCESOS.

Considerando los resultados de la Tabla No.21 puede decirse que a nivel global, los procesos seleccionados emplean solo un 34% del tiempo total en actividades propias del proceso, siendo este valor muy bajo en comparación del mínimo aceptable (70%), es así que con este valor se duplicara el tiempo efectivo actual.

#### **Asesorías Directas.**

Del total de actividades que se desarrollan en este proceso solamente el 27% del total del tiempo es empleado en actividades / operación y el restante 73% por demoras.

#### **Asesorías Indirectas.**

La cantidad de tiempo efectivo en este proceso es bajo, 41%. al considerar que el valor mínimo sugerido debe ser del 70%. El restante porcentaje lo constituyen las demoras y los transportes (46% y 12.5% respectivamente).

#### **Gestionamiento para las Capacitaciones.**

Para este proceso, el tiempo efectivo representa el 57.4% del total, faltando un 12.6% para llegar al valor mínimo. Los transportes representan un 39.4% del total.

#### **Venta de Especies Municipales al Contado.**

En este proceso, el 53% del tiempo total es empleado en actividades propias del proceso, y se puede observar que se tiene la oportunidad para llegar al 70%, si y solo si se disminuye el tiempo de transporte (25%).

#### **Venta de Especies Municipales al Crédito.**

La cantidad de tiempo efectivo total en este proceso es muy bajo (12.7%). observándose que las demoras consumen la mayor cantidad de tiempo (82.5%).

- **Adquisición de Especies Municipales.**

El mayor porcentaje del tiempo empleado en este proceso es consumido en demoras, 51.7%, el restante se distribuye entre operaciones y transportes (36.5% y 11.8% respectivamente).

#### **Otorgamiento de Créditos.**

El 66% del total del tiempo se pierde en demoras, las cuales deben de disminuirse para así alcanzar el porcentaje base, ya que el tiempo efectivo del proceso es de 30%.

### **Realización de Pago.**

De todos los procesos, éste es el que presenta mayores problemas, ya que del total del tiempo solo el 8% se emplea en actividades / operaciones y un 87% se desperdicia en las demoras del proceso.

### **Compras.**

Este proceso al igual que el de la Venta de Especies Municipales al Crédito, se emplea solo el 13% del tiempo total en actividades / operaciones, desperdiciándose el 84.5% en demoras.

### **Entrega del FODES.**

La cantidad de tiempo empleado en la entrega del FODES es del 50%, índice debajo del 70% mínimo establecido. El tiempo restante se distribuye en un 39% en demoras y un 11% en tránsito.

## **2.2.3 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS.**

### **ASESORÍAS DIRECTAS.**

Se debe entender por asesoría directa a toda aquella que se les proporciona a las alcaldías en su municipio y cuando ellas lo solicitan.

En este procedimiento una de las mayores dificultades es cuando el problema a solucionar no es del área en que el asesor tiene mayores conocimientos, teniéndose que recurrir al apoyo de un compañero y cubrir la problemática hasta que el compañero pueda visitar el municipio.

Todo lo anterior provoca que algunas de las asistencias se retracen y no cubran las necesidades de las municipalidades o cumplan las expectativas de las mismas por falta de planificación entre los asesores.

## **ASESORÍAS INDIRECTAS.**

Asesorías indirectas son todas aquellas que se le brindan a las municipalidades pero en forma conjunta con otras.

Un problema que se da en la asistencia indirecta es que existe demasiado tiempo en cola, esto se debe a que los asesores y el coordinador regional deben canalizar las necesidades de los ediles y priorizar cada una de ellas, así como también verificar la asistencia de los interesados a dicha asesoría.

A esto hay que agregarle que no se cuenta con un archivo o base de datos donde se tengan registradas las diferentes asistencias proporcionadas por el Instituto, produciendo con esto que el tiempo de ejecución del proceso aumente. Además, no existe un plan de evaluaciones para verificar que los participantes han percibido la información dada en dicho evento.

## **GESTIONAMIENTO PARA LAS CAPACITACIONES.**

Las dificultades que se encuentran en este proceso son que no existe un sistema de información entre las regionales con la Escuela de Administración Municipal que traslade las necesidades de los ediles hasta la escuela atrasándose así el plan de trabajo anual y no existe concordancia con el presupuesto de la Unidad.

Además, en el proceso existe tiempo en cola producto a demoras que se dan en el área de reproducciones del material a impartir.

## **VENTA DE ESPECIES MUNICIPALES AL CONTADO.**

Es proveer a las 262 municipalidades de todas las especies municipales que ellas necesitan.

En este proceso se presentan retrasos al momento de que el edil cancela las especies, pues tiene que ir a Tesorería a pagar, estando ésta ubicada en otro edificio

y después debe de regresar a la Unidad de especies municipales para el retiro del producto. Esto provoca que el cliente encuentre el proceso incomodo.

#### **VENTA DE ESPECIES MUNICIPALES AL CRÉDITO.**

En el proceso se dan tiempos en cola debido a que se envían notas de cargo, recibos de ingreso y acuerdos municipales a otras unidades del ISDEM las que están localizadas en las Oficinas centrales. Estas demoras representan el 82.5% del tiempo total del proceso.

#### **ADQUISICIÓN DE ESPECIES MUNICIPALES.**

Consiste en proveer al ISDEM de todas las especies municipales para poderlas distribuir a las 262 alcaldías cuando ellas las necesitan.

Un problema en este proceso se presenta cuando se necesitan las especies, excluyendo las cédulas y carnet de minoridad, esto por el hecho que se dan demoras en la aprobación de la imprenta ganadora. Dicha demora se da porque no se trabaja siempre con la misma imprenta, provocando también que cada vez que se cambie de imprenta se haga necesario realizar una serie de pruebas para llegar a obtener los resultados deseado (arte de las especies municipales).

#### **OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS A LAS ALCALDÍAS.**

El ISDEM le proporciona facilidad de créditos a las alcaldías para la realización de pequeños proyectos.

Los tramites para aspirar a un crédito se vuelven engorrosos por el hecho de que al inicio del proceso el tiempo en espera es demasiado para la solicitud del mismo, así como para el análisis y la aprobación por parte de la comisión técnica y la Gerencia General. El porcentaje de tiempo de cola en el proceso es de 66.02% del tiempo total.

El tiempo total para la aprobación de un crédito depende de la disponibilidad del gerente general, ya que muchas veces las solicitudes quedan archivadas en la Gerencia General.

#### REALIZACIÓN DE PAGOS.

El proceso de realización de pago es aquel que se hace para liquidar los bienes o servicios que el Instituto ha adquirido.

Uno de los principales problemas es el hecho de que cada cheque, independientemente del monto de éste, tiene que ser aprobado por el Gerente General, aún cuando para que eso suceda exista una previa autorización de la Gerencia Administrativa Financiera.

Otra dificultad es la falta de un sistema de información adecuado, provocando que actividades similares no se fusionen, por el ejemplo el codificar una orden de suministros y el registro de la misma, siendo ambas de igual naturaleza.

En este proceso los tiempos de cola o demoras son producto de que los cheques son entregados cada viernes de la semana a los acreedores, aún cuando el personal realiza los cheques con anterioridad.

#### COMPRAS.

Es proveer al ISDEM de todos los bienes o servicios que la institución necesita.

En este proceso existe mucho tiempo en espera, esto por el hecho de que si las compras exceden de \$10000 tienen que ser aprobadas por el Concejo Directivo y se debe de esperar hasta la próxima reunión de ellos (cada jueves) para la ratificación del acuerdo.

#### ENTREGA DEL FODES.

El gobierno central destina el 6% del presupuesto general de la nación para los gobiernos locales y el ente encargado del manejo de este fondo es el ISDEM.

En este proceso existen demasiados traslados de documentos y controles que tratan de garantizar la correcta elaboración de los cheques, provocándose así que el tiempo del proceso sea mayor.

Una dificultad es que la elaboración de los recibos de ingresos se hacen en una máquina de escribir y por la cantidad de ellos (262) se producen errores y se consume más tiempo. A esto hay que agregarle que no se cuenta con una base de datos institucional, dándose como resultado que el personal de diferentes áreas realice los diferentes descuentos a cada alcaldía y que se utilicen como mínimo cuatro recibos por cada cheque.

### 2.3 PRINCIPALES PROBLEMAS.

Como producto del análisis de todos los procesos desarrollados en la institución, se identifican los siguientes problemas.

- ❖ Falta de conocimiento integral de municipalismo (organización municipal y aplicación de leyes) por parte de los Asesores Municipales.
- ✓❖ Demoras en la ejecución de los procesos.
- ❖ Inexistencia de una base de datos institucional donde se registren lo que el ISDEM ha venido haciendo a lo largo de su trabajo como también las diferentes necesidades que las municipalidades tienen.
- ✓❖ No existe coordinación en las actividades que se realizan en las diferentes unidades del Instituto.
- ❖ Existen demasiados filtros o controles para llevarse a cabo la aprobación de actividades dentro de algunos procesos.
- ✓❖ Centralización de la toma de decisiones por parte del Gerente General.
- ❖ Uso inadecuado de la Tecnología específicamente de computadoras y software.



### 3. ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO.

#### 3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional se considera una variable interviniente que media entre los factores causales que determinan el que hacer de la institución y el comportamiento del personal que producen determinados niveles de efectividad.

La encuesta aplicada pretende medir el clima organizacional, el cual se refiere a las características del medio ambiente interno de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por el personal que labora en el ISDEM. La encuesta seleccionada para la medición de esta variable es la proporcionada por Litwin & Stinger (Ver Anexo 4).

#### OBJETIVO DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.

La encuesta se aplica con el objeto de agregar información relacionada con la percepción que los empleados tiene del ISDEM. Esta información no solo será usada como producto de la encuesta en sí misma, sino que se añadirá a toda la obtenida para el diagnóstico en general.

#### APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.

El cuestionario fue proporcionado a todo el personal administrativo y operativo del ISDEM para obtener una visión más clara y amplia del medio ambiente en que se desarrollan.

#### VARIABLES Y LIMITES DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

La encuesta consiste en 26 preguntas que se distribuyen en siete dimensiones que abarcan factores de liderazgo y prácticas de dirección, otros que están relacionadas con el sistema formal y la estructura de la organización, y las que se refieren a las consecuencias del comportamiento en el trabajo. Las dimensiones a medir son:

1. **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
2. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

3. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros miembros del grupo.
4. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.
5. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
6. **Conflictos:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto en el ámbito superior como en el mismo nivel, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar problemas tan pronto surjan.
7. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

En cada respuesta se evalúan los dos valores más positivos o favorables y los dos valores negativos o desfavorables, con excepción de la dicotomía, para obtener un porcentaje de la razón entre el total de los valores negativos y los puntos obtenidos, el cual indicará el descontento relativo con la norma específica.

## **1.2. TABULACIÓN DE RESULTADOS.**

Al analizar los datos obtenidos por la encuesta de clima organizacional (Véase anexo No 5), se llega a la tabulación los datos y se transfieren los puntajes de las diferentes dimensiones para graficar los promedios negativos de cada una de ellas. La tabla No 22 indica los resultados obtenidos por cada variable y en el grafico No. 5 se muestra el perfil del clima organizacional del ISDEM.

# PERFIL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ISDEM.

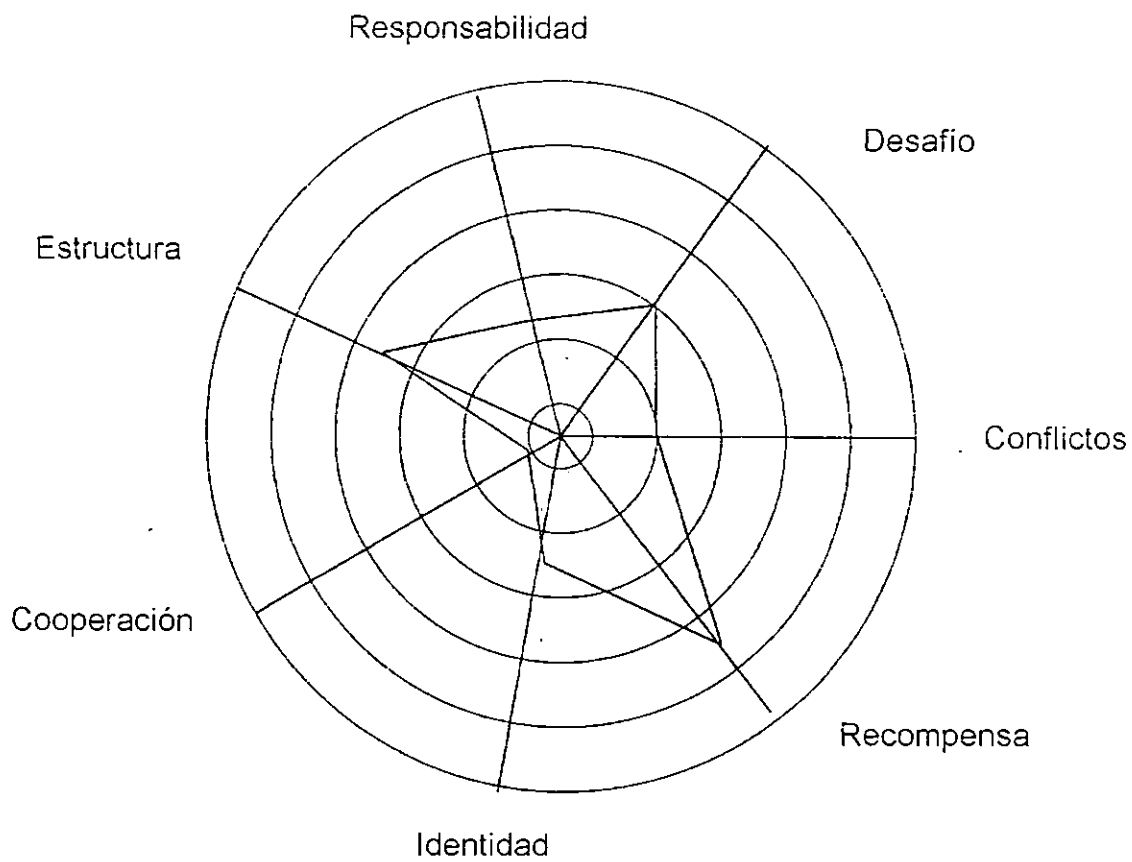


Figura No. 5

VARIABLE	PORCENTAJE
Responsabilidad	28.0
Estructura	47.5
Cooperación	6.3
Identidad	28.0
Recompensa	74.3
Conflictos	22.7
Desafío	42.4
PROMEDIO	35.6

Tabla No 22 Resultados obtenidos por variables.

### 3.3. RESULTADOS.

En lo que respecta al clima organizacional, se plantea la percepción que tienen los empleados del ISDEM.

- a) La totalidad del personal del ISDEM afirma que su jefe inmediato deposita en él un alto grado de responsabilidad cuando realiza las tareas que le conciernen.
- b) El 79% de los encuestados considera que reciben instrucciones precisas de su jefe inmediato sobre como ejecutar las tareas que se les asignan.
- c) Casi la mitad del personal (44%) dice no aplicar su iniciativa cuando realiza sus tareas.
- d) El 80% del personal afirma que en la institución no existen documentos donde estén plasmados los diferentes procedimientos ejecutados en las unidades; aún así, el 75% de los encuestados respetan los procesos ordenados por sus superiores.
- e) Como fortaleza de la institución, se considera la variable cooperación, ya que el 94% de los empleados afirma que el apoyo recibido de sus jefes es excelente, pero entendiéndose como cooperación ayuda que el personal le solicita a su jefe inmediato sobre asuntos relacionados a las tareas de ellos.

- f) A pesar que el 93% del personal se siente muy orgullosos de laborar en la institución, el 69% desconoce con exactitud la misión y objetivos de sus unidades.
- g) El 61% de los encuestados confirman la existencia de criterios para la asignación de premios y aumentos, entre ellos Evaluación del desempeño (43%) y Antigüedad (18%). Pero a pesar de la existencia de ellos, el 74% de la totalidad no esta de acuerdo en la manera en que los aplican: ya que en la mayoría de los casos la asignación de premios se hace de manera arbitraria.
- h) De la totalidad de encuestados, el 85% afirma que no se presentan conflictos entre sus compañeros, y al presentarse, los superiores los enfrentarían directamente.
- i) El 58% del personal esta dispuesto a asumir riesgos a favor de la mejora de las actividades que realizan; esto debido al grado de apoyo ofrecido por sus superiores y confiando que si se cometen errores, solamente de les llamaría la atención y no se les aplicarían sanciones.

### 3.4 PRINCIPALES PROBLEMAS.

- ❖ No existe manual de procedimientos en el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.
- ❖ El personal no tiene conocimiento de la misión y los objetivos de la unidad a que pertenecen.
- ❖ No existe un sistema de evaluación para la asignación de recompensas al personal del Instituto.

## B. INVESTIGACIÓN EXTERNA.

### 1. INVESTIGACIÓN EN LAS MUNICIPALIDADES.

#### 1.1 OBJETIVO DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.

La encuesta (Véase Anexo No.6). tiene como fin conocer las necesidades y el grado de satisfacción que tienen las municipalidades con relación a los servicios prestados por organismos dedicados al desarrollo municipal. en especial el ISDEM, en las cuatro zonas del país.<sup>8</sup> Para ello se ha seguido una metodología para la elección de las municipalidades a las cuales se les presentara el instrumento. (Véase anexo No.7)

#### 1.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LAS ALCALDÍAS.

Al analizar los datos obtenidos en el análisis externo (Véase anexo No 8) se tienen los siguientes resultados:

##### ZONA OCCIDENTAL.

- a) Las áreas en que las municipalidades consideran tener más ayuda son: Contabilidad (75%), Administración Municipal (50%) y administración financiera (50%), ya que hasta la fecha el campo más asesorado es la Administración municipal (75%) y Participación ciudadana (50%). Solicitan más de Administración Municipal debido a lo complejo y amplio del rubro.
- b) Entre las entidades que les asesoran están el ISDEM, FISDL, PROMUDE/GTZ y Fundaungo, haciendo sus visitas en promedio semanalmente (75%). Al considerar solo al ISDEM en las frecuencias de las visitas, el periodo es igual al promedio. semanalmente.

---

<sup>8</sup> Zona Occidental, Central, Paracentra y Oriental.

- c) La manera en que el ISDEM presta sus servicios es por medio de asesorías y venta de especies (100%) y capacitaciones (75%). La evaluación del servicio es positiva; estando satisfechos con lo que les brindan; pero solicitan más asesorías debido a lo complejo de la administración municipal.

#### ZONA CENTRAL.

- a) Al indagar sobre las áreas que consideran más importante para que les asesoren, las alcaldías de la zona central consideran: Administración Municipal (50%), ya que las mayorías de las asistencias brindadas son el rubro de contabilidad (50%), registro familiar y área legal (37.5%).
- b) Las entidades que les prestan servicio a favor del desarrollo municipal son: ISDEM, COMURES y FISDL, teniendo un periodo promedio de visitas mensual.
- c) La manera en que el ISDEM tiene contacto con las alcaldías es principalmente por medio de capacitaciones (87.5%) y asistencias técnicas (75%); evaluando esos servicios como buenos (75%).
- d) El 62.5% de las alcaldías encuestadas, están satisfechas con el servicio que se les prestan. El porcentaje restante solicita visitas continuas y mayor contenido en las capacitaciones que se les brindan.

#### ZONA PARACENTRAL.

- a) Al cuestionar sobre las áreas en que necesitan más ayuda, el 60% considera la administración financiera y un 40% la administración municipal. Estas áreas, a pesar de que ya han sido abordadas por entidades dedicadas al desarrollo local, necesitan mayor refuerzo debido a lo complejo del manejo de una municipalidad y a la inexperiencia del personal.
- b) Las entidades que brindan apoyo a las alcaldías de la zona paracentral están: ISDEM (83%) y COMURES (33%), teniendo un periodo promedio de rotación muy

grande, una visita cada tres meses (67%). El ISDEM por su parte visita a las municipalidades dos veces al mes (67%).

- c) El ISDEM presta sus servicios por medio de la venta de especies municipales, asesorías y capacitaciones.
- d) Los municipios evalúan el servicio prestado por ISDEM como bueno (83%). Pero solo el 67% está satisfecho debido a que solicitan sistematización de las visitas, mayor preparación de los asesores municipales y que den más capacitaciones al año.

#### ZONA ORIENTAL.

- a) Las municipalidades del oriente del país consideran como de mayor prioridad las áreas tributarias (67%) y administración municipal, contabilidad y área legal (33%), ya que hasta la fecha los campos en que más se les ha asesorado son en la ejecución de proyectos y presupuestos.
- b) Las entidades que más ayudan en el campo municipal son: ISDEM y FISDL, teniendo ambas un promedio de rotación de visitas mensual.
- c) El ISDEM se acerca a las alcaldías por medio de la venta de especies municipales, capacitaciones (100%) y Asesorías (67%). La calificación de esos servicios es buena, estando un 78% satisfechos con ellos.
- d) Las alcaldías de la zona solicitan asesorías continuas, capacitaciones a los concejos municipales, disminución de los costos de las especies y una mayor atención a las municipalidades.
- e) La zona norte del departamento de Morazán es asistida también por personal de la Comunidad Económica Europea, sea por Cooperación Española y/o Gobierno de Bélgica. Además de la asistencia, se producen intercambios entre ediles para el conocimiento de experiencias.



Para visualizar de una mejor manera las necesidades que tienen los municipios se presenta el siguiente cuadro.

Zona del País.	Necesidades.
Occidental.	-Contabilidad. -Administración Municipal. -Administración Financiera.
Central.	-Administración Municipal. -Contabilidad. -Registro Familiar. -Área Legal.
Paracentral.	-Administración Financiera. -Administración Municipal.
Oriental.	-Área Tributaria. -Administración Municipal. -Contabilidad. -Área Legal.

Tabla No 23. Necesidades de las Municipalidades

El ISDEM en el año recién pasado (1999) realizó un estudio a las 262 municipalidades abordándoles sobre las necesidades que ellas tienen en las diferentes áreas de la municipalidad, las cuales se podrían tocar por medio de asistencia técnica y/o capacitación. Al analizarlo, se puede constatar que los resultados obtenidos en el muestreo concuerdan con el realizado por el personal operativo del ISDEM. Obteniendo los resultados que se muestran en el Tabla No 24.

ÁREA CENTRAL	ÁREA ESPECÍFICA	ORIENTE	PARACENTRAL	CENTRAL	OCCIDENTE
Planificación Municipal	Plan Participativo	10	16	5	4
	Plan de Inversiones	9	0	5	0
	Seguimiento y Evaluación	5	0	6	3
	<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>7</b>
Administración Tributaria Municipal	Catastro Tributario	42	6	25	14
	Cuentas Corrientes	14	14	13	1
	Cobros y recuperación de moras	30	5	17	11
	Determinación de Costos y Tarifas	8	1	11	10
	<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>26</b>	<b>66</b>	<b>36</b>
Organización Municipal	Reglamento Interno de Trabajo	22	19	14	8
	Análisis de Puestos	20	12	11	4
	Manual de Organización	3	2	2	2
	<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>14</b>
Contabilidad General	Patrimonial	16	5	19	18
	Presupuestaria	5	1	20	18
	<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>39</b>	<b>36</b>
Presupuesto	Tradicional	8	6	11	1
	Área de Gestión	6	0	9	9
	<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>10</b>
Sistemas Mecanizados	SIFIMU	18	27	20	9
	SAFIMU	7	2	0	10
	SIL	0	11	0	0
	SIM	0	1	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>41</b>	<b>20</b>	<b>19</b>
Área Financiera y Legal	Tasa por Servicios	13	27	19	11
	Jurídico Administrativo	9	19	8	9
	Ley de Impuesto	5	14	8	7
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>60</b>	<b>35</b>	<b>27</b>
Servicios Municipales	Recolección de Desechos sólidos	3	8	5	7
	Administración de Agua Potable	3	0	2	2
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>9</b>

Tabla No. 24. Necesidades de las Municipalidades.

## **2. INVESTIGACIÓN COMPLEMENTARIA CON ASESORES MUNICIPALES.**

### **2.1 OBJETIVO.**

Reforzar la información obtenida en la encuesta proporcionada a las municipalidades sobre las necesidades y el grado de satisfacción por servicios prestados por instituciones dedicadas al desarrollo local.

### **2.2 PROCEDIMIENTO.**

Para el desarrollo de esta investigación se acompañó a los asesores municipales en las cuatro zonas del país. La elección del asesor fue al azar, esto gracias al apoyo proporcionado por las regionales del ISDEM.

### **2.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

De las visitas realizadas con los asesores puede constatarse lo siguiente (Datos promedios de la investigación):

1. Se visitan dos municipios al día, dedicándose a cada uno tres horas de atención; de éstas dos son en tiempo efectivo y el resto se dedican al ofrecimiento de especies municipales.
2. Los asesores llegan a preguntar si tienen algún problema en que ayudar, y si pueden atacarlo en ese momento comienzan a trabajar; de lo contrario programan visitas posteriores para solventar la problemática. Los problemas que tratan son en su mayoría aspectos contables, administración municipal y aspectos legales. En los casos en que se programan visitas posteriores el periodo para la siguiente asesoría es de dos semanas.
3. El lenguaje empleado por los asesores es claro, esto hace que el empleado municipal aproveche el poco tiempo de asistencia.

4. No existe retroalimentación ni mecanismos de control de las asistencias prestadas para poder verificar el grado de aprendizaje por parte de los empleados municipales; esto es visible porque muchas veces se asiste por el mismo motivo.
5. No todos los asesores interrogan a los encargados de las municipalidades para poder dilucidar alguna problemática, sino que se limitan a escuchar a que los empleados mencionen sus dificultades.
6. Existen ocasiones que un asesor solo realiza una visita al día debido a que se asigna un vehículo por cada dos asesores, presentándose la dificultad de que un asesor tiene que esperar al compañero en la alcaldía que quedo trabajando.

### **3. PRINCIPALES PROBLEMAS.**

- ❖ Insatisfacción de los clientes con respecto a las asesorías, debido a la frecuencia con que la Institución presta el servicio.
- ❖ No existe un plan sistemático de visitas a las alcaldías provocando una deficiente cobertura en los servicios.
- ❖ Ineficiente preparación de los asesores en todos los temas concernientes a municipalismo.
- ❖ Elevados costos de las especies municipales.
- ❖ Falta de capacitación al Consejo Municipal. debido que los asesores se dedican con mayor énfasis a asesorar al personal administrativo de las alcaldías.
- ❖ Falta de recursos materiales para realizar las asesorías.
- ❖ No existe una retroalimentación por parte de los asesores a las municipalidades.

- ❖ No existe una evaluación de cómo se realizan las asesorías al momento de ser prestadas por parte del coordinador regional.
- ❖ No existe una evaluación al personal de las alcaldías para verificar con ello la percepción que se tiene del tema asesorado.

## **C. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO.**

Para la generación de soluciones es necesario tener en cuenta los resultados que arroja el diagnóstico en los diferentes estudios allí realizados, como los son: Análisis interno: que involucra un estudio de la estructura, las funciones, los procedimientos y el comportamiento y el análisis externo, el cual se refiere a la investigación de campo realizada a las alcaldías, siendo ellas los clientes del ISDEM.

Resultando de los diferentes análisis-problemas que se conjugaron con otros que tenían un grado de similitud, pudiéndose así, interrelacionarlos. Esto con base a la metodología de marco lógico. Quedando los siguientes problemas:

### **1. Desconocimiento de las políticas, objetivos y falta de claridad de las funciones y procedimientos.**

Dicho problema surge del estudio de la estructura como la del comportamiento, debido a que existe un desconocimiento de políticas y objetivos por la mayoría del personal. También existe una dualidad de funciones, con relación a las regionales y la escuela de capacitación, por ejemplo, realizando la escuela la identificación de las necesidades de las alcaldías, función que deben de realizar los asesores por ser ellos los que se encuentran en contacto directo con las municipalidades, teniendo el registro de las necesidades por región como insumo para la escuela, para que esta pueda realizar los planes programáticos de las capacitaciones.

## 2. Centralización.

Este problema se percibe tanto en el análisis de la estructura como en el análisis de los procesos.

En el instituto existe una tendencia por parte del Gerente General a centralizar la toma de decisiones, independientemente del grado de importancia de la actividad, dificultando con ello la continuidad de las actividades y al mismo tiempo se subvalora el trabajo de los gerentes de línea, que son personas capacitadas para tomar decisiones con relación al trabajo de su unidad. Así también el Instituto no ha facultado a otra persona que en ausencia del Gerente General pueda autorizar cualquier documento y/o trámite para agilizar los procedimientos y/o actividades.

## 3. Inexistencia de Registros.

El Instituto no cuenta con una base de datos y/o archivos, donde se registre los que el ISDEM ha hecho a lo largo de su gestión, no se registran las diferentes asesorías y/o capacitaciones que se han prestado, las diferentes alcaldías a quienes se les han brindado; lo que dificulta darle seguimiento a las mismas y crear una retroalimentación entre los gobiernos locales y el ISDEM.

Tampoco se cuenta con un documento donde se registren los procedimientos y funciones que allí se realizan, provocando que el instituto no cuente con una base para poder medir y controlar el desempeño del personal.

## 4. Sub-utilización de los recursos.

El equipo con el que cuenta la Institución (computadoras), las utilizan solamente como máquinas de escribir, no utilizando todo su potencial respecto al hardware (módems y servidores), y software (Windows NT) pudiendo al hacerlo solventar los siguientes problemas:

- La inexistencia de un sistema de información que interrelacione las unidades del ISDEM.
- La falta de una base de datos institucional.

#### **5. Exceso de controles en los procesos.**

Al analizar los procesos se observa que un documento tiene que pasar de jefe en jefe hasta llegar al gerente para su autorización, provocando exceso de controles, teniendo la capacidad tanto jefes como gerentes de línea para tomar decisiones y/o autorizar documentos dentro de su unidad.

#### **6. Excesiva demora en los procesos.**

Este problema es consecuencia de los excesivos controles que se dan en cada uno de los procesos, la dualidad de funciones que existe, es decir, varias personas realizan la misma actividad, y a la vez por el hecho de estar centralizada todas las decisiones a nivel de la gerencia general, teniendo este muchos asuntos que revisar, lo que provoca la existencia de demoras en los procesos, debido que el gerente no trabaja bajo el principio de excepción sino que ve todo documento y decisión que tenga o no la importancia que requiere su cargo.

#### **7. Deficiente comunicación y coordinación entre las unidades del ISDEM.**

Este problema se ve más palpable cuando se analiza la estructura y los procesos. Debido que en el ISDEM existe una deficiente coordinación, producto de que cada una de las unidades no cuentan con un plan de trabajo que les permita organizarse como unidad y llevar un registro de lo que ahí se realiza, para luego poder coordinarse con las unidades del Instituto que guarda relación y lograr con ello una buena comunicación. Tal es el caso de las regionales que su producto es el insumo para la escuela de capacitación; especies municipales, créditos y cobros sus productos son insumos para tesorería en algunos de sus procesos. En el Instituto no existe una mentalidad de calidad, donde el cliente sea el siguiente engranaje, que permita la secuencia de actividades y mejorar la calidad de los servicios.

#### **8. Falta de especialización de los asesores municipales.**

Este se puede visualizar como efectos del análisis externo. Donde se destaca que el ISDEM no cuenta con un banco de asesores idóneos para realizar las asesorías, esto se debe a las siguientes razones:

- Desde sus inicios hasta la fecha el ISDEM no cuenta con un perfil de asesor, habiéndose contratado al personal, con el requisito que tuvieran una carrera universitaria, teniendo así, ingenieros agrónomos, arquitectos, ingenieros civiles, dando ellos asesorías que no tienen relación ninguna con sus conocimientos. Aun con la experiencia que ellos han adquirido y con las capacitaciones, no pueden solventar problemas de fondo y darle retroalimentación a las alcaldías, quedándose su trabajo a nivel superficial.
  
- En nuestro país no se cuenta con una carrera de municipalismo que involucre todas las áreas en los que se necesita asesorar.

Bajo este marco de referencia se hace ardua la labor de las capacitaciones de los asesores, debido a que ellos no cuentan con las bases metodológicas de análisis, para poder sacarle provecho de las mismas. Teniendo asesores que no cuentan con un conocimiento integral de las áreas bajo las cuales las alcaldías necesitan asesoría.

#### **9. Cobertura Deficiente.**

Este problema se debe a que el ISDEM se le dificulta llegar a las 262 alcaldías del país y solventar las necesidades de todas ellas, en el tiempo que ellas le solicitan y/o necesitan. Esto se debe a las siguientes razones:

- No se cuenta con los recursos financieros para poder cubrir las necesidades de todas las alcaldías.
  
- La dificultad de acceso para llegar a determinadas alcaldías, tal es el caso de municipios del Oriente del país como Torola, Joateca o del Occidente como San Pedro Tuxtla en Ahuachapán.



**10. Planificación inadecuada, la cual se refiere al problema de la asistencia correctiva de los asesores municipales y la inexistencia de evaluación de los asesores y del personal municipal al que se le imparte el servicio.**

Este problema se visualiza mejor en el análisis externo. Donde los asesores no cuentan con un historial de los problemas, temas y áreas a las cuales ellos han asesorado, tampoco hacen una evaluación a las alcaldías, que determine cuanto estos han captado los conocimientos dados en las asesorías, dificultando que haya una retroalimentación de parte de las alcaldías con los asesores y viceversa. Lo que ha provocado que los asesores tengan un plan correctivo y no preventivo a los problemas de las municipalidades.

**11. Inexistencia de un plan de evaluación de trabajo.**

Surge de problemas que se dieron al analizar el comportamiento del personal del ISDEM y el análisis externo. Donde se observa que el ISDEM no cuenta con un plan de evaluación del desempeño de su personal administrativo y operativo, teniendo en cuenta que es el personal operativo el que le da vida a la razón de ser del instituto. Lo que produce que mucho del personal no cumple con su trabajo adecuadamente o no es el personal idóneo para el puesto, resultando que sus productos no sean de calidad, contaminando el resto de la cadena de trabajo.

Al mismo tiempo al no tener una evaluación del personal, con lleva a que no existen las bases para poder tener un sistema de incentivos dentro del ISDEM.

**12. Satisfacción parcial de los clientes.**

Esta es una consecuencia de los anteriores problemas, entendiéndose por ello una satisfacción parcial, debido a que las alcaldías están satisfechas del servicio que les presta ISDEM, porque están concientes que les ha servido en su desarrollo como gobiernos locales, pero necesitan mas de lo mismo.

## CAPITULO IV. CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO.

### A. METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DEL DISEÑO.

El enfoque de marco lógico descrito se basa en el método del "Marco Lógico", el cual es una manera de estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos propuestos, las actividades planeadas y los resultados esperados.

Las ventajas que tiene el uso de esta metodología es:

- Se plantean las preguntas fundamentales y se analizan las debilidades a fin de brindar a los que toman las decisiones una información mejor y más pertinente.
- Guía el análisis sistemático y lógico de los elementos claves interrelacionados que constituyen un proyecto bien diseñado.
- Mejora la planificación al hacer resaltar los lazos que existen entre los elementos del proyecto y los factores externos.
- Facilita el entendimiento común y una mejor comunicación entre los que toman las decisiones, los directores y las demás partes involucradas del proyecto.
- Es una herramienta que se pueden utilizar durante la preparación, la implantación y la evaluación del proyecto.

Pero como todo método también tiene limitaciones entre las que están:

- Puede surgir una rigidez en la dirección del proyecto cuando se sobreenfatizan los objetivos y los factores externos especificados al comienzo.
- Es una herramienta analítica general.

El enfoque de marco lógico se centra en los aspectos claves de una situación compleja, como lo es:

- La cantidad de información disponible.
- La complejidad de los problemas a resolver.
- El número y la capacidad de los participantes.

El análisis se lleva a cabo en siete pasos consecutivos, que identifican las relaciones causales esenciales y más directas en los que se diseña el proyecto.

### **PASO 1. Análisis de la Participación.**

El punto de partida es una descripción de la situación que se va a analizar. Es muy importante que los participantes estén de acuerdo a los intereses y puntos de vista de quienes se van a priorizar cuando se lleve a cabo el análisis de los problemas.

### **PASO 2. Análisis del Problema.**

En base a la información disponible, se analiza la situación existente: es decir que se identifican los principales problemas y se visualiza las principales relaciones causales que existen entre éstos por medio de un árbol de problemas.

Habrá que considerar el alto número de accidentes como problema focal. Se establece el árbol de problemas de causas y efectos sustantivos y directos. Las causas se colocan paralelamente debajo del problema focal y los efectos se colocan paralelamente arriba de este. Luego se sigue desarrollando las causas y efectos con el mismo principio hasta formar el árbol de problemas.

### **PASO 3. Análisis de Objetivos.**

En el análisis de los objetivos se transforma el árbol del problema en un árbol de objetivos (futuras soluciones de los problemas) y se analiza.

Desde arriba hacia abajo se vuelven a formular todos los problemas transformándolos en objetivos. si las afirmaciones no tienen sentido después de haber sido reformulados a partir de los problemas, se escribe un objetivo de sustitución o dejen el problema tal cual.

### **PASO 4. Análisis de Alternativas.**

Este árbol es muy parecido al árbol de objetivos con la diferencia que se eliminan aquellos objetivos que no le corresponde al área de acción del proyecto.

El propósito del análisis de alternativas es identificar posibles alternativas, evaluar su factibilidad y acordar una estrategia del proyecto.

### **PASO 5. Identificación de los Principales Elementos del Proyecto.**

Una vez escogida la alternativa de solución del proyecto, se derivan los principales elementos del proyecto del árbol de objetivos y se transfieren a la primera columna vertical de la matriz del proyecto.

Se empieza desde arriba hacia abajo.

Los resultados se expresan como objetivos que la dirección del proyecto debe lograr y sostener durante la vida del proyecto. Su impacto combinado debería bastar para lograr el objetivo inmediato.

### **PASO 6. Factores Externos.**

Los factores externos son condiciones que deben existir si se quiere que el proyecto tenga éxito, pero que escapan al control directo de la dirección del proyecto.

Acá se empieza desde abajo hacia arriba. Se examina si los insumos son suficientes para emprender las actividades anticipadas o si deben ocurrir también acontecimientos adicionales fuera del proyecto. los factores externos que tienen mucha probabilidad de ocurrir o que no son muy importantes para el futuro del proyecto se deberían eliminar.

### **PASO 7. Indicadores.**

Los detalles de los indicadores determinan cómo podemos medir hasta qué grado se han logrado los objetivos en diferentes momentos. Las mediciones pueden ser: cuantitativas, cualitativas y de comportamiento.

Hay que considerar que un buen indicador es: sustantivo, independiente de los diferentes niveles, objetivo, verosímil y basado en datos obtenibles.

## **B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Teniendo este marco de referencia se hace uso de la metodología de marco lógico para poder determinar cual es el problema principal. Para esto se hará un árbol de problemas.<sup>9</sup> El cual contendrá las causas y los efectos sustanciales y directas del problema focal.

Lo cual llevara a determinar cual es el problema focal que hay que darle solución.

Para visualizar en forma esquemática dicho problema véase la figura 6.

Por medio de la técnica del árbol de problema se puede llegar a definir el problema de la siguiente manera:

**ORGANIZACIÓN DEL ISDEM QUE NO PERMITE PRESTAR SERVICIOS  
ÁGILES Y DE CALIDAD A LOS 262 MUNICIPIOS DE EL SALVADOR.**

Teniendo el problema que se va a atacar, se debe de tener claro las orientaciones generales para mejorar la estructura, procesos y comportamiento, que ayudaran a orientar la solución a dicha problemática.

Tales orientaciones son las siguientes:

Mejorar calidad de los insumos, incluye:

- Recursos Humanos.
- Tecnologías.

Mejorar la eficiencia de los procesos, incluye:

- Flujos de trabajo.
- Tiempos.
- Algoritmos.
- Sistema de Información.

Mejorar la eficacia de la estructura organizacional, incluye:

- Desconcentración.
- Descentralización.
- Flexibilización.

Mejorar el ambiente humano, incluye:

- Capacitación y desarrollo.
- Comunicaciones.

# ÁRBOL DE PROBLEMAS.

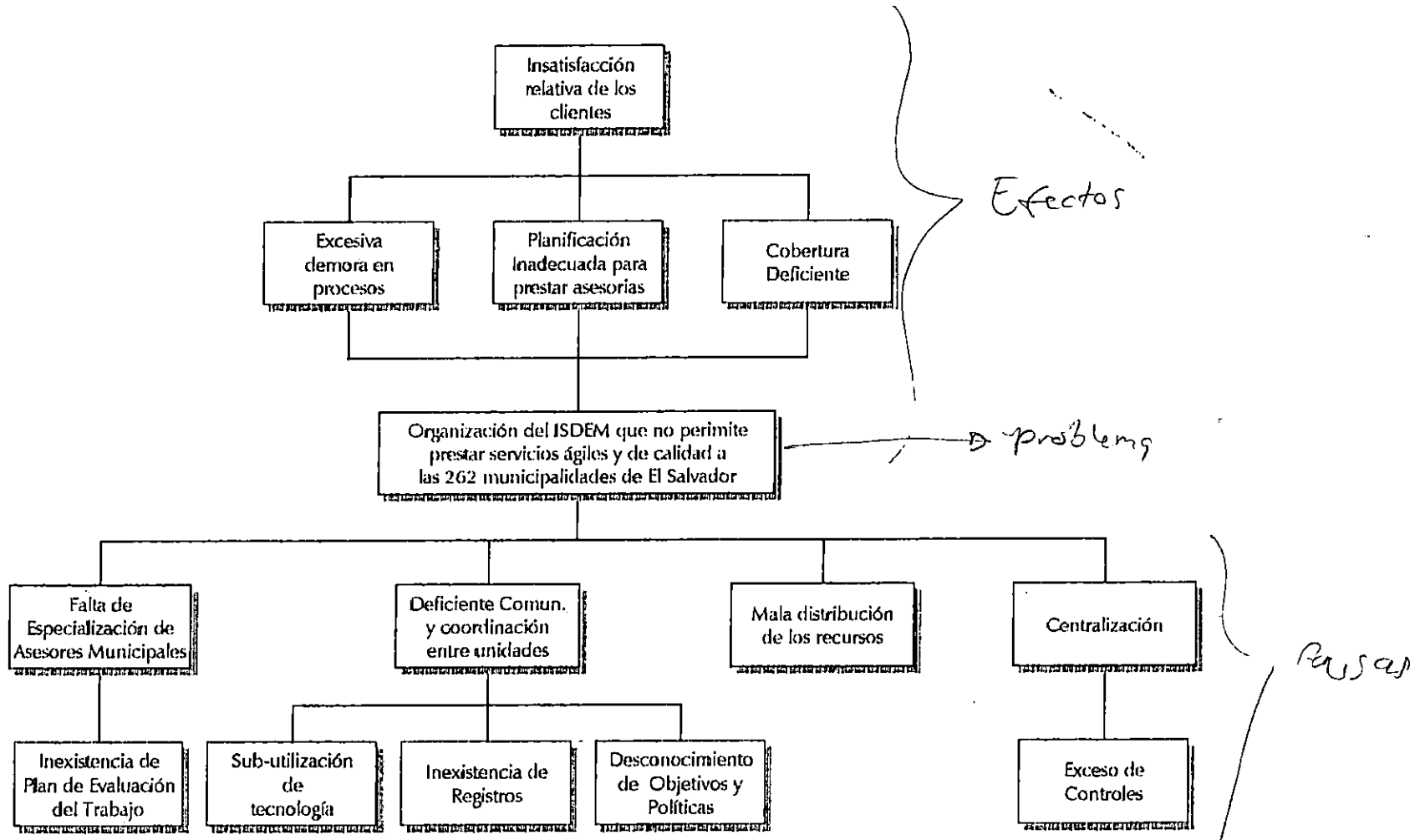


Figura No. 6.

Mejorar la calidad de los productos, incluye:

- Productos adecuados al cliente.
- Competitivos.
- Garantía de servicios y seguimiento.

Mejorar la calidad de las relaciones con el entorno y los clientes, incluye:

- Investigaciones.
- Orientación a la demanda.
- Retroalimentación permanente.

## C. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS.

Teniendo en cuenta estas orientaciones que van del interior del ISDEM hacia el exterior, se prosigue con la metodología de marco lógico que es la creación del árbol de objetivos, el cual consiste en transformar los problemas en futuras soluciones. El cual se muestra en la figura No 7.

Al analizar los objetivos, resulta un análisis de alternativas, que es donde se identifican las posibles opciones de solución, este árbol es similar al árbol de objetivos con la diferencia que se eliminan los objetivos que no se esta en capacidad de dar solución. Se evalúa su posibilidad de éxito y acordar así una estrategia de proyecto. Véase figura No 8.

De este árbol se detectan diferentes alternativas que pueden ayudar a visualizar posibles soluciones, las cuales son las siguientes:

**Opción No.1:** Estructurar un Sistemas de Información que facilite y agilice los procedimientos que ahí se efectúan haciendo que la información se encuentre organizada lista para la toma de decisiones.

**Opción No.2:** Plantear una estructura organizativa que permita al Instituto prestar los servicios a las alcaldías ágilmente.

# ÁRBOL DE OBJETIVOS.

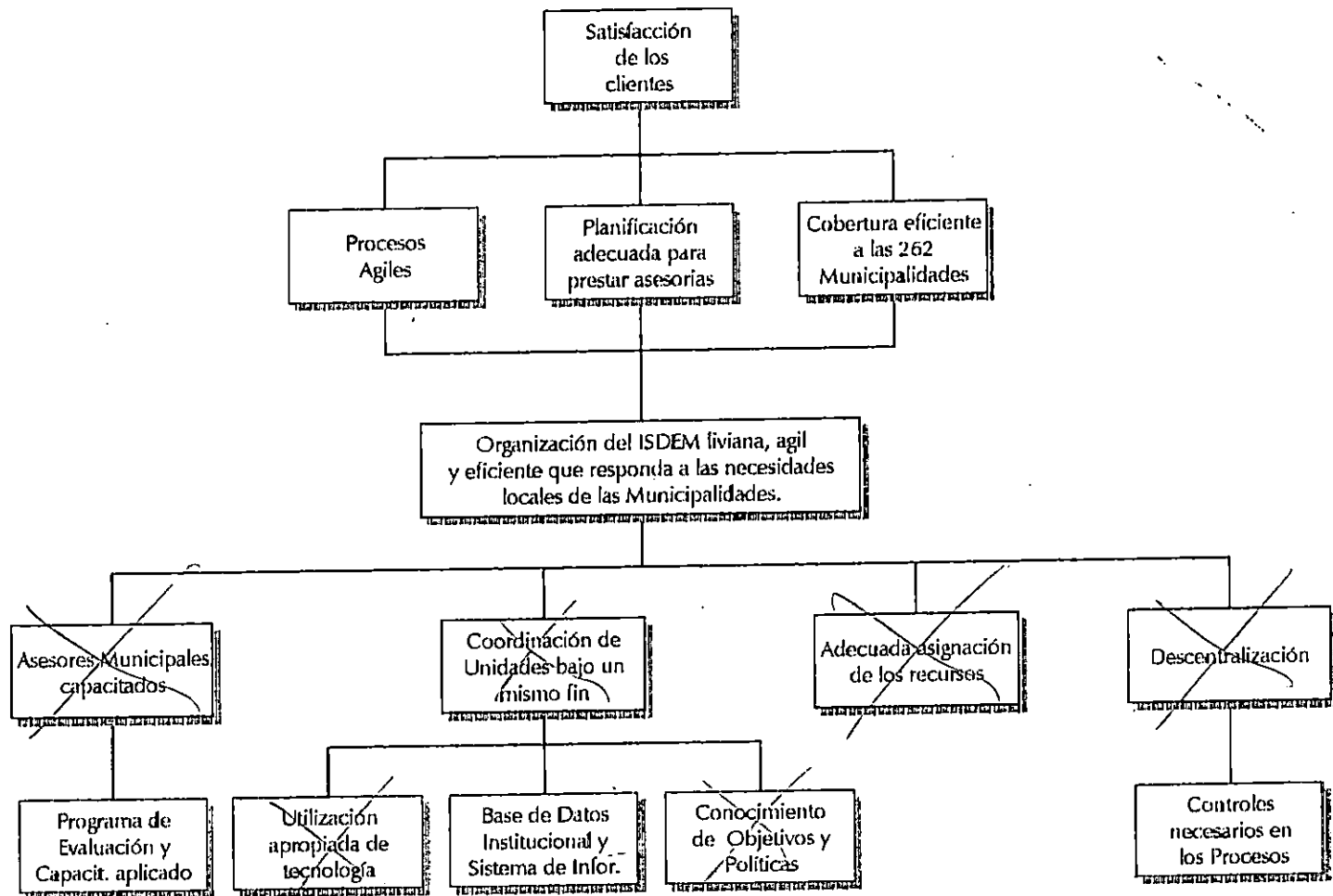


Figura No. 7



**ÁRBOL DE ALTERNATIVAS.**

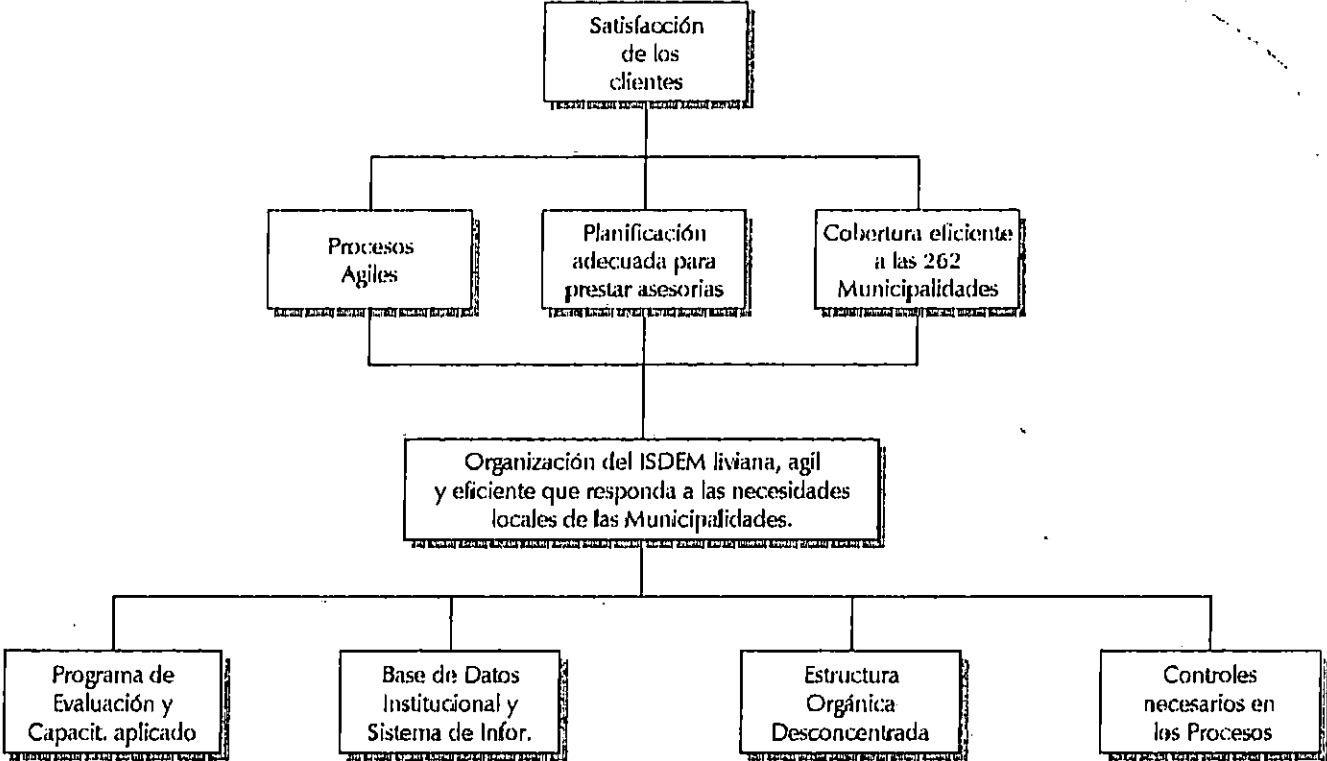


Figura No. 8.

**Opción No.3:** Especialización y capacitación continua del personal del ISDEM, enfocando los esfuerzos en el personal operativo, debido que estos son el motor que le da vida a la institución.

**Opción No.4:** Mejoramiento de los procesos sobre la base de la simulación de cada uno de ellos, para obtener una reducción de las actividades innecesarias.

Al tratar de dar solución al problema con una sola opción, se enfocaría el problema de manera parcial, y no se podría ver mejoras por el hecho que no se ataca el problema de raíz, porque se estaría dejando fuera opciones que vendrán a contrarrestar otros problemas, que a la larga estos mismos corroerían la alternativa de solución.

Es por ello que se plantea hacer una integración de las diferentes opciones que se presentan, con lo cual se tocaran diferentes tópicos de toda la organización, involucrando lo que es la estructura, los procesos y el personal, buscando que existan líneas de comunicación que faciliten el trabajo entre cada una de las unidades, es así que se busca que los problemas que resultaron en el diagnóstico sean abordados en la opción de solución.

Así la opción que se tomara para desarrollarla y darle seguimiento es la siguiente:

*Un diseño de organización desconcentrado, fortaleciendo las oficinas regionales, con recursos y asesores municipales altamente capacitados, para garantizar un mejor acompañamiento en el desarrollo municipal.*

Para llevar a cabo dicho diseño hay que tener claro el objetivo que se persigue y el marco bajo el cual se está trabajando, para esto se plantean principios que hay que respetar al momento de crear la nueva estructura.

Hay que saber que al hablar de organización se involucra lo que es la estructura, los procesos y el personal de la Institución.

## CAPITULO V. DISEÑO DETALLADO.

### OBJETIVO.

Proponer un modelo de estructura organizativa que le permita al Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, cumplir con su misión, que es proporcionar asistencia técnica, capacitación, asistencia financiera y servicio de especies municipales a los 262 municipios del país.

### A. PRINCIPIOS BÁSICOS DEL NUEVO DISEÑO DE LA ESTRUCTURA.

El modelo de estructura debe de estar de acorde al marco legal del ISDEM (Ley Orgánica, Reglamento de la Ley Orgánica y Leyes de la República), a los Programas del Gobierno Central y a los convenios internacionales que ha suscrito, ya que de lo contrario, el modelo no tendrá aplicabilidad real.

Respecto a los Planes del Gobierno Central, éste dentro de la *Nueva Alianza*, plasma el rol del ISDEM con relación al Desarrollo Local. Además, se considera el *Compromiso Mutuo*, visión en donde las municipalidades se transforman de entes receptores a entes propositores.

También hay que considerar las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República, las que establecen pautas generales orientadas al accionar de las entidades públicas, en una adecuada estructura de control interno y probidad<sup>10</sup> administrativa, para el logro de la eficiencia, efectividad, economía y transparencia en la gestión que desarrollan.

Para el nuevo diseño de la estructura se consideran los siguientes principios básicos:

- Desconcentración de la estructura organizativa del ISDEM hacia el nivel regional, con el propósito de buscar un mayor acercamiento a las Municipalidades, mejorando así, la calidad del servicio que se presta al cliente.
- Involucramiento de representantes de las municipalidades en los esfuerzos de planificación regional para la elaboración de planes de trabajo del Instituto.
- Sustentar la cantidad y tipología de la asistencia técnica y capacitación que se brinde sobre la base de la demanda identificada en los municipios por cada región.
- Claridad en la diferenciación y delimitación de los roles en cada una de las instancias internas del Instituto a fin de que se elimine la duplicidad de funciones y se mejore la coordinación del trabajo entre ellas, de tal manera que se cumpla con los objetivos y metas institucionales.
- Organización institucional centrada en la atención a las municipalidades.
- Organización que guardara conformidad con enfoques y principios generales de organización moderna. Los cuales son los siguientes:

**-Departamentalización:** Este termino involucra el proceso de especialización del trabajo, de acuerdo con la clientela o proceso que resulte de la división o combinación del personal y de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre sí.

Mediante la departamentalización se pretende agrupar en unidades definidas las funciones que tienen objetivos afines y se orientan hacia el mismo propósito.

**-Jerarquización:** Es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un

---

<sup>10</sup> Probidad: Honradez, Rectitud.

superior inmediato. La estructura debe estar integrada por diversos niveles relacionados entre sí; es decir las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, puesto que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad: A mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, su ubicación en la escala será mas baja, y a mayor numero de tareas de planeación, coordinación y control, mas alta.

**-Línea de mando o autoridad:** Estas líneas están íntimamente relacionadas con la jerarquización a la vez que representan el enlace entre las unidades; constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representa gráficamente la delegación de autoridad.

**-Autoridad funcional:** Donde unidades especializadas que generalmente realizan funciones de asesoría, planeación y supervisión se encuentran fuera de las unidades de línea de la organización.

**-Unidad de mando:** Exige que cada servidor sea administrativamente responsable de sus funciones ante una sola autoridad. Es importante que las entidades definan claramente y por escrito sus líneas de autoridad y las den a conocer el personal.

**-Delegación de autoridad:** Se delegara la autoridad necesaria a los niveles jerárquicos establecidos, asignándoles competencia para tomar decisiones en los procesos de operación y puedan cumplir con las funciones encomendadas. El que delega autoridad, también asume la responsabilidad por la consecución de las acciones, excepto que exista una disposición legal que exprese lo contrario.

**-Delimitación de funciones y responsabilidades:** En toda entidad se establecerán en forma clara y por escrito el detalle de todos los aspectos importantes de las funciones de cargo y las responsabilidades de los servidores que las desempeñan.

**-Tramo de control:** El limite de supervisión se refiere al numero máximo de unidades, personas o actividades que pueden ser efectivamente controladas por un ejecutivo, en todos los niveles de la organización.

-**Canales de comunicación:** Se establecerán y mantendrán líneas recíprocas de comunicación en todos los niveles de la organización, con terminología clara y uniforme, así como medios de comunicación.

-**Delegación, descentralización y desconcentración:** La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva en los niveles superiores solo los controles necesarios.

La delegación se define como el acto de facultar y responsabilizar aun subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan.

En cuanto a la desconcentración se considera como un recurso intermedio de descentralización, siendo una forma limitada de la misma, ya que es una forma de organización administrativa por la cual se transfieren funciones de ejecución y operación, a la vez que delega facultades de decisión, mientras que los órganos centrales se reservan las funciones normativas de planeación, coordinación y control genérico, manteniéndose la relación jerárquica.

## **B. LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA NUEVA ESTRUCTURA DEL ISDEM.**

Teniendo en cuenta los anteriores principios, es necesario crear una nueva estructura con regionales fortalecidas, con la cooperación de los Concejos Departamentales de Alcaldes y con la agrupación de unidades sobre la base de objetivos comunes que permitan llevar los servicios a las municipalidades de manera ágil y de calidad.

### **1. Desconcentración de aspectos financieros y administrativos.**

Para el fortalecimiento de las regiones, es necesario la asignación de recursos y la toma de decisión en la utilización de estos, teniendo en cuenta las disposiciones legales.

El logro del fortalecimiento se dará asignando el presupuesto para cada región en función del Plan Regional.

## **2. Recursos humanos.**

Para la implementación de esta nueva estructura se prepararán las funciones y responsabilidades de las unidades creadas y reestructuradas. Además, se capacitará al personal actual para cubrir deficiencias ante las nuevas responsabilidades, buscándose maximizar la eficiencia del personal del Instituto.

Las regiones evaluarán a su personal y recomendarán acciones a su Gerencia de línea; en el caso de las contrataciones, igualmente la región recomendará acciones a dicha Gerencia.

## **3. Funciones.**

Las regiones mantendrán contacto directo con las Municipalidades (clientes) en todos los servicios. Representarán al ISDEM ante las alcaldías.

Las Gerencias serán las responsables de definir los aspectos normativos, efectuando el seguimiento de las tareas del área operativa en las municipalidades y preservarán el cumplimiento del marco legal. Se creará una unidad que sistematizará la información y preparará informes estratégicos y de apoyo para la Gerencia General.

La Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación, antes Gerencia de Operaciones, que tendrá relación directa con las regionales se responsabilizará del control de calidad del trabajo de las Municipalidades, de proponer nuevos métodos y técnicas y de crear y mantener información y documentación actualizada. Para las capacitaciones, la normativa se emitirá en ISDEM central y las responsabilidades y el sitio en donde se impartirán dependerán de sus características específicas.

Se creará un elemento dentro de la organización que integre los gobiernos locales, convirtiendo de entes receptores a entes propositores.

## **4. Aspectos Operativos de las Regiones.**

Las Regionales se responsabilizarán de la elaboración del Plan de Trabajo Regional y de la formulación del presupuesto para su funcionamiento. La base del presupuesto será el Plan Regional.

Se rendirán cuentas ante la Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación sobre el avance del Plan de Trabajo Regional.

El mecanismo para la descentralización de los recursos a los Centros Regionales para su uso y administración de los mismos será el siguiente:

- Elaboración del Plan Regional y formulación del Presupuesto por parte del Coordinador, conteniendo necesidades captadas por medio de los Concejos Departamentales de Alcaldes y/o visitas realizadas a las Municipalidades.
- Presentación del Plan Regional y solicitud de Recursos para su financiamiento ante la Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación.
- Una vez aprobado el Plan, se trasladan los recursos a las Regionales para su administración, entre ellos: combustible, papelería, mantenimiento de vehículos e instalaciones y fondos para el desarrollo de las actividades programadas.

Los encargados para el manejo de los recursos en las regionales serán el Coordinador y Asesor designado, el cual actuara en ausencia del primero.

## **C. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL ISDEM.**

Los cambios en la estructura organizativa se deben, a que se busca crear una estructura fortalecida que tenga en cuenta los compromisos institucionales con las Municipalidades y el Gobierno Central y las exigencias cada vez mayores de los cooperantes externos, es así que es necesario contar con una institución cuya organización sea más ágil, eficiente y que responda a las necesidades locales.

En este sentido se orientan las gerencias de línea hacia sus objetivos claves, como lo es la gerencia administrativa financiera de velar por los activos del instituto y el patrimonio del mismo y la Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación en todo lo referente a crear las líneas de acción para brindar capacitaciones y asistencias técnicas a las 262 municipalidades, buscando que estas logren su desarrollo, es así como se incluye en esta gerencia a la escuela de capacitación municipal, debido que el trabajo que esta realizaba no



era ajeno al que realizara la Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación (GCAT) sino por el contrario es un eslabón de la cadena para llevar a las alcaldías un mejor servicio.

En base a la nueva orientación se hace necesario crear nuevas estructuras que ayudaran a fortalecer dicha gerencia, tal es el caso de la unidad de asistencia técnica, la cual será la que dictara las estrategias y lineamientos con los cuales se apoyaran las regionales para realizar su trabajo, la Unidad de Planificación, Evaluación e Investigación, esta identificara, formulara y monitoreará aquellas acciones relacionadas con el ámbito del Desarrollo Local, la Unidad de Informática Municipal estará a cargo de la sistematización de información encaminada al desarrollo municipal. Todas estas unidades que se crearon, que son dependientes una de las otras por la información que en ellas se maneja, buscan ser el apoyo y quien marque las líneas de trabajo de las regionales, para un mejor servicio a las municipalidades.

Por otro lado con esta nueva estructura se busca una desconcentración de todos aquellos aspectos que ISDEM central realiza y que le conciernen a las regionales, como es el hecho de la administración financiera y operativa de sus recursos, la toma de decisiones en la utilización de los recursos, la administración de las especies municipales, bodega, entre otras. Esto para buscar que cada una de las regionales cuenten con lo necesario para prestar un servicio ágil y oportuno para brindar la asistencia a las alcaldías.

En este sentido se pretende crear una estructura con carácter estratégico, de esta manera esta propuesta se oriente al fortalecimiento del nivel regional, mediante la desconcentración de una serie de acciones y por el otro lado se pretende dirigir los esfuerzos al mejoramiento en la calidad del servicio al cliente, las alcaldías.

## **1. DESCRIPCIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

La estructura orgánica propuesta define tres niveles básicos en la organización, correspondiente: Nivel Estratégico (Decisorio y alta dirección), Nivel Normativo y el Nivel Operativo (Centros Regionales).

Con relación al **Nivel Estratégico** se aprecian dos instancias, una de carácter de alta dirección, integrado por el **Concejo Directivo, Presidencia y Gerencia General**, quien como ejecutivo principal de la institución participa en las sesiones del Directorio de la

Institución. La otra instancia se refiere específicamente a la Gerencia General que está integrada por el **Gerente General**, por la unidad de Auditoría Interna, Unidad de Asesoría Jurídica, Unidad de Comunicaciones, Unidad de Gestión y Programación y con el apoyo de la Comisión Técnica.

La creación de la **Unidad de Gestión y Programación** obedece a la necesidad de contar con una instancia que tenga responsabilidades en la gestión institucional de recursos y proyectos, así como, asumir responsabilidades relacionadas con planificación, monitoreo y seguimiento, tanto dentro del ámbito interno institucional y externo.

La **comisión técnica** tendrá una nueva integración, estará formada por los Gerentes de línea, Auditor Interno, Asesor jurídico y coordinadores regionales.

El **Nivel Normativo**, está integrado por la Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación, ambas instancias formularán los lineamientos normativos en las áreas de su competencia para ser sometidos a la Gerencia General y ésta a su vez, de considerarlo conveniente, emitirá el lineamiento para su ejecución.

La Gerencia de Administración Financiera esta conformada por:

- Unidad Financiera Integrada (UFI) que por disposición de la Ley Orgánica de la Administración Financiera Integrada (AFI) establece que toda institución descentralizada<sup>11</sup> debe contar con esta unidad, integrada por un técnico en el área de presupuesto, contabilidad, tesorería e informativa.
  - **Tesorería:** Comprende los procesos de percepción, depósito, erogación, transferencia y registro de los recursos financieros.
  - **Contabilidad:** Competen los procesos para recopilar, registrar, procesar y controlar en forma sistemática toda la información referente a las transacciones del instituto.
  - **Presupuesto:** Procedimientos empleados en las diferentes etapas que integran el proceso presupuestario, a saber: Formulación, ejecución, seguimiento y evaluación.
  - **Informática:** Le corresponde crear la base de datos institucional, desarrollar software, procesar datos, producir información e instrumentos necesaria para las actividades de las diferentes unidades del ISDEM.

---

<sup>11</sup> Descentralizada con relación al Gobierno Central de El Salvador.

- Unidad de Proveeduría tendrá la responsabilidad de la adquisición, almacenamiento y despacho de bienes y servicios que requiere el funcionamiento del instituto.
- Unidad de Financiamiento Municipal tendrá como responsabilidad directa las funciones de créditos y cobros además gestionar aquellos aspectos concernientes al proceso de financiamiento hacia las municipalidades, destacándose prestamos con recursos propios del instituto y aquellos provenientes de organismos de cooperación técnica financiera internacional.
- Unidad de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, entre sus responsabilidades se mencionan la elaboración de contratos, planillas, archivos, expedientes del personal, tramites de incapacidades, control de permisos y la evaluación y fortalecimiento en el desempeño de labores del recurso humano de la institución.
- Unidad de Servicios Generales será la encargada de velar por el mantenimiento de vehículos, instalaciones y equipo así como la asignación del combustible correspondiente.
- Unidad de Especies Municipales será la encargada de proveer a las alcaldías y regionales de todas las especies municipales y llevar el control de las existencias en inventario, como las realizaciones de compra y venta de las mismas.

La Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación anteriormente Gerencia de Operaciones, tendrá la responsabilidad de establecer las normas, estrategias, lineamientos, de cómo se regirán las regionales, así como ser la vocera delante del Gerente General acerca del trabajo que realizan las regionales y las unidades correspondientes. A dicha gerencia se incorporo la Escuela de Capacitación esto por la relación directa que se tiene con las municipalidades y las funciones que desempeñaban. Dentro de este marco, la gerencia estará conformada por:

- Unidad de Capacitación Municipal, quien asumirá las responsabilidades realizadas por la Escuela de Administración Municipal, tendrá la tarea de elaborar sobre base de los requerimientos regionales, los planes, programas, proyectos y módulos de capacitación que se requieran; de tal manera normar institucionalmente las acciones

que en esta área se determinan para luego ser implementadas por las regionales pertinentes, agregándole también, la responsabilidad de administrar la biblioteca del instituto.

- Unidad de Asistencia Técnica se encargara de desarrollar estrategias e instrumentos para orientar las actividades relacionadas con la asistencia dirigida a las municipalidades a través de las regionales, sirviendo de apoyo a estas para realizar las asesorías.
- Unidad de Medio Ambiente y desechos sólidos tendrá la responsabilidad de todos los aspectos relacionados con la fase normativa del área de medio ambiente necesario para orientar las actividades relacionadas con programas de descontaminación de áreas críticas y desechos sólidos de las municipales a través de las regionales.
- Unidad de Informática Municipal tendrá a su cargo todo lo relacionado con la sistematización de la información que se maneja en esta Gerencia, para producir información e instrumentos de capacitación según requerimiento útil y necesario para la realización de actividades de Capacitación y Asistencia Técnica por parte de las regionales con la finalidad de modernizar la gestión institucional y de las Municipalidades.
- Unidad de Planificación, Evaluación e Investigaciones, tendrá la responsabilidad de identificar, formular y monitorear aquellas acciones relacionadas con el ámbito de responsabilidad de Desarrollo Local, lo que implica, la vinculación normativa con los proyectos especiales ejecutados con el apoyo financiero de la cooperación externa, facilitando el fortalecimiento de mecanismos de coordinación hacia la ejecución de estos con las regiones. Desarrollara estrategias e instrumentos de planificación, evaluación e investigaciones tales que permitan a la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica contar con los recursos básicos del ciclo de gestión administrativa, útil para orientar las actividades de las regionales, al mismo tiempo que evaluar, monitorear y dar seguimiento a la eficiencia y efectividad con que se ejecutan las acciones de capacitación y asistencia técnica en las Municipalidades.

El Tercer Nivel u Operativo esta integrado por las regiones: occidental, central, paracentral, oriental y un Consejo Consultivo de Alcaldes para cada región. Entre las responsabilidades que asumirán los niveles regionales se resumen en la desconcentración de todos aquellos aspectos que actualmente ejecuta la oficina central del ISDEM, que será trasladada a cada región, para que funcione como un instituto en cada una. Lógicamente, esto requiere de un proceso gradual. Entre las principales tareas a realizar se menciona la asistencia técnica especializada, administración financiera y operativa de los recursos que se le asignen, toma de decisión en la utilización de esos recursos, administración de las especies municipales, bodega, combustible y la identificación de necesidades, elaboración de planes de acción regionales, con la participación de los Consejos Consultivos de Alcaldes, así como facilitar, analizar y depurar el proceso de solicitudes de créditos recibidas.

El Consejo Consultivo de alcaldes constituye el elemento innovador que se incorpora en esta estructura ya que estará involucrada en la identificación, formulación, ejecución, monitoreo y seguimiento de los planes de trabajo en cada región, lo que fortalecerá que los resultados obtenidos respondan a las necesidades locales y mejor servicio al cliente más eficaz y eficiente.

Cabe mencionar que cada asesor tendrá a su cargo municipalidades a las cuales les brindara asesoría y vigilara por darle una retroalimentación de conocimiento, para cubrir así problemas que estas podrían tener.

**NOTA:** Los proyectos dependen formalmente de la Gerencia General por causa de responder a compromisos de cooperación internacional. En lo conceptual los proyectos están adscritos en su mayoría a la Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación y en lo operacional se coordinan directamente con las regiones.

### 1.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.

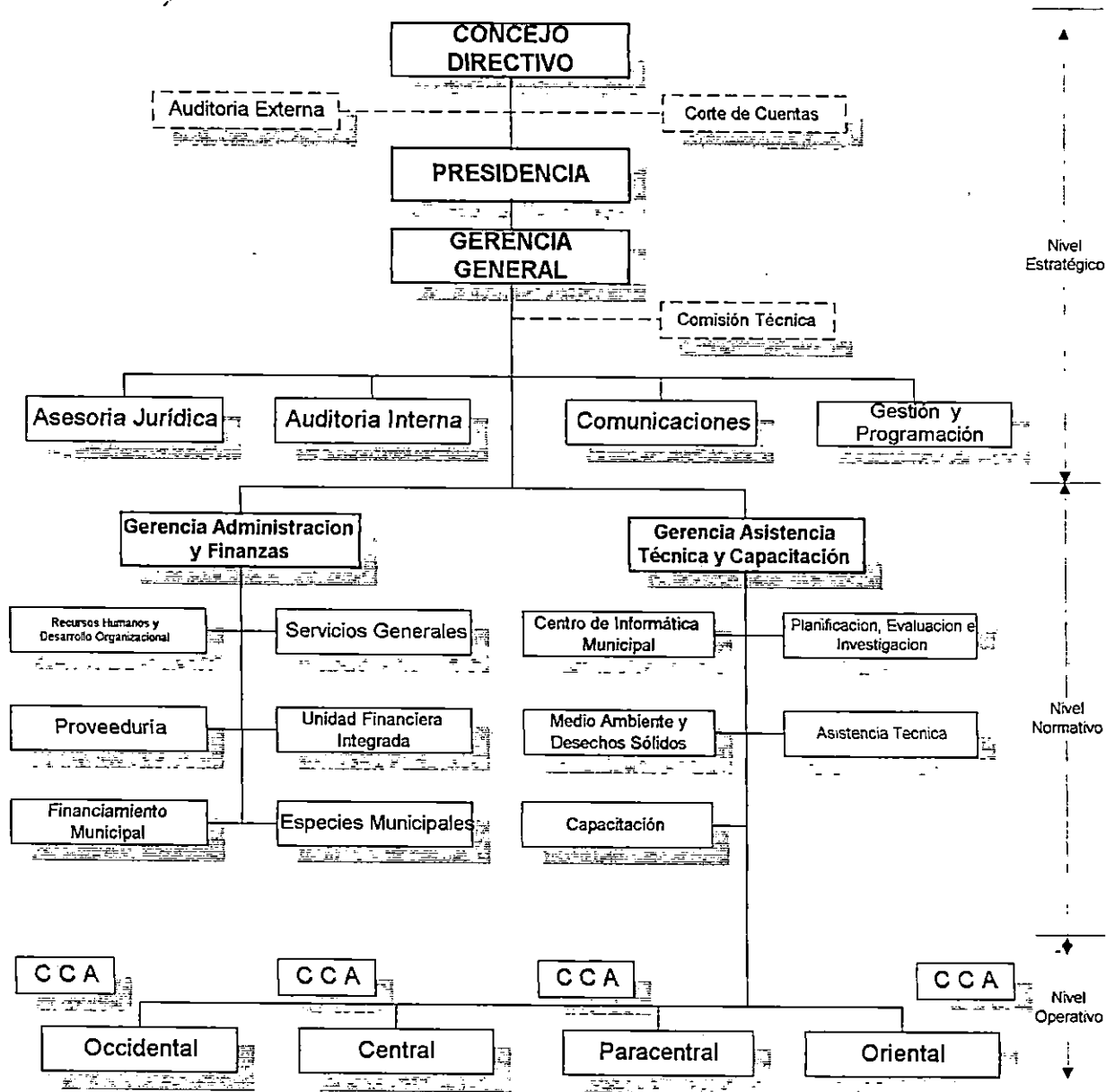


Figura No.9 Organigrama Propuesto.

## 1.2 MÉTODO DE TRABAJO PARA LAS REGIONALES.

Para mejorar el trabajo de los Centros Regionales no basta solo la desconcentración de los recursos, hay que cambiar también la metodología de las visitas, debido a que las municipalidades se quejan de la deficiente cobertura por parte de ISDEM, provocada esta por la frecuencia de las visitas (1 visita / mes), falta de conocimientos integrales de los asesores y que ISDEM se entera de los problemas de las municipalidades hasta que llega a las alcaldías.

Considerando los anteriores síntomas o quejas de las alcaldías hay que mejorar la planificación de las visitas, teniendo los asesores como responsabilidad adicional a las actuales, la recolección de inquietudes municipales. Estas inquietudes serán los insumos para las temáticas de las asesorías y para las demás unidades del ISDEM, especialmente a las que pertenecen a la Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación.

Además, se encargarán de monitorear, evaluar y retroalimentar las asesorías brindadas con anterioridad.

Hay que considerar que todas las unidades de ISDEM elaborarán su planificación de trabajo anual y será el jefe o encargado de la unidad quien monitorear y evaluará la ejecución del plan. En el caso de las regionales, será el coordinador quien evalúe el trabajo de los asesores municipales bajo su jurisdicción; es así, que los asesores entregarán su planificación semanal de visitas y temáticas a tratar a su superior.

El procedimiento para la elaboración de la programación de las visitas será el siguiente:

1. Recolección de las necesidades municipales: Pudiendo éstas ser obtenidas en las visitas a las alcaldías, a través de las reuniones con los Concejos Consultivos de Alcaldes y por vía telefónica. Para la utilización del medio telefónico, los asesores proporcionarán el número telefónico del Centro Regional que les atiende y además, promocionarán en sus visitas esta nueva modalidad de trasladar sus necesidades de asistencias técnicas a ISDEM. Al llamar al Centro Regional, se le programará la visita y la asesoría de la brindará el asesor al cual le compete el municipio.

Este sistema será atendido por el personal que permanece en la Regional, a saber, el Coordinador Regional, el técnico en informática y la secretaria.

2. Priorización de Problemas: Teniendo cada asesor las necesidades de sus municipios, este priorizará las visitas, teniendo en cuenta la complejidad del tema y la cantidad de demandas del mismo tipo.
3. Programación de Visitas: El asesor atenderá primero a las alcaldías que presentan dificultades en su trabajo y en el tiempo restante, se dedicarán a monitorear y recabar necesidades de las demás alcaldías.

## **2. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ISDEM.**

La estructura de una organización es la pauta formal que indica en que forma las personas y los puestos de trabajo se agrupan en la misma, pero no son sino los procesos las actividades que dotan de vida al organigrama.

Se sabe que los componentes de toda organización son la estructura, los procedimientos y el personal, y que todo cambio en uno de los componentes afecta a los demás.

Es así, que al cambiar la estructura organizativa se ven afectados los procedimientos al igual que el personal; afectando a los primeros en la reducción o el aumento de las actividades que los componen y al personal por las nuevas responsabilidades que tendrán.

Teniendo este marco de referencia y sabiendo que se estudiarán todos los procesos desarrollados en el ISDEM de acuerdo a las responsabilidades y/o funciones que tendrá el personal en la nueva estructura, se plantean las orientaciones que se tendrán en cuenta para la mejora de los procesos:

### **2.1. ORIENTACIONES PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS.**

Las siguientes orientaciones servirán de base para el estudio de cada uno de los procesos, con el objeto de proponer las nuevas formas de ejecutarlos.



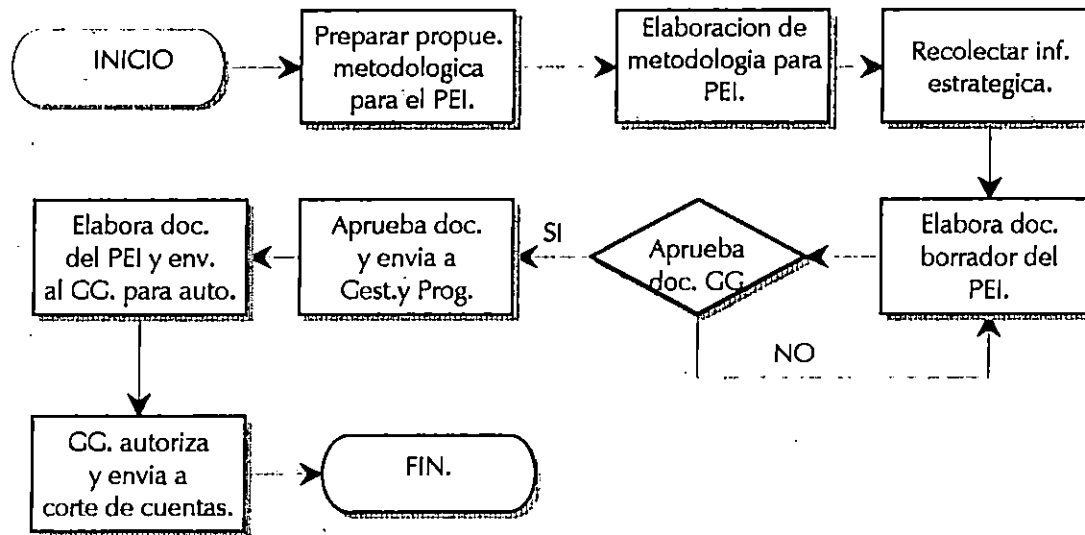
Simplificar las actividades:

- A. Evitar secuencias largas, eliminando:
  - Secuencias de ida y venida.
  - Autorizaciones sin valor agregado.
  - Actividades innecesarias.
  - Revisiones excesivas (calidad, no cantidad).
  
- B. Eliminar:
  - Reprocesamiento de información (doble digitación).
  - Copias innecesarias de formularios o documentos.
  - Excesiva cantidad de información con reportes o formularios.
  
- C. Automatizar:
  - Excesivos registros manuales.
  - Reportes manuales.
  - Cálculos manuales.
  
- D. Unificar formatos.
  
- E. Delegar autoridad en el nivel normativo y operativo para aquellos procesos en que no se requiera decisiones especiales.

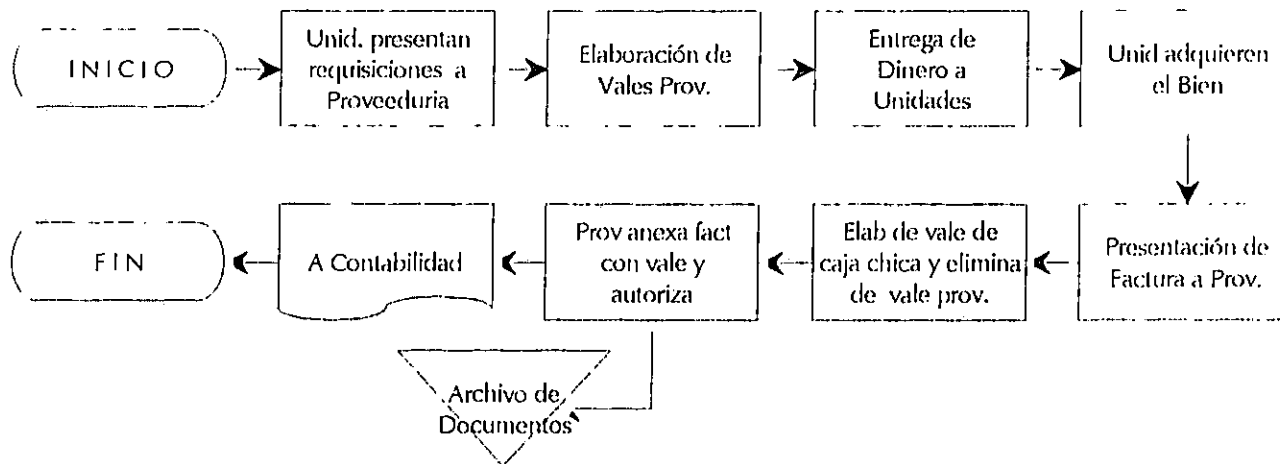
Después de haber efectuado las acciones de mejora en cada uno de los procesos, se presentan a continuación los diagramas de flujo de los rediseñados, donde se visualizan la secuencia de cada una de las actividades que componen los procesos rediseñados.

Existen procesos que no sufrieron cambios en la forma de ejecutarlos, esto debido a que se considera aceptable la secuencia de ejecución y la participación del personal. En la siguiente tabla se muestran los procesos que sufrieron cambios y cuales no tuvieron cambios.

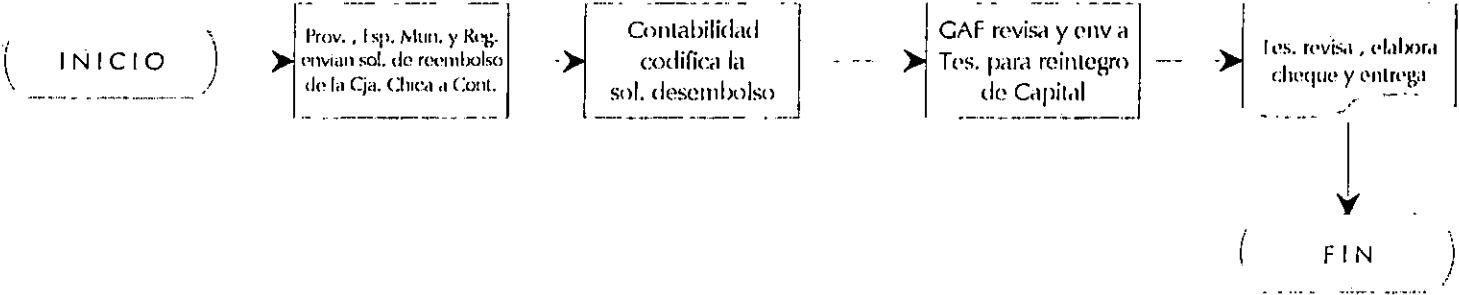
## ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.



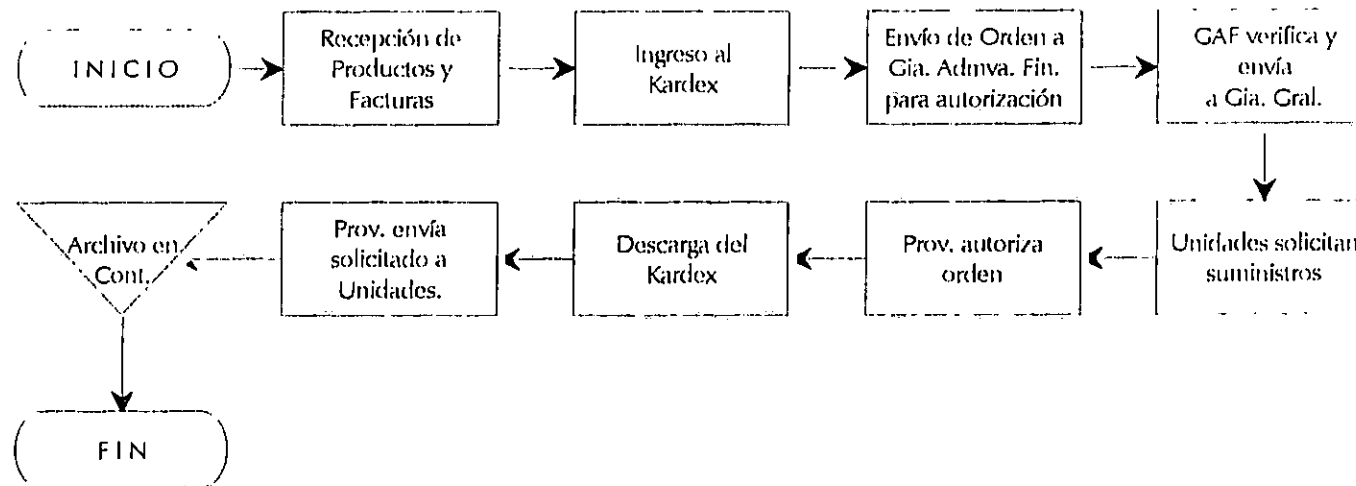
PROCESO : COMPRAS MENORES DE ¢ 500.



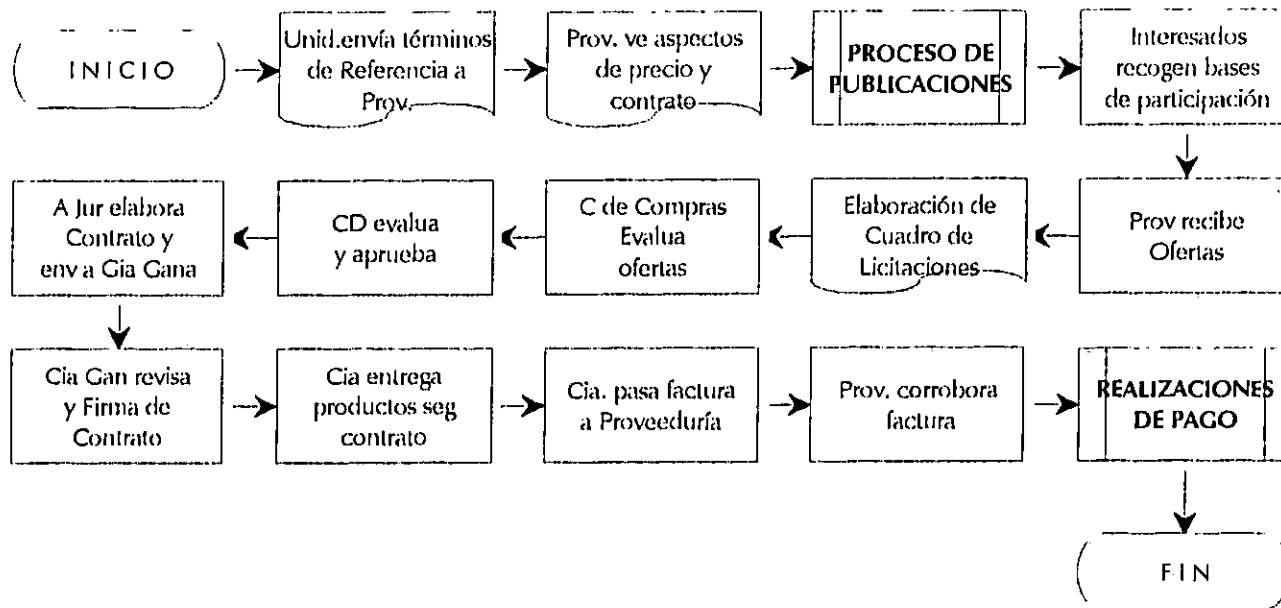
PROCESO: CAJA CHICA.



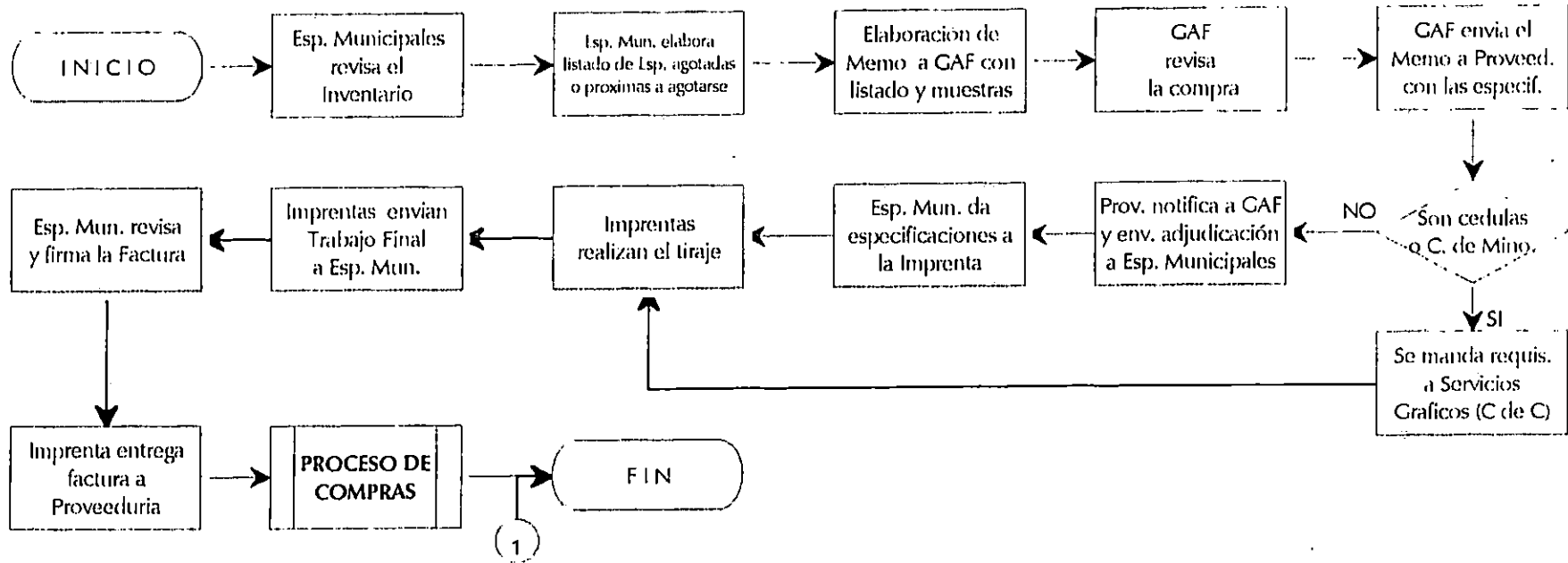
## PROCESO : REALIZACIÓN DEL INVENTARIO.



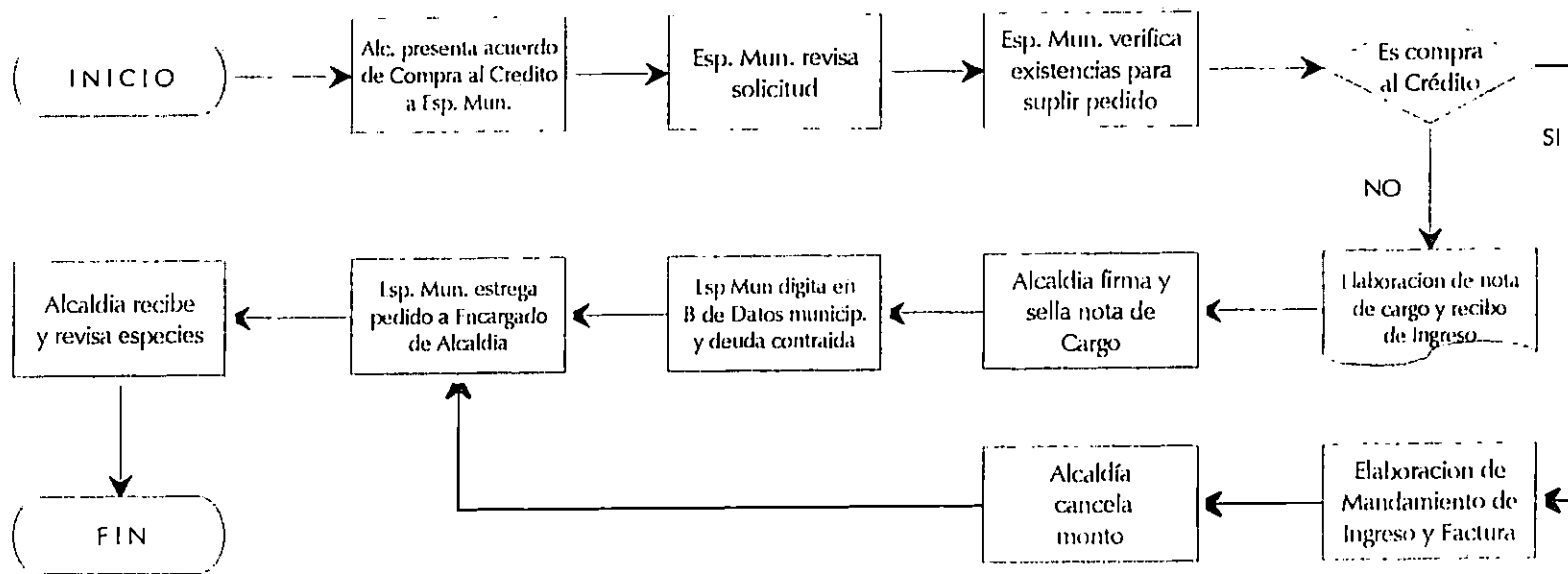
## PROCESO : LICITACIÓN DE SUMINISTROS INTERNOS.



## PROCESO: ADQUISICION DE ESPECIES MUNICIPALES.

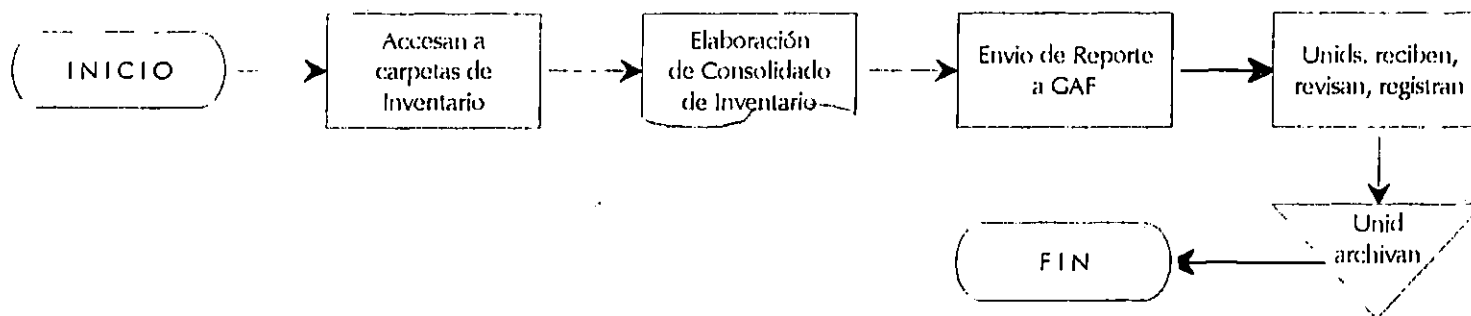


# PROCESO: VENTA DE ESPECIES MUNICIPALES AL CREDITO Y AL CONTADO.

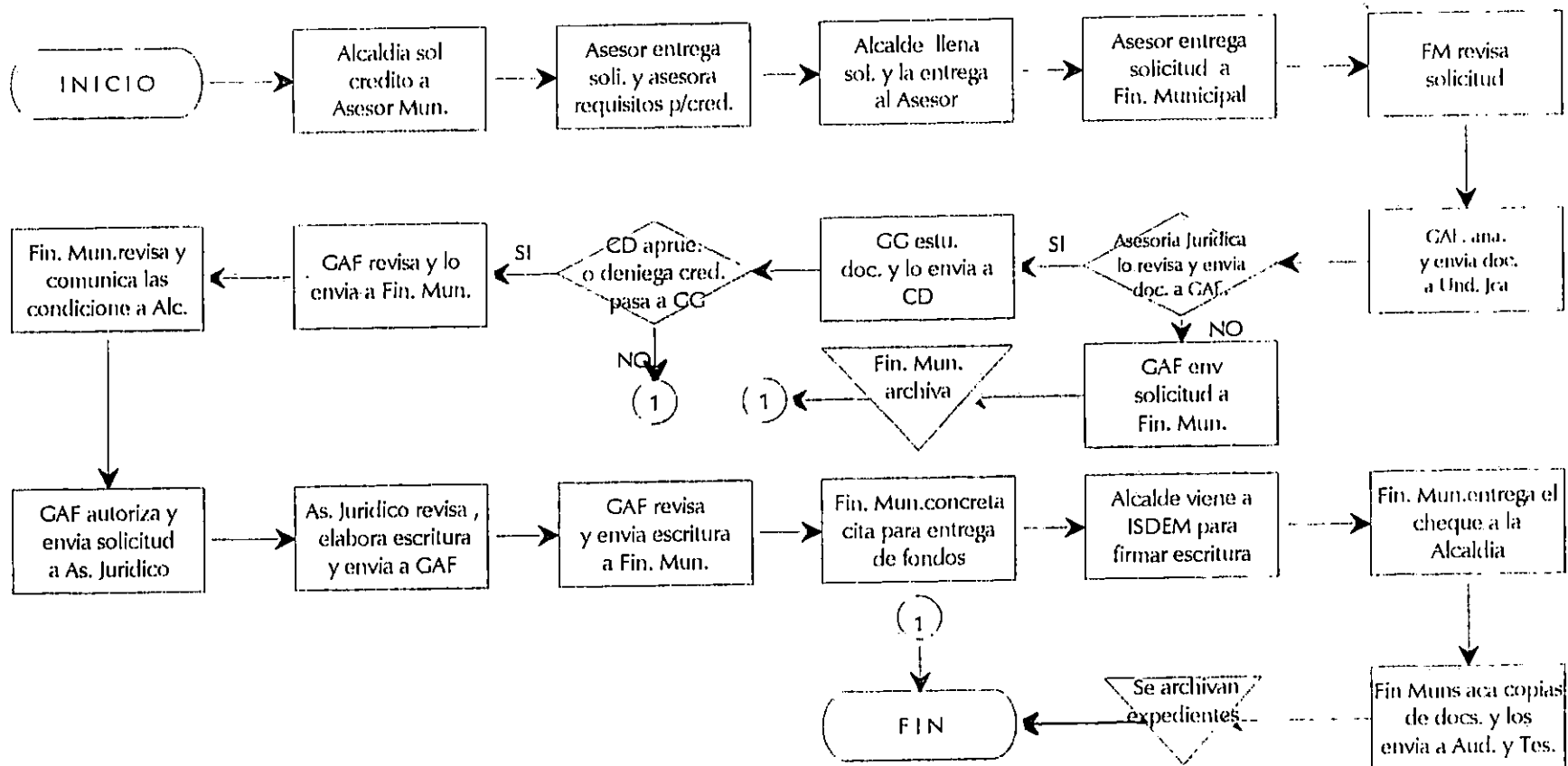




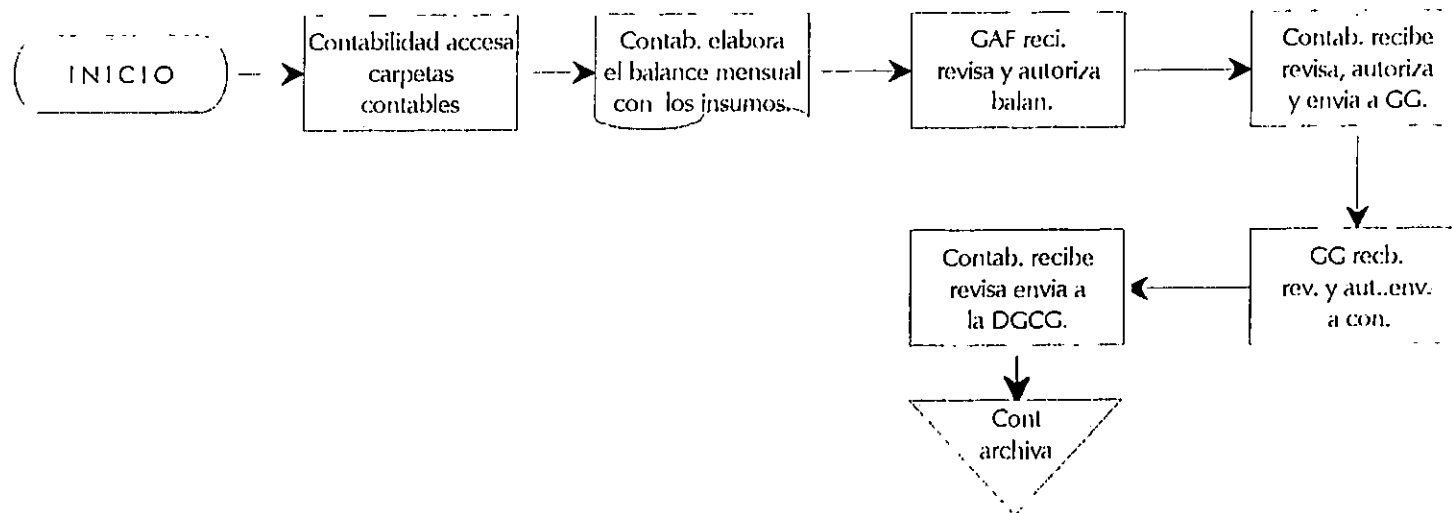
## PROCESO: CONTROL DE INVENTARIO DE ESPECIES MUNICIPALES.



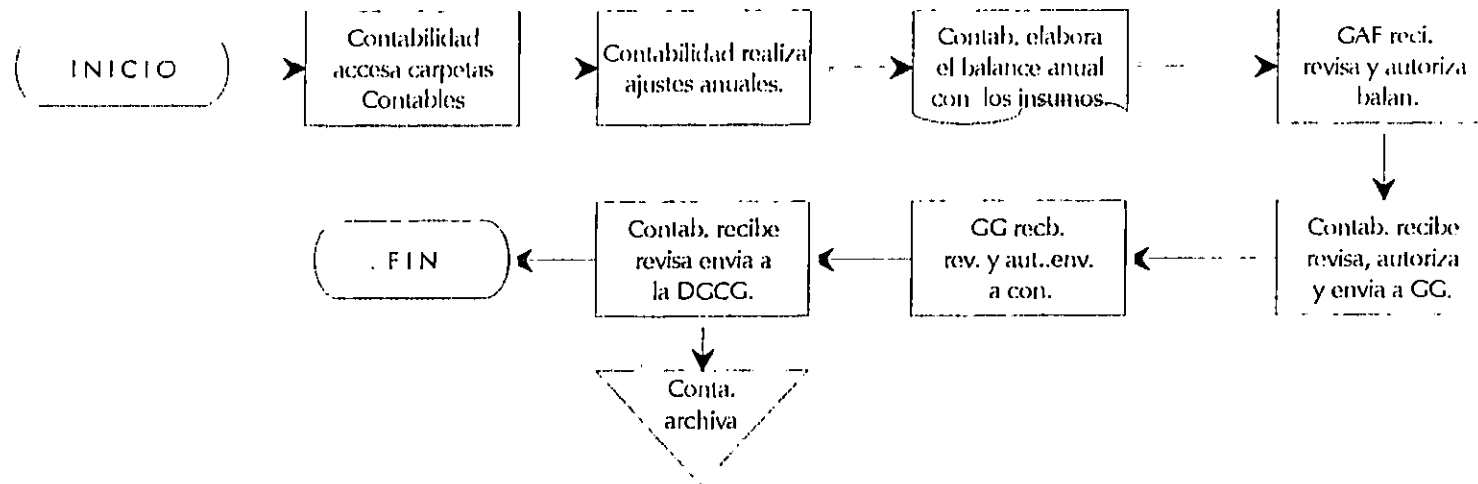
## PROCESO: OTORGAMIENTO DE CREDITOS A ALCALDIAS MUNICIPALES.



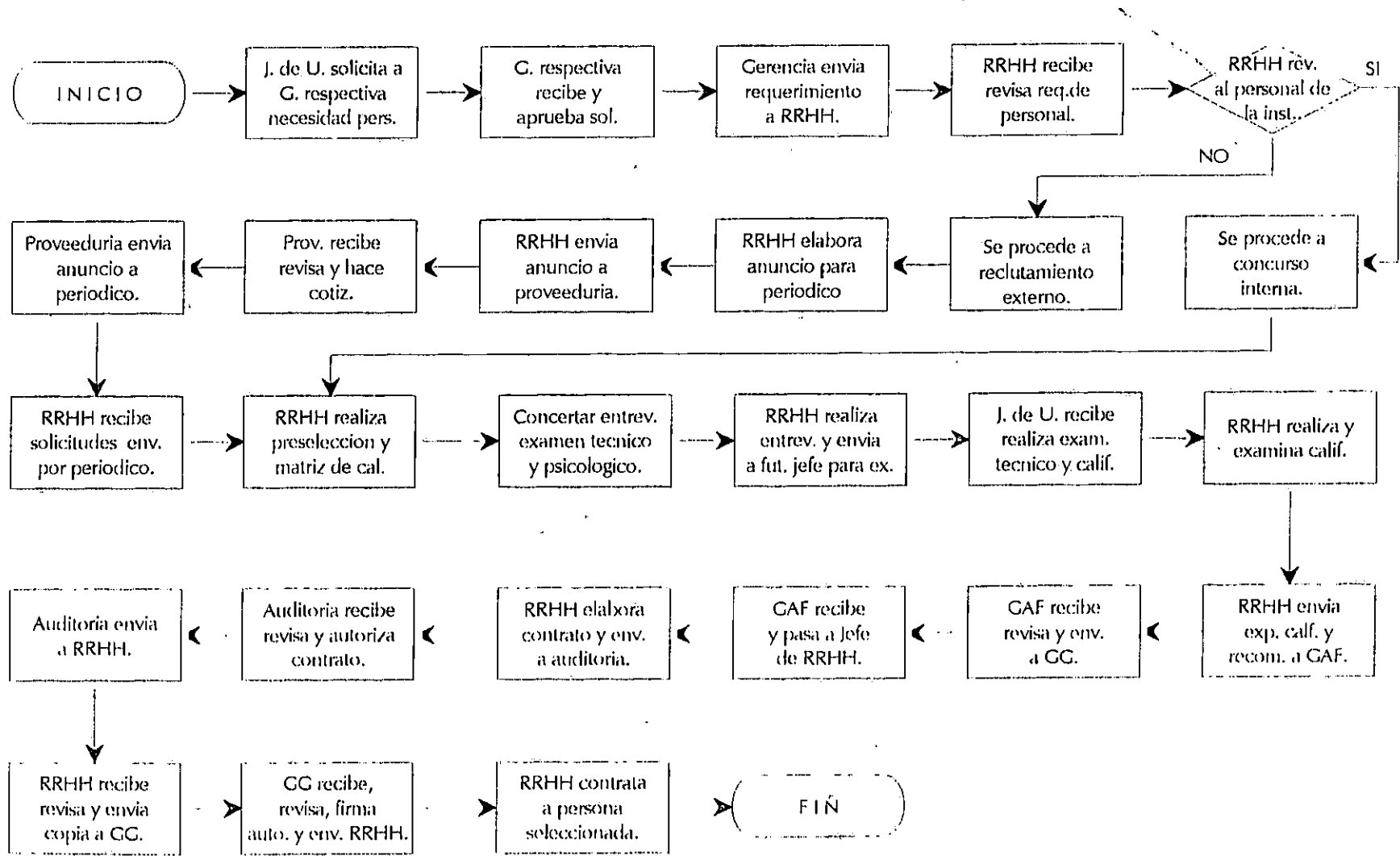
## PROCESO: ELABORACION DE BALANCE MENSUAL.



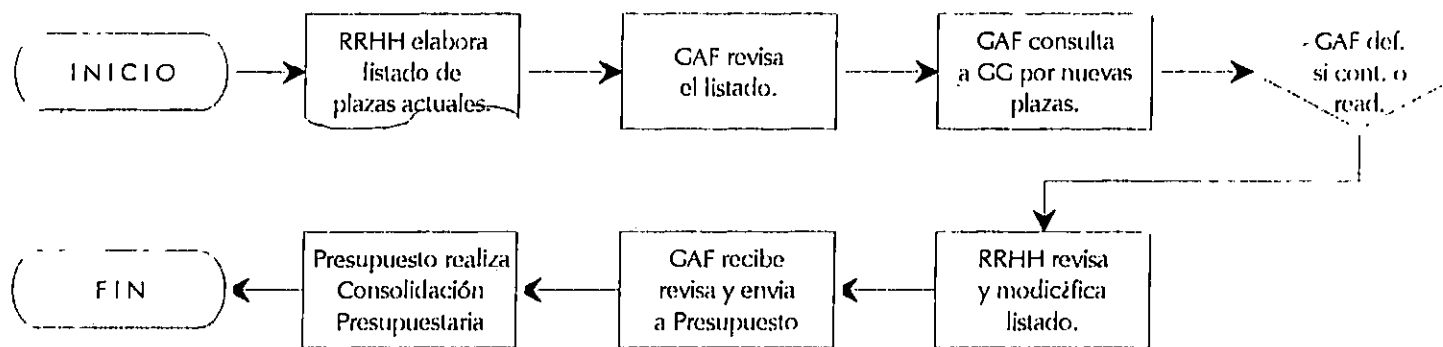
## PROCESO: ELABORACION DE BALANCE ANUAL.



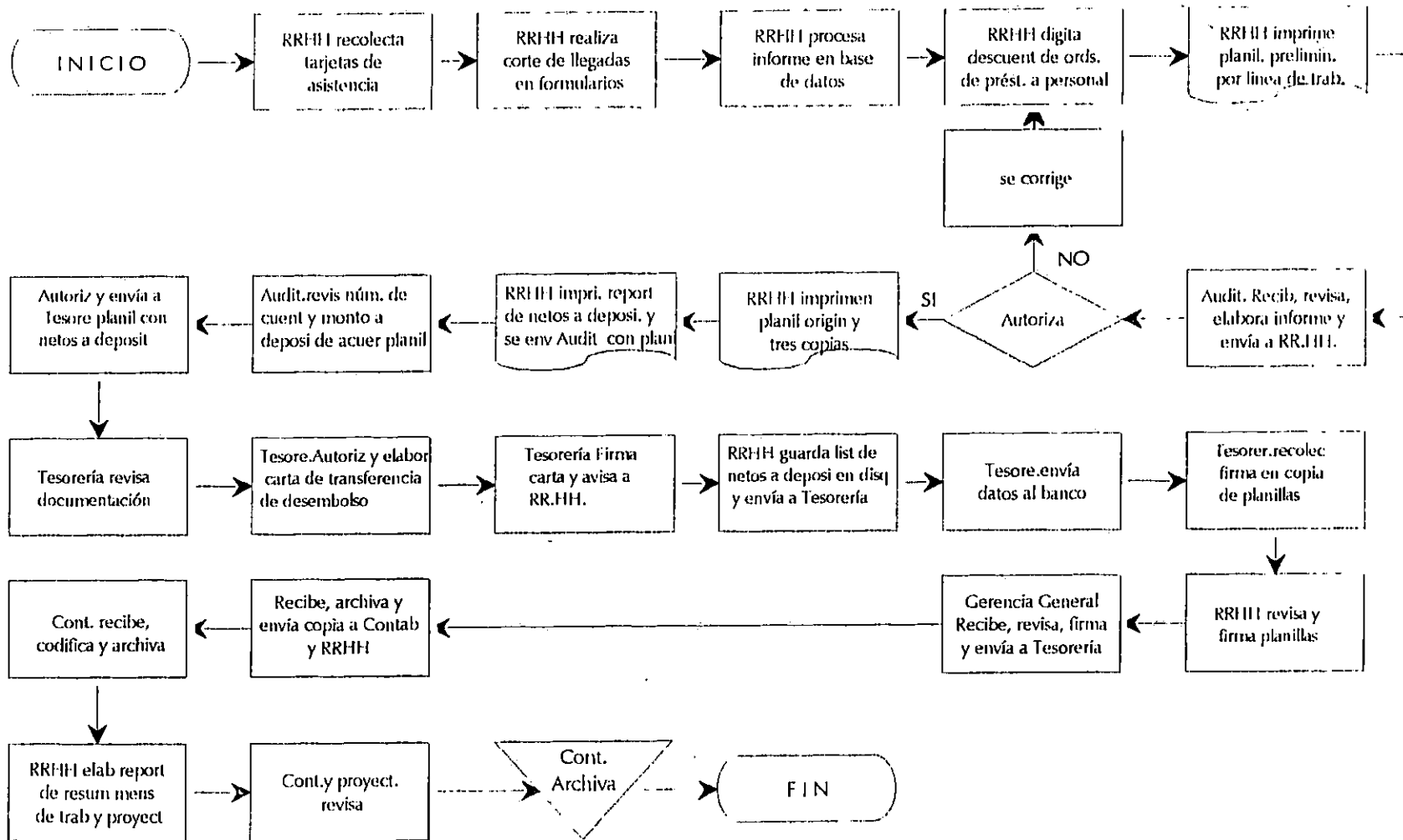
## PROCESO: SELECCION DE PERSONAL.



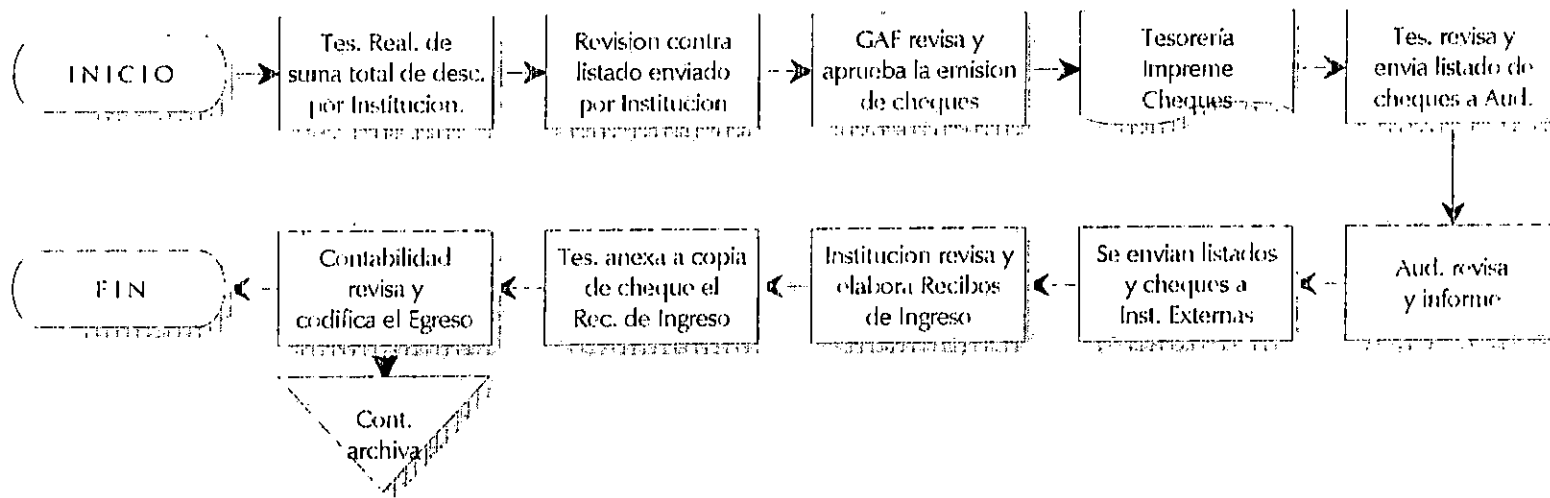
## PROCESO: ELABORACION DE PRESUPUESTO DE PERSONAL.



## ELABORACIÓN DE PLANILLAS

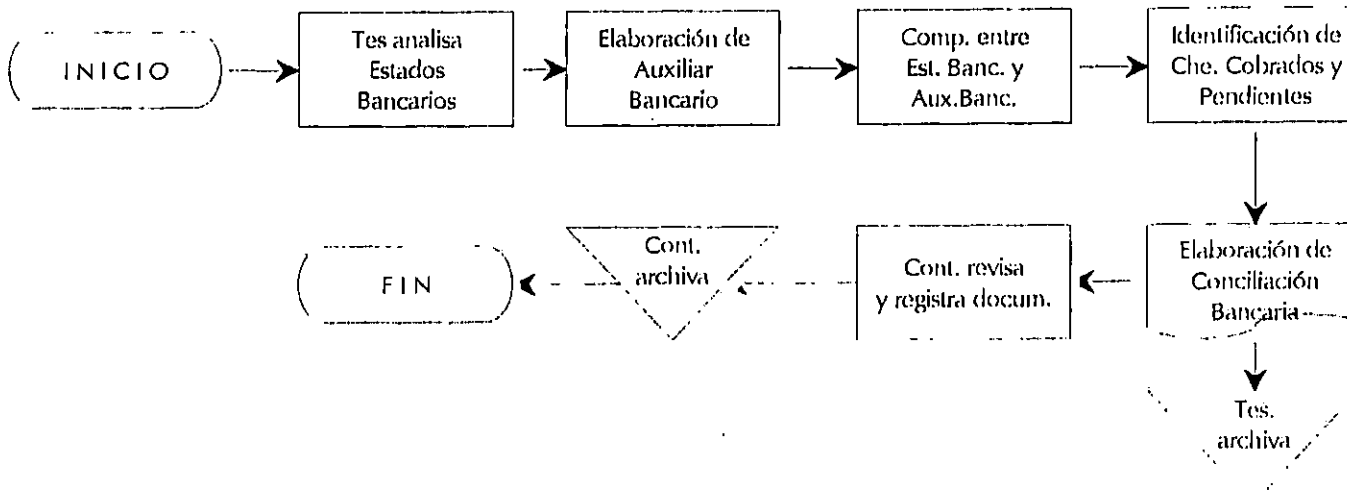


## PROCESO : PAGO DE DESCUENTOS NO INSTITUCIONALES.

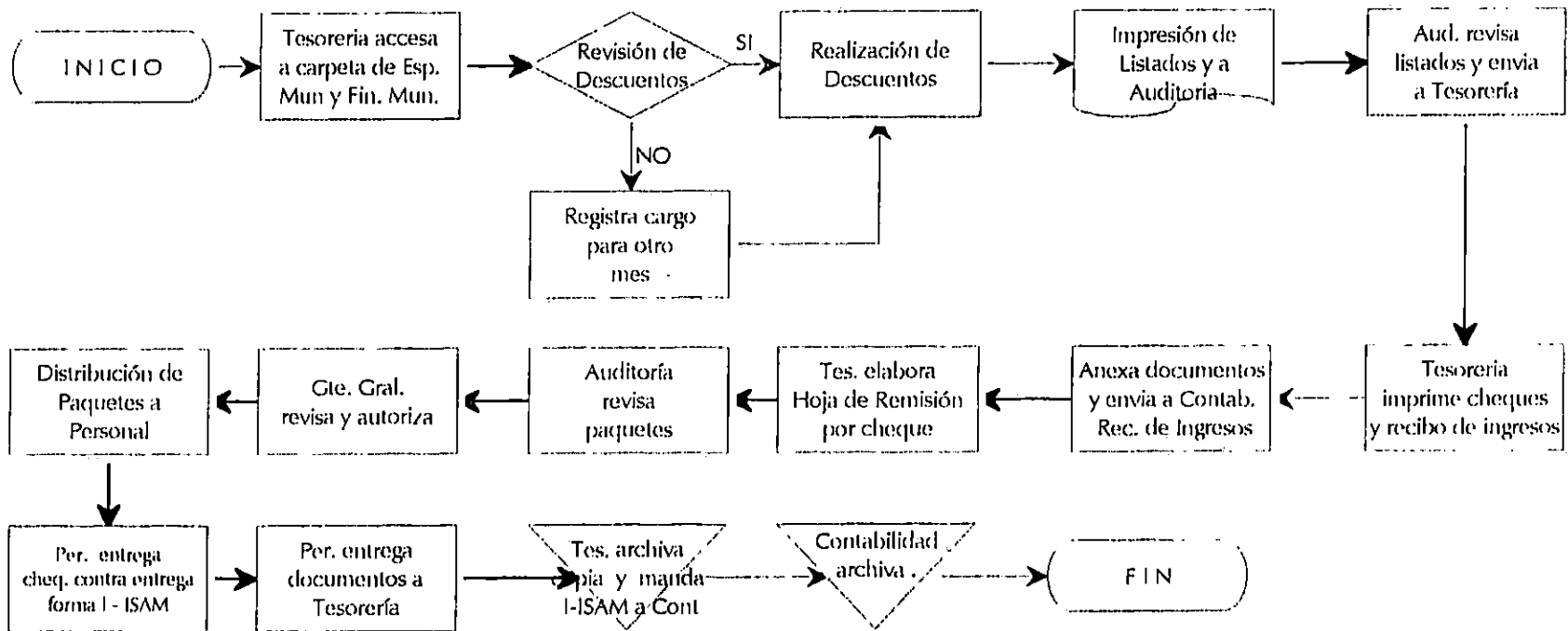




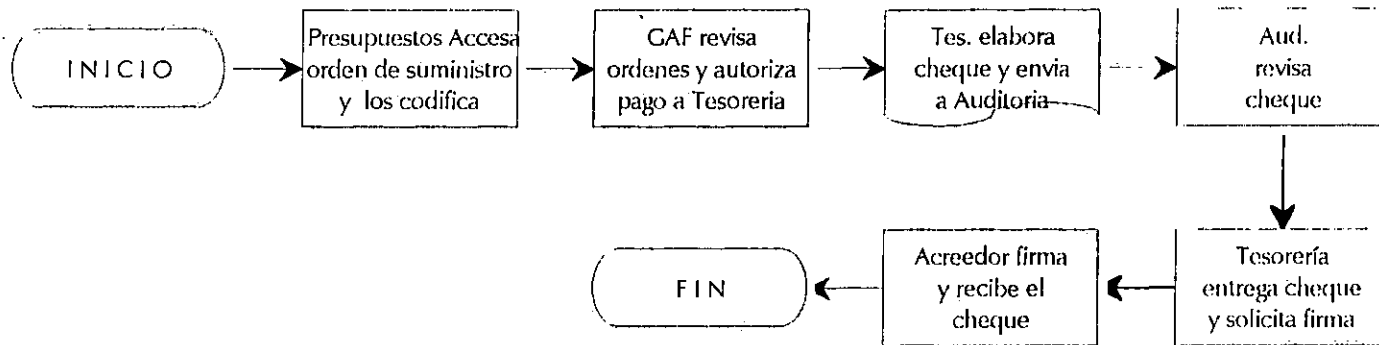
## PROCESO : COTEJO DE CHEQUES COBRADOS Y EMITIDOS.



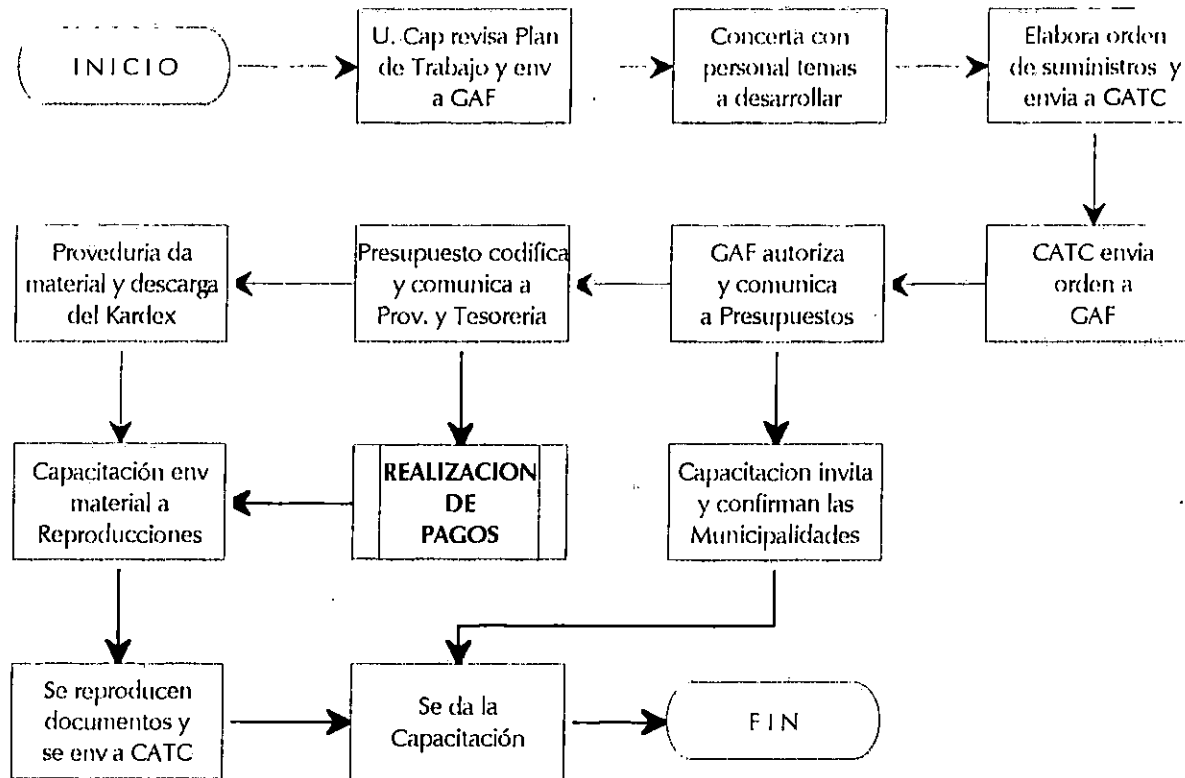
## PROCESO : ENTREGA DEL FODES.



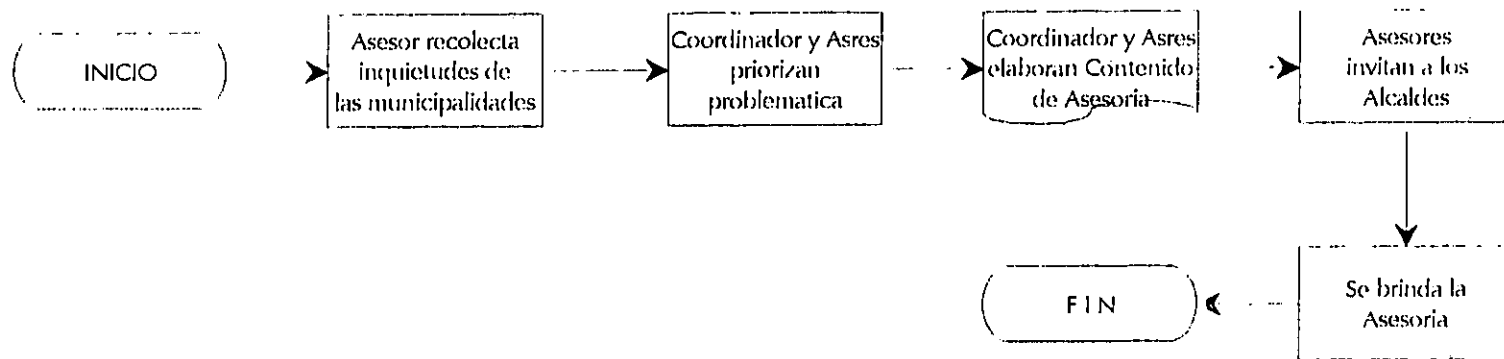
## PROCESO : REALIZACIONES DE PAGO.



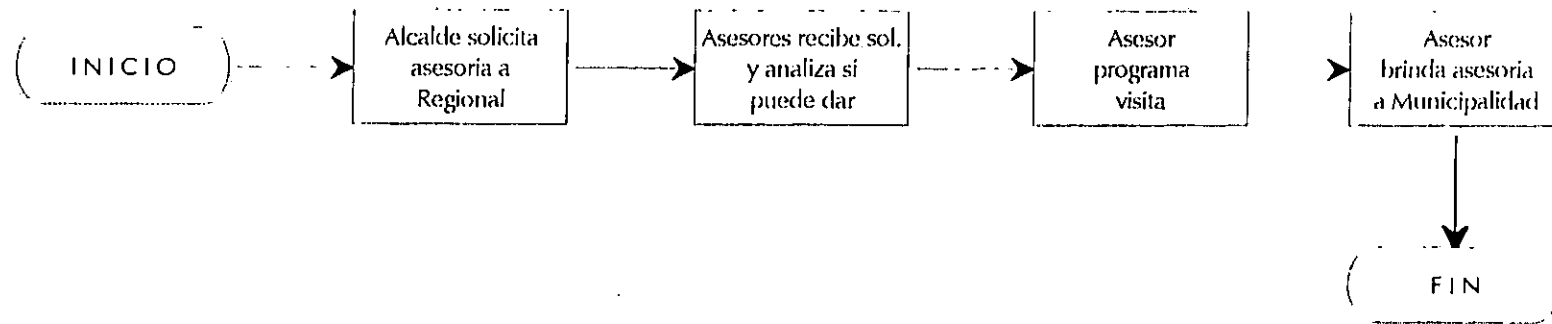
PROCESO : GESTIONAMIENTO PARA LAS CAPACITACIONES.



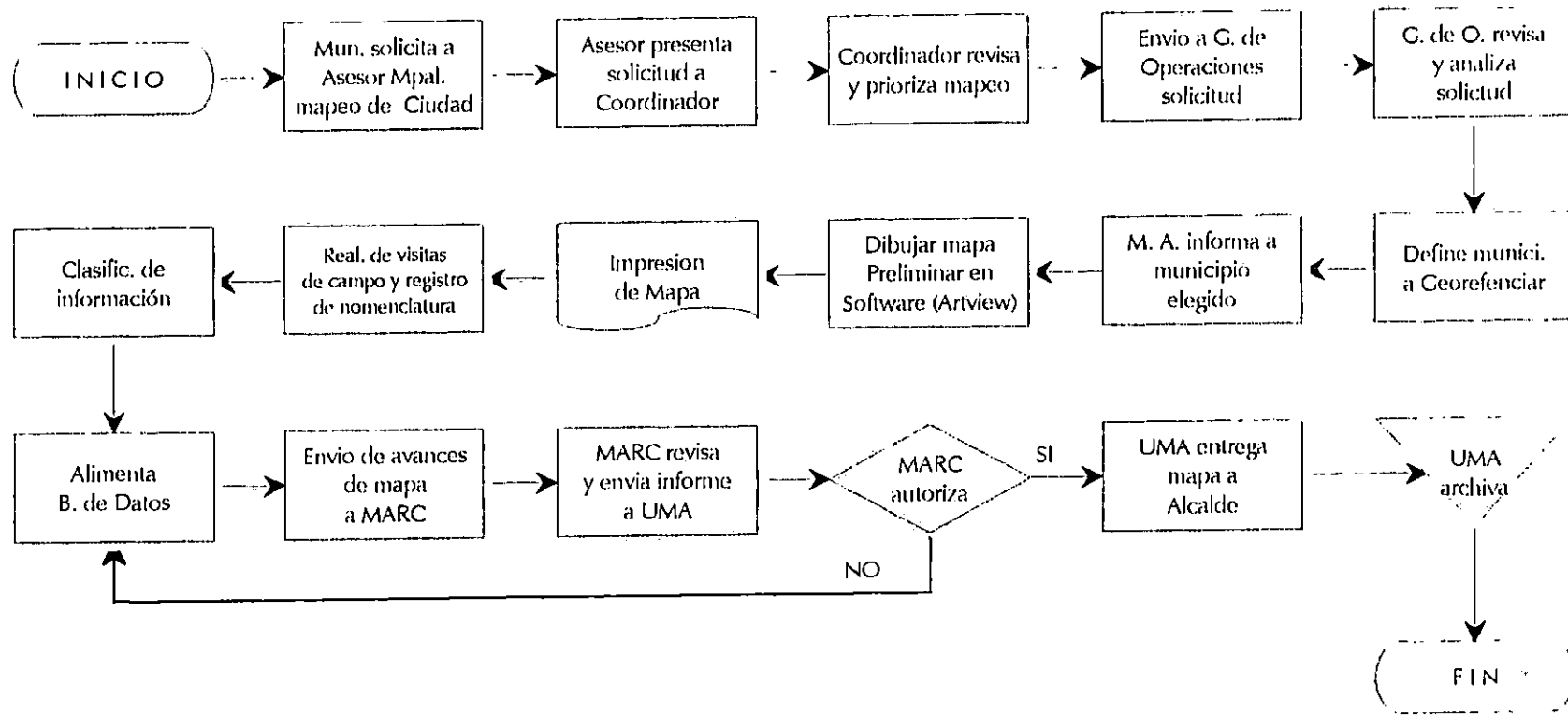
# PROCESO: ASESORÍAS INDIRECTAS.



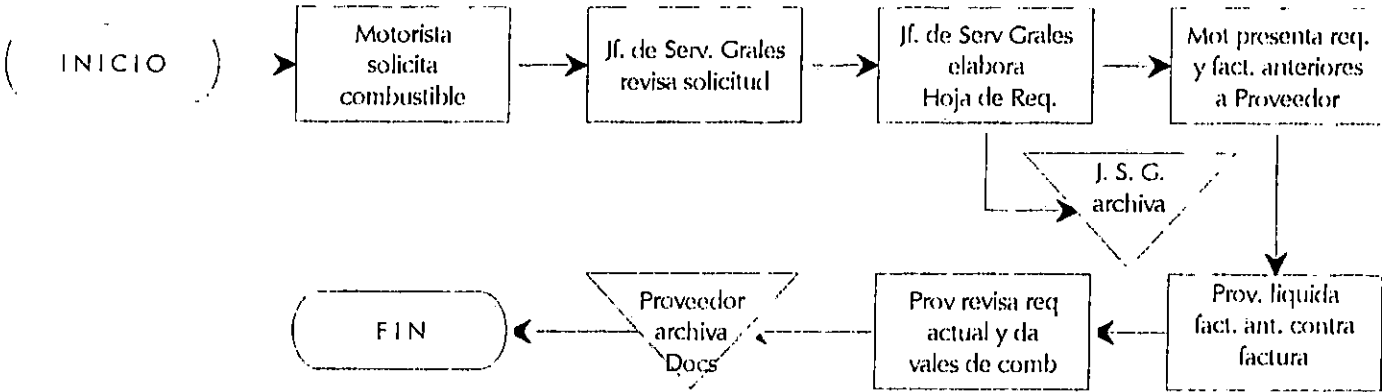
## PROCESO: ASESORÍAS DIRECTAS



PROCESO: MAPEO.

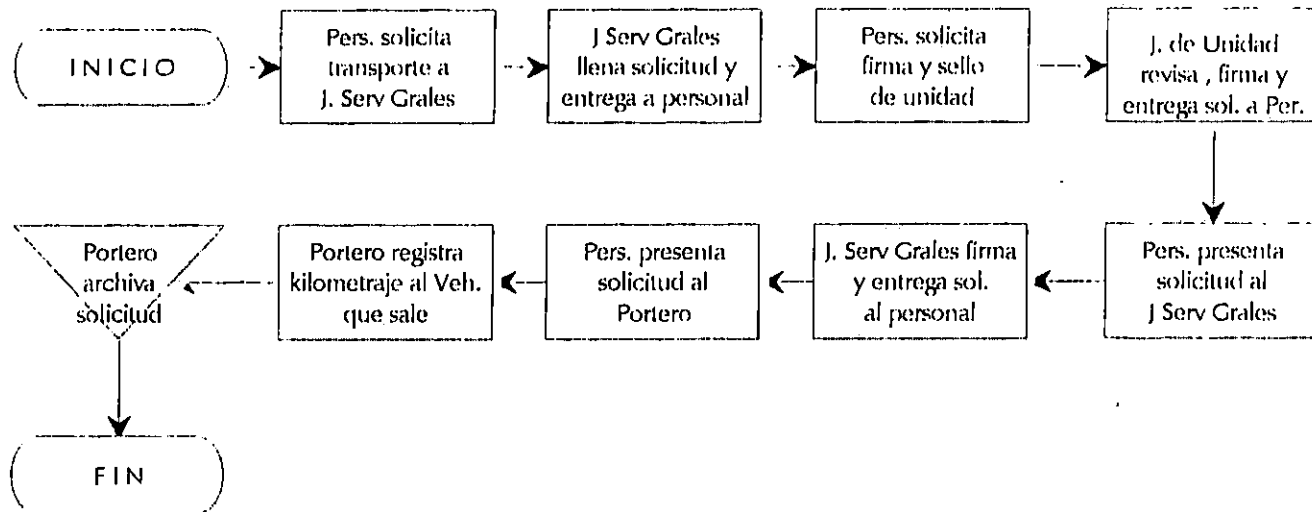


PROCESO : REQUISICIÓN DE COMBUSTIBLE INTERNO.

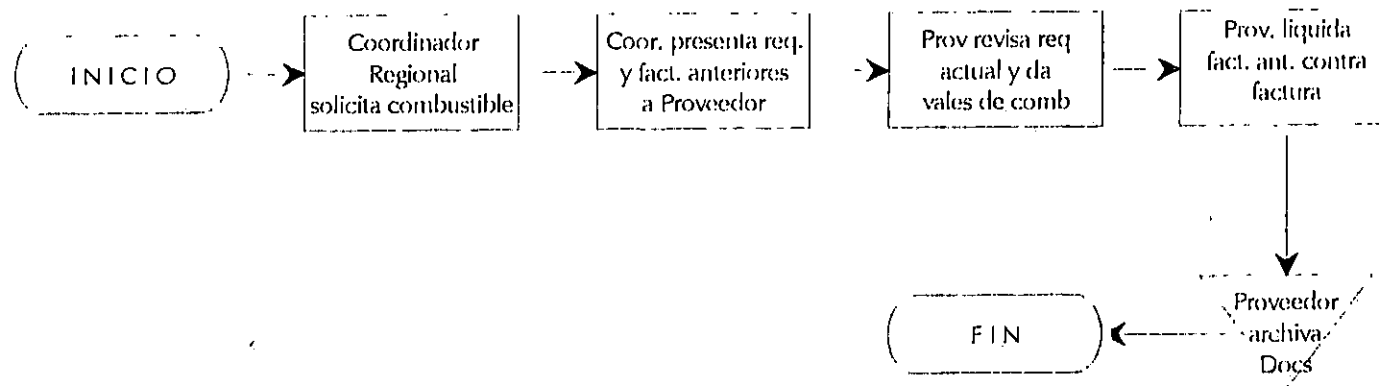




## PROCESO : SOLICITUD DE TRANSPORTE.



## PROCESO : REQUISICIÓN REGIONAL DE COMBUSTIBLE.



No.	PROCESO	
1	Elaboración de Plan de Estratégico Institucional	Cambio
2	Elaboración de Plan Operativo Anual	" "
4	Gestión de Proyectos de Infraestructura	Sin Cambio
5	Solicitud de Desembolso	" "
6	Solicitud de asistencia en infraestructura	Cambio
7	Elaboración de Publicaciones	Sin Cambio
8	Elaboración de Boletines	" "
9	Realización de Eventos	" "
10	Publicaciones Internas	" "
11	Control físico de bienes materiales	Cambio
12	Control Físico de Proveduría	" "
13	Control de Especies Municipales	" "
14	Elaboración de arqueos	" "
15	Revisión de Control Interno	" "
16	Control de Estados Financieros Básicos	" "
17	Compras	" "
18	Compras menores de ¢500	" "
19	Caja chica	" "
20	Entrada a Inventario	" "
21	Salida de Inventario	" "
22	Licitación de Suministros Internos	" "
23	Adquisición de Especies Municipales	" "
24	Venta de Especies Municipales al Contado	" "
25	Venta de Especies Municipales al Crédito	" "
26	Control de Inventario de Especies Municipales	" "
27	Otorgamiento de créditos a Alcaldías	" "
29	Otorgamiento de Garante de Créditos	Sin Cambio
30	Elaboración del Balance Mensual	Cambio
31	Elaboración del Balance Anual	" "
32	Selección del Personal	" "
33	Control del Desempeño	Sin Cambio

34	Elaboración del Presupuesto	Cambio
35	Elaboración de Planillas	" "
36	Elaboración de Planillas del ISSS	Sin Cambio
37	Preparación de reportes de AFP's	" "
38	Elaboración de constancias de sueldos	" "
39	Cálculos de Viáticos para misiones oficiales	" "
40	Pago de descuentos no institucionales	Cambio
41	Cotejo de cheques cobrados y emitidos	" "
42	Entrega del FODES	" "
43	Realizaciones de Pago	" "
44	Elaboración Presupuestaria	Sin Cambio
45	Programación y ejecución presupuestaria	" "
46	Elaboración del DACP	" "
47	Reprogramación y ajuste de Presupuesto	" "
48	Requisición de Cheques	" "
49	Requisición Regional de Combustible	Cambio
50	Requisición de combustible interno	" "
51	Solicitud de transporte	" "
52	Elaboración del Plan de trabajo	" "
53	Gestionamiento para las capacitaciones	" "
54	Asesorías Directas	" "
55	Asesorías Indirectas	" "
56	Mapeo	" "

Tabla No. 25.

## 2.2. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS REDISEÑADOS.

Para cuantificar las acciones de mejoras desarrolladas en los procesos, se presenta en la Tabla No.26 la cantidad de actividades que se desarrollan en cada uno de ellos en la actualidad; la tabla No. 27 muestra la cantidad de actividades por tipo según el rediseño. Pero para una visualización de las mejoras realizadas en cuanto a la cantidad total de actividades se expone en la Tabla No.28 la comparación entre la situación actual y la

Tabla No. 26. Cantidad de Actividades por Proceso. (Situación Actual)

	□	%	□	%	D	%	⇒	%	▽	%	□	%	T
1	5	26.3	3	15.8	3	15.8	4	21.1	1	5.3	3	15.8	19
2	4	28.6	2	14.3	1	7.1	3	21.4	1	7.1	3	21.4	14
3	3	42.9	2	28.6	0	0	2	28.6	0	0	0	0	7
4	13	24.1	6	11.1	4	7.4	23	42.6	5	9.3	3	5.6	54
5	2	20	2	20	0	0	2	20	2	20	2	20	10
6	4	36.4	2	18.2	2	18.2	3	27.3	0	0	0	0	11
7	8	40	2	10	2	10	5	25	1	5	2	10	20
8	2	33.3	1	16.7	0	0	3	50	0	0	0	0	6
9	9	60	1	6.7	1	6.7	4	26.7	0	0	0	0	15
10	3	27.3	1	9.1	1	9.1	3	27.3	1	9.1	2	18.2	11
11	3	30	2	20	0	0	3	30	1	10	1	10	10
12	2	20	2	20	0	0	2	20	2	20	2	20	10
13	4	30.8	2	15.4	0	0	2	15.4	3	23.1	2	15.4	13
14	4	25	4	25	0	0	4	25	2	12.5	2	12.5	16
15	5	31.3	3	18.8	0	0	4	25	2	12.5	2	12.5	16
16	5	25	3	15	2	10	6	30	2	10	2	10	20
17	12	35.3	3	8.8	6	17.6	9	26.5	1	2.9	3	8.8	34
18	6	42.9	2	14.3	1	7.1	3	21.4	1	7.1	1	7.1	14
19	5	22.7	5	22.7	3	13.6	6	27.3	2	9.1	1	4.5	22
20	4	26.7	2	13.3	2	13.3	3	20	3	20	1	6.7	15
21	3	30	2	20	1	10	3	30	1	10	0	0	10
22	8	28.6	4	14.8	4	14.8	7	25.9	1	3.7	3	11.1	27
23	6	31.6	3	15.8	3	15.8	5	26.3	0	0	2	10.5	19
24	8	44.4	3	16.7	3	16.7	2	11.1	1	5.6	1	5.6	18
25	6	33.3	3	16.7	6	33.3	1	5.6	1	5.6	1	5.6	18
26	3	25	2	16.7	1	8.3	3	25	1	8.3	2	16.7	12
27	13	31	6	14.3	10	23.8	9	21.4	2	4.8	2	4.8	42
28	3	25	2	16.7	1	8.3	2	16.7	2	16.7	2	16.7	12
29	3	30	2	20	1	10	2	20	1	10	1	10	10
30	3	13.6	5	22.7	3	13.6	9	40.9	1	4.5	1	4.5	22
31	4	16.7	5	20.8	3	12.5	9	37.5	1	4.2	2	8.3	24
32	16	39	8	19.5	3	7.3	11	26.8	2	4.9	1	2.4	41
33	12	44.4	3	11.1	3	11.1	6	22.2	2	7.4	1	3.7	27
34	5	33.3	3	20	3	20	3	20	1	6.7	0	0	15

36	15	37.5	6	15	1	2.5	12	30	3	7.5	3	7.5	40
36	6	50	4	33.3	0	0	2	16.7	0	0	0	0	12
37	7	35	4	20	0	0	6	30	1	5	2	10	20
38	5	50	2	20	0	0	2	20	0	0	1	10	10
38	5	33.3	4	26.7	1	6.7	5	33.3	0	0	0	0	15
40	7	28	5	20	3	12	6	24	2	8	2	8	25
41	5	50	1	10	0	0	1	10	2	20	1	10	10
42	16	33.3	6	12.5	8	16.7	13	27.1	2	4.2	3	6.3	48
43	8	33.3	3	12.5	2	8.3	8	33.3	2	8.3	1	4.2	24
44	5	29.4	3	17.6	2	11.8	5	29.4	1	5.9	1	5.9	17
45	5	27.8	4	22.2	2	11.1	5	27.8	1	5.6	1	5.6	18
46	6	37.5	4	25	1	6.3	4	25	0	0	1	6.3	16
47	6	26.1	6	26.1	2	8.7	6	26.1	0	0	3	13	23
48	7	46.7	2	13.3	2	19.3	2	13.3	1	6.7	1	6.7	15
48	5	41.7	1	8.3	3	25	2	16.7	1	8.3	0	0	12
50	4	44.4	0	0	2	22.2	2	22.2	0	0	1	11.1	9
51	13	46.4	5	17.9	2	7.1	5	17.9	1	3.6	2	7.1	28
52	5	38.5	2	15.4	0	0	2	15.4	2	15.4	2	15.4	13
53	8	40	3	15	2	10	3	15	2	10	2	10	20
54	5	45.5	2	18.2	1	9.1	2	18.2	1	9.1	0	0	11
55	4	26.7	2	13.3	2	19.3	3	20	2	19.3	2	19.3	15
56	11	34.4	3	9.4	7	21.9	7	21.9	2	6.3	2	6.3	32

Tabla No. 27. Cantidad de Actividades por Proceso. (Situación Propuesta)

	<input type="checkbox"/>	%	<input type="checkbox"/>	%	D	%	<input type="checkbox"/>	%	▽	%	<input type="checkbox"/>	%	T
1	4	30.8	2	15.4	2	15.4	2	15.4	1	7.7	2	15.4	13
2	3	27.3	2	18.2	1	9.1	2	18.2	1	9.1	2	18.2	11
3	3	42.9	2	28.6	0	0	2	28.6	0	0	0	0	7
4	13	24.1	6	11.1	4	7.4	23	42.6	5	9.3	3	5.6	54
5	2	20	2	20	0	0	2	20	2	20	2	20	10
6	3	37.5	2	25	1	12.5	2	25	0	0	0	0	8
7	8	40	2	10	2	10	5	25	1	5	2	10	20
8	2	33.3	1	16.7	0	0	3	50	0	0	0	0	6
9	7	53.8	1	7.7	1	7.7	4	30.8	0	0	0	0	13
10	3	27.3	1	9.1	1	9.1	3	27.3	1	9.1	2	18.2	11
11	2	28.6	1	14.3	0	0	2	28.6	1	14.3	1	14.3	7
12	2	28.6	1	14.3	0	0	1	14.3	2	28.6	1	14.3	7
13	2	28.6	1	14.3	0	0	1	14.3	2	28.6	1	14.3	7
14	2	20	2	20	1	10	2	20	2	20	1	10	10
15	3	37.5	1	12.5	0	0	2	25	1	12.5	1	12.5	8
16	3	30	1	10	1	10	2	20	2	20	1	10	10
17	9	47.4	2	10.5	4	21.1	1	5.3	1	5.3	2	10.5	19
18	4	44.4	1	11.1	0	0	2	22.2	1	11.1	1	11.1	9
19	3	33.3	1	11.1	1	11.1	2	22.2	1	11.1	1	11.1	9
20	2	66.7	1	33.3	0	0	0	0	0	0	0	0	3
21	3	42.9	1	14.3	0	0	2	28.6	1	14.3	0	0	7
22	8	44.4	1	5.6	1	5.6	4	22.2	1	5.6	3	16.7	18
23	4	40	2	20	0	0	3	30	0	0	1	10	10
24	4	50	2	25	0	0	0	0	1	12.5	1	12.5	8
25	5	55.6	2	22.2	0	0	0	0	1	11.1	1	11.1	9
26	2	33.3	1	16.7	0	0	1	16.7	1	16.7	1	16.7	6
27	9	33.3	3	11.1	5	18.5	6	22.2	2	7.4	2	7.4	27
28	0	###	0	###	0	###	0	###	0	###	0	###	0
29	3	30	2	20	1	10	2	20	1	10	1	10	10
30	1	8.3	3	25	2	16.7	4	33.3	1	8.3	1	8.3	12
31	2	15.4	3	23.1	2	15.4	4	30.8	1	7.7	1	7.7	13
32	14	50	3	10.7	1	3.6	8	28.6	1	3.6	1	3.6	28
33	12	44.4	3	11.1	3	11.1	6	22.2	2	7.4	1	3.7	27
34	5	50	1	10	2	20	2	20	0	0	0	0	10

35	12	40	5	16.7	1	3.3	8	26.7	2	6.7	2	6.7	30
36	6	50	4	33.3	0	0	2	16.7	0	0	0	0	12
37	7	35	4	20	0	0	6	30	1	5	2	10	20
38	5	50	2	20	0	0	2	20	0	0	1	10	10
39	5	35.7	4	28.6	1	7.1	4	28.6	0	0	0	0	14
40	6	37.5	4	25	1	6.3	3	18.8	1	6.3	1	6.3	16
41	5	71.4	1	14.3	0	0	0	0	0	0	1	14.3	7
42	10	45.5	4	18.2	1	4.5	4	18.2	2	9.1	1	4.5	22
43	6	37.5	2	12.5	1	6.3	5	31.3	1	6.3	1	6.3	16
44	5	29.4	3	17.6	2	11.8	5	29.4	1	5.9	1	5.9	17
45	5	27.8	4	22.2	2	11.1	5	27.8	1	5.6	1	5.6	18
46	6	37.5	4	25	1	6.3	4	25	0	0	1	6.3	16
47	6	28.6	6	28.6	2	9.5	6	28.6	0	0	1	4.8	21
48	7	46.7	2	13.3	2	13.3	2	13.3	1	6.7	1	6.7	15
49	3	60	0	0	1	20	1	20	0	0	0	0	5
50	3	75	0	0	0	0	1	25	0	0	0	0	4
51	8	44.4	3	16.7	1	5.6	4	22.2	1	5.6	1	5.6	18
52	5	50	1	10	1	10	1	10	1	10	1	10	10
53	6	42.9	2	14.3	2	14.3	1	7.1	1	7.1	2	14.3	14
54	3	60	0	0	1	20	1	20	0	0	0	0	5
55	3	60	1	20	0	0	1	20	0	0	0	0	5
56	8	44.4	2	11.1	1	5.6	4	22.2	1	5.6	2	11.1	18



Tabla No. 28. Porcentaje de Mejora en los Procesos

#	ACTIVIDADES			REVISIONES			DEMORAS			TRANSPORTES			ARCHIVOS			IMPRESIONES		
	A	P	%	A	P	%	A	P	%	A	P	%	A	P	%	A	P	%
1	5	4	20.	3	2	33.3	3	2	33.3	4	2	50	1	1	0	3	2	33.3
2	4	3	25.	2	2	0	1	1	0	3	2	33.3	1	1	0	3	2	33.3
3	4	3	25.	2	2	0	2	1	50	3	2	33.3	0	0	0	0	0	0
4	3	2	33.3	2	1	50	0	0	0	3	2	33.3	1	1	0	1	1	0
5	2	2	0	2	1	50	0	0	0	2	1	50	2	2	0	2	1	50
6	2	2	0	2	1	50	0	0	0	2	1	50	3	2	33.3	2	1	50
7	4	2	50	2	1	50	0	0	0	2	1	50	3	2	33.3	2	1	50
8	4	2	50	4	2	50	0	1	0	4	2	50	2	2	0	2	1	50
9	5	3	40	3	1	58.7	0	0	0	4	2	50	2	1	50	2	1	50
10	5	3	40	3	1	58.7	2	1	50	6	2	56.7	2	2	0	2	1	50
11	3	3	40	3	1	66.7	2	1	50	6	2	56.7	2	2	0	2	1	50
12	2	2	25.	3	2	33.3	6	4	33.3	9	1	88.9	1	1	0	3	2	33.3
13	6	4	33.3	2	1	50	1	0	100	3	2	33.3	1	1	0	1	1	0
14	5	3	40	3	1	80	3	1	66.7	6	2	56.7	2	1	50	1	1	0
15	5	3	40	3	1	66.7	2	1	50	6	2	56.7	2	2	0	2	1	50
16	3	3	25.	3	1	66.7	2	1	50	6	2	56.7	2	2	0	2	1	50
17	12	9	25.	3	2	33.3	6	4	33.3	9	1	88.9	1	1	0	3	2	33.3
18	6	4	33.3	2	1	50	1	0	100	3	2	33.3	1	1	0	1	1	0
19	5	3	40	5	1	80	3	1	66.7	6	2	56.7	2	1	50	1	1	0
20	4	2	50	2	1	50	2	0	100	3	0	100	3	0	100	1	0	100
21	3	3	0	2	1	50	1	0	100	3	2	33.3	1	1	0	0	0	0
22	8	8	0	4	1	75	4	1	75	7	4	42.9	1	1	0	3	3	0
23	6	4	33.3	3	2	33.3	3	0	100	5	3	40	0	0	0	2	1	50
24	8	4	50	3	2	33.3	3	0	100	2	0	100	1	1	0	1	1	0
25	6	5	16.7	3	2	33.3	6	0	100	1	0	100	1	1	0	1	1	0
26	3	2	33.3	2	1	50	1	0	100	3	1	66.7	1	1	0	2	1	50
27	13	9	30.8	5	3	50	10	5	50	9	8	38.3	1	2	0	2	2	0
28	3	1	66.7	5	3	40	3	2	33.3	9	4	55.6	1	1	0	1	1	0
29	4	2	50	5	3	40	3	2	33.3	9	4	55.6	1	1	0	2	1	50
30	16	14	12.5	8	3	62.5	3	1	66.7	11	8	27.3	2	1	50	1	1	0
31	5	5	0	3	1	66.7	3	2	33.3	3	2	33.3	1	0	100	0	0	0
32	15	12	20	6	5	16.7	1	1	0	12	8	33.3	3	2	33.3	3	2	33.3
33	7	6	14.3	5	4	20	3	1	66.7	6	3	50	2	1	50	2	1	50
34	5	5	0	1	1	0	0	0	0	1	0	100	2	0	100	1	1	0
35	16	10	37.5	6	4	33.3	8	1	87.5	13	4	59.2	2	2	0	3	1	66.7
36	8	6	25	3	2	33.3	2	1	50	8	5	37.5	2	1	50	1	1	0
37	5	3	40	1	0	100	3	1	66.7	2	1	50	1	0	100	0	0	0
38	4	3	25	0	0	0	2	1	50	2	1	50	1	0	100	0	0	0
39	13	8	38.5	5	3	40	2	1	50	5	4	20	2	1	50	2	1	50
40	5	5	0	2	1	50	0	0	0	2	1	50	2	1	50	2	1	50
41	8	6	25	3	2	33.3	2	1	50	8	7	87.5	2	1	50	2	2	0
42	5	5	0	2	1	50	0	0	0	5	2	40	1	1	0	1	1	0
43	6	6	0	3	2	33.3	2	2	0	3	3	0	1	1	0	0	0	0
44	4	3	25	2	0	100	1	1	0	2	1	50	1	0	100	0	0	0
45	3	3	25	2	1	50	2	1	50	3	1	66.7	2	0	100	0	0	0
46	4	3	25	2	1	50	2	1	50	3	1	66.7	2	0	100	0	0	0
47	11	8	27.3	3	2	33.3	7	1	85.7	3	1	42.9	2	1	50	2	2	0
48	1043	28	1624	44	1892	80	1892	7	4	1890	54	1087	29	1050	28	1050	28	

situación propuesta de los procesos rediseñados. Al comparar se tiene en general un promedio de reducción de actividades del 39%. (Véase figura No. 10)

Al analizar cada rubro, el de mayor porcentaje de reducción son los transportes (54%), seguido de las demoras (50%) y las inspecciones (44%) la reducción de los archivos es de 29% y la de las operaciones e impresiones 28%.

La reducción de las operaciones se debe principalmente a:

- Eliminación de aprobaciones por parte de la Gerencia General.
- Coordinación de unidades, ya que se elimina la duplicidad de actividades.

La reducción de las inspecciones se debe a:

- La estandarización de documentos, entre ellos: cheques, recibos de ingresos, notas de cargo, facturas, etc.
- Revisiones del Presupuesto para la ejecución de actividades.
- La toma de decisiones asignada a los Gerentes de línea (Gerente Administrativo Financiero y Gerente de Asistencia Técnica y Capacitación). Entre ellas, las autorizaciones para el pago de cheques, aprobaciones de ordenes de suministros y solicitudes de créditos.

Las demoras se reducen debido a:

- La coordinación entre el trabajo de las unidades.
- La eliminación de controles para la aprobación de los procesos.

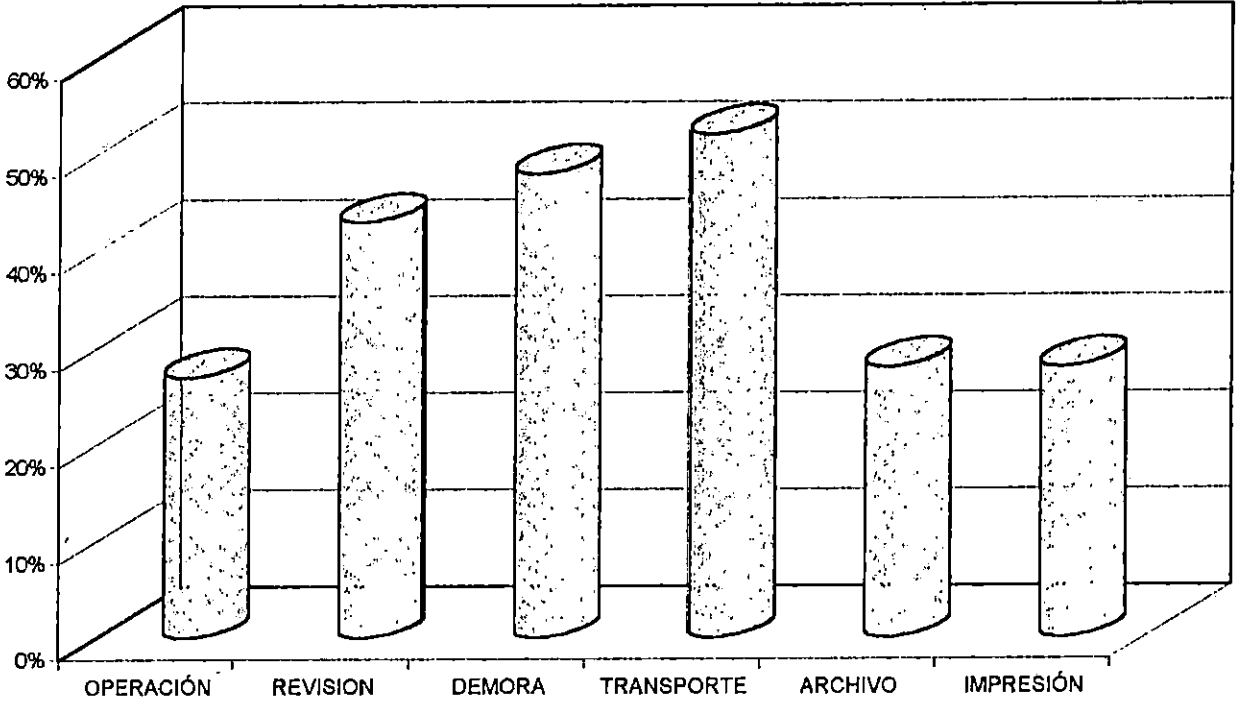
Los transportes se ven disminuidos por:

- El uso de redes informáticas entre unidades, principalmente entre regionales y oficina central de ISDEM.
- La delegación de autoridad a las diferentes unidades del ISDEM.
- El traslado de documentos a unidades que están relacionadas en el proceso.

Los almacenamientos se disminuyen por:

- El traslado de documentos solo a unidades que tengan relación directa con los procesos.
- Eliminación de controles y autorizaciones.

Porcentajes de Mejora en la Cantidad Total de Actividades.  
Figura No. 10



Las impresiones se reducen por:

- Eliminación de documentos para aprobaciones.
- Consolidación de documentos.

En la metodología de priorización de procesos desarrollada en el Diagnóstico resultaron procesos que debían ser estudiados con mayor profundidad, ellos son: Asesorías Directas e Indirectas, Adquisición de Especies Municipales, Venta de Especies Municipales al crédito y al contado, Entrega del FODES, Realización de Pago, Compras, Otorgamiento de Créditos a las Municipalidades.

De la Tabla No.29 a la Tabla No.37 se presentan los cambios realizados en los anteriores procesos, la Tabla No.38 y la Figura No.11 muestran las diferencias entre los índices actuales y propuestos.

No. del Proceso: 01

Asesorías Directas.

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Solicitar asesoría			1	1
02	Recibir solicitud y evalúa si puede dárla			0.17	0.17
03	Programar visita a municipio	2		1	3
04	Se lleva a cabo asesoría			4	4
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>6.17</b>	<b>8.17</b>

Tabla No. 29

No. del Proceso: 02

Asesorías Indirectas.

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Recolección de necesidades de alcaldías	8		20	28
02	Priorización de Problemas Municipales			4	4
03	Elaboración de contenido de asesorías			21	21
04	Invitación a los Ediles	2		3	5
05	Confirmación de asistencias				
06	Se efectúa la asesoría				
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>		<b>48</b>	<b>58</b>

Tabla No. 30

No. del Proceso: 03

Gestionamiento para Capacitaciones.

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Revisión de Plan de Trabajo			0.33	0.33
02	Capacitación elabora programas	2		24	26
03	Elaboración de Orden de Suministro		0.25	0.28	0.53
04	GATC envía orden a GAF		0.25		0.25
05	GAF autoriza y comunica a Presupuesto	1	0.13	0.5	1.63
06	Presupuesto codifica y comunica a Proveeduría y Tesorería		0.08	0.17	0.25
07	Proveeduría da material y descarga del Kardex	0.25		1.17	1.42
08	Cap. envía documentos a reproducción		0.5		0.5
09	Reproducción de material	0.5	1	7	8.5
10	Realiza capacitación				
	<b>TOTAL</b>	<b>3.75</b>	<b>2.21</b>	<b>33.45</b>	<b>39.41</b>

Tabla No. 31

No. del Proceso: 05

Venta de especies municipales al crédito y al contado.

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Presentar Acuerdo de compra a Especies Municipales			0.07	0.07
02	Recibir y, revisar la solicitud			0.21	0.21
03	Verificar existencias para suplir el pedido	0.07		0.21	0.28
04	Elaborar documentos	0.07		0.14	0.21
05	Alcaldía cancela monto			0.33	0.33
06	Revisa, firma y sella nota de carga				
07	Esp. Mun. digita en base de datos	0.07		0.14	0.21
08	Entrega de pedido a encargado	0.04		0.21	0.25
09	Revisa pedido			0.14	0.14
	<b>TOTAL</b>	<b>0.25</b>		<b>1.45</b>	<b>1.7</b>

Tabla No. 32

No. del Proceso: 06

Adquisición de especies municipales.

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Esp. Mun. revisa inventario			4	4
02	Elabora listado de especies	0.33		4	4.33
03	Elabora memorando		0.17	1	1.17
04	GAF revisa memo y lo pasa a Proveeduría	0.33		1	1.33
05	Proveeduría envía a Especies la adjudicación de la imprenta.	2	0.083	0.5	2.583
06	Da especificaciones a imprenta			2	2
07	Realización del Tiraje				
08	Entrega documentos a Proveeduría			1.5	1.5
	<b>TOTAL</b>	<b>2.66</b>	<b>0.336</b>	<b>14</b>	<b>16.996</b>

Tabla No. 33

No. del Proceso: 07

Otorgamiento de créditos a las alcaldías:

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Solicita crédito a asesor municipal			0.91	0.91
02	Entrega solicitud y asesora	2		6	8
03	Llena solicitud y entrega			4	4
04	Recibe y entrega a Financiamiento Mun.	2.5		0.62	3.12
05	Financiamiento Municipal revisa solicitud	3		11	14
06	GAF analiza y envía al Jurídico	1.78	0.5	4	6.28
07	G Gral. estudia documentos y envía a CD	2	0.17	4	6.17
08	GAF traslada a Fin. Mun.		0.17		0.17
09	Fin. Mun. revisa documentos	1.33		4	5.33
10	Fin. Mun. solicita autorización para escriturar			2.25	2.25
11	Asesor Jurídico elabora escritura.	3.5	0.17	5.5	9.17
12	GAF pasa escritura a Fin. Mun.		0.09		0.09
13	Recibe escritura y concerta entrega	0.75		3.31	4.06
14	Firma de la escritura y entrega de cheque			4	4
15	Fin. Mun. saca copias y las envía a Auditoría	1.75	0.33	1.75	3.83
	<b>TOTAL</b>	<b>18.61</b>	<b>1.43</b>	<b>51.34</b>	<b>71.38</b>

Tabla No. 34

No. del Proceso: 08

Realizaciones de Pago.

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Presupuesto accesa Orden de Suministro	0.25		0.75	1
02	GAF revisa y autoriza el pago	1	0.21	3	4.21
03	Elaborar cheque y envía a Auditoría		0.17	0.5	0.67
04	Auditoría revisa el cheque	0.91	0.17	4	5.08
05	GAF autoriza y envía a Tesorería		0.21	1.83	2.04
06	Envía copias a contabilidad		0.33		0.33
	<b>TOTAL</b>	<b>2.16</b>	<b>1.09</b>	<b>10.08</b>	<b>13</b>

Tabla No. 35

No. del Proceso: 09

Compras.

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Recepción de necesidades			0.17	0.17
02	Prov. pide autorización a Presupuesto para comprar			0.17	0.17
03	Realización de cotizaciones	3		9	12
04	Elaboración de cuadro de cotizaciones			2.71	2.71
05	Presentación del cuadro a comité		0.25		0.25
06	Evaluación del cuadro de compras	2		6	8
07	Envío de orden a ganador	2	1.25	3	6.25
08	Recepción de orden y envío de productos al ISDEM				
09	Recepción de productos			3	3
10	Da orden a recepcionista para elaboración del quedan			0.5	0.5
12	Elaboración del quedan			0.91	0.91
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>1.5</b>	<b>25.46</b>	<b>33.96</b>

Tabla No. 36



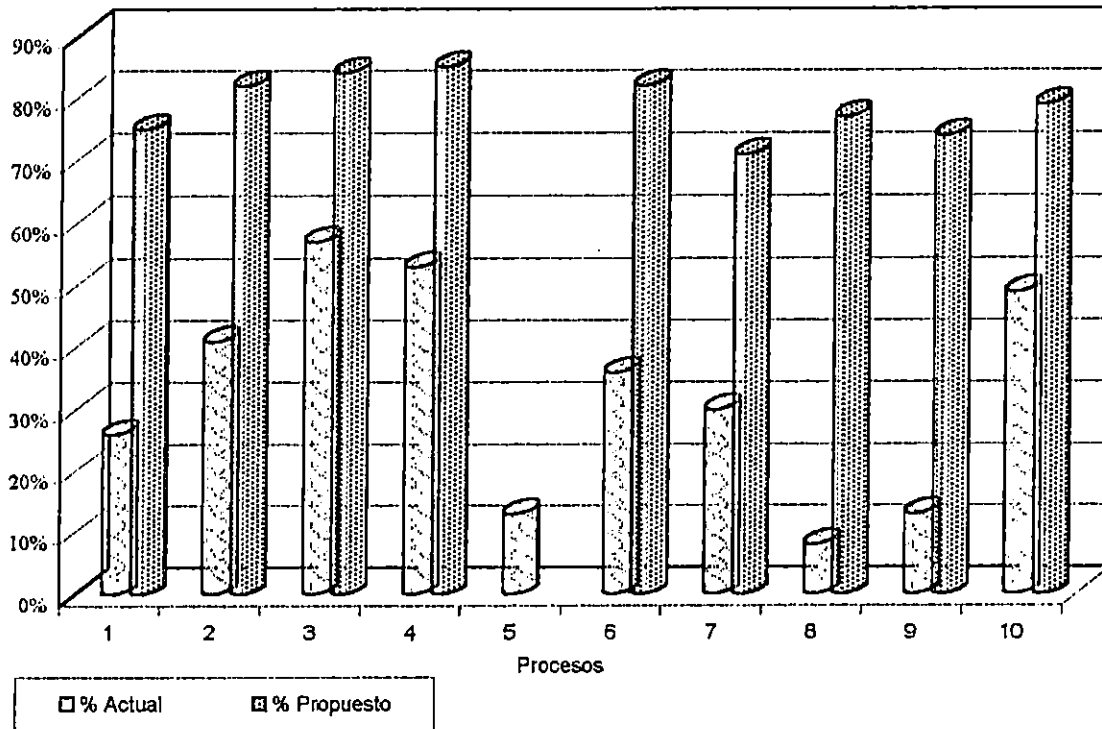
No. del Proceso: 10

Entrega del FODES.

No	Actividad	Tiempo (Horas)			
		Cola	Transito	Efectivo	Total
01	Tesorería accesa a carpetas de descuentos a alcaldías			3	3
02	Revisión de descuentos			2	2
03	Realización de descuentos			2	2
04	Imprime listados y env. a auditoria		0.17	0.5	0.67
05	Auditoria revisa listados		0.17	2	2.17
06	Tesorería imprime cheques			6	6
07	Anexa documentos y pasa a Cont.		0.21		0.21
08	Tes. elabora orden de remisión por cheques		4		4
09	Auditoria revisa paquetes		0.17	2	2.17
10	Gerente General autoriza	2		4	6
11	Tesorería distribuye paquetes a personal		1	3	4
12	Personal entrega cheques contra entrega forma ISAM-1	2		4	6
13	Personal entrega documentos a Tesorería			0.5	0.5
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>5.72</b>	<b>29</b>	<b>36.55</b>

Tabla No. 37

Diferencia de Índices (Tiempo efectivo actual - propuesto)  
Figura No. 11



No	PROCESO	% Actual	% Propuesto	Diferencia	% Mejora
1	Asesorías Directas	27	75	48	177
2	Asesorías Indirectas	41	82	41	100
3	Gestionamiento para Capacitaciones	57	84	27	47
4	Venta de Esp. Mun. al contado	53	85	32	60
5	Venta de Esp. Mun. al crédito	13	***	***	***
6	Adquisición de Esp. Municipales	36	82	46	127
7	Otorgamiento de Créditos	30	71	41	136
8	Realizaciones de Pago	8	77	69	862
9	Compras	13	74	61	469
10	Entrega del FODES	49	79	30	61
	<b>PROMEDIOS</b>	<b>34</b>	<b>78</b>	<b>44</b>	<b>129</b>

Tabla No. 38

Después de la mejora de los procesos y con ayuda de un simulador, se introducen los cambios y se generan nuevos tiempos de duración (Véase anexo No 3).

Al analizar cada proceso, vemos que el tiempo efectivo del proceso Asesorías Directas es de 75%, siendo mayor que el 27% inicial.

El aumento del tiempo efectivo se debe principalmente a la instalación de una línea amiga en cada regional, en donde las municipalidades llamarán para que los asesores puedan, si es posible, prestar la asistencia o preparar el contenido de la asistencia; posteriormente se espera aumentar más el tiempo efectivo cuando se capaciten a los asesores municipales.

Además, se procurará que se evalúen y se retroalimenten las asistencias prestadas.

En el proceso de Asesorías Indirectas el tiempo efectivo es de 82%, reflejando una mejora del 100%, debido a que los asesores siempre estarán recolectando necesidades de las alcaldías, será una actividad continua y diariamente cada asesor entregará su reporte al coordinador regional. Para la invitación de los ediles, no será necesario el esperar una visita personal, ya que podrá utilizarse el teléfono o telegramas.

El porcentaje del tiempo efectivo en el proceso Gestionamiento para Capacitaciones es de 84%, valor que es superior al 57% actual; el aumento del tiempo efectivo se debe a que la Unidad de Capacitación (Unidad que desempeñará las funciones de la Escuela de Administración Municipal) al igual que todas las unidades del ISDEM, desarrollará su plan de trabajo anual, incluyéndose en este, las actividades y su respectivo presupuesto. Por lo tanto, ya no será necesaria la aprobación del Gerente General.

En este proceso, se elimina la actividad de la recolección de necesidades de las municipalidades, ya que las unidades responsables de ésta actividad son los centros regionales.

Los procesos de Venta de Especies Municipales al Crédito y al contado se han fusionado, ya que la diferencia entre ambos son los documentos que se entregan y el ingreso a cuentas por cobrar cuando la venta es al crédito. Los documentos que se extienden cuando la venta es al contado son Mandamiento de Ingreso y factura; y cuando es al crédito se elabora una nota de cargo y un recibo de ingreso.

El tiempo efectivo obtenido en el proceso propuesto es del 85%. El motivo de la mejora cuando la venta es al crédito se debe a que se elimina el envío de los documentos de la venta hasta las oficinas centrales del ISDEM, ésta actividad consumía el 78% del tiempo total de ejecución. Para la validación de este proceso basta digitar la deuda de la alcaldía en el sistema de cobros de Especies Municipales.

En caso contrario, cuando la venta es al contado, el tiempo efectivo aumenta principalmente porque el empleado municipal podrá cancelar su deuda en la unidad de especies municipales, ya que anteriormente éste tenía que trasladarse hasta las oficinas centrales para la cancelación.

La Adquisición de las Especies municipales se ve mejorada en un 127%, pasa de un 36% de tiempo efectivo a un 82%. Las mejoras se deben principalmente a que el ISDEM tendrá dentro de su cartera de proveedores imprentas con las que ya ha trabajado y así no será necesario pactar el arte de las especies.

Para el envío de los reportes del inventario ya no será necesario el presentarse personalmente a entregarlos debido a que se usará el correo electrónico para hacerlo.

Para el proceso Otorgamiento de Créditos a las Municipalidades, las alcaldías tendrán que presentar junto con la solicitud un perfil del proyecto que pretenden ejecutar,

logrando de esta manera reducir una actividad que consume mucho tiempo, debido a que son las municipalidades las que saben en que se emplearán los fondos.

Para la aprobación de estos créditos, no es necesaria la aprobación del Concejo Directivo, basta la aprobación del Gerente General para el otorgamiento del crédito. Para evitar el retraso en la Gerencia General, el Gerente Administrativo Financiero analizará a fondo las solicitudes de préstamos.

Además, la unidad encargada de recibir las solicitudes será Financiamiento Municipal y no la Unidad de Planificación como lo es en la actualidad.

Con las mejoras anteriores, el índice de tiempo efectivo se eleva de un 30% a un 71%.

El proceso del Realizaciones de Pago es el que ha tenido un mayor aumento del tiempo efectivo, pasa de un 8% a un 77%, motivado principalmente por la reducción de la demora para la entrega del cheque, actividad que consumía el 88.4% del tiempo total. Las restantes demoras han sido eliminadas por la autoridad delegada al Gerente Administrativo Financiero para la autorización de los cheques, esto debido a la previa autorización del Gerente General para hacer las requisiciones de compras.

En el Proceso de Compras, el índice obtenido en el rediseño es del 74%, valor mucho mayor del 13% que es el índice en la actualidad. La mejora del proceso se debe al tiempo para la aprobación del proveedor, ya que anteriormente el monto para pasar a Concejo Directivo era de ¢10,000, pero el Gerente General por disposición del Concejo puede avalar compras hasta por un monto de ¢25,000 y las de mayor monto irán a Concejo Directivo solo para ratificación.

Además, el periodo de las cotizaciones se reduce de 6 días a dos, debido a que se aprovechará la carpeta de proveedores existente y se dará prioridad a ellos para las compras.

La entrega del FODES tiene una mejora de 61%, pasa de un 49% de tiempo efectivo a un 79%, esto provocado por el uso de computadoras para la elaboración de los recibos de ingreso. Además, por cada cheque se imprimirá un recibo que contenga todos los descuentos realizados a las municipalidades, ya que en la actualidad se imprime un recibo por cada descuento efectuado.

El contar con documentos estandarizados, evita la revisión de tales documentos y por el número de ellos (262) se reducen las demoras del proceso.

Otro aspecto importante es que para la distribución se contará con la ayuda de los coordinadores de los centros regionales y se tendrá seleccionado el personal para distribuir los paquetes, así Tesorería no perderá tiempo en esperar la distribución del personal cada vez que se reparta el FODES.

El índice de tiempo efectivo / tiempo total promedio después del diseño es de 78%, valor mayor al 70% mínimo establecido.

Como soporte tecnológico a los procesos rediseñados se conceptualiza la creación de un sistema de información en red para el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, el cual ayuda a mejorar su organización. En la Pagina 322 se muestra el manejo de la red y los requerimientos para su funcionamiento.

### **3. PLAN ESTRATÉGICO DEL ISDEM.**

Para trabajar eficazmente, no solo es necesario tener establecidas las líneas de autoridad y procesos mejorados, sino también que sus dirigentes y personal de la Institución tengan absoluta claridad sobre la razón de ser de la Institución, es así que se define lo que es la visión, misión, estrategias y objetivos de la Institución, planteamientos formulados por el nivel estratégico del ISDEM. Al mismo tiempo se replantean los objetivos de cada una de las unidades, para fortalecer los objetivos de la Institución.

#### **3.1 MISIÓN Y VISIÓN.**

##### **MISIÓN.**

*Fortalecer permanentemente y proveer a las Municipalidades de recursos, capacitaciones, asistencia técnica, legal y financiera de una forma ágil y transparente para que éstas, como entidades autogestoras promuevan el digno desarrollo y participación activa de las comunidades en armonía con los planes y programas definidos por el Gobierno Nacional.*

## VISIÓN.

*Ser la Institución líder, que de manera ágil, transparente, eficiente y oportuna acompañe a los Gobiernos Locales en sus procesos permanentes de modernización administrativa y fortalecimiento económico, consolidando la descentralización y la participación ciudadana.*

## 3.2 OBJETIVOS DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.

- Coordinar e integrar el Programa de Gobierno con los Planes y Programas de las Municipalidades.
- Generar mayor eficiencia y eficacia en respuesta a los requerimientos de las municipalidades, proporcionando los recursos técnicos, administrativos y financieros para lograr la autonomía municipal.
- Promover la participación ciudadana y fortalecer la democracia con equidad social.
- Acompañar la gestión de las municipalidades dentro de un marco de transparencia, democracia participativa, con enfoque de género y justicia tributaria.
- Promover el diseño de políticas, programas y proyectos en el ámbito municipal que favorezcan la protección del medio ambiente en coordinación con otras instituciones del gobierno nacional y ONG's.

### **3.3. ESTRATEGIAS DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.**

- Establecer programas de capacitación fundamentados en la demanda, capacidad instalada, recursos y voluntad de las municipalidades.
- Municipalizar la oferta de capacitación y asistencia técnica en base de los insumos que aporten: ISDEM, Concejos Municipales, Planes Estratégicos Departamentales elaborados por los Concejos Departamentales de Alcaldes (CDA) y otros agentes de desarrollo.
- Impulsar, establecer y coordinar alianzas estratégicas con Instituciones y organismos comprometidos con el Desarrollo Económico y Social local como COMURES, FISDL, ONG's y otros.
- Fortalecer la capacidad de gestión municipal en áreas tales como: Fomento de empleo, Medio Ambiente, Modernización de los sistemas administrativos municipales, Finanzas y créditos.

### **3.4 OBJETIVO GENERAL DE CADA UNIDAD.**

#### **AUDITORIA INTERNA.**

##### ***Objetivo.***

Garantizar la confiabilidad y la razonabilidad de las cifras presentadas en los Estados Financieros, así como respaldar las operaciones de la administración del Instituto y verificar la solidez de la estructura orgánica de este, para su eficaz control interno.



**ASESORÍA JURÍDICA.*****Objetivo.***

Proporcionar asesoría jurídica a la Gerencia General, Consejo Directivo del Instituto, y apoyar a las regionales cuando estas lo soliciten conveniente.

**COMUNICACIONES.*****Objetivo.***

Dar a conocer en el ámbito nacional, el rol que tiene el Instituto con relación a las municipalidades, así como con organismos internacionales.

**GESTIÓN Y PROGRAMACIÓN.*****Objetivo.***

Elaborar los planes, programas y proyectos Institucionales; operativos y estratégicos en apego a la normativa institucional vigente y las políticas gubernamentales que involucran el desarrollo local.

**GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA.*****Objetivo.***

Administrar efectivamente los activos y el patrimonio financiero de la Institución, así mismo el manejo de ellos.

**FINANCIAMIENTO MUNICIPAL.*****Objetivo.***

Apoyar financieramente a las Municipalidades, otorgándole créditos para la compra de bienes y servicios y en el desarrollo de obras en beneficio de las comunidades.

**ESPECIES MUNICIPALES.****Objetivo.**

Abastecer de Especies Municipales a las alcaldías, proporcionando excelente servicio y productos de calidad por medio de una atención oportuna.

**PROVEEDURÍA.****Objetivo.**

Dotar de bienes y servicios a las diferentes unidades del ISDEM, para apoyar en los diferentes proyectos que ejecuta el instituto.

**RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.****Objetivo.**

Proveer de recurso idóneo al instituto, así como controlar, inducir y facilitar la evaluación del mismo; integrándolos para la aplicación de sus conocimientos y motivándolos a maximizar su nivel de rendimiento en sus respectivas unidades organizativas.

**SERVICIOS GENERALES.****Objetivo.**

Proporcionar el apoyo a las diferentes gerencias y unidades del Instituto en la prestación de vehículos, y velar porque la instalación física se encuentre en buenas condiciones.

**UNIDAD FINANCIERA INTEGRADA.****TESORERÍA.****Objetivo.**

Administrar, controlar y custodiar los fondos sistemáticamente para agilizar los pagos y desembolsos que al Instituto le corresponde.

**CONTABILIDAD.****Objetivo.**

Registrar y ordenar en forma sistemática toda la información contable de las operaciones del Instituto, respetando la normativa legal del sector gubernamental.

**PRESUPUESTO.****Objetivo.**

Elaboración y control del presupuesto del Instituto, para asegurar la disponibilidad de recursos en cantidad y en forma oportuna para la obtención de los resultados previstos en los planes de trabajo de cada unidad presupuestaria.

**INFORMÁTICA.****Objetivo.**

Facilitar soporte técnico al Instituto en lo relacionado a informática así también velar por el buen funcionamiento de los equipos de computo.

**GERENCIA DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA.****Objetivo.**

Apoyar el proceso de descentralización administrativo y orientar la planificación participativa para el desarrollo del municipio, mediante el estímulo a la ciudadanía en ser parte en la toma de decisiones del gobierno local.

**CAPACITACIÓN.****Objetivo.**

Desarrollar acciones de capacitación al personal del ISDEM, como funcionarios y empleados municipales a efectos de mejorar la capacitación general y administrativa de los gobiernos locales.

## **ASISTENCIA TÉCNICA.**

### ***Objetivo.***

Apoyar a las regionales en crear los instrumentos para dar los servicios de asesoría a las alcaldías en forma más efectiva, ayudándoles a desarrollar una gestión más efectiva y por ende continuar avanzando en el proceso de modernización de la administración municipal.

## **PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN E INVESTIGACIONES.**

### ***Objetivo.***

Desarrollar estrategias e instrumentos que sirvan de apoyo a la gestión administrativa, para orientar las actividades de las regionales, así como crear mecanismos de investigación que permita desarrollar al instituto a la luz del desarrollo local.

## **MEDIO AMBIENTE Y DESECHOS SÓLIDOS.**

### ***Objetivo.***

Promover la gestión ambiental en las municipalidades del país, para realizar la localización de las zonas de contaminación de áreas críticas en cada municipalidad, con el fin de preservar el desarrollo de la región.

## **INFORMÁTICA MUNICIPAL.**

### ***Objetivo.***

Servir de apoyo a la Gerencia de capacitación y Asistencia Técnica con la sistematización de toda la información que en esta gerencia se maneja con la finalidad de modernizar la gestión institucional y de las Municipalidades.

## REGIONALES.

### *Objetivo.*

Brindar apoyo a las 262 Municipalidades por medio de asistencias para lograr que estas tengan una administración eficiente y transparente en el manejo de sus recursos.

La función de una organización incluye establecer todas las responsabilidades y la autoridad de cada puesto de trabajo y decidir cuales de dichos puestos se agruparan en áreas o unidades concretas.

Así se describen las funciones de cada una de las unidades creadas en la nueva estructura definiendo claramente la línea de autoridad de cada una de ellas.

# Funciones de las Unidades creadas

<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Gerente de Asistencia Técnica y Capacitación.	<b>UNIDAD A QUE PERTENECE:</b> Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación
<b>DEPENDE DE:</b> Gerente General.	<b>SUPERVISA A:</b> Personal de la Gerencia.
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Desarrollar estrategias, planes, programas, proyectos y procedimientos orientados a la prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica a las Municipalidades a través de las Regionales, al mismo tiempo desarrollar los instrumentos necesarios, en beneficio de los procesos de modernización y fortalecimiento municipal; monitoreando y evaluando la eficiencia y efectividad de su implementación.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular el Plan Anual de trabajo de la Gerencia de capacitación y Asistencia Técnica en compatibilidad con la línea de trabajo de la Gerencia General.</li> <li>2. Desarrollar estrategias, planes, programas, proyectos o módulos que se orienten a la prestación de los servicios hacia las municipalidades.</li> <li>3. Dirigir las acciones operativas emanadas por la Gerencia General.</li> <li>4. Evaluar la efectividad de los cursos de capacitación impartidos y los servicios de asistencia técnica ofrecidos a través de las regionales, a fin de establecer el impacto de las estrategias, planes y programas de capacitación y asistencia técnica diseñados, realizando los ajustes necesarios en forma oportuna.</li> <li>5. Coordinar y apoyar acciones de los Coordinadores regionales, coordinadores de proyectos y jefes de unidades.</li> <li>6. Apoyar a las regionales con recursos tecnológicos y logísticos para la prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica, cuando estas los demanden.</li> <li>7. Integrarse institucionalmente a los comités, asociaciones o eventuales formas organizacionales que convenga a los intereses del ISDEM para intervenir en las acciones de capacitación y asistencia técnica que involucren en forma el interés de la Municipalidades.</li> <li>8. Supervisar a nivel nacional el cumplimiento de los objetivos y metas de los diferentes proyectos que se llevan a cabo en las municipalidades.</li> </ol>	

<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Jefe de la Unidad de capacitación.	<b>UNIDAD A QUE PERTENECE:</b> Unidad de capacitación.
<b>DEPENDE DE:</b> Gerencia de Asistencia Técnica y capacitación.	<b>SUPERVISA A:</b> Asistente de la Unidad de capacitación.
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Desarrollar estrategias, programas o módulos de capacitación, sobre la base de una identificación de necesidades tanto para el personal de la institución como para las municipalidades.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular el Plan Anual de trabajo de la Unidad en compatibilidad con la línea de trabajo de la Gerencia de capacitación y Asistencia Técnica.</li> <li>2. Elaborar estrategias, programas, planes o módulos de capacitación en atención a la satisfacción de las necesidades de capacitación identificadas tanto para el personal técnico de la Institución como para las Municipalidades.</li> <li>3. Diseño de descripciones curriculares cuando fuere necesario para los seminarios y/o cursos de capacitación.</li> <li>4. Desarrollar los instrumentos de capacitación necesarios para garantizar un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje y asegurarse que los capacitadores hacen uso efectivo de los instrumentos diseñados.</li> <li>5. Monitorear, dar seguimiento y evaluar la efectividad de los cursos de capacitación impartidos a fin de establecer el impacto de las estrategias, planes y programas de capacitación diseñados, realizando los ajustes necesarios en forma oportuna.</li> <li>6. Integrar institucionalmente a los comités, asociaciones o eventuales formas organizacionales que convengan a los intereses del ISDEM para intervenir en las acciones de capacitación que involucre el interés de las Municipalidades.</li> <li>7. Elaboración de informes en forma periódica a la Gerencia de capacitación y Asistencia Técnica según esta lo determine.</li> <li>8. Otras que le sean adjudicadas por la Gerencia de capacitación y Asistencia Técnica y que sean compatibles con su función principal.</li> </ol>	



<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Asistente de la Unidad de Capacitación.	<b>UNIDAD A QUE PERTENECE:</b> Unidad de Capacitación.
<b>DEPENDE DE:</b> Jefe de la Unidad de Capacitación.	<b>SUPERVISA A:</b>
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Apoyar al Jefe de la Unidad de capacitación en las actividades de su responsabilidad con el propósito de complementar con eficiencia y efectividad los objetos y metas establecidas en el Plan Anual de la Unidad.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aportar insumos para la formulación del Plan Anual de Trabajo de la Unidad de capacitación.</li> <li>2. Coordinarse con las cuatro regionales para recabar las necesidades y/o problemas en las que las alcaldías necesitan capacitación.</li> <li>3. Preparar y elaborar los documentos de capacitación requeridos asegurándose que estos cuentan con formatos adecuados y didácticos.</li> <li>4. Realizar los procesos de evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje aportándolos para elaborar los informes de monitoreo seguimiento y evaluación de los impactos.</li> <li>5. Apoyar en la logística de los eventos de capacitación.</li> <li>6. Elaboración de informes en forma periódica a la coordinación de la unidad de capacitación según esta lo estime conveniente.</li> <li>7. Capacitarse a sí mismo con el objeto de mejorar la calidad de su desempeño.</li> <li>8. Otras que le sean adjudicadas por su jefe inmediato superior y que sean compatibles con su función principal.</li> </ol>	

<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador de la Unidad de Asistencia Técnica.	<b>UNIDAD A QUE PERTENECE:</b> Unidad de Asistencia Técnica.
<b>DEPENDE DE:</b> Gerente de Asistencia Técnica y Capacitación.	<b>SUPERVISA A:</b>
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Desarrollar estrategias e instrumentos como: Manuales, instructivos, procedimientos y otros necesarios para orientar las actividades relacionadas con asistencia técnica dirigida a las municipalidades a través de las regionales.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular el Plan anual de trabajo de la unidad en compatibilidad con la línea de trabajo de la Gerencia de Asistencia técnica y capacitación.</li> <li>2. Disponer de un banco de información y un banco de proyectos de asistencia técnica asociados a las necesidades municipales que puedan ser útiles para el desarrollo de la gestión municipal, a través de las regionales.</li> <li>3. Diseñar planes, programas y proyectos de asistencia técnica como, en las áreas de gestión municipal.</li> <li>4. Realizar diagnósticos e investigaciones que permitan retroalimentar y actualizar las estrategias, programas, planes y procedimientos de asistencia técnica en proceso de ejecución.</li> <li>5. Elaboración de instrumentos orientativos de utilidad a las regionales en la prestación de servicios de asistencia técnica a las municipalidades.</li> <li>6. Integrarse institucionalmente a los comités, asociaciones o eventuales formas organizacionales que convengan a los intereses del ISDEM para intervenir en las acciones de asistencia técnica que involucre el interés de la Municipalidad.</li> <li>7. Elaboración de informes en forma periódica a la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica según esta lo determine.</li> <li>8. Otras que le sean adjudicadas por la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica y que sean compatibles con su función principal.</li> </ol>	

<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Jefe del Centro de Informática Municipal.	<b>UNIDAD A QUE PERTENECE:</b> Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica.
<b>DEPENDE DE:</b> Gerente de Asistencia Técnica y Capacitación.	<b>SUPERVISA A:</b> Asistente del Centro de Informática Municipal.
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Desarrollar software, procesar datos, producir información e instrumentos de/para capacitación, según requerimiento, útil y necesaria para la realización de actividades de Capacitación y Asistencia Técnica por parte de las regionales con la finalidad de modernizar la gestión institucional y de las Municipalidades.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular el Plan Anual de trabajo de la Unidad en compatibilidad con la línea de trabajo de la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica.</li> <li>2. Desarrollar aplicaciones de software necesario para el procesamiento de datos y generación de información para uso de la institución, pero específicamente para uso de la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica.</li> <li>3. Desarrollar aplicaciones de software necesario para la prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica o para la modernización de las actividades administrativas municipales.</li> <li>4. Elaborar estrategias, programas, planes y módulos de capacitación en las áreas de informática sobre las aplicaciones de software tanto al personal técnico de la institución como a las municipalidades para que la unidad de capacitación genere la capacidad de poder ofrecer este servicio de acuerdo a la demanda.</li> <li>5. Monitorear y dar seguimiento a los cursos de capacitación impartidos, para garantizar la aplicabilidad y calidad de los mismos.</li> <li>6. Sistematizar y documentar las experiencias de Capacitación y Asistencia Técnica según requerimiento de la Unidad de Capacitación.</li> <li>7. Elaboración de informes en forma periódica a la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica según este lo determine.</li> </ol>	

<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Asistente del Centro de Informática Municipal.	<b>UNIDAD A QUE PERTENECE:</b> Centro de Informática Municipal.
<b>DEPENDE DE:</b> Jefe del Centro de Informática Municipal.	<b>SUPERVISA A:</b>
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Desarrollar instrumentos tales como: Manuales, instructivos y procedimientos y otros necesarios para orientar las actividades relacionadas con procesamiento de información dirigidas a las Municipalidades a través de las regionales.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar en la formulación del Plan Anual de trabajo de la Unidad en compatibilidad con la línea de trabajo de la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica.</li> <li>2. Apoyar en la elaboración de módulos de capacitación en las áreas de su competencia y ofrecerlos sistemáticamente a las municipalidades a través de las regionales.</li> <li>3. Monitorear y dar seguimiento a los cursos de capacitación impartidos, en el área de informática, para garantizar la aplicabilidad y calidad de los mismos.</li> <li>4. Integrarse institucionalmente a los comités, asociaciones o eventuales formas organizacionales que convengan a los intereses del ISDEM, en el área de informática que involucre el interés de la Municipalidades.</li> <li>5. Elaborar los informes en forma periódica a la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica según esta lo determine.</li> <li>6. Capacitarse a sí mismo a fin de mejorar la calidad de su desempeño.</li> <li>7. Otras que le sean adjudicadas por su jefe inmediato superior y que sean compatibles con su función principal.</li> </ol>	

<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Jefe de la Unidad de Planificación, Evaluación e Investigaciones.	<b>UNIDAD A QUE PERTENECE:</b> Unidad de Planificación, Evaluación e Investigaciones.
<b>DEPENDENCIA DE:</b> Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación.	<b>SUPERVISA A:</b> Asistente de la Unidad de Planificación, Evaluación e Investigación.
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Desarrollar estrategias e instrumentos de planificación, evaluación e investigaciones tales que permitan a la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica contar con los recursos básicos del ciclo de gestión administrativa, útil para orientar las actividades de las regionales al mismo tiempo que evaluar, monitorear y dar seguimiento a la eficiencia y efectividad con que se ejecutan las acciones de capacitación y asistencia técnica en las Municipalidades.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular el Plan Anual de trabajo de la Unidad en compatibilidad con la línea de trabajo de la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica.</li> <li>2. Elaborar estrategias y procedimientos de evaluación de la gestión institucional de las regionales.</li> <li>3. Diseñar planes, programas y proyectos de asistencia técnica tanto para el personal de las regionales como en las áreas de gestión municipal.</li> <li>4. Realizar diagnósticos e investigaciones de proyectos en ejecución que permitan retroalimentar la marcha o la finalización de los mismos.</li> <li>5. Integrarse institucionalmente a los comités, asociaciones o eventuales formas organizacionales que convengan a los intereses del ISDEM para intervenir en las acciones que involucre el interés de las Municipalidades.</li> <li>6. Elaborar informes en forma periódica a la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica según esta lo determine.</li> <li>7. Otras que le sean adjudicadas por la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica y que sean compatibles con su función principal.</li> </ol>	

<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Asistente de la Unidad de Planificación, Evaluación e Investigaciones.	<b>UNIDAD A QUE PERTENECE:</b> Unidad de Planificación, Evaluación e Investigaciones.
<b>DEPENDE DE:</b> Jefe de la Unidad de Planificación, Evaluación e Investigaciones.	<b>SUPERVISA A:</b>
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Apoyar al Jefe de la Unidad de Planificación, Evaluación e Investigación en las actividades de su responsabilidad con el propósito de complementar con eficiencia y efectividad los objetivos y metas establecidos en el Plan Anual de la Unidad.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar insumos para la formulación del Plan Anual de trabajo de la Unidad de Planificación, Evaluación e Investigaciones.</li> <li>2. Elaborar los instrumentos de recolección de datos para las investigaciones, diagnósticos y evaluaciones.</li> <li>3. Elaborar diseños muestrales con el propósito de minimizar los costos de obtener información y maximizar la confiabilidad estadística de los datos.</li> <li>4. Apoyar las iniciativas del Jefe de la Unidad en el aporte de insumos para la mejor conducción de los proyectos en ejecución bajo responsabilidad de las regionales.</li> <li>5. Integrarse institucionalmente a los comités asociaciones o eventuales formas organizacionales que convengan a los intereses del ISDEM para intervenir en las acciones que involucre el interés de las Municipalidades.</li> <li>6. Elaboración de informes en forma periódica a la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica según esta lo determine.</li> <li>7. Otras que le sean adjudicadas por la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica y que sean compatibles con su función principal.</li> </ol>	

<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Jefe de la Unidad de Medio Ambiente y Desechos Sólidos.	<b>UNIDAD A QUE PERTENECE:</b> Unidad de Medio Ambiente y Desechos Sólidos.
<b>DEPENDE DE:</b> Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación.	<b>SUPERVISA A:</b> Técnico en el Sistema de Información Ambiental.
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Desarrollar estrategias e instrumentos tales como: Manuales, instructivos y procedimientos y otros necesarios para orientar las actividades relacionadas con el Medio Ambiente dirigidas a las Municipalidades a través de las regionales monitoreando y evaluando las actividades pertinentes a los proyectos y programas en proceso de ejecución.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular el Plan Anual de trabajo de la Unidad en compatibilidad con la línea de trabajo de la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica.</li> <li>2. Disponer de un banco de información y un banco de proyectos medio ambientales asociados a las actividades municipales que puedan ser útiles para el desarrollo de actividades de asistencia técnica y capacitación a las regionales.</li> <li>3. Realizar diagnósticos e investigaciones que permitan retroalimentar y actualizar el banco de información y el banco de proyectos sobre aspectos municipales relacionados con medio ambiente.</li> <li>4. Diseñar planes, programas y proyectos de capacitación y asistencia técnica tanto para el personal de las regionales en las áreas de gestión municipal que involucren aspectos de medio ambiente.</li> <li>5. Elaboración de instrumentos normativos de utilidad a las regionales en la prestación de servicios municipales que involucren impactos sobre el medio ambiente.</li> <li>6. Elaborar módulos de capacitación en diferentes áreas y ofrecerlos sistemáticamente a las municipalidades a través de las regionales.</li> </ol>	

7. Monitorear y dar seguimiento a los cursos de capacitación impartidos, para garantizar la aplicabilidad y calidad de los mismos con relación a medio ambiente.
8. Elaboración de informes en forma periódica a la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica según esta lo determine.
9. Otras que le sean adjudicadas por la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica y que sean compatibles con su función principal



<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Técnico en el Sistema de Información Ambiental.	<b>UNIDAD A QUE PERTENECE:</b> Unidad Medio Ambiente y Desechos Sólidos.
<b>DEPENDE DE:</b> Jefe de la Unidad de Medio Ambiente y Desechos Sólidos.	<b>SUPERVISA A:</b>
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Desarrollar el sistema de información ambiental de acuerdo con las instrucciones de ente coordinador (Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales), en el interés de mejorar las capacidades de las regionales y fortalecer su gestión de transferencia a las Municipalidades de los recursos tecnológicos necesarios para que las Municipalidades consideren los aspectos de medio ambiente en la ejecución de sus proyectos.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Complementar la base de datos del Sistema de Información Ambiental (SIA) a escala nacional con el propósito de contar con información requerida por la Secretaria Ejecutiva de Información Ambiental (SEIA) que apoye la gestión municipal en la ejecución de sus proyectos, en aquellos indicadores objetos de georeferenciación que sean necesarios.</li> <li>2. Diseñar bajo demanda aquellas bases de datos convenientes en apoyo a la gestión que las regionales en su actividad de capacitación y asistencia técnica a las Municipalidades.</li> <li>3. Transferir a las regionales los elementos gráficos, resultado de la formación de las bases de datos georeferenciados.</li> <li>4. Realizar los procesos de recolección de información cartográfica de campo que permitan la formación de las bases de datos del SIA.</li> <li>5. Apoyar los requerimientos de georeferenciación grafica demandada por las regionales en la formulación de estudios de Planeamiento Urbano.</li> <li>6. Elaborar módulos de capacitación y transferencia de información relacionada con las bases de datos georeferenciadas en el SIA con el propósito de apoyar</li> </ol>	

su gestión con las Municipalidades en el ámbito nacional.

7. Monitorear y dar seguimiento a los cursos de capacitación impartidos, para garantizar la aplicabilidad y calidad de los mismos.
8. Elaboración de informes en forma periódica a la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica según esta lo determine.
9. Otras que le sean adjudicadas por la Gerencia de Capacitación y Asistencia Técnica y que sean compatibles con su función principal.

<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Jefe de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.	<b>UNIDAD A QUE PERTENECE:</b> Unidad de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.
<b>DEPENDENCIA DE:</b> Gerente Administrativo Financiero.	<b>SUPERVISA A:</b> Asistente de la Unidad.
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Dotar al Instituto de los recursos humanos idóneos, así como lograr su desarrollo y bienestar social, encaminado hacia el mantenimiento de un clima organizacional saludable en las relaciones de trabajo, para obtener su eficiencia en la consecución de los objetivos del Instituto.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular el Plan Anual de trabajo y presupuesto de la Unidad en compatibilidad con la línea de trabajo de la Gerencia Administrativa Financiera.</li> <li>2. Planear, organizar, desarrollar y controlar los recursos humanos de acuerdo a las necesidades y políticas dictadas por el Concejo o Directivo.</li> <li>3. Velar porque las unidades del Instituto cumplan con las políticas, normas y procedimientos de personal, para lograr uniformidad en la administración del recurso humano.</li> <li>4. Elaboración de reglamentos, instructivos y normativas relacionados con la administración de los recursos humanos para presentarlos a Consejo Directivo.</li> <li>5. Desarrollar estudios técnicos relacionados con la administración de los recursos humanos tales como: análisis de puestos, valoración de puestos, evaluación del desempeño, escalas de salarios, etc.</li> <li>6. Realizar el reclutamiento y selección de personal, este siendo desarrollado de acuerdo con las políticas, normas y procedimientos establecidos.</li> <li>7. Garantizar que los registros y controles estén debidamente actualizados, a fin de contar con información confiable para motivación o aplicación de medidas disciplinarias.</li> <li>8. Velar porque los beneficios de los empleados sean otorgados oportunamente conforme a leyes, normas y procedimientos establecidos.</li> <li>9. Planificar, coordinar la ejecución de programas de capacitación para el desarrollo del recurso humano.</li> </ol>	

<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Asistente de la Unidad de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.	<b>UNIDAD A QUE PERTENECE:</b> Unidad de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.
<b>DEPENDE DE:</b> Jefe de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.	<b>SUPERVISA A:</b>
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Apoyar al Jefe de la Unidad en todas las actividades de su responsabilidad, con el propósito de cumplir los objetivos de la unidad.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aportar insumos para la formulación del Plan Anual de Trabajo de la Unidad de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.</li> <li>2. Revisar planillas de sueldos y realizar los reportes que de ellos se generan.</li> <li>3. Elaborar y controlar el cumplimiento de los contratos de asistencia y puntualidad del personal.</li> <li>4. Tramitar y actualizar los seguros de vida y medico hospitalario del personal.</li> <li>5. Implementar las disposiciones del Sistema de Administración de Recursos Humanos.</li> <li>6. Elaboración de constancias de sueldos del personal.</li> <li>7. Elaboración de constancias de permisos.</li> <li>8. Otras que le sean adjudicadas por su jefe inmediato superior y que sean compatibles con su función principal.</li> </ol>	

<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador de la Unidad de Gestión y Programación.	<b>UNIDAD A QUE PERTENECE:</b> Unidad de Gestión y Programación.
<b>DEPENDE DE:</b> Gerente General.	<b>SUPERVISA A:</b>
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Elabora los planes de trabajo del Instituto a largo, mediano y corto plazo, gestiona, monitorea y da seguimiento a los proyectos que se llevan a cabo en la institución en especial con cooperación internacional.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colabora en la elaboración del Plan Estratégico Institucional.</li> <li>2. Elabora el Plan Anual Operativo de la institución.</li> <li>3. Participa en la elaboración del Presupuesto Anual de Instituto y verifica que los resultados asignados a las partidas presupuestarias correspondan con los planes de trabajo contemplados en los planes institucionales.</li> <li>4. Colabora en la elaboración de la memoria anual de la institución.</li> <li>5. Monitorear y evaluar los resultados obtenidos en la aplicación de los Planes Institucionales establecidos.</li> <li>6. Informar a la Gerencia General de todos los resultados que se obtienen.</li> <li>7. Administrar las bases de datos correspondientes al Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), y ser el enlace con el Ministerio de Hacienda para efectos de informar los resultados de la aplicación del FODES.</li> <li>8. Preparar los planes de inversión de mediano y corto plazo de la institución requeridos anualmente por el Ministerio de Hacienda.</li> <li>9. Preparar los informes de avance en el cumplimiento de las inversiones al Ministerio de Hacienda.</li> <li>10. Otras que le sean adjudicadas por la Gerencia General y que sean compatibles con su función principal.</li> </ol>	

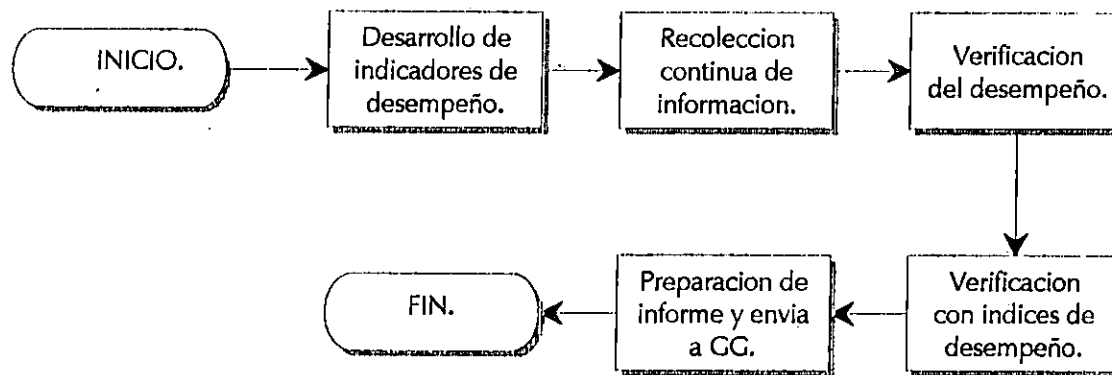
<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador de la Unidad de Financiamiento Municipal.	<b>UNIDAD A QUE PERTENECE:</b> Unidad de Financiamiento Municipal.
<b>DEPENDE DE:</b> Gerente Administrativo Financiero.	<b>SUPERVISA A:</b>
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b> Administrar la cartera de créditos de ISDEM, desde la elaboración del análisis económico y financiero de la solicitud presentada, para poder ser estudiada por la comisión técnica y aprobada por el Gerente General.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular el Plan Anual de trabajo de la Unidad en compatibilidad con la línea de trabajo de la Gerencia Administrativa Financiera.</li> <li>2. Dar asesoría a las alcaldías sobre los requisitos de los créditos a solicitar.</li> <li>3. Controlar que las solicitudes de créditos estén con toda la documentación requerida.</li> <li>4. Elaborar el análisis económico y financiero de las solicitudes de créditos, para ser presentadas a la comisión técnica del consejo directivo para su aprobación.</li> <li>5. Preparar expediente de crédito para que el Asesor Jurídico del Instituto realice los tramites concernientes a la escrituración.</li> <li>6. Realizar la programación de los fondos otorgados.</li> <li>7. Elabora notas de cargo por cuotas descontadas en la entrega mensual del Fondo de Desarrollo Económico y Social de las Municipalidades.</li> <li>8. Sistematizar toda la información de prestamos, descuentos que se llevan por cada crédito prestado a las alcaldías.</li> <li>9. Elaboración de informes en forma periódica a la Gerencia de Administración Financiera.</li> <li>10. Otras que le sean adjudicadas por la Gerencia de Administración Financiera y que sean compatibles con su función principal.</li> </ol>	

<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador de las Regionales	<b>UNIDAD A QUE PERTENECE:</b> Regionales.
<b>DEPENDE DE:</b> Gerente de Capacitación y Asistencia Técnica.	<b>SUPERVISA A:</b> Personal de la Regional.
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Planificar, Organizar y Controlar los recursos con los que cuenta para poder dar un mejor servicio en las asesorías a las municipalidades, al mismo tiempo controlar como se realizan y coordinar la información que se maneja en las regionales con la gerencia de capacitación y asistencia técnica.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular el Plan Anual de trabajo de la Unidad en compatibilidad con la línea de trabajo de la Gerencia de capacitación y Asistencia Técnica.</li> <li>2. Elaboración y Control de presupuesto de a Regional.</li> <li>3. Controlar la asignación de combustible y toda diligencia con relación al mantenimiento de los vehículos.</li> <li>4. Planificar, organizar y controlar los recursos con los que cuenta para dar un mejor servicio a las municipalidades.</li> <li>5. Controlar la venta de especies municipales.</li> <li>6. Realizar tramites y diligencias administrativas que sean necesarias para el buen funcionamiento de la región.</li> <li>7. Elaboración de los planes de acción de las regionales con la participación de los Consejos Consultivos de Alcaldes.</li> <li>8. Facilitar, analizar y depurar el proceso de solicitudes de créditos recibidas.</li> <li>9. Mantener presencia en las reuniones departamentales de alcaldes, cabildos abiertos, consultas populares y otros.</li> <li>10. Realizar informes semanales de las asesorías que se realizan para el Gerente de Capacitación y Asistencia Técnica.</li> <li>11. Otras que le sean adjudicadas por la Gerencia de capacitación y Asistencia Técnica y que sean compatibles con su función principal.</li> </ol>	

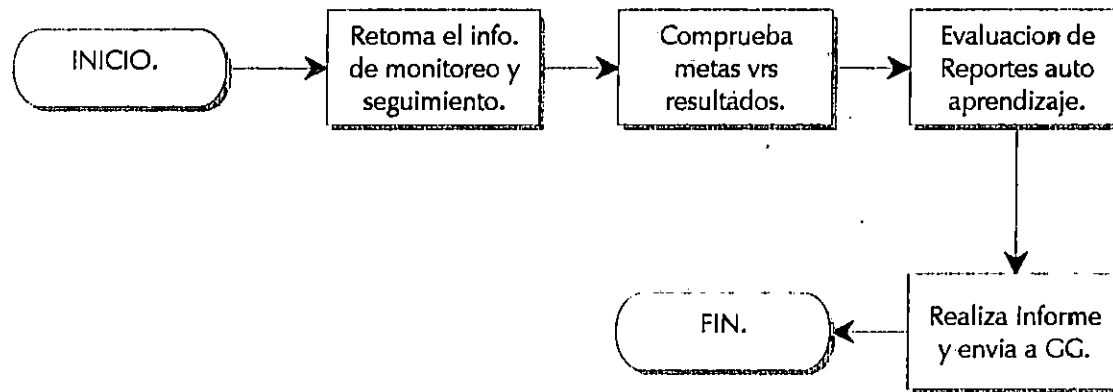
# Procesos Genéricos para las nuevas unidades.



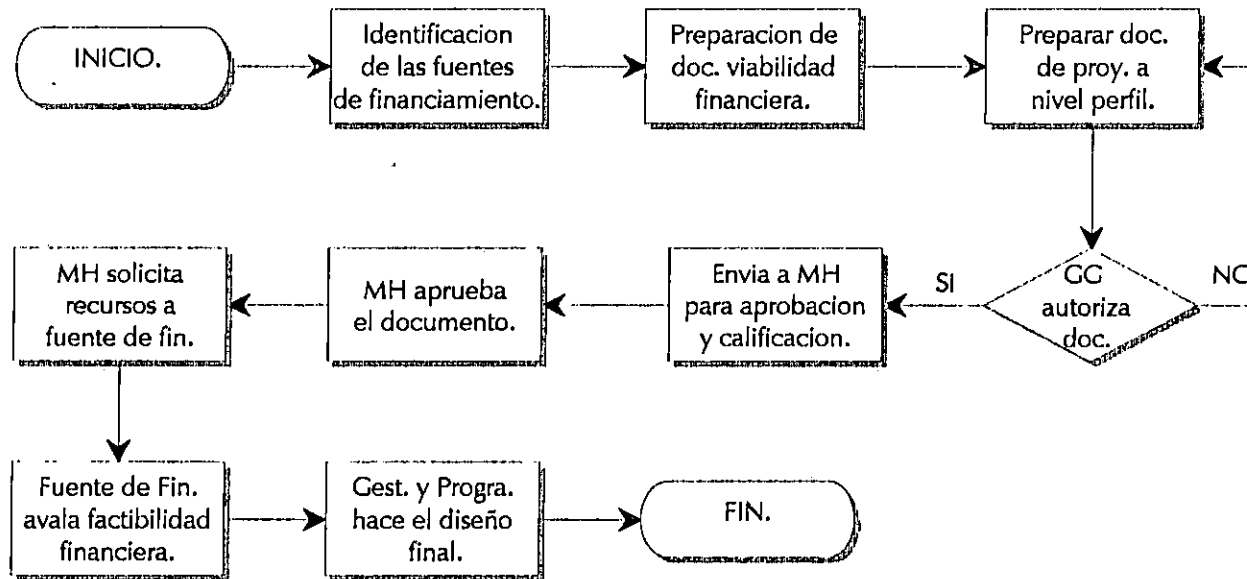
## MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE PLAN DE TRABAJO.



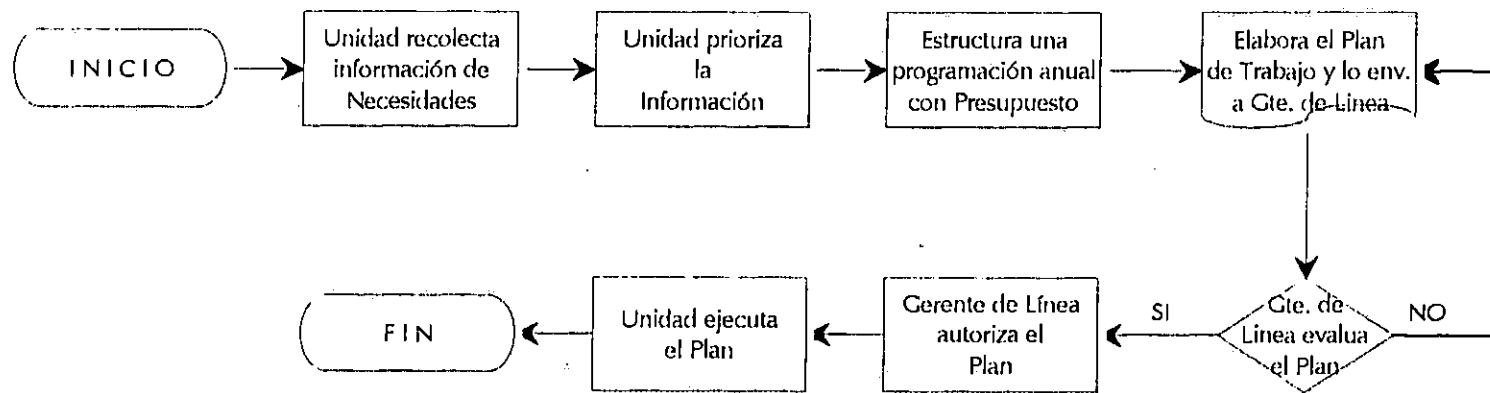
## EVALUACIÓN DE PLANES DE TRABAJO.



## GESTIÓN DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL.

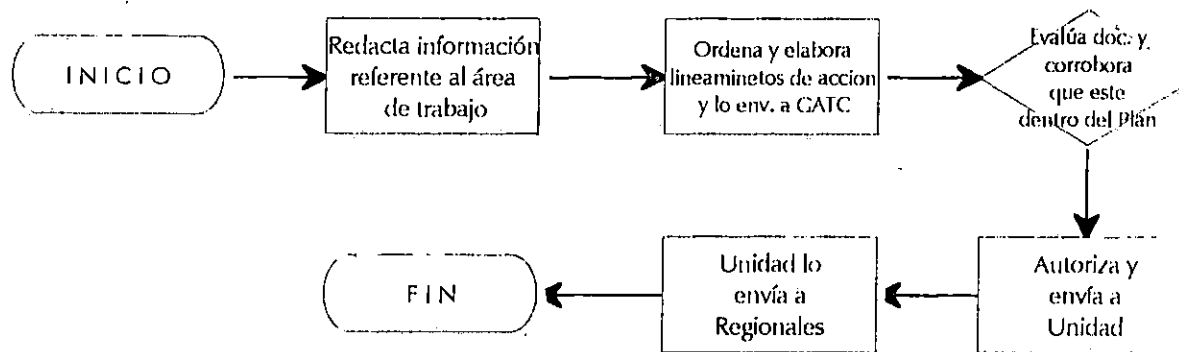


## PROCESO: ELABORACIÓN DE PLAN DE TRABAJO

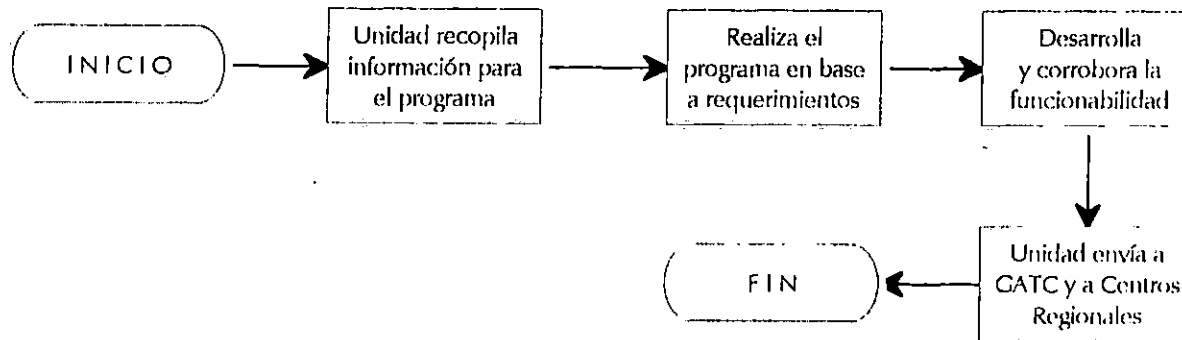


NOTA: Para la elaboración del Plan de trabajo de las Gerencia de Línea se envía para aprobación a la Gerencia General

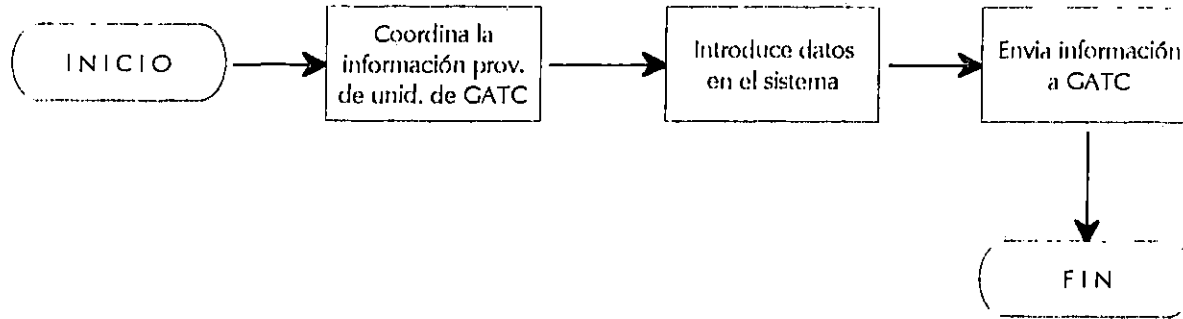
## ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS Y/O PROGRAMAS.



## ELABORACIÓN DEL SOFTWARE.



## SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN.



*NOTA: Hay que aclarar que las funciones de las unidades faltantes se encuentran en la etapa de diagnóstico, debido a que no se cambió el sentido y las funciones de las mismas.*

Teniendo lo anterior de premisa y las responsabilidades de cada puesto por unidad, se hace necesario hacer una distribución del personal, y clarificar cuales son los requerimientos de cada nivel por unidad en referencia al recurso humano. Quedando establecidos en la siguiente tabla.

NIVEL	UNIDAD	PERSONAL
NIVEL ESTRATÉGICO	Concejo Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Director y un suplente del Ministerio de Hacienda</li> <li>• Un Director y un suplente del Ministerio del Interior.</li> <li>• Un Director y un suplente del Ministerio del Exterior.</li> <li>• Un Director y un suplente de la alcaldía de San Salvador.</li> <li>• Un Director y un suplente de la región Occidental.</li> <li>• Un Director y un suplente de la región Central.</li> <li>• Un Director y un suplente de la región Paracentral.</li> <li>• Un Director y un suplente de la región Oriental.</li> </ul>
	Presidencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembro del Consejo Directivo.</li> </ul>
	Gerencia General.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Gerente Administrativo Financiero.</li> <li>• Un Gerente de Capacitación y</li> </ul>



	Comisión Técnica	Asistencia Técnica. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Asesor Jurídico.</li> <li>• Un Auditor Interno.</li> <li>• Cuatro Coordinadores Regionales.</li> </ul>
	asesoría Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Asesor Jurídico</li> <li>• Un Asistente del Jurídico.</li> </ul>
	Auditoria Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Auditor Interno.</li> <li>• Un Asistente del Auditor.</li> <li>• Un Colaborador del Auditor.</li> <li>• Una Secretaria.</li> </ul>
	Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Jefe de comunicaciones</li> <li>• Un Técnico de comunicaciones.</li> </ul>
	Gestión y Programación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Encargado de la Unidad.</li> </ul>
NIVEL NORMATIVO	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Gerente Administrativo Financiero.</li> <li>• Una Secretaria.</li> <li>• Una Recepcionista.</li> </ul>
	Unidad Financiera Integrada.	<p><b>*Tesorería.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Tesorero.</li> <li>• Un Auxiliar de Tesorería.</li> <li>• Una Secretaria.</li> </ul> <p><b>*Contabilidad.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Contador.</li> <li>• Un Sub-Contador.</li> <li>• Un Auxiliar Contable.</li> </ul> <p><b>*Presupuesto.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Técnico de Presupuesto.</li> <li>• Un Programador Financiero.</li> </ul> <p><b>*Informática.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Técnico informático.</li> </ul>

NIVEL NORMATIVO	Proveeduría.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Proveedor.</li> <li>• Un Auxiliar de Proveeduría.</li> <li>• Un Encargado de kardex.</li> </ul>
	Financiamiento Municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Encargado de la Unidad.</li> </ul>
	Recursos Humanos y Desarrollo Municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Jefe de RR HH.</li> <li>• Un Asistente de la Unidad.</li> </ul>
	Servicios Generales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Jefe de la Unidad.</li> <li>• Tres Vigilantes.</li> <li>• Motoristas.</li> <li>• Ordenanzas</li> </ul>
	GERENCIA DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Gerente de Asistencia Técnica y Capacitación.</li> <li>• Una Secretaria.</li> </ul>
	Capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Jefe de la Unidad.</li> <li>• Un Asistente de la Unidad.</li> </ul>
	Asistencia Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Encargado de la Unidad.</li> </ul>
	Planificación, Evaluación e Investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Jefe de la Unidad.</li> <li>• Un Asistente de la Unidad.</li> </ul>
	Medio Ambiente y Desechos Sólidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Jefe de la Unidad.</li> <li>• Un Técnico del Sistema de Información Ambiental.</li> </ul>
	Informática Municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Jefe de la Unidad.</li> <li>• Un Asistente de la Unidad.</li> </ul>
NIVEL OPERATIVO	Regionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Coordinador Regional.</li> <li>• Un Asesores como promedio por cada ocho alcaldías.</li> <li>• Un Técnico informático.</li> <li>• Un Encargado de Especies Municipales.</li> <li>• Una Secretaria.</li> <li>• Tres Vigilantes.</li> <li>• Un Ordenanza.</li> </ul>

Tabla No.39. Requerimiento de Personal.

#### 4. LINEAMIENTOS PARA EL PERSONAL.

El rendimiento del personal es la base del rendimiento de la organización. Es por ello que se hace necesario capacitar continuamente al personal de toda Institución.

Siendo el ISDEM una Institución de carácter pública y encaminada al desarrollo local de las municipalidades, se deben de enfocar los esfuerzos para que el personal se desarrolle en dicha área, y marcar las líneas sobre lo cual se necesita mayor énfasis.

Respecto a las capacitaciones internas, es decir, la preparación de los asesores municipales para una mayor especialización, se reforzarán los conocimientos que estos tienen de municipalismo, mediante capacitaciones continuas acerca de los temas que se plantean a continuación y queda a criterio de la Unidad de Capacitación el contenido de estas (Véase anexo No. 9).

Algunos de los temas referidos son:

- Planificación Municipal y Desarrollo Local.

En cuanto a:

- Plan Participativo municipal.
- Plan de Fortalecimiento Institucional.
- Plan de Inversiones.

- Administración Tributaria Municipal.

Respecto a:

- Catastro Tributario Municipal.
- Cuentas Corrientes.
- Cobros y Recuperación de Mora.
- Determinación de Costos y Tarifas.

- Actualización de Legislación Municipal.

Respecto a:

- Anteproyecto de la Ley de Impuesto.
- Jurídico Administrativo.

- Administración Financiera Municipal.  
Respecto a:
  - Presupuestos Municipales
  - Liquidación de presupuesto
  
- Legislación Ambiental.
  - Recolección y Disposición de Desechos Sólidos.
  - Administración de Agua Potable.
  
- Organización Municipal.
  - Manual de Organización y Funciones.
  - Reglamento Interno de Trabajo.
  - Manual de Procedimientos Administrativos.

Las anteriores áreas de trabajo han sido seleccionadas sobre la base de las demandas identificadas en las Municipalidades mediante la Investigación Externa.

Para las capacitaciones externas, las áreas de mayor trabajo serán:

- Principios de Contabilidad formal para Municipalidades.
- Curso de Formación para alcaldes.
- Capacitación de la Inversión Municipal para alcaldes.

Las áreas de trabajo para la asistencia técnica serán principalmente:

- Administración Financiera Municipal.
- Planificación Participativa.
- Asistencia Legal.
- Organización Municipal.
- Servicios Municipales.

Estas áreas serán atendidas por los Centros Regionales.

La unidad de Asistencia Técnica tendrá entre sus primeras responsabilidades:

- Elaboración de Administración Financiera Municipal.
- Guía de Auditoría Interna.

Capacitar al personal es un hecho necesario e importante para que toda Institución se desarrolle, pero también se deben de establecer sistemas de evaluación del personal, esto con el fin de tener una mejor comprensión de la gestión que se esta realizando dentro y fuera de ella.

Por medio de una evaluación continua y seria, se crean parámetros de referencia que le permite lograr que se disminuya el favoritismo en la toma de decisiones relacionada con la elección y/o permanencia del personal en su puesto de trabajo, así también con lo relacionado a recompensas y/o ascensos.

## **5. SISTEMA DE INFORMACIÓN EN RED DEL ISDEM.**

Se da el nombre de sistema de información al sistema que examina y recupera los datos provenientes del ambiente, que captura los datos a partir de las transacciones y operaciones efectuadas dentro de la empresa, que filtra, organiza y selecciona los datos y los presenta en forma de información para facilitar el trabajo y la toma de decisiones.

### **Objetivos.**

- Definir un ambiente de red que permita la administración y optimización de los recursos con que cuenta el ISDEM
- Proponer un tipo de red que más se adapte a las necesidades del Instituto para no incurrir a altos costos de operación.

La propuesta del sistema de información a implantar en el ISDEM se dividirá en dos subsistemas. El primero servirá para la comunicación entre las regionales y la oficina central. Esta se realizará a través de una comunicación por Internet teniendo en cuenta que hoy en día es posible poder acceder al cyber-espacio de forma gratuita.

Para ello será necesario que cada regional y la oficina central posean un computador (terminal) con un módem, el cual instalado en el hardware de la computadora pueda transferir los datos del computador hacia otra terminal a través del cable de telefonía. Esta transferencia de información será vía Internet en donde cada terminal deberá poseer una

dirección de e-mail o correo electrónico y así recibirá la información de las otras terminales y cuando el técnico en informática lo estime conveniente podrá acceder a su dirección y obtendrá y enviará cualquier información. Cabe mencionar que el ISDEM posee equipos con módem y que el único gasto en que incurrirá será el impulso de la llamada telefónica.

La estructura del segundo subsistema consistirá en una comunicación interna a través de una red local, donde cada computador deberá estar conectado a un dispositivo HUB (concentrador de comunicación) con capacidad de administrar 24 Pc's el cual permitirá la transferencia de información (archivos, memorándum, etc.) de un computador a otro. Además este dispositivo estará conectado a un servidor el cual tendrá la función de archivar Fólderés compartidos para que cada usuario posea acceso directo a la información sin correr el riesgo a que el usuario destino tenga apagado su computador; por que al no contar con un servidor, el usuario que deseara obtener información de una terminal que estuviere apagada le será imposible el acceso. También para establecer la comunicación cada uno de estos deberá poseer una tarjeta de red Windows y utilizar un protocolo TCP/IP<sup>12</sup> que se encuentra en el entorno de Windows con características de manejar información con poca memoria.

A la vez en este protocolo es donde se configuran las terminales asignándoseles a cada una de ellas un código de identificación que le servirá para aparecer en el listado de los usuarios de la red en el computador. A parte de esta función el servidor retendrá y enviará correspondencia vía Internet para lo que se hará necesario utilizar un sistema Avirt Mail<sup>13</sup> y un sistema Avirt Gateway<sup>14</sup>. Estos pueden ser obtenidos de Internet en avirt.com donde se establece contacto para obtener su licencia a un costo de ¢1750 (\$200) y su función consiste en que una terminal principal será la encargada de conectarse a Internet a través del MODEM y estos sistemas desplegarán un acceso indirecto de correo electrónico a cada computador de la red. Es por eso que cada uno de los anteriores deberá poseer una dirección electrónica y estos podrán enviar y obtener información siempre y cuando la terminal principal se encuentre conectada a Internet sin necesidad de que todos posean módem en su hardware para su conexión. De lo contrario la información será retenida en ambas direcciones por medio de los sistemas y enviada una vez se renueve la conexión.

---

<sup>12</sup> Formato y procedimiento para enviar la información.

<sup>13</sup> Sistema para enviar mensajes de correo electrónico.

Los pasos para la comunicación interna serán de la siguiente manera:

1. Cuando alguien del personal desee enviar algún tipo de documentación buscará la terminal del destinatario en su computadora y luego accederá a una carpeta destinada a depositar la información.
2. Cuando se desee obtener la información, el usuario solo se limitará a abrir la carpeta destinada a recibir la información. Posteriormente el usuario podrá guardar dicha información en otra carpeta.

En síntesis el sistema puede desarrollar tres principales funciones las cuales se detallan a continuación:

- Transferencia de información directa de computador a computador siempre y cuando ambas terminales que están en contacto, estén compartiendo una carpeta de acceso para el depósito y obtención de información.
- Transferencia de información de usuario a servidor, donde en este último podrá almacenar una mayor cantidad de datos comunes de los cuales designará y permitirá el acceso a los usuarios que estime conveniente.
- Distribuidor de correo electrónico a través de sus terminales por medio del sistema Avirt Gateway, es decir, que cada terminal del sistema de información podrá hacer uso de Internet sin la necesidad de poseer un módem y estar conectado a Internet.

#### **VENTAJAS DEL SISTEMA DE RED.**

- ❖ El sistema es sencillo y fácil de utilizar, no requiere de amplios conocimientos en informática.
- ❖ Es de bajo costo comparado con otros sistemas de red, como radio de microondas, redes WAN (Red de Áreas Amplia) y Satélites.

---

<sup>2</sup> Sistema para retener mensajes cuando la terminal esta apagada y enviarlos automáticamente cuando se encienda.

- ❖ Es adaptable a diferentes tipos de tecnologías, es decir, a varias versiones y/o sistemas operativos.
- ❖ Soporta múltiples tecnologías ya no requiere que todas las terminales tengan igual especificaciones.
- ❖ Puede funcionar en maquinas de cualquier tamaño.

#### DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE RED.

- ❖ La comunicación con las regionales no es permanente debido a que la línea de conexión es vía Internet por impulsos de llamadas telefónicas y sólo se utilizará cada vez que sea necesaria su conexión.
- ❖ El HUB a utilizar en la oficina central es de 24 puertos y este se verá limitado si el número del personal o usuarios se incrementa.

#### RECURSOS A UTILIZAR

Esta solución es factible para los requerimientos necesitados en el ISDEM y además por la cantidad de información a manejar no se hace necesario de una tecnología más sofisticada. A continuación se detallan las características del equipo y materiales a utilizar:

##### *Equipo :*

Dispositivo	cantidad	Características
HUB	1	Capacidad para administrar 24 Pc's, 10 Mbit
HUB		Capacidad de administrar 4



	1	Pc's, 10 BIT
Tarjeta de red Windows	32	Capacidad de flujo de información 10 Mbit
Servidor	1	Capacidad de 40 GB en disco duro y 500 MB en RAM

Tabla No.40. Requerimiento de Equipo para la Red.

**Accesorios:**

Dispositivo	Cantidad	Características
Cajita Modular	32	Externa adherible a superficie especial para conexión de red.
Conector RJ45	32	Especial para conexión de red.
Cable UTP de 4 pares	1	La configuración del cable dependerá de la especificación del HUB.

Tabla No.41. Requerimiento de Accesorios para la Red.

**USUARIOS DEL SISTEMA DE RED DEL ISDEM.**

Los usuarios del sistema en el ISDEM serán:

- Gerente General
- Asesor Académico
- Auditoria Interna.

- Unidad de gestión y programación.
- Unidad de comunicación.
- Gerencia Administrativa Financiera
- Unidad Financiera Integrada, incluyendo Contabilidad, Tesorería, Presupuesto e Informática.
- Unidad de Recursos Humanos
- Unidad de Proveeduría
- Unidad de financiamiento municipal.
- Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación
- Unidad de Medio Ambiente.
- Unidad de planificación, evaluación e investigaciones
- Unidad de informática municipal.
- Unidad de capacitación
- Unidad de asistencia técnica.
- Regionales

### RESULTADOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

UNIDAD	UNIDADES A RELACIONARSE	REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN
Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación. (GATC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerencia General</li> <li>➤ Todas las unidades de la Gerencia.</li> <li>➤ Gerencia administrativa financiera.</li> <li>➤ Regionales.</li> <li>➤ Comisión técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan de trabajo de gerencia.</li> <li>➤ Programas, estrategias, planes, proyectos de capacitación y asistencia técnica.</li> <li>➤ Sistematización de experiencias.</li> <li>➤ Programas de desarrollo organizacional y profesional.</li> <li>➤ Informes a unidades subalternas y a la Gerencia. Gral.</li> </ul>
Unidad de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Centros regionales.</li> <li>➤ Gerencia General.</li> <li>➤ Todas las unidades de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan de trabajo de la unidad.</li> <li>➤ Programas y módulos de capacitación</li> <li>➤ Normas, estándares de calidad y procedimientos.</li> </ul>

	<p>GATC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerencia Administrativa Financiera (GAF)</li> <li>➤ Unidades de GAF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informes de necesidades municipales e internas.</li> <li>➤ Informes a la GATC.</li> </ul>
Medio Ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Centros regionales.</li> <li>➤ Unidades de GATC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manuales e instructivos ambientales.</li> <li>➤ Banco de información.</li> <li>➤ Monitoreo y seguimiento de módulos de capacitación.</li> <li>➤ Informes periódicos a GATC.</li> <li>➤ Plan de trabajo de la unidad.</li> </ul>
Centro de informática municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Regionales.</li> <li>➤ GATC.</li> <li>➤ Todas las unidades de GATC.</li> <li>➤ GAF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo y procesamiento de datos.</li> <li>➤ Producir información e instrumentos.</li> <li>➤ Plan de trabajo de la unidad.</li> <li>➤ Estrategias, programas, planes, proyectos y módulos.</li> <li>➤ Informes a la Gerencia.</li> </ul>
Unidad de Asistencia Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ GATC.</li> <li>➤ Regionales.</li> <li>➤ GAF.</li> <li>➤ Unidades de GATC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan de trabajo de la unidad.</li> <li>➤ Acceso a Banco de Información.</li> <li>➤ Diagnósticos e investigaciones.</li> <li>➤ Planes y programas de Asistencia Técnica.</li> <li>➤ Informes a la GATC.</li> </ul>
Unidad de planificación, Evaluación e Investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ GATC.</li> <li>➤ Regionales.</li> <li>➤ Unidades de GATC.</li> <li>➤ Gestión y Programación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan de trabajo.</li> <li>➤ Planes, programas y proyectos de Asistencia Técnica.</li> <li>➤ Diagnósticos e investigaciones de retroalimentación.</li> <li>➤ Evaluación de módulos.</li> <li>➤ Informes a la GATC.</li> </ul>

Tesorería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerencia General</li> <li>➤ GAF</li> <li>➤ Todas las unidades de la GAF.</li> <li>➤ Auditoría.</li> <li>➤ Centros regionales.</li> <li>➤ GATC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Listado de créditos.</li> <li>➤ Listado de montos a entregar por FODES a alcaldías</li> <li>➤ Aprobación de cheques.</li> <li>➤ Informe de logística sobre distribución de FODES.</li> </ul>
Presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Todas las unidades de la institución.</li> <li>➤ Gerencia General.</li> <li>➤ GAF.</li> <li>➤ GATC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presupuestos de las unidades.</li> <li>➤ Programa de entrega de suministros</li> </ul>
Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Todas las unidades de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formulario de evaluación.</li> <li>➤ Solicitud de personal.</li> <li>➤ Cotizaciones.</li> <li>➤ Planillas.</li> <li>➤ Listado de plan de trabajo.</li> <li>➤ Constancia de sueldos.</li> </ul>
Comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Todas las unidades.</li> <li>➤ Gerencia General.</li> <li>➤ GAF</li> <li>➤ GATC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Información para publicaciones, realizaciones de eventos</li> <li>➤ Cotizaciones.</li> <li>➤ Informes en general.</li> </ul>
Auditoría Interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proveduría.</li> <li>➤ Especies Municipales.</li> <li>➤ Tesorería.</li> <li>➤ Recursos Humanos.</li> <li>➤ Gerencias.</li> <li>➤ Contabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controles internos.</li> <li>➤ Documentación del monto fijo.</li> <li>➤ Informes de auditoría.</li> </ul>
Proveduría.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Todas las unidades de la institución.</li> <li>➤ Gerencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cotizaciones.</li> <li>➤ Orden de compras.</li> <li>➤ Solicitud de reembolso.</li> <li>➤ Informes a demás unidades.</li> </ul>

Especies Municipales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Regionales.</li> <li>➤ GAF</li> <li>➤ Proveduría.</li> <li>➤ UFI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inventario (Memorándum).</li> <li>➤ Informe de ventas.</li> </ul>
Financiamiento municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Regional.</li> <li>➤ Gerencias</li> <li>➤ Auditoria</li> <li>➤ UFI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estudio de factibilidad.</li> <li>➤ Solicitud de escritura.</li> <li>➤ Listado de descuentos.</li> <li>➤ Informe de intereses cobrados.</li> <li>➤ Solicitud de pagarés. (Garante de crédito).</li> <li>➤ Programa de amortización.</li> </ul>
Contabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Especies municipales.</li> <li>➤ Tesorería.</li> <li>➤ Créditos y Cobros.</li> <li>➤ Proveduría.</li> <li>➤ Recursos Humanos.</li> <li>➤ GAF.</li> <li>➤ GATC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Listado de descuentos.</li> <li>➤ Inventarios.</li> <li>➤ Planillas.</li> <li>➤ Balances.</li> </ul>
Centros Regionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ GATC.</li> <li>➤ Todas las unidades de la GATC.</li> <li>➤ Especies Municipales.</li> <li>➤ GAF</li> <li>➤ Auditoria interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan de trabajo regional.</li> <li>➤ Informes en general.</li> <li>➤ Diagnósticos y estudios.</li> <li>➤ Consulta de información.</li> <li>➤ Insumos para el procesamiento de datos.</li> <li>➤ Informes de avances de asistencia a las municipalidades según planes de acción.</li> </ul>

Tabla No. 42. Resultados del Sistema de Información.

Una vez estructurado el sistema de información en red es necesario convertirlo en un sistema de operación definiendo las actividades para su implantación.

Son muchas las actividades interrelacionadas que participan, por lo cual no se pueden definir en forma diaria. Muchas de ellas pueden ser realizadas en paralelo y/o combinarse.

Las principales tareas de la implantación serán las siguientes:

- Selección del Personal.
- Capacitación del personal.
- Adquisición del Hardware y software.
- Instalación de Hardware y Software.
- Generación de archivos.
- Desarrollo de procedimientos de pruebas.
- Pruebas del sistema.

*La selección del personal* consiste en designar la persona encargada del desarrollo del Sistema y de la capacitación del personal que lo utilizará. En el ISDEM, se contratará a un técnico con experiencia en el desarrollo e implementación de sistemas de redes debido a que éste podrá solventar cualquier dificultad que pueda tener el personal al que se le brindará la capacitación.

El técnico contratado capacitará a los técnicos informáticos de los Centros Regionales y de ISDEM central, para que después sean estos los que instruyan al personal usuario del sistema dándose así el efecto multiplicador de enseñanza.

El método más usado para capacitaciones son los seminarios. Para dicha capacitación se ha realizado un módulo de capacitación del sistema, por la facilidad de él se estima que el tiempo para la capacitación será de 15 horas, estas distribuyéndolas según disponibilidad del personal a preparar. Para la capacitación no es necesario tener instalado el sistema, ya que basta con dos computadoras para su desarrollo. (Véase anexo No.10)

La adquisición consiste en llevar al lugar el hardware, software y los materiales.

Teniendo el Hardware y el Software instalado es necesario generar la base de datos, incluyendo las carpetas y los controles, y preparar los procedimientos para las primeras pruebas del sistema. Estas actividades dependen directamente de la entrega de los componentes del Hardware y Software.

Los encargados de la elaboración de la base de datos serán los técnicos informáticos de la Institución.

Posteriormente, se verifica cada programa de manera independiente, todos los programas procesando problemas de prueba en todo el sistema, los procedimientos y los controles. Las pruebas se efectúan después del desarrollo de los procedimientos.

La dependencia de estas actividades se muestra en la siguiente figura.

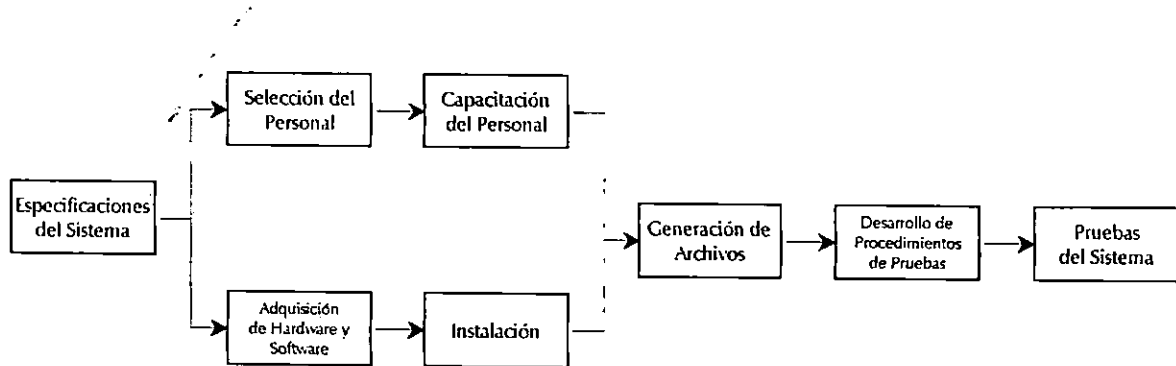
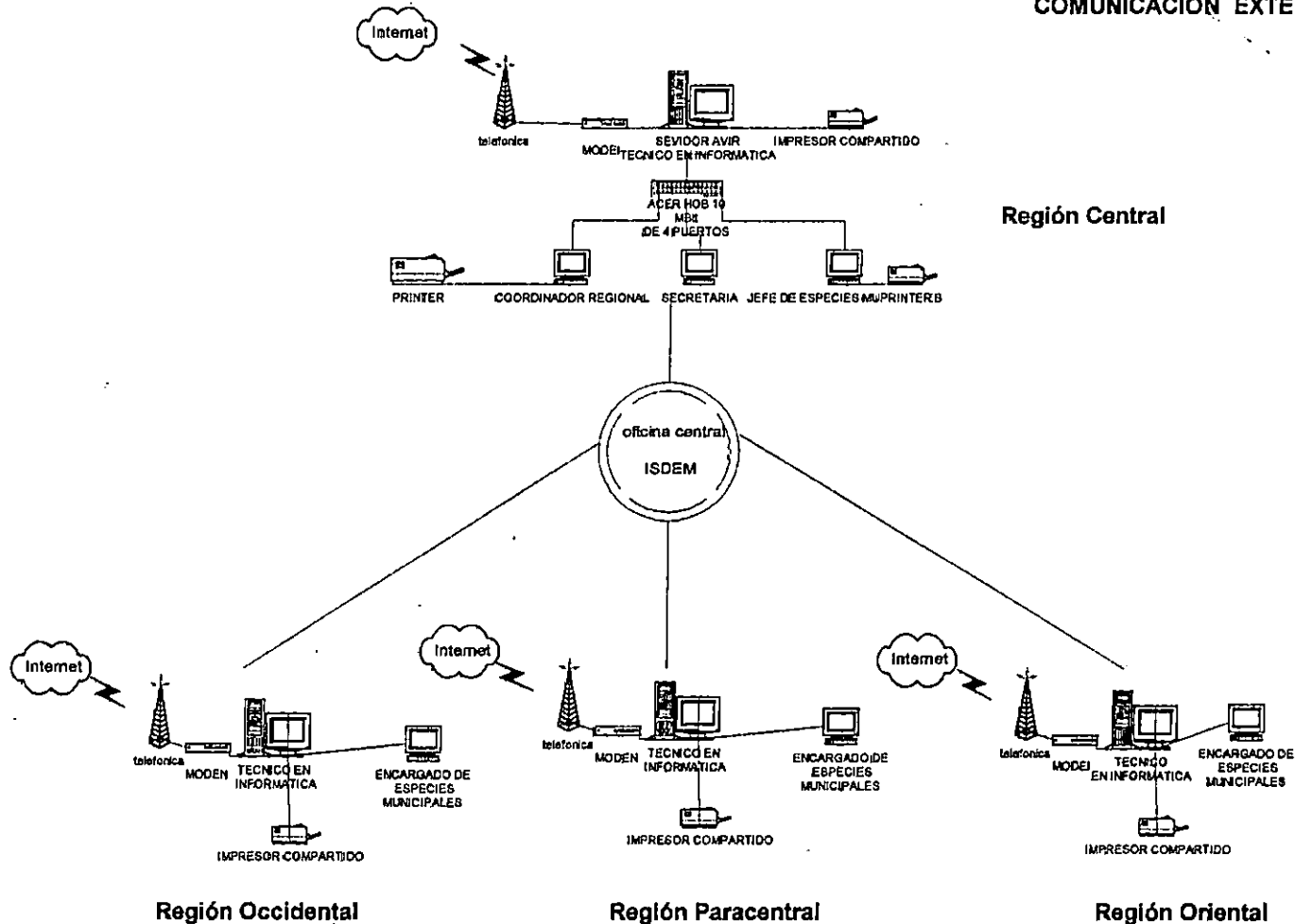
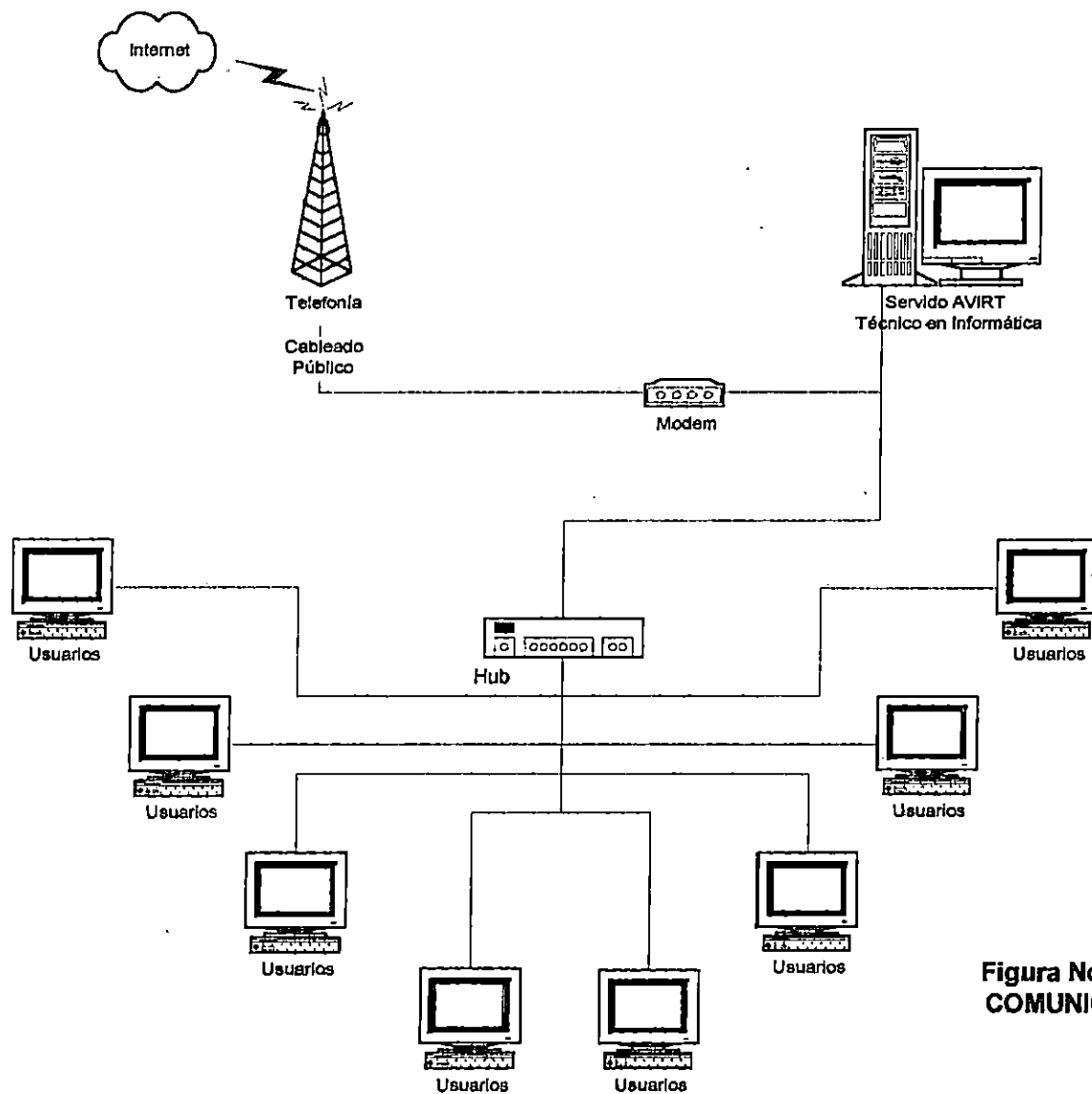


Figura No. 12.

**Figura No. 13. SISTEMA DE COMUNICACIÓN EXTERNA.**







**Figura No. 14. SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

## CAPITULO VI: ESTUDIO ECONÓMICO.

### OBJETIVO

Determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, así como el costo total del mismo, como indicadores que servirán como base para la parte final del proyecto, que es la evaluación económica.

### A. INVERSIONES DE LA ORGANIZACIÓN PROPUESTA

Para la implantación de la nueva estructura organizativa se tienen necesidades de índole económica, las cuales servirán para enfrentar las inversiones que se sugieren para la mejora de la calidad del servicio que el ISDEM brinda. Estas inversiones son:

#### 1. INVERSIÓN FIJA.

Representan aquellos bienes adquiridos por la empresa para el funcionamiento normal de sus operaciones, así como también las inversiones necesarias para la ejecución del mismo<sup>15</sup>. Estas inversiones se dividen en dos grandes rubros, determinados por aquellas inversiones fijas tangibles y aquellas inversiones fijas intangibles las cuales se especifican a continuación.

##### 1.1 INVERSIONES FIJAS TANGIBLES

Son los bienes físicos que están sujetos a depreciación y obsolescencia. Estas se detallan en los siguientes rubros:

- Equipos y accesorios
- Mobiliario y equipo de oficina.

---

<sup>15</sup> Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos.

**Equipo y accesorios.**

En este rubro se incluye el equipo, los accesorios y el software necesario para la implantación, los cuales se detallaron en la propuesta del diseño. A continuación se presentan el cuadro de costos de equipo y accesorios necesarios para ejecutar la solución

DISPOSITIVO	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	SUB-TOTAL
<b>EQUIPO</b>				
HUB	1	24 Pc's, 10 Mbit	¢2,958	¢2,958
HUB	1	4 Pc's Mbit	¢525	¢525
Tarjeta de red Windows	32	10 Mbit	¢253	¢8,906
Servidor	1	40 GB	¢25,0000	¢25,000
Computadora	5	Pentium II	¢10,487.00	¢52,435
		<b>Sub-total</b>		<b>¢89,824</b>
<b>ACCESORIOS</b>				
Caja Modular	32	Ninguna	¢50	¢1,600
Conector RJ45	32	Ninguna	¢3.20	¢102.4
Cable UTP de 4 pares	304	Mt	¢651	¢651
Sistema Avirt Gateway y Mail	1	Ninguna	¢1,750	¢1,750
		<b>Sub-total</b>		<b>¢4,103.4</b>
		<b>Total</b>		<b>¢93,927.4</b>

Tabla No. 43. Inversión en equipos y accesorios.

**Nota:** Todos los precios que se encuentran en las tablas incluyen IVA.

### **Mobiliario y equipo de oficina**

Para la creación de las nuevas unidades (Unidad de Asistencia técnica, Unidad de Planificación, evaluación e investigación y el Centro Informático Municipal) será necesario contratar a cinco personas las cuales deberán de contar con su respectivo mobiliario y equipo, con el fin de facilitarles el desarrollo de su trabajo. El costo de este mobiliario y equipo se detalla a continuación.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Escritorios	5	¢675	¢3,375
Silla	5	¢400	¢2,000
Archivos	2	¢800	¢1,600
Papeleras	5	¢50	¢250
		TOTAL	¢7,225

Tabla No. 44 Inversión del mobiliario y equipo de oficina

## **1.2 INVERSIONES FIJAS INTANGIBLES**

Son aquellos rubros que no están expuestos a depreciación sino a la desactualización, es decir que su valor disminuye con función del tiempo. Entre ellas están:

- Instalación
- Costo del estudio.
- Capacitación
- Costo de puesta en marcha.
- Administración de la ejecución del proyecto.

### **1.2.1 INSTALACIÓN**

La instalación del equipo antes mencionado es fundamental y necesaria en la implantación del sistema de comunicación a desarrollarse en el ISDEM. Hay que tener en cuenta que cuando se trata de la instalación, ya va incluido el monto por mano de obra y los materiales necesarios; con esta salvedad se detalla a continuación la inversión.

DESCRIPCIÓN	MTS. DE INSTALACIÓN	COSTO/MT.	COSTO
Sistema de comunicación	304	¢16.95	¢5,152.8

Tabla No. 45. Inversión de la instalación.

### 1.2.2 CAPACITACIÓN.

Se incluyen en los costos de implantación la capacitación que se brindará para el uso del sistema de información en red, la cual estará dirigida a los encargados de informática en la institución.

La duración de la capacitación se estima en 15 horas con un costo promedio de ¢125/hora, dato obtenido a partir de un sondeo realizado a técnicos especialistas en el área de redes informáticas. Esta capacitación como se explico en el Diseño, será impartida a los cinco encargados de informática de la institución, para que posteriormente, estos capaciten al personal del ISDEM.

Hay que agregar también el costo de la papelería y reproducción del material de la capacitación, el cual asciende a ¢500 (120 empleados \* 30 copias \* 14 Ctsv/copia). El total en este rubro es de ¢2,375.00.

### 1.2.3 COSTO DEL ESTUDIO.

Este rubro considera el costo que se incurre por la realización del estudio.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	TOTAL
Salario Técnicos	3	¢24,000	¢72,000
Materiales	1	¢4,500	¢4,500
Combustible	1	¢1,500	¢1,500
		TOTAL	¢78,000

Tabla No.46. Costos del estudio

### 1.2.4 COSTO DE PUESTA EN MARCHA.

Este rubro comprende los desembolsos en que el ISDEM deberá incurrir en cuanto a personal para la nueva estructura diseñada. En el estudio, se contrata al personal en el tercer mes de implantación, debido a que en la fase de implantación será necesario contar con el nuevo personal para efecto de capacitaciones y difusión de funciones. (Véase Programación de Implantación en la Pág. 360). Se incluye además, los porcentajes de Seguro Social (7%) y Administración de Pensiones (6.5%).

CARGO	NUMERO/ PERSONAS	SALARIO	Prestaciones (13.5%)	TOTAL(¢)
Jefes	2	¢6,500	¢877.5	¢59,020
Coordinador	1	¢6,500	¢877.5	¢29,510
Auxiliares	2	¢2,800	¢378	¢25,424
		TOTAL		¢113,954

Tabla No. 47. Inversión de la puesta en marcha

En el caso de que sea necesario publicar la requisición de personal, se agrega a este rubro el monto por las publicaciones en algún periódico. El gasto será de ¢2,800. (monto promedio cobrado a ISDEM en requisiciones similares)

### 1.2.5 ADMINISTRACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Son todos los costos en que se incurrirán con la organización encargada de ejecutar el proyecto en dado caso que ésta no este compuesta por personal interno del ISDEM. (Los salarios de la organización fueron proporcionados por consultores del área administrativa)

CARGO	NUMERO/ MESES	SALARIO MENSUAL	TOTAL(¢)
Director del proyecto	6	¢12,000	¢72,000
Cóordinador de operaciones	6	¢8,000	¢48,000
Coordinador de RR.HH.	6	¢8,000	¢48,000
		TOTAL	¢168,000

Tabla No. 48. Inversión de la administración de la ejecución

### IMPREVISTOS.

La realización de un presupuesto de las inversiones de manera exacta es prácticamente imposible, es por ello que se debe de establecer un rubro adicional que cubra con las posibles eventualidades que se puedan presentar en el desarrollo posible de la propuesta, y basándose en ella se estima un porcentaje de imprevistos considerado, el cual es del 10%. Generalmente este valor oscila entre el 5-10% para proyectos de dicha naturaleza, sin embargo según las consultas hechas a los asesores técnicos del ISDEM recomiendan que para este tipo de estudio es necesario tomar un 10% debido a la variabilidad de costos de los productos. Por tanto:

RUBROS	TOTALES (¢)
Equipo, materiales y software	¢93,927.4
Instalaciones	¢5,152.8
Mobiliario y equipo de oficina	¢7,225
Capacitación	¢2,375
Costo del estudio	¢78,000
Costo de puesta en marcha	¢116,754
Administración de la ejecución del proyecto	¢168,000
<b>Sub-Total</b>	<b>¢471,434.2</b>
Imprevistos (10% de Sub-Total)	¢47,143.42
<b>TOTAL</b>	<b>¢518,577.62</b>

Tabla No. 49. Resumen de Costos de Implantación.

La inversión total será de ₡518,577.62. Sin embargo hay que restarle a la cantidad del Total anterior el *costo hundido*, es decir, aquel costo que no tiene efecto en la inversión, debido a que es un costo realizado en el pasado por el ISDEM. También se restaran aquellos costos incurridos por la realización de dicho estudio debido a que ha sido realizado como un trabajo de investigación.

Por lo antes mencionado y haciendo uso del costo hundido los rubros a sustraer son el costo del estudio y la inversión del servidor el cual ya posee el ISDEM en su inventario de equipos. La suma de los rubros anteriores hace un monto de ₡103,000 (₡25,000 por servidor y ₡78,000 por elaboración del estudio) quedando como inversión total ₡368,434.20.

<b>Sub-Total</b>	<b>₡368,434.2</b>
Imprevistos (10% de Sub-Total)	₡36,843.42
<b>T O T A L</b>	<b>₡405,277.62</b>

Tabla No.50. Resumen de la inversión real de la Implantación.

## 2. COSTOS DEL DISEÑO

Una vez determinadas las inversiones necesarias para poder poner en marcha la nueva estructura, se realiza el cálculo de los costos y egresos anuales necesarios para que el diseño se mantenga en operación. Estos gastos se detallan a continuación:

### 2.1 COSTOS DEL PERSONAL OPERATIVO

Este rubro esta comprendido por los sueldos del nuevo personal que laborará en el ISDEM ante las unidades creadas para el fortalecimiento de los centros regionales. Los porcentajes de prestaciones proporcionadas por el Instituto Salvadoreño de Desarrollo municipal son las correspondientes al salario de doce meses al que se le aplica una tasa de prestación del 13.5% repartidos entre el Seguro Social (7%) y la Administración de Pensiones (6.5%). Además se le agregan dos sueldos libres, uno en función del aguinaldo y otro como bonificación anual.



NOTA: Se proyecta un incremento del 5% anual en el salario del nuevo personal operativo, porcentaje que es aplicado anualmente a los empleados del ISDEM.

Cargo	Número de personas	Salario	Salario Anual	% Prestación	Salarios libres	Total
Jefes	2	¢6,500	¢156,000	13.5%	¢26,000	¢203,060
Coordinador	1	¢6,500	¢78,000	13.5%	¢13,000	¢101,530
Auxiliares	2	¢2,800	¢67,200	13.5%	¢5,600	¢87,472
		TOTAL	¢301,200		¢25,100	¢392,062

Tabla No. 51. Costos del personal operativo.

## 2.2 COSTOS DE MANTENIMIENTO

Dentro de los gastos operativos también se denota el rubro de mantenimiento, el cual según contrato con el proveedor, el costo en que incurrirá ISDEM anualmente en el mantenimiento del equipo es el 4.0% del valor del mismo, tal como lo podemos ver a continuación:

Valor inicial del equipo	Mantenimiento
¢89,824.00	¢3,592.96

Tabla No. 52. Costo de mantenimiento

### 2.2.1 DEPRECIACIÓN

El equipo y mobiliario a utilizar irá perdiendo su valor durante su vida de servicio. Es por ello que se calcula su periodo de depreciación con el objeto de establecer cargos anuales que se efectúan a inversiones diferidas para recuperar esa inversión; y basándose en las políticas internas del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal se definen tres años de vida útil para mobiliario y equipos de oficina. Además debe tomarse en cuenta que todo el equipo y mobiliario de las instituciones gubernamentales no tiene valor de

recuperación, debido a que al finalizar la vida útil de estos equipos, se transfieren a otras entidades gubernamentales o quedan en uso hasta su deterioro.

Para el cálculo de la depreciación se utiliza el método de la Línea Recta por ser una primera aproximación.

**NOTA:** Si en los flujos futuros se obtienen resultados negativos será necesario utilizar un método de depreciación acelerada (método de Saldo Decrecientes o años Dígitos.) para la obtención de flujos anuales positivos.

$$D = \frac{P - L}{n}$$

- Donde:
- D: Depreciación anual.
  - P: Inversión en el equipo; el costo inicial total.
  - L: Valor de recuperación.
  - n: Vida útil del equipo en años.

**Equipo:**

Dispositivo	Costo total	Depreciación
HUB	¢2,958	¢986
HUB	¢525	¢175
Tarjeta de red Windows	¢8,906	¢2,968.7
Servidor	¢25,000	¢8,333.3
Computadora	¢52,435	¢17,478.3
Sistema Avirt Gateway y Mail	¢1,758	¢586
	TOTAL	¢30,527.3

Tabla No. 53. Costos de la depreciación del equipo

Para el cálculo de la depreciación del mobiliario se utiliza la misma fórmula y el mismo tiempo de vida útil.

DESCRIPCIÓN	TOTAL	DEPRECIACIÓN
Escritorios	¢3,375	¢1125
Silla	¢2,000	¢666.7
Archivos	¢1,600	¢533.3
Papeleras	¢250	¢83.3
	Total	¢2,408.3

Tabla No. 54. Costos de la depreciación del mobiliario.

## 2.2.2. ENERGÍA ELÉCTRICA

Existen otros costos de operación como lo es el consumo de energía eléctrica generado por la utilización del equipo anterior. Aunque la energía eléctrica es un costo variable, se puede considerar como fijo si se toma el promedio<sup>16</sup> de utilización de los equipos. A continuación se presenta el consumo promedio del equipo.

EQUIPO	CONSUMO Watt /DÍA	No. EQUIPO	TOTAL Watt
Servidor	3360	1	3360
Computadora	1680	5	8400
HUB	420	2	840
		TOTAL	12,600

Tabla No. 55. Consumo de energía eléctrica diaria.

El consumo diario de energía eléctrica es de 12.6 KW/día y al considerar 260 días anuales de trabajo se tiene:

$$260 \text{ días/año} \times 12.6 \text{ KW/día} \times \text{¢}0.5572 \text{ KW} = \text{¢}1,825.4$$

<sup>16</sup> Promedio técnico proporcionado por el proveedor del equipo.

### 3. COSTO TOTAL GLOBAL

Con toda la información de los costos definidos anteriormente, podemos encontrar los costos totales anuales.

RUBRO	COSTO TOTAL
COSTOS DEL PERSONAL OPERATIVO	¢392,062.00
MANTENIMIENTO	¢3,592.96
DEPRECIACIÓN	¢30,527.30
DEPRECIACIÓN DEL MOBILIARIO	¢2,408.30
ENERGÍA ELÉCTRICA	¢1,825.40
TOTAL GLOBAL	¢430,415.96

Tabla No. 56. Costos total anual.

### 3.1. PRESUPUESTO DE EGRESOS (en colones)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COSTOS DEL PERSONAL OPERATIVO	¢392,062.00	¢411,665.1	¢432,248.35
MANTENIMIENTO	¢3,592.96	¢3,592.96	¢3,592.96
DEPRECIACIÓN	¢30,527.30	¢30,527.30	¢30,527.30
DEPRECIACIÓN DEL MOBILIARIO	¢2,408.30	¢2,408.30	¢2,408.30
OTROS COSTOS	¢1,825.40	¢1,825.40	¢1,825.40
TOTAL GLOBAL	¢430,415.96	¢450,019.06	¢470,602.31

Tabla No.57. Proyección de los presupuestos de egresos.

## 4. AHORROS A OBTENER CON EL ESTUDIO.

Por la naturaleza pública de la institución, no se obtienen ingresos al prestar los servicios a las municipalidades, pero al implantar el diseño, el ISDEM obtendrá ahorros significativos en el desarrollo de los procedimientos, especialmente en aquellos que tienen relación directa con las municipalidades.

Como insumo para el cálculo de los ahorros, tenemos el costo promedio de cada proceso, valores obtenidos a través de la simulación de ellos. En la siguiente tabla se

muestran los costos actuales y los costos propuestos de los procesos; el ahorro, que es la diferencia entre los costos actuales y los propuestos, la frecuencia de ejecución anual (F) y el total. El total es el producto del ahorro por la frecuencia promedio.

Los valores de las frecuencias fueron proporcionados por el personal del ISDEM encargado de la ejecución de los procesos.

PROCESOS	Actual	Propuesto	Ahorro	F	TOTAL
Gestionamiento para capacitaciones	2,264.69	1,249.24	1,015.45	1	¢1,015.45
Venta de especies Mpales al contado.	74.71	36.50	38.21	108	¢4,126.68
Venta de especies Mpales al crédito	100.34	57.50	42.50	252	¢10,710.00
Adquisición de esp. Mpales.	1,022.5	614.95	407.55	24	¢9,781.20
Otorgamiento de Créditos	4,379.33	3,190.53	1,188.80	12	¢14,265.60
Realizaciones de Pago	504.95	367.20	137.75	226	¢31,131.50
Compras	3,844.44	2,277.91	1,566.53	41	¢64,227.73
Entrega del FODES	2,260.14	1,535.16	724.98	12	¢8,699.76
	<b>T O T A L</b>				<b>143,957.92</b>

Tabla No. 58. Ahorros obtenidos en los procesos estudiados.

El procedimiento para calcular los ahorros en los procesos de Asesoría Directa e Indirectas es diferente al anterior, debido a que una reducción en el tiempo conlleva a un aumento en la cobertura de servicios sin incrementar los recursos económicos para la ampliación; caso contrario en los procesos anteriores, en donde una reducción de tiempos no genera necesariamente un aumento en la demanda de los servicios.

Para el cálculo del ahorro se procede de la siguiente manera: Teniendo el costo unitario del servicio, este se multiplica por el número de asesorías que se brindan en el año bajo el sistema actual.

$$¢274.56 * 3520 \text{ asesorías directas} = ¢966,451.2$$

Posteriormente se costea el numero de asesorías necesarias para realizar dos visitas mensuales a cada municipio bajo el sistema propuesto (¢152.50).

$$6336 \text{ asesorías directas} * \text{¢}152.5 = \text{¢}966,430.1$$

Para visualizar el ahorro basta con costear el aumento de cobertura bajo el sistema actual y restarlo del resultado del costeo de procesos propuestos.

#### SISTEMA ACTUAL

	Fcia. Propuesta	Costo Unitario	TOTAL
Asesorías Directas	6336	¢274.56	¢1,739,612.1
Asesorías Indirectas	43	¢3,416.7	¢146,918.1
			¢ 1,886,530.2

Tabla No. 59

#### SISTEMA PROPUESTO

	Fcia. Propuesta	Costo unitario	TOTAL
Asesorías Directas	6336	¢152.5	¢966,430.1
Asesorías Indirectas	43	¢1,668.62	¢71,750.7
			¢ 1,038,180.8

Tabla No. 60

$$\begin{aligned} \text{AHORRO EN LOS PROCESOS DE LAS ASESORIAS} &= \text{¢}1,886,530.2 - \text{¢}1,038,180.8 \\ &= \text{¢} 848,328.3 \end{aligned}$$

El ahorro total es de ¢992,286.22 (¢848,328.3 + ¢143,957.92)

## B. EVALUACIÓN ECONÓMICA.

El motivo por el que se hacen análisis económicos es la maximización de las utilidades. Todos los cálculos están diseñados para indicar que alternativa produce las máximas utilidades netas para cierto valor del dinero en el tiempo. El enunciado general de la filosofía es que no se justifica ningún gasto a menos que pueda considerarse como una inversión aceptable.

Pero ¿qué ocurre respecto a las empresas públicas creadas para desempeñar funciones del gobierno? El problema parece ser bastante sencillo: todas esas organizaciones gastan dinero y la meta de sus gastos es crear una ventaja o un beneficio para el público general o un sector de él. En el caso particular del ISDEM, los beneficios se acumulan para los usuarios, las municipalidades, pero con ahorros para el Instituto. Por todo lo anterior, el método de evaluación financiera más recomendado es la razón beneficio / costo debido a que no se perciben ingresos por la ejecución de tales inversiones.

### 1. RAZÓN BENEFICIO / COSTO

Se determina mediante la división del valor actual de los flujos totales futuros entre el desembolso inicial de la inversión. El resultado favorable es que esta razón sea mayor que uno, ya que esto nos indicara cuanto más de un colon se obtiene al invertirlo.

El proceso a seguir será realizar la suma algebraica de los totales de ahorros obtenidos por cada año proyectado menos los gastos incurridos por cada uno de estos mismos años. Esta operación se hará anualmente con el fin de que cada uno de estos resultados se trasladen al año de la inversión inicial. Para ello se hará uso del factor de actualización por el cual se multiplicará el resultado de la suma algebraica. La tasa utilizada como factor de actualización es del 15%, que corresponde al 12% de tasa de inversión social y 3% como riesgo<sup>17</sup>. Luego se procede a obtener la razón beneficio-costos.

---

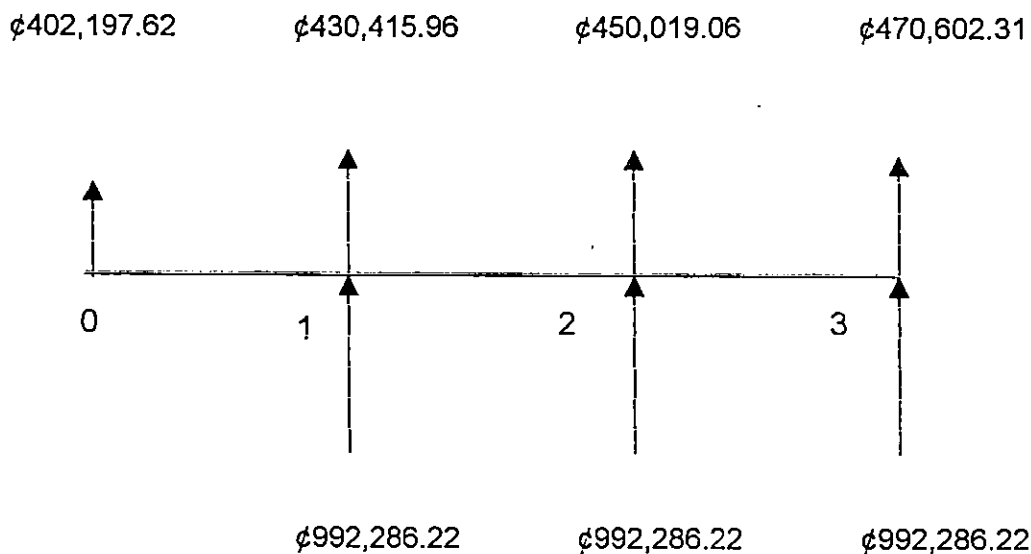
<sup>17</sup> Superintendencia del Sistema Financiero.



AÑO	AHORROS	EGRESOS	DIF.	Factor de actualización. 15%	Valor Actual
1	¢992,286.22	¢430,415.96	¢561,870.26	0.86957	¢488,585.52
2	¢992,286.22	¢450,019.06	¢542,267.16	0.75614	¢410,029.9
3	¢992,286.22	¢470,602.31	¢521,683.91	0.65752	¢343,017.60
				TOTAL	¢1,241,633.0 2

Tabla No. 61. Valor actual de los resultados anuales de los ahorros y egresos

El periodo de vida del proyecto es de tres años, debido a que en proyectos con relación a la política gubernamental, el horizonte de vida es el periodo de gobierno, ya que se garantiza la ejecución y continuidad del mismo.



Rb/c= ahorro / inversión

Rb/c= ¢1,241,633.02 / ¢405,277.62

Rb/c= 3.06

Lo anterior indica que por cada colon que el ISDEM invierta en la implantación del proyecto, se estará generando un ahorro de ¢2.06 por la prestación de sus servicios, por lo tanto, el proyecto es aceptable para la institución.

## CAPITULO VI

### EVALUACIÓN SOCIAL.

Si bien es cierto el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM, fue creado para el servicio de las 262 municipalidades, y presta sus servicios en lo que respecta a la asistencia técnica (en todo lo referente a las actividades propias de las alcaldías), capacitaciones, otorgamiento de créditos, distribución del fondo de desarrollo económico y social (FODES) y la venta de especies municipales; sus servicios no contribuyen directamente a la sociedad misma, sino de manera indirecta, debido que fortalecer el trabajo de los gobiernos locales se logra que estos presten sus servicios a la población. Desde esta perspectiva no se puede hacer una evaluación social pura, sino que se estará hablando de una evaluación institucional, la cual buscara fortalecer la organización, mejorar los procedimientos y crear un sistema de comunicación para llevar los servicios del ISDEM a las alcaldías mejorándose la calidad y la agilidad del servicio.

Teniendo presente esto se toman aspectos<sup>18</sup> que nos llevaran a evaluar en que forma se ha mejorado la calidad en los servicios que presta el ISDEM.

- **Reducción de Costos:** se han reducido actividades innecesarias en cada uno de los procedimientos y eliminando trabajos repetitivos, lo que ha significado una reducción en los costos al prestar los servicios para ISDEM.
- **Productividad más alta:** si bien ISDEM no da como resultado productos tangibles, este aspecto si se puede tomar en cuenta al evaluar los servicios de la Institución, debido que al mejorar la calidad de la organización, se incrementa la cobertura en las asistencias técnicas a las municipalidades (en una razón de 2 a 1 como se ve en la Tabla No 38 de la Pág. 278), reduciendo los esfuerzos que se malgastan cuando hay error al dar el servicio provocado por una mala planificación al dar la asistencia técnica y/o los otros servicios que ISDEM presta.

---

<sup>18</sup> J. M. Juran. *Manual de Control de Calidad*. Volumen II

- **Mejora la imagen:** una mayor consistencia en los buenos servicios que prestara el Instituto, mejorara la imagen del ISDEM. En tal sentido, al cubrir la necesidad de la Alcaldía en forma oportuna y precisa, aumentara la credibilidad de parte de las alcaldías hacia ISDEM, así como de organismos internacionales e instituciones gubernamentales.
- **Mejores beneficios:** los esfuerzos y cambios que se han mencionado en el presente trabajo, contribuyen a tener beneficios tanto al interior como al exterior de la Institución. Entre las que podemos mencionar:

### **Al exterior.**

- *Mejor calidad en el servicio adquirido:* Porque las características del servicio se adaptan a las necesidades que los gobiernos locales requieren, también la calidad incluye un buen trato por parte del personal del ISDEM.
- *Servicio oportuno:* Implica que se estará recibiendo el servicio de manera continua, teniendo dos visitas mensuales; a esto se le agrega, que los asesores tendrán conocimiento de la problemática municipal por medio de las llamadas telefónicas recibidas a las regionales.
- *Ahorro de tiempo en la adquisición del servicio:* Específicamente en la compra de especies municipales, debido al cambio de método de realizar la venta por parte de ISDEM.

### **Al Interior.**

- *Mejores condiciones de trabajo:* Al tener claras las funciones y los procedimientos permiten que los empleados conozcan de antemano la secuencia de actividades, por consiguiente ocasiona comodidad en la realización de las operaciones.

- *Mejor comunicación entre los empleados:* El sistema informatizado permite la transferencia de información oportuna entre los empleados.
- *Uso racional de los recursos:* A través de la planificación y la presupuestación de cada una de las actividades en cada una de las unidades del ISDEM, permitirá una mejor utilización de los recursos con los que cuenta la Institución para prestar sus servicios.
- *Continua capacitación y evaluación:* Especialmente en el ámbito operativo, debido que son ellos el brazo motor de la Institución, al tener una continua capacitación se asegura una calidad en el contenido de las asesorías y al tener una continua evaluación del trabajo exige que el servicio se mejore día a día.

## CAPITULO VIII.

### PLAN DE IMPLANTACIÓN.

La planeación de proyectos comprende todas las actividades que se originan al seguir un determinado curso de acción en un proyecto específico. Las metas del proyecto, incluidos los recursos que se comprometen, los tiempo de realización así como los resultados, deben fijarse por adelantado, junto con su orden de prioridad. Las responsabilidades de trabajo reales deben también de precisarse y asignarse correspondientemente y las estimaciones de tiempo y recursos requeridos para llevar a cabo las actividades previstas deben de pronosticarse y presupuestarse.

El plan de implantación comprende cuatro partes, las cuales se describen a continuación:

#### DESGLOSE ANALÍTICO.

Es una técnica que consiste en hacer una definición de los objetivos del proyecto, expresados en resultados de corto plazo, parciales, concretos y fáciles de controlar. Para ello, se establecen subsistemas que reflejen los objetivos operacionales de la implantación y se definen los respectivos paquetes de trabajo que son el conjunto de actividades a desarrollar para lograr los anteriores objetivos.

#### PROGRAMACIÓN.

Indica el orden cronológico en que ha de llevarse a cabo cada una de las actividades específicas o tareas para la implantación de la solución propuesta.

#### ORGANIZACIÓN.

Define la estructura administrativa que será responsable de la implantación de la solución mediante la determinación de las funciones de las unidades que la conforman. A esta organización se le llama Unidad Ejecutora del Proyecto, es de carácter transitoria, ya que su trabajo termina con la puesta en marcha de la solución.

## SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

El sistema de información y control determina las actividades y los flujos de información correspondientes a las fases de planificación, control y evaluación.

## **A. DESGLOSE ANALÍTICO.**

### **1. OBJETIVO DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.**

Implantar una Organización y Procedimientos administrativos de forma gradual en el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, en un periodo de 7 meses a un costo de \$405,277.62.

### **2. DESCRIPCIÓN DE SUB-SISTEMAS.**

Los subsistemas reflejan los objetivos a alcanzar en la implantación por lo que se proponen los siguientes:

#### **A. GESTIONAMIENTO DE FONDOS.**

Gestionar, recibir y administrar los recursos financieros necesarios para la implantación de la Organización y Procedimientos en el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

#### **B. CAPACITACIÓN.**

Proporcionar los conocimientos necesarios al personal participante en la solución para que se encarguen de la administración de la misma.

### **C. EQUIPAMIENTO.**

Adquirir e instalar el equipo y software que permita la implantación de los cambios realizados en los procesos desarrollados en el ISDEM y efectuar las pruebas de funcionamiento del equipo para detectar y corregir las posibles fallas.

### **D. CAMBIO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

Llevar a cabo la transición, de manera gradual, de la estructura orgánica actual a la estructura propuesta asignando y difundiendo los objetivos y las nuevas funciones de la organización.

## **3. PAQUETES DE TRABAJO.**

Los paquetes de trabajo son conjuntos de actividades a desarrollar dentro de cada subsistema para alcanzar el objetivo de ejecución del proyecto.

Crear comité encargado de la implantación.

Seleccionar personal involucrado.

### **A. GESTIONAMIENTO DE FONDOS.**

- \* Presentación del Proyecto ante Comisión Técnica de ISDEM.
- \* Estudio y Aprobación del diseño por la Comisión Técnica.
- \* Presentación del Proyecto al Concejo Directivo para su autorización.
- \* Autorización de fondos al comité encargado para implantar el diseño.
- \* Reprogramación del presupuesto del ISDEM para implantación.

### **B. CAPACITACIÓN.**

En el Sistema Informático.

- \* Cotizar y seleccionar servicios de capacitación.
- \* Contratar servicios de capacitación.
- \* Determinar y solicitar horario y local para la capacitación.
- \* Seleccionar y comunicar al personal sobre capacitación.
- \* Desarrollar capacitación a encargados de informática.
- \* Capacitar a personal usuario de la red.



En la elaboración de Planes de Trabajo y Presupuesto.

- \* Seleccionar al personal que impartirá capacitación.
- \* Desarrollar contenido de la Capacitación.
- \* Definir logística de la Capacitación.
- \* Comunicar al personal sobre evento.
- \* Llevar a cabo la capacitación.

### **C. EQUIPAMIENTO.**

#### *COMPRA.*

- \* Cotización de precios de hardware y materiales a utilizar.
- \* Seleccionar y contratar empresa(s) proveedora(s).
- \* Compra de hardware, mobiliario y materiales.

#### *INSTALACIÓN.*

- \* Instalación del equipo, accesorios y software.
- \* Verificar conexiones y ajustes al equipo informático.

#### *PRUEBA DEL SISTEMA.*

- \* Desarrollo de procedimientos de prueba para el sistema.
- \* Ejecución de las pruebas y corrección de fallas del sistema.

### **D. CAMBIO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

#### *CONTRATACIÓN.*

- \* Publicar requisición de Personal y recibir ofertas.
- \* Seleccionar y evaluar al personal para nuevas unidades.
- \* Contratación del personal.

#### *DIFUSIÓN.*

- \* Dar a conocer al personal de la Institución el Plan Estratégico y los objetivos de las unidades que conforman el ISDEM.
- \* Asignar funciones y/o responsabilidades del personal por cada unidad.
- \* Difundir al personal los cambios realizados en la forma de desarrollar los procedimientos.

### *DESIGNACIÓN DE RECURSOS.*

- \*Elaboración del Plan de Trabajo con su respectivo presupuesto.
- \* Realización y aprobación del Plan Operativo Anual.
- \* Designación de recursos a cada unidad de acuerdo al Plan de Trabajo.

## **4. ESTRATEGIAS DE EJECUCIÓN.**

- ✓ Para lograr tener una aceptación total a cerca de la nueva organización y sobre los procedimientos administrativos, se deberá promover la participación activa de todos mediante seminarios enfocados al trabajo en equipo y la disminución de actitudes de resistencia al cambio. Esto, como estrategia de capacitación para limar asperezas entre el personal y mejorar el aprendizaje por medio del trabajo practico.
- ✓ En la capacitación del personal en el uso del sistema en red, para la reducción de los costos, se contratará a un técnico en redes para instruir a los encargados del sistema en ISDEM central y en las regionales, para que posteriormente estos formen al personal usuario del sistema dándose así el efecto multiplicador de enseñanza.
- ✓ La capacitación sobre la elaboración de Planes de trabajo y presupuestos la dará personal interno del ISDEM, debido a que en la institución se cuenta con personal especialista en los temas a tratar.
- ✓ La promoción del sistema de llamadas estará a cargo de los asesores municipales, los cuales al visitar las alcaldías expondrán las ventajas de usar esta forma de comunicación con su respectivo centro regional.
- ✓ Para la adquisición del equipo a utilizar en la red, se contratará a la empresa que además de proveer los componentes físicos, los instale y tenga un programa permanente de mantenimiento para los componentes.
- ✓ Para motivar el cambio dentro del instituto se elegirá a personas que posean liderazgo, convirtiéndolos de esta forma en agentes impulsores del cambio.

# DESGLOSE ANALÍTICO.

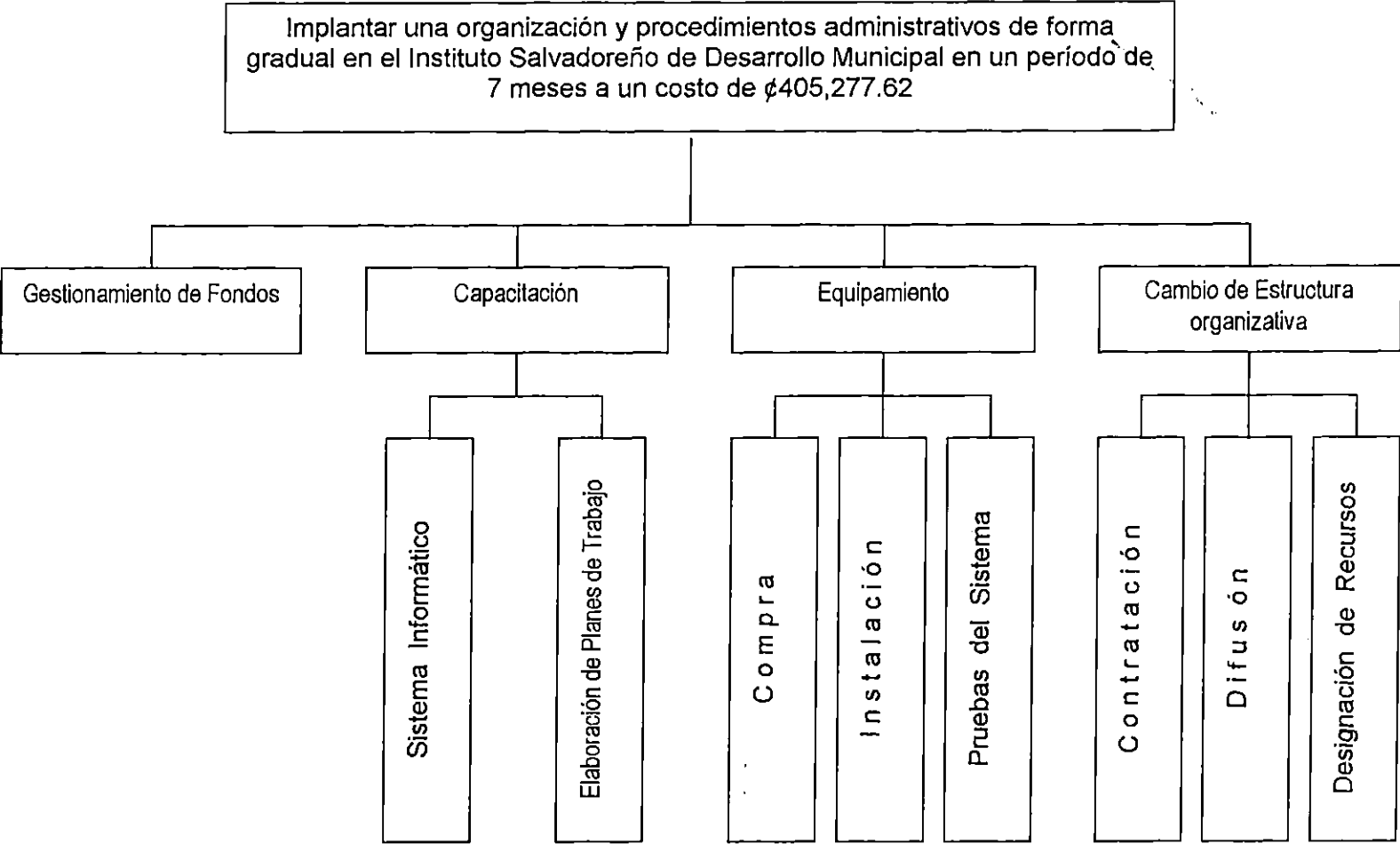


Figura No. 15. Desglose Analítico.

## **B. PROGRAMACIÓN.**

Definidos los sistemas de ejecución y los paquetes de trabajo, hay que programar las actividades para la implantación del proyecto basándose en los métodos de programación.

En la programación se asignan a las actividades los tiempos de ejecución y las precedencias, además se incluye la distribución de los recursos financieros dependiendo de las fechas de iniciación de los subsistemas.

Se incluye también un cronograma y un diagrama de la ruta crítica para la visualización de las secuencias.

Las tablas siguientes (No. 62 a No. 65) muestran detalladamente el contenido de la programación.

Tabla No. 62. LISTADO DE ACTIVIDADES, TIEMPOS Y SECUENCIAS.

Id	Nombre de tarea	Duración	Predecesoras
1	INICIO	0 días	
3	Presentación del Proyecto ante Comisión Técnica	2 días	1
4	Estudio y Aprobación del diseño	5 días	3
5	Presentación del Proyecto al Concejo Directivo	2 días	4
6	Autorización de fondos al comité	15 días	5
7	Reprogramación del Presupuesto de ISDEM para el diseño	22 días	6
8	Crear comité para implantación	5 días	6
9	Seleccionar personal involucrado	5 días	8
12	Cotizar y seleccionar servicios de capacitación	2 días	7
13	Determinar y solicitar horario y local para la capacitación	3 días	12
14	Contratar servicios de capacitación	3 días	13
15	Seleccionar y comunicar al personal sobre capacitación	2 días	14
16	Desarrollar capacitación a encargados de informática	3 días	15
17	Capacitar a personal usuario de la red	5 días	16,34,38
19	Seleccionar al personal que impartirá capacitación	2 días	9
20	Desarrollar contenido de la Capacitación.	5 días	19
21	Definir logística de la Capacitación.	3 días	20
22	Comunicar al personal sobre evento.	2 días	21
23	Llevar a cabo la capacitación	10 días	22,39
26	Cotización de precios de hardware y materiales	3 días	7
27	Seleccionar y contratar empresa(s) proveedora(s).	2 días	26
28	Compra de hardware, mobiliario y materiales	1 día	27
30	Instalación y conexión del equipo, accesorios y software	10 días	28
31	Verificación de conexiones y ajustes al equipo	5 días	30
33	Desarrollo de procedimientos de prueba para el sistema	3 días	16,31
34	Ejecución de las pruebas y corrección de fallas	3 días	33
37	Publicar requisición de Personal y recibir ofertas	5 días	7
38	Seleccionar y evaluar al personal para nuevas unidades	3 días	37
39	Contratación de personal	2 días	38
41	Dar a conocer al personal Plan Estratégico y Objetivos	7 días	39
42	Asignar funciones a personal del Instituto	11 días	41
43	Difundir al personal la nueva forma de realizar procedimientos	20 días	41
45	Elaboración del Plan de Trabajo y presupuesto	24 días	23,42,43
46	Realización y aprobación del Plan Operativo Anual	15 días	45
47	Designación de recursos a cada unidad de acuerdo al Plan	24 días	46
48	FIN	0 días	17,47

### DIAGRAMA DE GANTT DEL PROYECTO.

Id	Nombre de tarea	Duración	Predecesor	2º trimestre			3er trimestre			4º trimestr	
				M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
1	INICIO	0 días									
2	GESTIONAMIENTO DE FONDOS.	46 días									
3	Presentación del Proyecto ante Comisión Técnica	2 días	1								
4	Estudio y Aprobación del diseño	5 días	3								
5	Presentación del Proyecto al Concejo Directivo	2 días	4								
6	Autorización de fondos al comité	15 días	5								
7	Reprogramación del Presupuesto de ISDEM para el diseño	22 días	6								
8	Crear comité para implantación	5 días	6								
9	Selecionar personal involucrado	5 días	8								
10	CAPACITACIÓN	44 días									
11	En el Sistema Informático	32 días									
12	Cotizar y seleccionar servicios de capacitación	2 días	7								
13	Determinar y solicitar horario y local para la capacitación	3 días	12								
14	Contratar servicios de capacitación	3 días	13								
15	Selecionar y comunicar al personal sobre capacitación	2 días	14								
16	Desarrollar capacitación a encargados de informática	3 días	15								
17	Capacitar a personal usuario de la red	5 días	16,34,38								

Proyecto: Propuesta de Organización del ISDEM	Tarea		Resumen		División
	Progreso de tarea		Tarea resumida		Tareas externas
	Tarea crítica		Tarea crítica resumida		Resumen del proyecto
	Progreso de tarea crítica		Hito resumido		
	Hito		Progreso resumido		

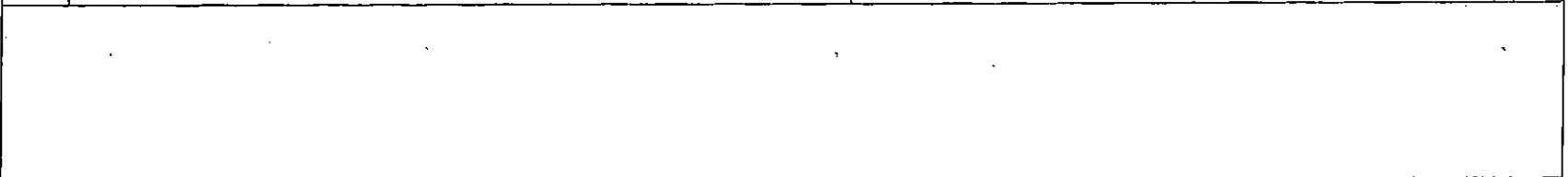
### DIAGRAMA DE GANTT DEL PROYECTO.

Id	Nombre de tarea	Duración	Predecesores	2º trimestre			3er trimestre			4º trimestr	
				M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
18	<b>En la elaboración de Planes de Trabajo y Presupuesto</b>	<b>32 días</b>									
19	Seleccionar al personal que impartirá capacitación	2 días	9								
20	Desarrollar contenido de la Capacitación.	5 días	19								
21	Definir logística de la Capacitación.	3 días	20								
22	Comunicar al personal sobre evento.	2 días	21								
23	Llevar a cabo la capacitación	10 días	22,39								
24	<b>INSTALACIÓN Y PRUEBA DEL SISTEMA EN RED</b>	<b>27 días</b>									
25	<b>Compras</b>	<b>6 días</b>									
26	Cotización de precios de hardware y materiales	3 días	7								
27	Seleccionar y contratar empresa(s) proveedora(s).	2 días	26								
28	Compra de hardware, mobiliario y materiales	1 día	27								
29	<b>Instalación</b>	<b>15 días</b>									
30	Instalación y conexión del equipo, accesorios y software	10 días	28								
31	Verificación de conexiones y ajustes al equipo	5 días	30								
32	<b>Prueba del Sistema</b>	<b>6 días</b>									
33	Desarrollo de procedimientos de prueba para el sistema	3 días	16,31								
34	Ejecución de las pruebas y corrección de fallas	3 días	33								

Proyecto: Propuesta de Organización del ISDEM	Tarea		Resumen		División
	Progreso de tarea		Tarea resumida		Tareas externas
	Tarea crítica		Tarea crítica resumida		Resumen del proyecto
	Progreso de tarea crítica		Hito resumido		
	Hito		Progreso resumido		

### DIAGRAMA DE GANTT DEL PROYECTO.

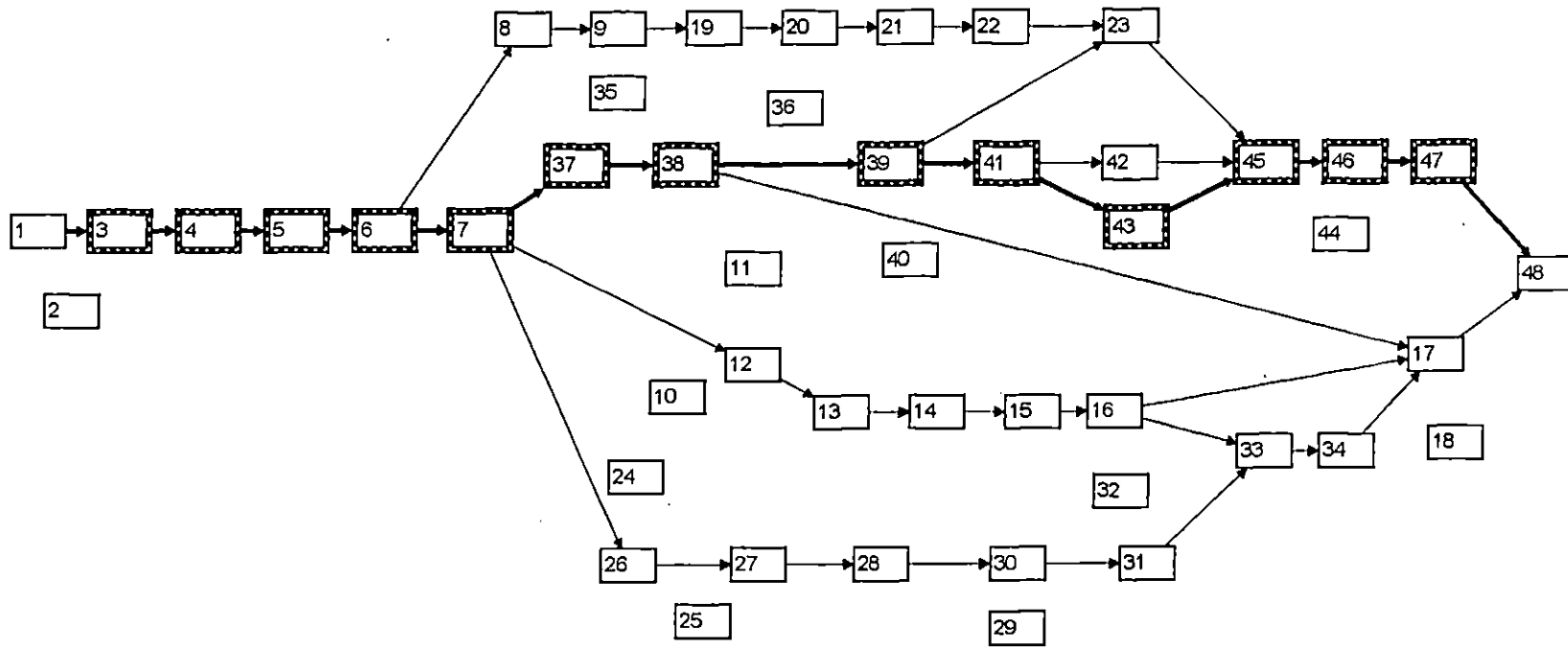
Id	Nombre de tarea	Duración	Predecesor	2º trimestre			3er trimestre			4º trimestr	
				M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
35	<b>CAMBIO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>	<b>100 días</b>									
36	<b>Contratación</b>	<b>10 días</b>									
37	Publicar requisición de Personal y recibir ofertas	5 días	7								
38	Seleccionar y evaluar al personal para nuevas unidades	3 días	37								
39	Contratación de personal	2 días	38								
40	<b>Difusión</b>	<b>27 días</b>									
41	Dar a conocer al personal Plan Estratégico y Objetivos	7 días	39								
42	Asignar funciones a personal del Instituto	11 días	41								
43	Difundir al personal la nueva forma de realizar procedimie	20 días	41								
44	<b>Designación de Recursos</b>	<b>63 días</b>									
45	Elaboración del Plan de Trabajo y presupuesto	24 días	23,42,43								
46	Realización y aprobación del Plan Operativo Anual	15 días	45								
47	Designación de recursos a cada unidad de acuerdo al Pl:	24 días	46								
48	FIN	0 días	17,47								



Proyecto: Propuesta de Organización del ISDEM	Tarea		Resumen		División
	Progreso de tarea		Tarea resumida		Tareas externas
	Tarea crítica		Tarea crítica resumida		Resumen del proyecto
	Progreso de tarea crítica		Hito resumido		
	Hito		Progreso resumido		



### 1.2.2 DIAGRAMA DE RED GENERAL DEL PROYECTO.



## CRONOGRAMA GENERAL DEL PROYECTO.

ACTIVIDADES	Duración (día)	INICIO	FINALIZACIÓN
<b>GESTIONAMIENTO DE FONDOS.</b>			
Presentación del Proyecto ante Comisión Técnica	2	0	2
Estudio y Aprobación del diseño	5	2	7
Presentación del Proyecto al Concejo Directivo	2	7	9
Autorización de fondos al comité	15	9	24
Reprogramación del Presupuesto de ISDEM para el diseño	22	24	46
Crear comité para implantación	5	24	29
Seleccionar personal involucrado	5	29	34
<b>CAPACITACIÓN</b>			
<b>En el Sistema Informático</b>			
Cotizar y seleccionar servicios de capacitación	2	46	48
Determinar y solicitar horario y local para la capacitación	3	48	51
Contratar servicios de capacitación	3	51	54
Seleccionar y comunicar al personal sobre capacitación	2	54	56
Desarrollar capacitación a encargados de informática	3	56	59
Capacitar a personal usuario de la red	5	73	78
<b>En la elaboración de Planes de Trabajo y Presupuesto</b>			
Seleccionar al personal que impartirá capacitación	2	34	36
Desarrollar contenido de la Capacitación.	5	36	41
Definir logística de la Capacitación.	3	41	44
Comunicar al personal sobre evento.	2	44	46
Llevar a cabo la capacitación	10	56	66
<b>INSTALACIÓN Y PRUEBA DEL SISTEMA EN RED</b>			
<b>Compras</b>			
Cotización de precios de hardware y materiales	3	46	49
Seleccionar y contratar empresa(s) proveedora(s).	2	49	51
Compra de hardware, mobiliario y materiales	1	51	52
<b>Instalación</b>			
Instalación y conexión del equipo, accesorios y software	10	52	62
Verificación de conexiones y ajustes al equipo	5	62	67
<b>Prueba del Sistema</b>			
Desarrollo de procedimientos de prueba para el sistema	3	67	70
Ejecución de las pruebas y corrección de fallas	3	70	73
<b>CAMBIO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
<b>Contratación</b>			
Publicar requisición de Personal y recibir ofertas	5	46	51
Seleccionar y evaluar al personal para nuevas unidades	3	51	54
Contratación de personal	2	54	56
<b>Difusión</b>			
Dar a conocer al personal Plan Estratégico y Objetivos	7	56	63
Asignar funciones a personal del Instituto	11	63	74
Difundir al personal la nueva forma de realizar procedimientos	20	63	83
<b>Designación de Recursos</b>			
Elaboración del Plan de Trabajo y presupuesto	24	83	107
Realización y aprobación del Plan Operativo Anual	15	107	122
Designación de recursos a cada unidad de acuerdo al Plan	24	122	146

Tabla No. 63

TABLA DE TIEMPOS DE INICIO Y FINALIZACIÓN.

No.	Duración en días	Comienzo		Termino		Holgura
		Temprano	Tarde	Temprano	Tarde	
3	2	0	0	2	2	0
4	5	2	2	7	7	0
5	2	7	7	9	9	0
6	15	9	9	24	24	0
7	22	24	24	46	46	0
8	5	24	51	29	56	27
9	5	29	56	34	61	27
12	2	46	122	48	124	76
13	3	48	124	51	127	76
14	3	51	127	54	130	76
15	2	54	130	56	132	76
16	3	56	132	59	135	76
17	5	73	141	78	146	68
19	2	34	61	36	63	27
20	5	36	63	41	68	27
21	3	41	68	44	71	27
22	2	44	71	46	73	27
23	10	56	73	66	83	17
26	3	46	114	49	117	68
27	2	49	117	51	119	68
28	1	51	119	52	120	68
30	10	52	120	62	130	68
31	5	62	130	67	135	68
33	3	67	135	70	138	68
34	3	70	138	73	141	68
37	5	46	46	51	51	0
38	3	51	51	54	54	0
39	2	54	54	56	56	0
41	7	56	56	63	63	0
42	11	63	72	74	83	9
43	20	63	63	83	83	0
45	24	83	83	107	107	0
46	15	107	107	122	122	0
47	24	122	122	146	146	0

Tabla No. 64

### 1.2.5. PROGRAMACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.

COMPONENTES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	T.O.T.A.L.
GESTIONAMIENTO DE FONDOS.	1,281.24							1,281.24
CAPACITACIÓN		593.75	1187.5	593.75				2375
INSTALACIÓN Y PRUEBA DEL SISTEMA EN RED			65,044.16	16,261.04				81305.2
CAMBIO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA			2,800	28,489	28,489	28,489	28,489	116756
ORGANIZACIÓN		28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	168000
SUB-TOTAL	1,281.24	28593.75	97031.66	73343.79	56489	56489	56489	369,717.44
T O T A L (Sub-Total *10%)	1,409.36	31,453.13	106,734.83	80,678.17	62,137.90	62,137.90	62,137.90	406,689.18
TOTAL ACUMULADO	1,409.36	32,862.49	139,597.32	220,275.48	282,413.38	344,551.28	406,689.18	

Tabla No. 65

NOTA: Al total acumulado de \$406,689.18 hay que descontarle el monto por el Gestionamiento de Fondos por el hecho de que se considera que el Gestionamiento será efectuado por personal actual del ISDEM.

## C. ORGANIZACIÓN.

### OBJETIVO

Velar por la ejecución eficiente de cada una de las actividades que conforman el plan de implantación.

A continuación se presenta la organización que estará a cargo de la ejecución del proyecto, la cual será de carácter temporal, por lo que conforme cada unidad cumple con el objetivo asignado finaliza sus funciones, hasta que las ultimas entregan sus resultados.

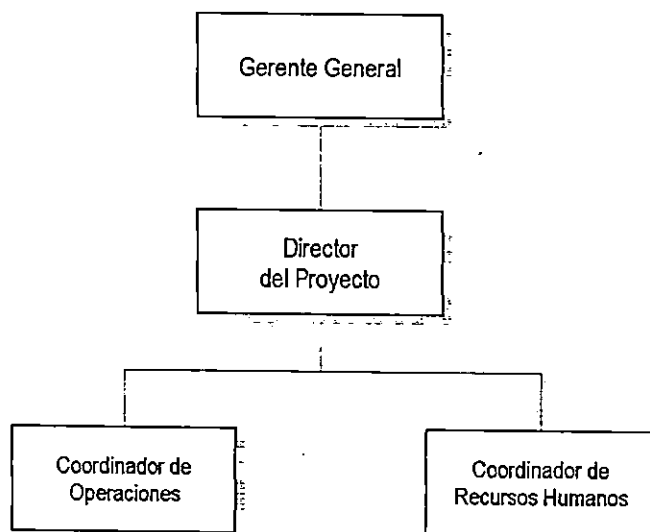


Figura No. 16

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Director del Proyecto.	
<b>DEPENDE DE:</b> Gerente General.	<b>SUPERVISA A:</b> Coordinador de Operaciones y Coordinador de Recursos Humanos.
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del plan de implantación del proyecto en sus diferentes fases.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar, organizar, administrar todas las actividades del plan de implantación en sus diferentes áreas.</li> <li>2. Tomar decisiones sobre cambios relevantes que puedan surgir para la buena implantación del proyecto.</li> <li>3. Gestionar los fondos para echar andar el proyecto.</li> <li>4. Elaborar la programación y llevar el control financiero.</li> <li>5. Proporcionar informes explicaciones que se consideren necesarios al Gerente General.</li> <li>6. Coordinar las actividades administrativas y financieras.</li> <li>7. Planificar los recursos humanos y materiales.</li> <li>8. Difundir visión estratégica del ISDEM.</li> <li>9. Colaborar y controlar activamente en la capacitación del personal.</li> </ol>	
<b>REQUERIMIENTOS:</b> <i>Educación:</i> Ingeniero Industrial o Licenciado en Administración de Empresas. <i>Habilidades y Aptitudes:</i> Poseer cualidades de liderazgo, manejo de conflictos, buenas relaciones interpersonales capacidad de adaptación, tener iniciativa y responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.	

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador de Operaciones.	
<b>DEPENDE DE:</b> Director del Proyecto.	<b>SUPERVISA A:</b>
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Hacer funcionar operativamente el proyecto durante el plan de implantación, facilitando la solución de todo el recurso material.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cotizar y evaluar óptimamente la compra de mobiliario y equipo.</li> <li>2. Selecciona, negocia y compra los materiales necesarios para la implantación.</li> <li>3. Se encarga de autorizar las reproducciones de material a utilizar en las capacitaciones.</li> <li>4. Preparar los requerimientos para la instalación del equipo de computo.</li> <li>5. Supervisar y controlar la adecuación e instalación del equipo y mobiliario.</li> <li>6. Controlar y despachar todos los materiales que se necesiten en la implantación del proyecto.</li> <li>7. Informar sobre los avances realizados en su área al Director del Proyecto.</li> <li>8. Buscar asignar el local donde se realizaran las capacitaciones.</li> <li>9. Supervisar las pruebas al sistema y elaborar reportes.</li> </ol>	
<b>REQUERIMIENTOS:</b> <i>Educación:</i> Egresado de Ingeniería Industrial o Licenciatura e Administración de Empresas. <i>Habilidades y Aptitudes:</i> Poseer cualidades de liderazgo, manejo de conflictos, buenas relaciones interpersonales capacidad de adaptación, tener iniciativa y responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.	

<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador de Recursos Humanos.	
<b>DEPENDE DE:</b> Director del Proyecto.	<b>SUPERVISA A:</b>
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Proveer al personal que garantice la idoneidad en el desempeño de los puestos concientizando al personal mediante la capacitación y entrenamiento.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentar informes sobre las capacitaciones realizadas.</li> <li>2. Seleccionar al personal idóneo para realizar las capacitaciones.</li> <li>3. Planificar programar el modulo de capacitación sobre el plan de trabajo y presupuesto.</li> <li>4. Evaluar y contratar a personal.</li> <li>5. Elaborar el material didáctico para desarrollar la capacitación.</li> </ol>	
<b>REQUERIMIENTOS:</b> <i>Educación:</i> Licenciado en Administrador de Empresas. <i>Habilidades y Aptitudes:</i> Dirigir efectivamente equipos de trabajo con mucha creatividad y análisis para tomar decisiones.	



Tabla No. 66. MATRIZ DE ACTIVIDADES - RESPONSABILIDADES.

ACTIVIDADES	DIRECTOR DEL PROYECTO	COORDINADOR DE OPERACIONES	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS
Presentación del Proyecto ante Comisión Técnica	P, O, D		
Estudio y Aprobación del diseño	P, O		
Presentación del Proyecto al Concejo Directivo	P, O, D		
Autorización de fondos al comité			
Reprogramación del Presupuesto de ISDEM para el diseño			
Crear comité para implantación	P, O, D, E		
Seleccionar personal involucrado	P, O, D, E		
Cotizar y seleccionar servicios de capacitación			P, O, D, E
Determinar y solicitar horario y local para la capacitación		E, C	P, O, D
Contratar servicios de capacitación	P		D, E, C
Seleccionar y comunicar al personal sobre capacitación			P, O, E
Desarrollar capacitación a encargados de informática		P, C	
Capacitar a personal usuario de la red		P, C	
Seleccionar al personal que impartirá capacitación	C		O, D, E
Desarrollar contenido de la Capacitación.	C	C	C
Definir logística de la Capacitación.	C		P, O, D, E
Comunicar al personal sobre evento.			P, O, E
Llevar a cabo la capacitación			D, E
Cotización de precios de hardware y materiales		P, E, C	
Seleccionar y contratar empresa(s) proveedora(s).	P	E, C	
Compra de hardware, mobiliario y materiales	P	E, C	
Instalación y conexión del equipo, accesorios y software		C	
Verificación de conexiones y ajustes al equipo		C	
Desarrollo de procedimientos de prueba para el sistema		C	
Ejecución de las pruebas y corrección de fallas		C	
Publicar requisición de Personal y recibir ofertas	P, C		E, C
Seleccionar y evaluar al personal para nuevas unidades	P, C, D		E, C
Contratación de personal	C		D, E
Dar a conocer al personal Plan Estratégico y Objetivos	C		O, E
Asignar funciones a personal del Instituto	C		D, O, E
Difundir al personal la nueva forma de realizar procedimientos			D, O, E, C
Elaboración del Plan de Trabajo y presupuesto	P, C		D, O, E, C
Realización y aprobación del Plan Operativo Anual	P, C		
Designación de recursos a cada unidad de acuerdo al Plan	P, C		D, E, C

P : Planear O : Organizar  
D : Dirigir E : Ejecutar  
C : Controlar

## **1. NOMINA DE FUNCIONARIOS Y ORGANISMOS CLAVES.**

Para la realización de este proyecto; se debe contar con el apoyo de los siguientes funcionarios o instituciones, tanto internas como externas al ISDEM.

- Concejo Directivo del ISDEM.  
Para la aprobación del diseño.
- Gerencia General del ISDEM.  
Como apoyo al desarrollo del Proyecto.
- Dirección General de Presupuesto.  
Para la reprogramación del presupuesto del ISDEM.
- Concejos Consultivos de Alcaldes.  
Para facilitar el trabajo de las regionales en cuanto la recolección de necesidades Municipales.
- Personal del ISDEM.

## **D. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CONTROL.**

El control es importante para la toma de decisiones, sobre todo para aquellas que van encaminadas a tratar de alcanzar los objetivos previamente fijados; es importante para que cada responsable conozca si las discrepancias en el avance son capaces de alterar lo programado.

## OBJETIVO.

Realizar un control eficiente de las actividades críticas y claves, y tener un sistema que permita la fluidez de la información.

## 1. ESTRUCTURA DEL SISTEMA.

La estructura del sistema de información y control determina las actividades correspondientes a las fases siguientes:

- Planificación.
- Seguimiento y control.
- Evaluación.

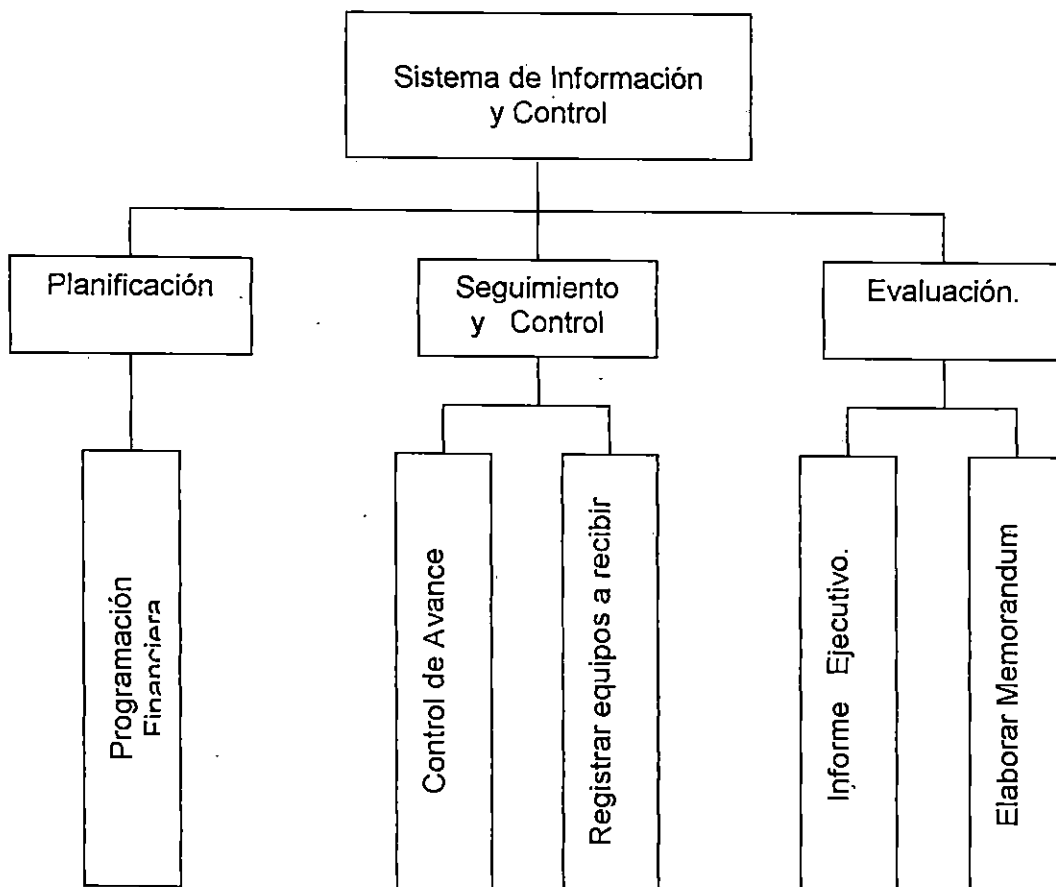


Figura No.17. Estructura del sistema.

## 1.1 PLANIFICACIÓN

### Programación Financiera.

Pondrá a disposición de cada actividad los recursos financieros para ejecutarlos, en el tiempo justo que lo requieran, logrando un control adecuado de los recursos financieros utilizados de tal forma que se busque un ahorro en la ejecución de las actividades, sin disminuir por eso la calidad.

## 1.2 SEGUIMIENTO Y CONTROL

### Control de avance.

Medir el grado de avance del proyecto con el objeto de poder tomar acciones correctivas. (Véase Formulario No. 1)

### Controlar la Difusión:

Con el objeto de poder ver que tanto se conoce la nueva forma de trabajar u operar, las nuevas funciones y los procedimientos en cada una de las áreas. (Véase Formulario No. 2)

### Registrar la Instalación:

Con el propósito de poder controlar el avance de la instalación del equipo informático.

### Registrar el Equipo a Recibir.

Para llevar el control de los artículos, accesorios, equipo y mobiliario necesarios para la implantación del proyecto. (Véase Formulario No. 3)

## 1.3 EVALUACIÓN

### Informe Ejecutivo.

Conforme a los resultados emanados en el seguimiento y control, estos se resumirán y se presentarán al nivel estratégico para que estos tomen decisiones.

### Elaborar Memorando.

Para tener un medio de comunicación formal en los niveles altos, medios durante la implantación del proyecto. (Véase Formulario No. 4)

CONTROL DE AVANCE DEL PROYECTO AL \_\_\_ DE \_\_\_ DE 200\_\_

No	ACTIVIDAD	METAS REALIZADAS			TIEMPO			COSTO			VARIACION ACTUAL			VARIACION (%)		
		Meta Real	Meta Acum.	Final	Fecha Real	Fecha Final	Fecha (STD)	Costo Real	Costo (STD)	Final	Meta	Tiempo	Costo	Meta	Tiempo	Costo
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)

1. Numero correlativo de actividad
2. Nombre de la actividad
3. Meta real en porcentaje acumulado
4. Meta estándar acumulada
5. Se coloca el % al cual se pretende llegar  
(Casi siempre es de 100%)
6. Fecha acumulada en la cual fue realizada a actividad
7. Fecha estándar acumulada en la que se debe de cumplir
8. Numero de días a las cuales debe de terminar una actividad
9. Costo Real acumulado hasta la fecha

10. Costo estándar acumulado en la que debe de cumplir el tiempo y meta.
11. Costo total en los cuales se debe de incurrir para determinar la actividad
12. Diferencia entre (4) y (3)
13. Diferencia entre (7) y (6)
14. Diferencia entre (9) y (10)
15. Producto (8)(3)(6) menos(5)
16. Producto (6)(5)(3) menos(8)
17. Producto (9)(8)(6) menos(11)

## CONTROL DE DIFUSIÓN.

UNIDAD:
PUESTO DE TRABAJO:
PROCESO:

Conoce el propósito o Finalidad de su unidad? Sí \_\_\_ No \_\_\_

Si es si, Cual es la Finalidad?

---



---

Conoce el propósito o Finalidad del proceso? Sí \_\_\_ No \_\_\_

Conoce el líder del proceso? Sí \_\_\_ No \_\_\_

Si es si quienes son y a que unidad pertenece?

---



---

Ha identificado él (los) cliente(s) del proceso? Sí \_\_\_ No \_\_\_

Que productos o Servicios ofrece su proceso?

---



---

Conoce las unidades que participan en su proceso? Sí \_\_\_ No \_\_\_

Si es si, cuales son?

---



---

F. \_\_\_\_\_

Empleado.

## REGISTRAR EQUIPO A RECIBIR.

ARTÍCULOS / EQUIPO / MOBILIARIO / ACCESORIOS.

RECIBIDOS AL \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_(1)

No.	ARTICULO/...	UNIDAD	FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE RECIBIDO	OBSERVACIONES
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

F \_\_\_\_\_(8)

Encargado de Unidad

F \_\_\_\_\_(9)

Proveedor

1. Fecha en la que se realiza el inventario
2. Numero correlativo de os artículos que se requieren
3. Nombre del articulo, accesorio, mobiliario, equipo que se requiera
4. Nombre de la unidad a la que pertenece
5. Fecha en la cual lo solicito
6. Fecha en la que se le entrego
7. Observaciones pertinentes al tipo de artículos o accesorios recibidos
8. Firma del encargado de la unidad.
9. Firma del encargado de proveer el articulo

MEMORANDO

MEMORANDO.

Fecha de envío: \_\_\_\_\_

Dirigido a: \_\_\_\_\_

Dirigido por: \_\_\_\_\_

Fecha de recepción: \_\_\_\_\_

ASUNTO.



## CONCLUSIONES.

- La creación de las nuevas unidades del ISDEM se deben al hecho de fortalecer el nivel normativo y hacer de las regionales entes ejecutores el Desarrollo Local.
- La institución carece de procesos continuos de capacitación y evaluación al personal administrativo y operativo, lo que hace mas difícil el trabajo del ISDEM.
- Como apoyo al trabajo dentro de la institución se desarrollo el sistema de información, el cual permitirá la agilidad de la información a todos los entes involucrados dentro del ISDEM en un 39%.
- Como producto del estudio del Clima Organizacional se observa que el 57.6% del personal esta dispuesto a aceptar cambios dentro de la institución que estén a favor de la mejora de la misma.
- Ante la ausencia de un documento que ampare los procedimientos y funciones dentro del ISDEM se hizo necesario levantarlo y adaptarlo a la nueva estructura organizativa y que estuviera de acuerdo con el rol asignado por el Gobierno Central.
- De acuerdo a la investigación externa, se detecto que las necesidades de las municipalidades son: Administración Municipal y Área Tributaria; junto con la irregularidad de las visitas por parte de ISDEM a ellas.
- Se mejora el tiempo efectivo en un 129% en aquellos procesos desarrollados que fueron elegidos mediante los siguientes criterios: Flexibilidad Legal, Desarrollo Estratégico, Finalidad Institucional, Cercanía al cliente y periodicidad.
- Se diseñó una organización que este de acuerdo a las demandas actuales del Gobierno Central y especialmente de las municipalidades.
- Por medio de la mejora de los procesos referentes a la asistencia técnica a las alcaldías, se proyecta que la cobertura a las mismas aumente el doble.

- Se redujeron los grados de control, actividades, re-procesos en los procesos realizados en ISDEM en un 39%, los resultados de la reducción serán la agilización y disminución de los costos de los mismos.
- Los beneficios del estudio se verán reflejados en ahorros para la institución, a través de la mejora en el desarrollo de los procedimientos, especialmente en aquellos que poseen una relación directa con las municipalidades.
- La implementación de la nueva organización y la mejora de los procedimientos en el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal es económicamente y socialmente aceptable pues generan ahorros al instituto y benefician directamente a las municipalidades.

## RECOMENDACIONES.

- \* Para asegurar la calidad en los servicios de toda la Institución se hace necesario hacer evaluaciones periódicas acerca del trabajo que el personal realiza, es así como se recomienda en el ISDEM hacer por lo menos dos evaluaciones anuales (Mayo y en Noviembre) debido a la importancia del trabajo de estos hacia las municipalidades, y un mejoramiento en el servicio traería grandes y buenas consecuencias hacia las alcaldías. Debido a que el Instituto no ha realizado nunca una evaluación del desempeño, se sugiere un test que se formula cuando se va a realizar dicha evaluación por primera vez (Véase anexo #11), pues esta marca parámetros para próximas evaluaciones y a la vez es muy claro y sencillo.
  
- \* Cuando se trata de nuevas unidades se hace necesario hablar del personal que va a ejecutar las actividades de las mismas, es así como se recomiendan ciertas características que debe de poseer el personal para la nueva estructura.
  
- Los jefes de unidades deberán ser graduados de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial. Además de poseer conocimiento en: Administración Municipal, Organización Municipal, Contabilidad en General y Planificación Pública.
  
- El personal de la unidad de informática municipal deberá estar formado por técnicos en sistemas informáticos, tener conocimiento de Sistemas en redes, Lenguajes de Programación y Manejo de Base de Datos.
  
- Los asesores deberán ser Graduados de Administración de Empresas o Contaduría Pública, poseer conocimientos sobre Planeación Municipal, Organización Municipal, Contabilidad General, Elaboración de Presupuestos, Administración Pública y Leyes Municipales.

## ANEXO No.1.

## ASISTENCIA TÉCNICAS PROPORCIONADAS POR ISDEM DURANTE 1999.

*Asistencias técnicas proporcionadas  
por el ISDEM durante 1999*

ÁREAS DE ASISTENCIAS TÉCNICAS	COMPONENTE
PLANIFICACIÓN MUNICIPAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	<i>Planes Participativos</i>
	<i>Planes de fortalecimiento institucional</i>
	<i>Seguimiento y evaluación de planes.</i>
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA MUNICIPAL	<i>Presupuestos municipales</i>
	<i>Liquidación de Presupuestos</i>
ADMINISTRACION TRIBUTARIA MUNICIPAL	<i>Catastro tributario</i>
	<i>Procedimientos contables</i>
TESORERIA MUNICIPAL	<i>Manejo de tesorería y especies municipales</i>
SERVICIOS MUNICIPALES	<i>Apoyo a los servicios de agua potable</i>
	<i>y desechos sólidos</i>
ORGANIZACION	<i>Manual de Organización</i>
	<i>Reglamento interno de trabajo</i>
	<i>Manual de procedimientos administrativos</i>
JURIDICA	<i>Ley transitoria del estado familiar</i>
	<i>Registro de ciudadanos</i>
	<i>Atención en casos puntuales</i>
	<i>Catastro tributario</i>
SAFIMU	<i>Contabilidad</i>
	<i>Presupuesto</i>
	<i>Facturación y cobro</i>
	<i>Tesorería municipal</i>

### INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN.

Para la obtención del Perfil Grueso de la Organización, agrúpense las respuestas obtenidas en los siguientes rangos:

1-3 : total deficiencia

4-5 : deficiencia

6-7 : eficiencia

8-10 : optima eficiencia

Las calificaciones negativas se obtienen de dividir los resultados de los rangos 1-3 y 4-5 entre el total, y los resultados positivos, de dividir los resultados de los rangos 6-7 y 8-10 entre el total de respuestas.

VARIABLE	E S C A L A										VARIABLE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
OBJETIVOS Oscuros											OBJETIVOS Claros
POLÍTICAS Confusas											POLÍTICAS Claras
PROCEDIMIENTOS Obsoletos											PROCEDIMIENTOS Actualizados
TOMA DE DECISIÓN Inefectiva											TOMA DE DECISIÓN Efectiva
DELEGACIÓN Ineficaz											DELEGACIÓN Eficaz
PLANEACIÓN Inefectiva											PLANEACIÓN Efectiva
INTEGRACIÓN Poca identificación											INTEGRACIÓN Gran identificación
COMUNICACIONES Nulas											COMUNICACIONES Óptimas
GRUPOS Ineficaces											GRUPOS Eficaces

## ANEXO No. 2.

### CUESTIONARIO DE BULLER / GONZÁLES

Es un cuestionario que consta de 9 reactivos, calificables del 1 al 10 sobre un puntaje máximo de 90. Mide la opinión de los encuestados respecto a la óptima eficiencia (10) o la total deficiencia en las siguientes variables de una organización.

- Objetivos.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Toma de Decisiones.
- Delegación.
- Planeación.
- Integración.
- Comunicaciones.
- Grupos.

#### INTRODUCCIÓN.

Cuando se desea conocer cuales son las actitudes que tienen los clientes, cuales son sus sentimientos de aceptación / rechazo; de agrado o desagrado, nos enfrentamos a los que se denomina Medición de Actitudes.

Las actitudes son estados mentales utilizados por las personas para estructurar las formas en que perciben su medio ambiente y encauzan la forma en que responden al mismo.

Este cuestionario se basa en la escala de diferenciación semántica, en donde después de la identificación de variables organizativas, se eligen adjetivos polarizados y los entrevistados deben de seleccionar, sin relacionar la respuesta, un grado de acercamiento hacia los polos de los adjetivos.

## **SIMULACIÓN DE LOS PROCESOS.**

Durante la corrida de su proceso, el simulador anima los estados de las actividades y trayectorias con diferentes colores. Los colores en actividades indican lo siguiente:

### **Verde - Corriendo:**

Actividad esta haciendo o realizando trabajo.

### **Gris - Sin Periodo de Duración:**

Actividad esta fuera de calendario (calendario es la entidad que gobierna el tiempo "*span*" cuando una actividad esta disponible para un proceso. Los calendarios son usados para definir los periodos de trabajo o no trabajo de las actividades) de periodo de activación o si una actividad tiene un límite de corrida de una sola vez por periodo, y tiene ya corridas en ese periodo.

### **Rojo - Recurso bloqueado o Cola en alerta:**

La actividad es bloqueada durante el trabajo debido a la falta de recursos, o, si la actividad es una cola o línea de espera, el número de items o elementos en la cola de actividad de insumo esta por alcanzar el máximo tamaño de cola.

### **Púrpura Oscuro - Cola bloqueada.**

La actividad es bloqueada por que la cola de insumo de la actividad destino esta completa. Esto solo puede pasar si Ud. ajusta el tamaño de cola de la actividad destino hasta cierto punto a la de defecto, ilimitada.

### **Cian Oscuro - Suspendido:**

Significa que el trabajo extendido más allá del calendario y las tareas dejadas de trabajar con la intención de empezar a trabajar otra vez cuando el calendario inicie de nuevo.

### **Blanco - Ocioso:**

La actividad esta ociosa. Esto ocurre cuando no hay objetos en la cola de insumo o no hay suficientes objetos en la cola de insumo para empezar o iniciar la actividad subsiguiente (si la cantidad de insumo requerida es mayor que uno).

La trayectoria de colores indica lo siguiente:

### **Rojo - Recurso Bloqueado:**

Trayectoria es bloqueada por falta de recursos en la actividad destino.

## ANEXO No.3.

### SIMULADOR DE PROCESOS.

Un simulador es una de las herramientas para diagnosticar o planear la mejora de procesos, sean administrativos, industriales y/o de servicio.

Al utilizar un simulador se tiene que considerar variables como el flujo de los productos o subproductos; los recursos que se utilizan para llevar a cabo los procesos; la asignación de los recursos en cada actividad; culminando con la simulación y análisis de esos procesos que ayuda a identificar diferentes situaciones en las que un proceso se puede ver afectado tanto por la falta de recursos como la sobresaturación de insumos (ocasionando cuellos de botellas) entre otros. Además calcula la duración total del ciclo del proceso, como también los costos que se derivan por su ejecución, tanto para cada actividad hasta el nivel de detalle de cada uno de los recursos que participan durante la simulación.

Con el simulador, el análisis de procesos se realiza en cuatro pasos:

1. La definición de la estructura de los procesos usando las herramientas versátiles de flujogramación.
2. La identificación de los recursos necesarios de los procesos en la hoja de calculo de los recursos.
3. La asignación de los recursos a los diferentes pasos de los procesos (en cada actividad).
4. La presentación de la Simulación de los procesos son ejecutados, y los resultados son presentados en forma gráfica y estadística.

#### RECURSOS (RESOURCES).

Se ha creído conveniente que se aclaren cada uno de los recursos que se ocupan durante la ejecución de un proceso. Es muy importante este rubro, porque de ahí dependerá el uso óptimo de los mismos; a la vez a la hora de ejecutar la simulación será de vital importancia tener esos datos a la mano, para así tener resultados pesimistas, medios y optimistas.

Los recursos incluyen las personas, máquinas, materiales e información requerida para hacer que los procesos se lleven a cabo. Uds. No puede tirar un pedazo de madera dentro de un cuarto y luego aparecer una mesa de cuatro patas. Alguien tiene que cargar la madera en una máquina, operar la máquina, posiblemente mover la madera semiprocada a otra máquina, operar esa máquina, y etc. Tomar personas expertas y máquinas para transformar los objetos y moverlos alrededor de ellos, sin recursos no pasaría nada.

Una de las características que proveen valor agregado por el simulador es la habilidad para asociar recursos con cada actividad de un proceso. La definición y asociación de recursos permite que Ud., comprenda como los recursos están afectando los procesos.



## ANEXO No. 4.

## INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

## RESPONSABILIDAD

- ✓ 1. ¿Que grado de responsabilidad siente que su jefe deposita en usted cuando le asigna una tarea?
- ✓ 2. ¿Cuál es el grado de responsabilidad con que usted asume su trabajo en general?
- ✓ 3. ¿Recibe usted instrucciones precisas de su jefe inmediato sobre como ejecutar las tareas que se le asignan?
4. ¿En que medida usted cree que puede ejercer su iniciativa cuando ejecuta su tarea?
- ✓ 5. ¿Con que claridad establece su jefe inmediato los resultados que espera de usted cuando le asignan un trabajo?
- ✓ 6. ¿Con que frecuencia toma usted decisiones que impliquen cambios en la forma como usualmente realiza sus tareas?

## ESTRUCTURA.

- ✓ 7. ¿Existen procedimientos que deba seguir para realizar las tareas propias de su puesto de trabajo?
- ✓ 8. ¿En que medida respeta usted los procedimientos establecidos para desarrollar su trabajo?
- ✓ 9. ¿Recibe usted algún tipo de supervisión cuando realiza su trabajo?
10. ¿Que tipo de supervisión recibe en el desarrollo de sus tareas?

## COOPERACIÓN

- ✓ 11. ¿Cómo calificaría usted el grado de apoyo que recibe de su jefe inmediato cuando necesita orientación en su trabajo?
12. ¿Cómo calificara el trato que recibe de su jefe inmediato?  
*como se siente con su jefe ? ? ?*
13. ¿Cómo calificaría usted su relación laboral con su jefe inmediato?

**Púrpura Obscura - Cola bloqueada.**

Trayectoria es bloqueada porque la cola destino esta completa tal como con una cola bloqueada en una actividad, ésta solo puede pasar si el tamaño de la cola es por defecto ilimitada.

**Negro - Ociosa.**

Trayectoria es ociosa.

El simulador calcula y guarda (almacena) las estadísticas relacionada con la ejecución de la simulación del proceso. El simulador provee de varios métodos para ver y analizar los datos. Ud., puede ver los datos en la forma de actividad específica de la caja de dialogo, hoja de cálculo o gráfica que representa, tiempo y utilización de los recursos.

**ACTIVIDAD ESTADÍSTICA.**

El simulador acumula y guarda (almacena) Costo, Tiempo, Flujogramas y de la utilización de recursos por cada actividad en el proceso. Ud., puede ver estos datos en el sumario tabulador (**Summary Tab**) de la caja de dialogo **ACTIVITY**. Para acceder a los datos:

**HOJA DE CALCULO.**

El simulador provee 5 diferentes hojas de cálculos que Ud. puede usar para ver la estadística de los procesos ejecutados en la simulación. Estas son las hojas de cálculos de **ACTIVITIES, RESOURCE, ASSIGNMENTS, KEYS VALUES** and **FLOW OBJECTS**. Los campos azules de cada hoja de cálculo contienen valores que son calculados por el simulador durante la ejecución de la simulación.

## Dimensiones del Clima Organizacional.

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de siete dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

### 1. RESPONSABILIDAD (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

### 2. ESTRUCTURA

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

### 3. COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

### 4. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### 5. RECOMPENSA

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

## IDENTIDAD

14. ¿Cuanto orgullo le merece trabajar para el ISDEM? <sup>PMA</sup>
15. ¿Conoce usted la misión de su unidad dentro del ISDEM?
16. ¿Cómo calificaría usted su actual grado de satisfacción en el trabajo?
17. ¿En términos generales, como califica usted que es la satisfacción laboral de sus compañeros de trabajo en la unidad, departamento o sección en que trabajan?

## RECOMPENSA.

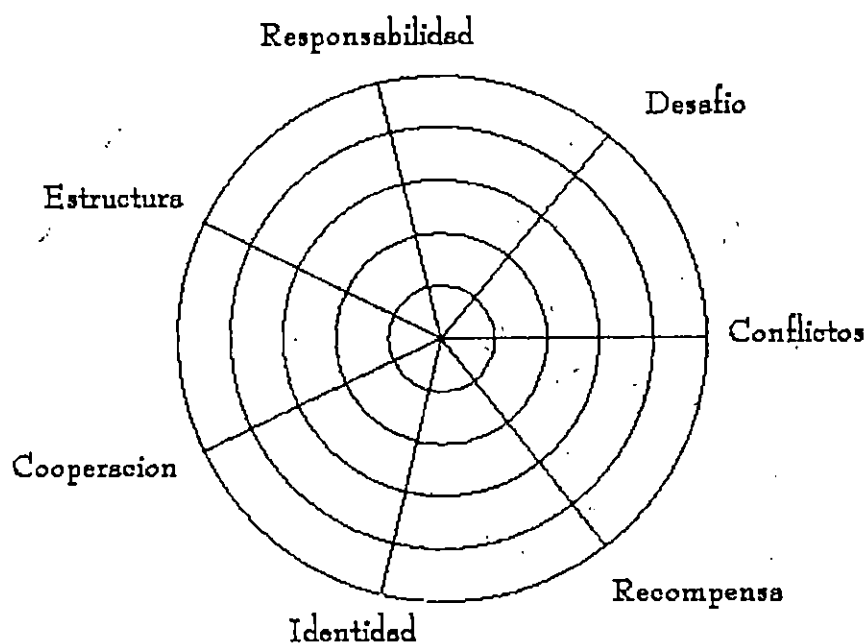
18. ¿Que criterios cree usted que se aplica en el ISDEM para asignar premios como promoción y aumentos salariales?
19. ¿Esta usted satisfecho con los criterios que se aplica para asignar premios en el ISDEM?

## CONFLICTOS.

- ✓ 20. ¿Se presentan conflictos entre ustedes los compañeros o sus compañeros y grupos de trabajo de la unidad, departamento o sección en que trabaja?
21. ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos entre usted o sus compañeros y grupos de trabajo en la unidad, departamento o sección en que trabaja?
22. ¿Cómo calificaría las opiniones de sus compañeros de trabajo cuando se trata de resolver los conflictos que se generan?
23. ¿Cuando se presenta algún problema. ¿Cuál es la actitud que asumen sus superiores?

## DESAFÍO

- ✓ 24. ¿Cree que su jefe inmediato estaría dispuesto a aceptar que cometa algunos errores cuando trata de crear nuevas formas de hacer su trabajo?
- ✓ 25. ¿Cuál cree usted que seria la relación de su jefe inmediato si comete algún error al tratar de innovar o crear nuevas formas de realizar sus tareas?



Para completar su perfil, trace una recta que representara las diferentes dimensiones. Cada marca representara 20 puntos o el 20%, así, al trazar el puntaje en la hoja de perfil se producirá algún tipo de figura de siete lados. Esta figura identificará los cuadrantes mas enfatizados por el clima organizacional.

Este cuestionario fue elaborado por Litwin y Stinger, ahora perteneciente al Departamento de Conducta Organizacional de la Universidad de Michigan. El instrumento proporciona siete dimensiones de clima organizacional. Estas se trazan transfiriendo los puntajes de cada una de ellas a la hoja de perfil que contiene las siete matrices. Al graficarlo se obtiene el perfil de clima organizacional.

El instrumento ha sido administrado en mas de 500 organizaciones, incluyendo escuelas de estudios superiores, bancos, organizaciones de cuidado de la salud, asociaciones profesionales y empresas manufactureras. Difiere de la mayoría de instrumentos de evaluación de clima organizacional, en que proporciona a los entrevistados el comportamiento laboral. La ventaja de este instrumento es que sirve como espejo, en el cual los entrevistados pueden reflejar su comportamiento hacia la organización.

La investigación pasada, en la cual se empleo el cuestionario sugiere que el instrumento es internamente confiable y esta muy asociado con distintos tipos de ejecutoria

## 6. CONFLICTOS

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto en el ámbito superior como en el mismo nivel, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

## 7. DESAFÍO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

### Instrucciones para poner el puntaje.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Y los que se refieren a las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Cada dimensión se evalúa independiente de las otras y en cada respuesta se toman los dos valores desde la izquierda como positivos y los valores desde la derecha como negativos; a excepción de la dicotomía; para después ser promediados por categoría. Los porcentajes se calculan dividiendo el puntaje negativo (los valores más a la derecha) entre el total de los puntos.

Un alto porcentaje indica descontento relativo con la norma específica y un bajo porcentaje indica satisfacción relativa con la norma.

Posteriormente, se analizan por separado las dimensiones para un diagnóstico parcial, detallando en él las debilidades o fortalezas que fueron encontradas.

Para la elaboración del perfil, se transfieren los puntajes obtenidos en las diferentes dimensiones, graficando los promedios negativos de cada una de ellas.

Para cada categoría se seleccionara las siguientes preguntas:

Responsabilidad	1,2,3,4,5,6.
Estructura	7,8,9.
Cooperación	11,12,13.
Identidad	14,15,17,18. 14,15,16,17
Recompensa	20. 19
Conflictos	-21,22,23,24. 20,21,22,
Desafío	25,24

organizacional (Ver Litwin & Stinger, 1994, para un estudio de la relación entre clima organizacional y eficiencia usando este instrumento). Se puede medir el grado en que una organización enfatiza un determinado conjunto de valores o características, así como el grado en el cual es congruente una variedad de dimensiones de la organización (por ejemplo tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc., relaciones de dependencia, promociones, sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). contrario a las suposiciones comunes la investigación que el tipo de clima es más importante que la fortaleza y congruencia del clima al predecir la eficiencia organizacional (Litwin & Stinger, 1994).

## ANEXO No. 5. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

### RESPONSABILIDAD

1. ¿Que grado de responsabilidad siente que su jefe deposita en usted cuando le asigna una tarea?

VALOR FAVORABLE	MUCHO	42	144
	SUFICIENTE	102	
VALOR DESFAVORABLE	POCO	0	0
	MUY POCO	0	

Porcentaje =  $0/144 = 0\%$

Se asigna un grado excelente de responsabilidad al personal del ISDEM por parte de su jefe inmediato a la hora de desarrollar sus tareas.

2. ¿Cuál es el grado de responsabilidad con que usted asume su trabajo en general?

VALOR FAVORABLE	144
VALOR DESFAVORABLE	0

Porcentaje =  $0/144 = 0\%$

El personal asume su trabajo con un grado satisfactorio en lo que respecta a la personalidad.

3. ¿Recibe usted instrucciones precisas de su jefe inmediato sobre como ejecutar las tareas que se le asignan?

VALOR FAVORABLE	114
VALOR DESFAVORABLE	30

Porcentaje =  $30/144 = 20.8\%$

Existe un porcentaje aceptable en cuanto a las instrucciones precisas que recibe el subordinado de su jefe inmediato sobre como ejecutar las tareas que se asignan.



4. ¿En que medida usted cree que puede ejercer su iniciativa cuando ejecuta su tarea?

VALOR FAVORABLE	81
VALOR DESFAVORABLE	63

Porcentaje =  $63/144 = 43.8\%$ .

Los empleados del ISDEM dicen no ejercer su iniciativa cuando realizan sus tareas. Este resultado es significativo puesto que el puntaje desfavorable alcanza casi la mitad de los empleados del Instituto (63 personas).

5. ¿Con que claridad establece su jefe inmediato los resultados que espera de usted cuando le asignan un trabajo?

VALOR FAVORABLE	113
VALOR DESFAVORABLE	31

Porcentaje =  $31/113 = 21.5\%$

El 78.5% del personal dice que sus jefes les hacen saber muy claramente los resultados que ellos esperan cuando se les asigna una tarea específica.

6. ¿Con que frecuencia toma usted decisiones que impliquen cambios en la forma como usualmente realiza sus tareas?

VALOR FAVORABLE	26
VALOR DESFAVORABLE	118

Porcentaje =  $118/144 = 82\%$

En el ISDEM los empleados con poca frecuencia toman decisiones que implique cambios, un 82% dice que nunca lo hace.

#### ESTRUCTURA.

7. ¿Existen procedimientos que deba seguir para realizar las tareas propias de su puesto de trabajo?

VALOR FAVORABLE	29
VALOR DESFAVORABLE	115

Porcentaje =  $115/144 = 79.9\%$

Existen pocos procedimientos escritos establecidos en las unidades del ISDEM.

8. ¿En que medida respeta usted los procedimientos establecidos para desarrollar su trabajo?

VALOR FAVORABLE	108
VALOR DESFAVORABLE	36

Porcentaje =  $36/144 = 25\%$

Un 75% dicen que respetan los procedimientos establecidos y ordenados por sus jefes inmediatos a la hora de ejecutar su trabajo.

9. ¿Recibe usted algún tipo de supervisión cuando realiza su trabajo?

VALOR FAVORABLE	90
VALOR DESFAVORABLE	54

Porcentaje =  $54/144 = 37.5\%$

El 62.5% de los encuestados dicen que reciben supervisión cuando realizan sus tareas.

10. ¿Que tipo de supervisión recibe en el desarrollo de sus tareas?

DIRECTA	70
INDIRECTA	54
OTRO TIPO	20

El personal consultado refiere que el tipo de supervisión más utilizado en el ISDEM es directa (48.6%), un 37.5% es indirecta y un 13.9% dice recibirla de otra forma, a saber, por medio de sus demás compañeros.

## COOPERACIÓN

11. ¿Cómo calificaría usted el grado de apoyo que recibe de su jefe inmediato cuando necesita orientación en su trabajo?

VALOR FAVORABLE	121
VALOR DESFAVORABLE	23

Porcentaje =  $23/144 = 16\%$

Un 84% del personal dice que el grado de apoyo que reciben de sus jefes en la orientación de sus actividades es aceptable.

12. ¿Cómo calificara el trato que recibe de su jefe inmediato?

VALOR FAVORABLE	144
VALOR DESFAVORABLE	0

Porcentaje =  $0/144 = 0\%$

El trato que los empleados dicen tener por parte de su jefe inmediato en el desarrollo de las labores es excelente debido a que el total del personal lo considero entre aceptable y muy amable.

13. ¿Cómo calificaría usted su relación laboral con su jefe inmediato?

VALOR FAVORABLE	140
VALOR DESFAVORABLE	4

Porcentaje =  $4/144 = 2.8\%$

El 97.2% considera tener una buena relación con su jefe inmediato.

## IDENTIDAD

14. ¿Cuanto orgullo le merece trabajar para el ISDEM?

VALOR FAVORABLE	134
VALOR DESFAVORABLE	10

Porcentaje =  $10/144 = 6.9\%$

Un 93.1% de los empleados del ISDEM dicen estar orgullosos de trabajar en el Instituto.

15. ¿Conoce usted la misión de su unidad dentro del ISDEM?

VALOR FAVORABLE	45
VALOR DESFAVORABLE	99

Porcentaje =  $99/144 = 68.8\%$

De los empleados, el 68.8% no conoce a exactitud la misión de su unidad.

16. ¿Cómo calificaría usted su actual grado de satisfacción en el trabajo?

VALOR FAVORABLE	123
VALOR DESFAVORABLE	21

Porcentaje =  $21/144 = 14.6\%$

El 85.4% del personal dice tener un alto grado de satisfacción en el trabajo que desempeñan.

17. ¿En términos generales, como califica usted que es la satisfacción laboral de sus compañeros de trabajo en la unidad, departamento o sección en que trabajan?

VALOR FAVORABLE	113
VALOR DESFAVORABLE	31

Porcentaje =  $31/144 = 21.5\%$

En cuanto a como ven a sus compañeros de trabajo respecto a su satisfacción, dicen que el 78.5% de ellos tienen una satisfacción grande.

### RECOMPENSA.

18. ¿Que criterios cree usted que se aplica en el ISDEM para asignar premios como promoción y aumentos salariales?

Evaluación del desempeño	43.1%
Antigüedad	18.1%
Ninguno	38.9%

Existe un 38.9% de los empleados que confirmaron la inexistencia de criterios para la asignación de premios, mientras que un 43.1% dicen que el criterio predominante es la evaluación del desempeño.

19. ¿Esta usted satisfecho con los criterios que se aplica para asignar premios en el ISDEM?

VALOR FAVORABLE	37
VALOR DESFAVORABLE	107

$$\text{Porcentaje} = 107/144 = 74.3\%$$

A pesar de que un 61.2% de los entrevistados dijo que existen criterios para la asignación de premios, el 74.3% de la totalidad no esta de acuerdo con la aplicación de tales .

### CONFLICTOS.

20. ¿Se presentan conflictos entre ustedes los compañeros o sus compañeros y grupos de trabajo de la unidad, departamento o sección en que trabaja?

VALOR FAVORABLE	121
VALOR DESFAVORABLE	23

Porcentaje =  $23/144 = 16\%$

El 84% de los empleados dijo que no se dan conflictos entre los compañeros y el 16% si los confirmaron.

21. ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos entre usted o sus compañeros y grupos de trabajo en la unidad, departamento o sección en que trabaja?

VALOR FAVORABLE	124
VALOR DESFAVORABLE	20

Porcentaje =  $20/144 = 13.9\%$

El 86.1% de los empleados dicen que los conflictos se dan pocas veces o nunca dentro de la institución, mientras que un 13.9% aseguran que se presentan algunas veces.

22. ¿Cómo calificaría las opiniones de sus compañeros de trabajo cuando se trata de resolver los conflictos que se generan?

VALOR FAVORABLE	89
VALOR DESFAVORABLE	55

Porcentaje =  $55/144 = 38.2\%$

Un 38.2% del personal supone que los compañeros de trabajo son pocos francos y honestos cuando se trata de resolver los conflictos. Un 61.8% hace mención de que sus compañeros son francos y honestos.

23. ¿Cuando se presenta algún problema. ¿Cuál es la actitud que asumen sus superiores?

Los enfrentan directamente	97
Simplemente tratan de enterarse	32
Tienden a ignorarlos	4
Otros	11

El 67.8% de los entrevistados dicen que los jefes enfrentan directamente los problemas, el 22.2% dicen que solamente tratan de enterarse, el 28% dicen que tienden a ignorarlos y el 7.6% se abstuvo a contestar.

### DESAFÍO

24. ¿Cree que su jefe inmediato estaría dispuesto a aceptar que cometa algunos errores cuando trata de crear nuevas formas de hacer su trabajo?

VALOR FAVORABLE	83
VALOR DESFAVORABLE	61

Porcentaje =  $61/144 = 42.4\%$

El 57.6% de los encuestados dice que su jefe estaría dispuesto a aceptar los errores que se pudieran cometer al cambiar la forma de ejecutar sus actividades, mientras que el 42.4% dicen lo contrario.

25. ¿Cuál cree usted que sería la relación de su jefe inmediato si comete algún error al tratar de innovar o crear nuevas formas de realizar sus tareas?

Le aplicaría alguna sanción	11
Simplemente le llamaría la atención	83
Ignoraría la situación	22
Otras	28

Un 57.6% de los empleados asegura que su jefe inmediato solamente le llamaría la atención, un 19.5% dijo que recibirían una orientación, el 15.3% ignoraría la situación y un 7.6% dijo que su jefe le aplicaría una sanción.

**ANEXO No. 6.**  
**INSTRUMENTO PARA LA INVESTIGACIÓN EXTERNA.**

**OBJETIVO.**

Conocer el grado de satisfacción que tienen las alcaldías con relación a la asistencia y capacitación brindada por organismo dedicados al Desarrollo Municipal, tanto gubernamentales como no gubernamentales.

1. Considera necesario una asesoría periódica para el buen funcionamiento de sus labores?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. En que áreas cree que necesita mayor asistencia? (Especifique).

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Que instituciones conoce que prestan asesoría y capacitación a favor de un Desarrollo Municipal?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Ha recibido asistencia y/o capacitación por parte de alguna institución?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Menciónelas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Con que frecuencia recibe la asistencia?

Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

6 En que áreas le han asesorado. Especifique.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Conoce el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. Le presta algún servicio?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Si es No pase a la Preg. 13



9. En que forma le presta el servicio?

---

---

10. Con que frecuencia le presta el servicio?

Semanal ~~\_\_\_\_\_~~      Quincenal \_\_\_\_\_      Mensual \_\_\_\_\_      Otros \_\_\_\_\_

11. Cómo evalúa el servicio que le presta?

Excelente \_\_\_\_\_      Bueno \_\_\_\_\_      Regular \_\_\_\_\_      Malo \_\_\_\_\_

12. Se encuentra satisfecho con el servicio recibido?

Si \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_

13. Tiene alguna observación para poder mejorar el servicio que le presta el ISDEM ?

---

---

## ANEXO No. 7. METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN EXTERNA.

### DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

Los clientes a quienes se les presta la capacitación y asistencia técnica son los gobiernos locales de El Salvador, que están conformados por los 262 municipios.

La zona Occidental esta constituida por los Departamentos de Santa Ana, Sonsonate y Ahuachapán, teniendo en total 41 alcaldías.

En la Central se encuentran los departamentos de Chalatenango, San Salvador y La Libertad, encontrándose 74 alcaldías en esta zona.

La Paracentral, la conforman los departamentos de La Paz, Cuscatlán, Cabañas y San Vicente teniendo en total 60 municipios.

Y la zona Oriental con 87 municipalidades distribuidas en los departamentos de Usulután, San Miguel, Morazán y La Unión.

### TAMAÑO DE LA MUESTRA.

El método de muestreo que se utilizará es probabilístico, donde cada elemento del universo tiene la misma oportunidad de ser elegido; particularmente se trabajará con muestreo aleatorio simple.

El cálculo del tamaño de la muestra se realizará mediante la fórmula de población finita (menos de 500,000 elementos).

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

En donde:

N : Universo o población.

p : Probabilidad de que las municipalidades estén satisfechas con el servicio que se les presta.

q : Probabilidad de las municipalidades estén insatisfechas con el servicio que se les presta.

E : error de estimación (precisión en los resultados).

n : número de elementos (tamaño de la muestra).

Z : coeficiente de confianza.

Para N se tienen las 262 municipalidades que tiene el país.

Cuando no se tiene una idea clara de la situación que guarda en el mercado el fenómeno, es necesario dar los máximos valores, tanto a la probabilidad de que el evento tenga resultados positivos o negativos. Esto es 50% para "p" y 50% para "q".

El error de estimación y el nivel de confianza considerado es: E = 15% y Z = 90%. Valores que fueron tomados de estudios realizados por el componente PROMUDE/GTZ, debido a que la investigación que se realiza es similar a las que el programa elabora, es decir, investigaciones de opiniones en el ámbito municipal. Los criterios tomados por el componente PROMUDE/GTZ para la determinación de los anteriores valores son la homogeneidad de las necesidades de las alcaldías, las distancias existentes entre los municipios y el excesivo número de municipalidades en el país. Además, se sugiere reforzar el muestreo con visitas de campo con los asesores municipales.

Para determinar el coeficiente de confianza (Z) se divide el nivel de confianza (90%), entre 2 por el 100%<sup>1</sup>, dando como resultado A = 0.45.

Con este dato se busca el promedio del universo en el área bajo la curva normal, obteniendo una Z = 1.64 para un grado de confianza del 90%.

Entonces tenemos:

N : 262

p : 50%

q : 50%

E : 15%

NC : 90%

Z : 1.64.

$$n = \frac{(1.64)^2(0.5)(0.5)(262)}{(1.64)^2(0.5)(0.5) + (0.15)^2(262-1)}$$

$$n = 26.92 = 27 \text{ alcaldías.}$$

**NOTA:** Para muestreos de opiniones, el método más utilizado es Muestreo por Juicio, considerando el 5% del universo como muestra. Porcentaje tomado por la concentración del universo.

Para la elección de los municipios a encuestar, se divide la muestra en las cuatro zonas del país, esto con el objetivo de identificar las necesidades y ver el grado de satisfacción que tienen las municipalidades con el servicio que les presta el ISDEM en su respectiva región. Por medio de la siguiente fórmula se realiza la distribución de la muestra:

$$W = \frac{Q * n}{N}$$

Donde:

W : Número de municipalidades a encuestar por departamento.

Q : Número de municipalidades por departamento.

n : Muestra.

N : Universo

Teniendo ya distribuida la muestra, se segmentan los municipios de cada departamento según su número de habitantes, debido a que los habitantes son los que demandan los servicios de las alcaldías. Para la clasificación por tamaño, se toma la escala utilizada por el Gobierno de El Salvador para la distribución del FODES<sup>2</sup>.

*NOTA: Los municipios a encuestar fueron seleccionados teniendo en cuenta que no fueran asistidos por el mismo asesor dentro de la región y por ende que no estuvieran cerca.*

---

<sup>1</sup> Esto para efecto de poder utilizar los datos de la curva normal. Bonilla Gildaberto. Estadística I.

<sup>2</sup> Órgano Legislativo. Decreto No. 35 del 28 de Marzo de 1996.

## ANEXO No. 8.

### ANÁLISIS DE LOS DATOS.

1. Considera necesario una asesoría periódica para el buen funcionamiento de sus labores?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

	SI	NO
R. OCCIDENTAL	4	0
R. CENTRAL	8	0
R. PARACENTRAL	5	1
R. ORIENTAL	9	0
TOTAL	26	1
%	96.2	3.8

ANÁLISIS: Los resultados obtenidos indican que el 92 % de las municipalidades consultadas consideran necesario una asesoría periódica para el buen funcionamiento y desempeño de sus labores. Mientras que sólo el 3.8% está en desacuerdo en una asesoría continua, siendo un porcentaje muy ínfimo, ante el porcentaje en acuerdo.

2. En que áreas cree que necesita mayor asistencia?  
 (Especifique).

	R. Occtal.	R. Ctal	R. Pctal.	R. Otal	Total	%
admón. Municipal	2	4	2	3	11	40.7
contabilidad	3	3	0	3	9	33.3
tesorería	1	0	0	0	1	3.7
admón. financiera	2	1	3	0	6	22.2
área tributaria	1	3	0	6	10	37
catastro	1	1	1	0	3	11.1
registro de est. fam.	1	0	2	0	3	11.1
legal	0	1	0	3	4	14.8
particip ciudadana	0	1	2	0	3	11.1
presupuesto	0	3	0	1	4	14.8
computación	0	1	0	0	1	3.7
medio ambiente	0	1	0	0	1	3.7
planificación	0	1	1	0	2	7.4
Proyectos	0	1	1	0	2	7.4

Análisis: De las áreas mencionadas se observa que ninguna destaca en un porcentaje considerable, pero entre las más importantes áreas de necesidad en asistencias se encuentra la Administración Municipal con 40.7%, Área tributaria con un 37.0%, Contabilidad y Admón. financiera con 33.3% y 22.2% respectivamente. Además existen otras áreas que deben ser consideradas ya que no dejan de ser menos importantes.

3. Que instituciones conoce que prestan asesoría y capacitación a favor de un Desarrollo Municipal?

	R.Octal.	R.Ctal	R. Pctal.	R. Otal.	Total	%
ISDEM	4	8	6	4	22	81.5
FISDL	4	7	3	3	17	63
COMURES	4	6	6	3	19	70.4
PROMUDE/GTZ	1	1	1	0	3	11.1
FUNDASPAD	0	0	0	0	0	0
USAID	3	0	0	0	3	11.1
PNUD	1	0	0	0	1	3.7
FUNDAUNGO	3	1	0	0	4	14.8
RTI	2	0	0	0	2	7.4
SECADE	1	0	0	0	1	3.7
SACDEL	1	1	0	0	2	7.4
ISD	0	1	0	0	1	3.7
INSAFORP	0	1	0	0	1	3.7
CORTE DE CTAS.	1	0	0	0	1	3.7

Análisis: Las alcaldías tienen un conocimiento del 81.5 % que el ISDEM es una de las instituciones que presta asesoría y capacitación para el desarrollo de los gobiernos locales, seguido de COMURES en un 70.4% y FISDL en un 63.0%, siendo las instituciones principales en esta área. Además existen otras tales como Fundaungo, PROMUDE/GTZ y USAID.

4. Ha recibido asistencia y/o capacitación por parte de alguna institución?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

	SI	NO
R. OCCIDENTAL	4	0
R. CENTRAL	8	0
R. PARACENTRAL	6	0
R. ORIENTAL	9	0

Análisis: el 100% de las municipalidades consultadas han recibido asistencia y/o capacitación por parte de las instituciones que prestan servicios a favor del desarrollo municipal. Entre las principales instituciones que han prestado asistencia a las municipalidades está ISDEM asistencia a las municipalidades esta el ISDEM en un 96.3%, FISDL en un 55.6% y COMURES en un 51.9%.

## 5. Con que frecuencia recibe la asistencia?

	R. Occtal.	R. Ctal.	R. Pctal.	R. Otal.	Total	%
SEMANAL	3	2	1	0	6	22.2
QUINCENAL	0	0	0	0	0	0
MENSUAL	1	3	1	9	14	51.9
TRIMESTRAL	0	2	4	0	6	22.2
IRREGULAR	0	1	0	0	1	3.7

Análisis: Los resultados indican que un 51.9% de las alcaldías reciben asistencia mensual por parte de las instituciones mencionadas anteriormente, seguido de un 22.2% en asistencia semanal y otro 22.2% en asistencia trimestral.

Existen alcaldías que son atendidas en forma irregular, haciéndose difícil responder a algunas de estas frecuencias.

## 6. ¿En que áreas le han asesorado. Especifique.

	R. Occtal.	R. Ctal.	R. Pctal.	R. Otal.	TOTAL	%
ADMÓN. MUNICIPAL	3	1	3	3	10	37
CONTABILIDAD	1	4	0	2	7	25.9
TESORERÍA	1	0	0	0	1	3.7
ADMÓN. FINANCIERA	1	0	2	0	3	11.1
ÁREA TRIBUTARIA	0	2	2	1	5	18.5
CATASTRO	0	0	0	0	0	0
REGISTRO FAMILIAR	1	3	2	2	8	29.6
PLANIFICACIÓN	0	1	0	2	3	11.1
PARTICIPAC CIUDADANA	2	1	2	0	5	18.5
PRESUPUESTO	1	2	0	4	7	25.9
ÁREA LEGAL	1	3	0	1	5	18.5
CÉDULAS	0	0	0	0	0	0
PROYECTOS	0	1	0	5	6	22.2
ATENCIÓN AL CLIENTE	0	1	0	0	1	3.7

Análisis: Admón. Municipal en un 37% es el área con mayor asistencia prestada, seguida de registro familiar con un 29.6%; continúan a esta contabilidad y presupuesto en un 25.9% otras tales como Proyectos, Participación Ciudadana y el Área legal poseen un menor porcentaje, pero igual de significativo. Además se hace necesario mencionar que aunque las municipalidades son atendidas en estas áreas, existe una necesidad latente de una mayor y mejor asistencia hacia estas.

7. Conoce el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

	SI	NO
R. OCCIDENTAL	4	0
R. CENTRAL	8	0
R. PARACENTRAL	6	0
R. ORIENTAL	9	0

Análisis: El 100% de las alcaldías en estudio conocen el instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) las cuales de una u otra manera poseen algún tipo de relación con dicha institución.

8. Le presta algún servicio?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

	SI	NO
R. OCCIDENTAL	4	0
R. CENTRAL	8	0
R. PARACENTRAL	6	0
R. ORIENTAL	9	0

Análisis: De los resultados obtenidos el 100% de las municipalidades reciben servicio por parte del ISDEM, el cual colabora para un mejor desempeño y desarrollo municipal.

9. En que forma le presta el servicio?

	R. Occtal.	R. Ctal.	R. Pctal.	R. Otal.	Total
CAPACITACIONES	3	7	3	9	22
ASESORÍA	4	6	5	6	21
VENTA DE ESPECIES	4	2	6	9	21

Análisis: las capacitaciones son la forma más usual en que ISDEM presta la asistencia a las municipalidades con un 81.5% seguido de asesorarías con un 77.8% y Venta de especies Municipales con un 100%. Entre las asesorías y capacitaciones podemos mencionar Admón. Municipal, Planificación Computación, Asesoría legal, Financiamiento Mpal. Contabilidad, Proyectos, Participación Ciudadana, entre otros.



10. Con que frecuencia le presta el servicio?

Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

	R. Occtal.	R. Ctal.	R. Pctal.	R. Otal.	Total	%
SEMANAL	2	1	1	0	4	14.8
QUINCENAL	1	1	4	2	8	29.6
MENSUAL	1	4	0	6	11	40.7
BIMENSUAL	0	1	0	1	2	7.4
TRIMESTRAL	0	1	1	0	2	7.4

Análisis: El Instituto salvadoreño de Desarrollo Municipal a través de sus asesores técnicos, difieren en la continuidad de las visitas que se realizan a las Municipalidades, para la prestación de alguna asistencia, viéndose reflejado en un 40.7% la asistencia mensual, seguida de un 29.6% la asistencia quincenal y en un 14.8% la asistencia semanal.

11. Cómo evalúa el servicio que le presta?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_  
Malo \_\_\_\_\_

	R. Occtal.	R. Ctal.	R. Pctal.	R. Otal.	TOTAL	%
EXCELENTE	2	1	2	2	7	25.9
BUENO	2	4	3	5	14	51.9
REGULAR	0	2	1	2	5	18.5
MALO	0	1	0	0	1	3.7

Análisis: La evaluación que se hacen los Gobiernos Locales ante el servicio recibido por el ISDEM es variada, donde en un 51.9% de las alcaldías consideran Bueno el servicio, un 25.9% lo consideran Excelente. Por otro lado un 18.5% de las Municipalidades lo consideran Regular y un Mínimo del .7% lo estima Malo.

12. Se encuentra satisfecho con el servicio recibido?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

	SI	NO
R. OCCIDENTAL	4	0
R. CENTRAL	5	3
R. PARACENTRAL	4	2
R. ORIENTAL	7	2
%	74.1	25.9

Análisis: El total de alcaldías consultadas en la zona Occidental, se encuentran satisfechas con el servicio recibido por el ISDEM, mientras que el 62.5% del total de alcaldías en la zona Central se encuentra satisfecha por la asistencia brindada, contrario a un 37.5% de alcaldías insatisfechas. A la vez un 66.7% de las Municipalidades consultadas en la zona Paracentral se encuentra satisfecha y un 33.3% insatisfecha. En la zona Oriental un 77.8% se encuentra satisfecha de la asistencia recibida, mientras que un 22.2% está insatisfecha. Es necesario tomar en cuenta que el hecho de que las alcaldías se encuentren satisfechas con la asistencia recibida, no indica que no necesita de mucha mas asistencia en otra área e incluso en la misma área de la asistencia recibida (comentarios realizados por alcaldías).

15. Entre las observaciones registradas para mejorar los servicios que presta el ISDEM, se citan en orden de importancia:

1. Asesorías continuas.
2. Sistematización de visitas.
3. Mayor atención a las Municipalidades.
4. Más capacitaciones en el año.
5. Capacitaciones a Concejo Municipal.
6. Especies Municipales puntuales.
7. Capacitar a los Asesores Municipales.
8. Disminuir los costos de las Especies Municipales.

## ANEXO No. 9.

### GUIÓN DE CAPACITACIÓN

#### INTRODUCCIÓN.

El presente manual de capacitación tiene como finalidad, servir de instrumento en función de transmisor de conocimientos en las áreas que involucra municipalismo, permitiendo llevar un control sobre la temática a desarrollar, así como los recursos y elementos necesarios para el desarrollo del referido programa.

Cada uno de los elementos que contiene el Manual son un instrumento que ayuda al capacitador en el proceso de enseñanza aprendizaje, ya que incluye desde el saludo de bienvenida hasta la clausura del ciclo de capacitación.

Cabe mencionar que se dará solamente los aspectos generales, ya que son ellos los que van a desarrollar los temas para la capacitación, debido que en nuestro país es ISDEM la entidad especialistas en municipalismo.

#### OBJETIVO.

Definir una metodología de la enseñanza para la capacitación a los asesores municipalidades para que ellos puedan tener conocimientos integrales de lo que concierne a el área de municipalismo.

#### METODOLOGÍA.

En función de la didáctica, la metodología "es la organización racional y bien calculada de conjunto de recursos disponibles, métodos, técnicas y procedimientos mas adecuados para alcanzar determinados objetivos de la manera mas económica y eficiente.

Así la metodología de enseñanza /aprendizaje puede considerarse como la organización del conjunto de métodos, técnicas, procedimientos, dirigidos a provocar un determinado cambio en la conducta, actitudes, valores, habilidades y destrezas del capacitado.

La metodología propuesta para la enseñanza /aprendizaje en los cursos será **Expositiva**, la cual la dará personal idóneo en el tema al mismo tiempo se realizarán retroalimentaciones para reforzar los conocimientos que se tienen (asesores).

## **DETERMINACIÓN DE RECURSOS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN.**

Los recursos que involucra la capacitación como lo es: tiempo, personal que la dará será determinada por la Unidad de Capacitación del ISDEM, así como el desarrollo del contenido, debido que es la Institución la especialista en dar el servicio y la que tiene conocimientos mas completos acerca del tema de municipalismo.

## **INFORMACIÓN GENERAL PARA LOS PARTICIPANTES.**

Definir el lugar y la fecha del curso.

Inicio:

Clausura:

Duración:

### **ALIMENTACIÓN Y HORARIO DE COMIDAS.**

Su alimentación le será entregada por la organización del curso a la hora del almuerzo y/o refrigerio.

## **ANEXO No. 10**

### **GUIÓN DE CAPACITACIÓN PARA EL SISTEMA**

#### **MANUAL DE CAPACITACION**

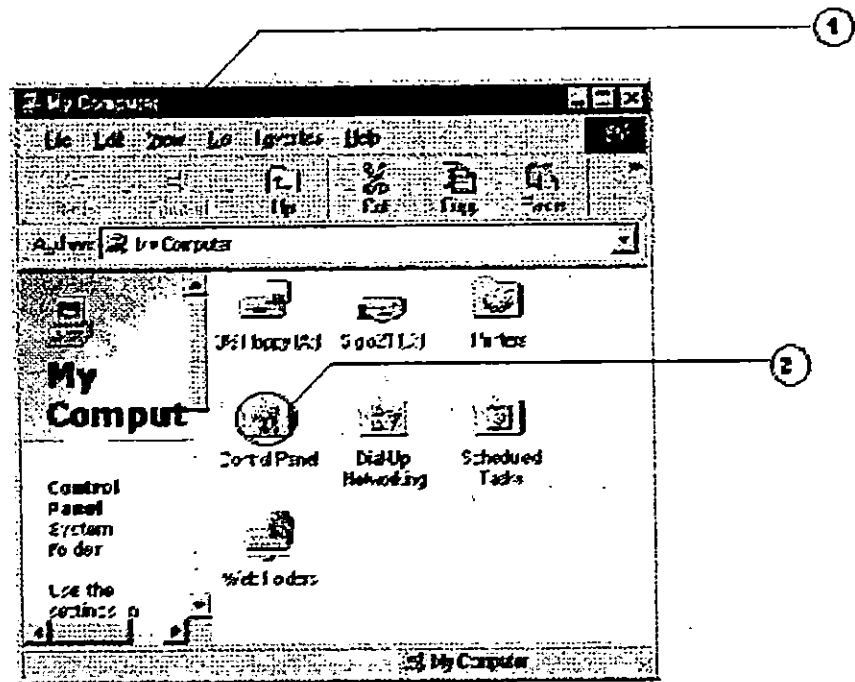
Este manual, esta orientado a los usuarios que hagan uso del sistema de comunicación local en el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal y necesiten aprender a manejar esta información en forma rápida. Para describir las principales operaciones que pueden realizarse dentro del mismo se han enumerado los pasos que deben llevarse a cabo.

Además los primeros en recibir este módulo de capacitación serán los técnicos de informática de las regionales y de la oficina central del ISDEM, por que serán estos los que le darán mantenimiento a la red de comunicación y los que accesarán a los usuarios en el sistema. Luego serán estos los encargados en capacitar al personal del instituto.

A continuación se presentan los diferentes procedimientos del sistema:

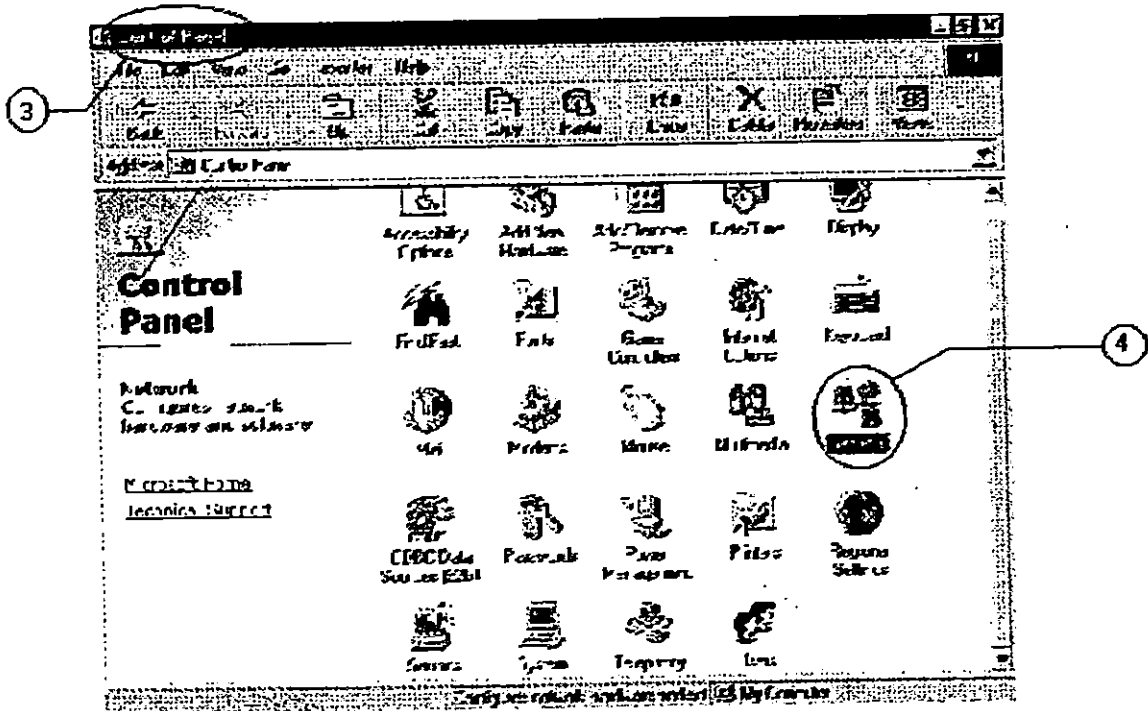
## CONFIGURACION DEL USUARIO

La configuración del usuario consiste en que ha dicha terminal (computador) se le identificará para que accese al ambiente de la red. Para ello se deberá de instalar el protocolo, definir el nombre de la maquina o clave de identificación y el acceso de control.



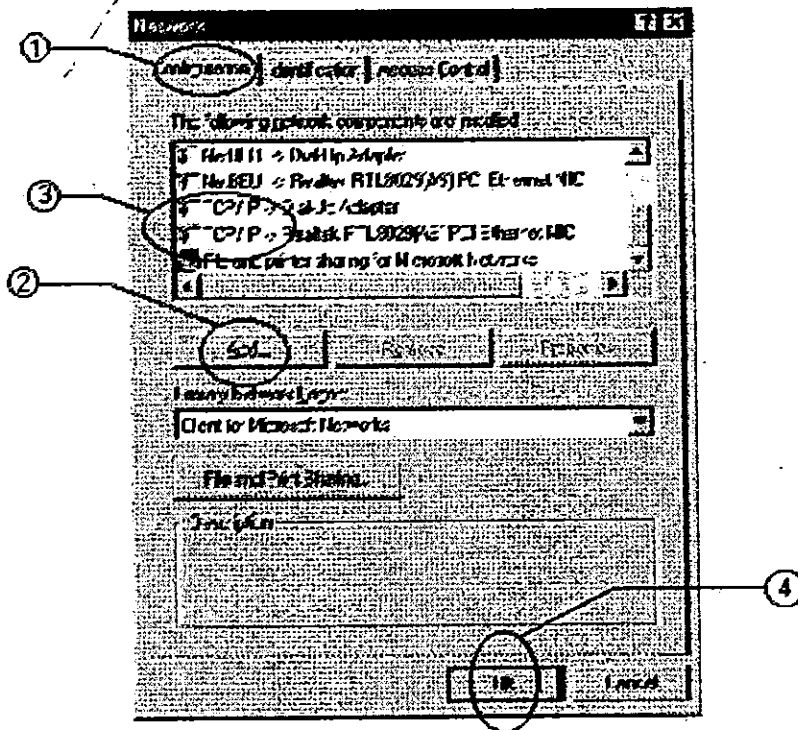
Para iniciar la configuración del usuario basta con llevar a cabo los siguientes pasos:

- 1- Haga doble clic en el icono de Mi PC, donde le aparecerá la pantalla anterior.
- 2- Haga doble clic sobre el ícono de Control Panel



- 3- Se presentará un cuadro de diálogo con el mismo nombre el cual incluye íconos controladores de la computadora.
- 4- Posiciónese sobre el icono de red (Network) y haga doble clic con el botón derecho del mouse.

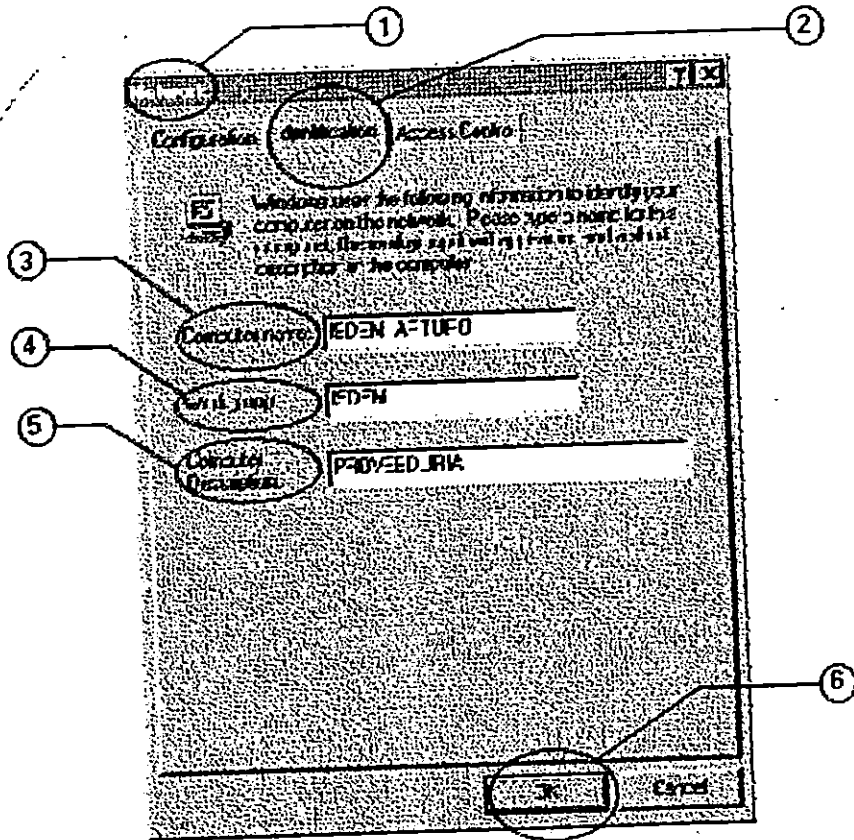
## Configuración de la terminal:



- 1-Cuando se ha presentado la pantalla de red (network), se debe posicionar en la hoja de configuración
- 2-Haga clic en Add.. y aparecerá una lista(protocolo, adaptador, etc.). Haga doble clic en protocolo e instale el TCP/IP proporcionado por microsoft.
- 3-Se presentarán los indicadores del protocolo en la ventana de la hoja.
- 4-Presione el botón OK para ejecutar la configuración.

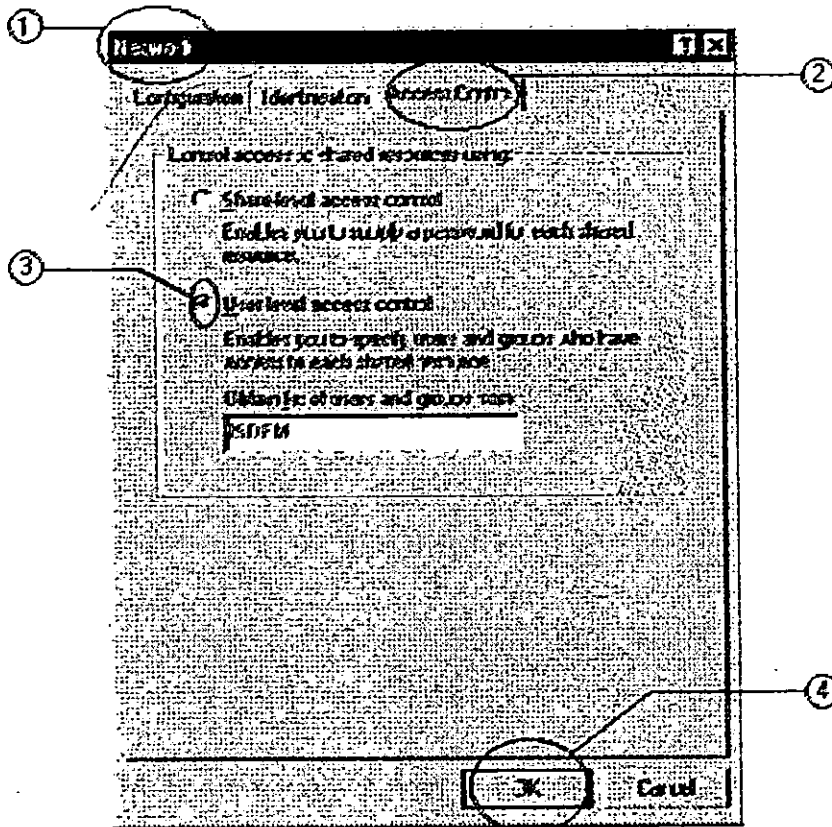


## Identificación del usuario:

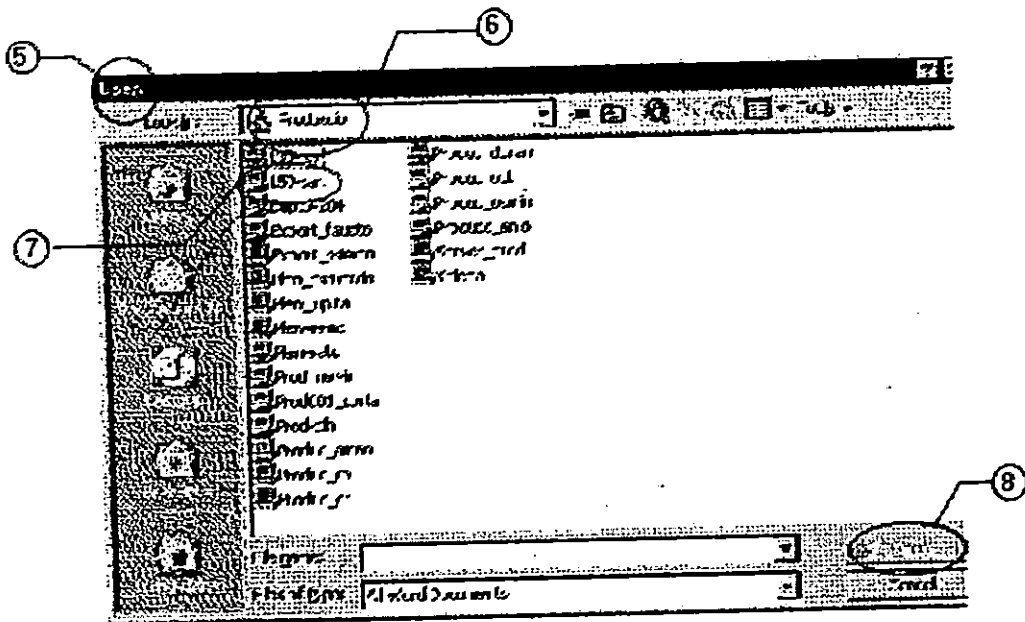


- 1- La identificación de la terminal se hará siempre en la misma pantalla de red (Network).
- 2- Haga clic en la hoja de identificación de dicha pantalla.
- 3- Digite el nombre de la terminal o del usuario con la que será reconocido en el ambiente del sistema.
- 4- Coloque el nombre con que será reconocido el grupo de los usuarios.
- 5- En la siguiente ventana digite una descripción del usuario o de la terminal referida.
- 6- Presione el botón de OK para activar la identificación.

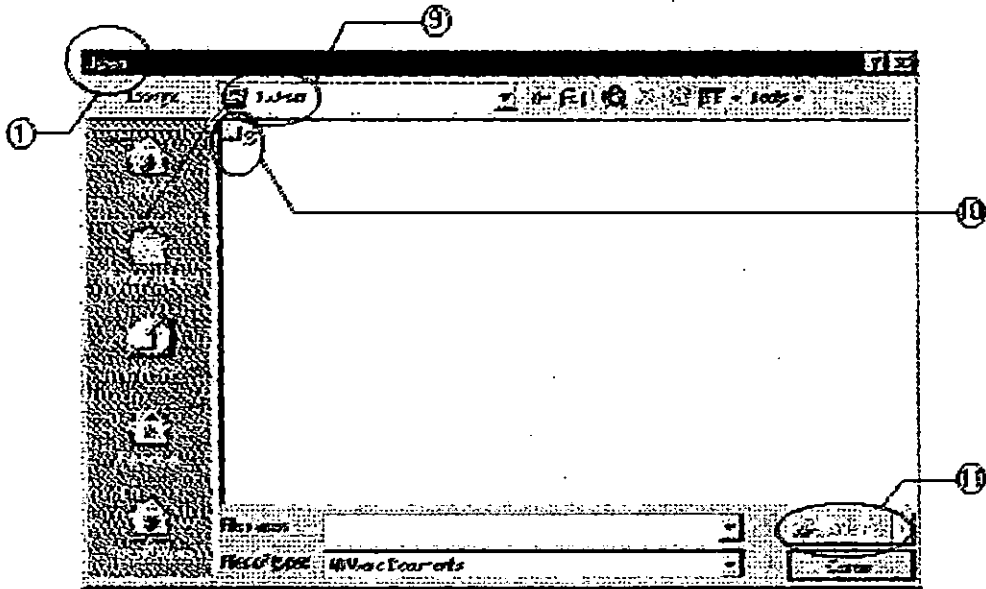
### Acceso de control:



- 1- El acceso de control deberá estar en la pantalla de red y servirá como clave de acceso a la hora de iniciar el encendido de la computadora.
- 2- Haga clic sobre la hoja de acceso de control.
- 3- Digite su clave de acceso la cual será su clave para acceder al ambiente operativo.
- 4- Presione el botón de OK para aplicar el acceso de control.



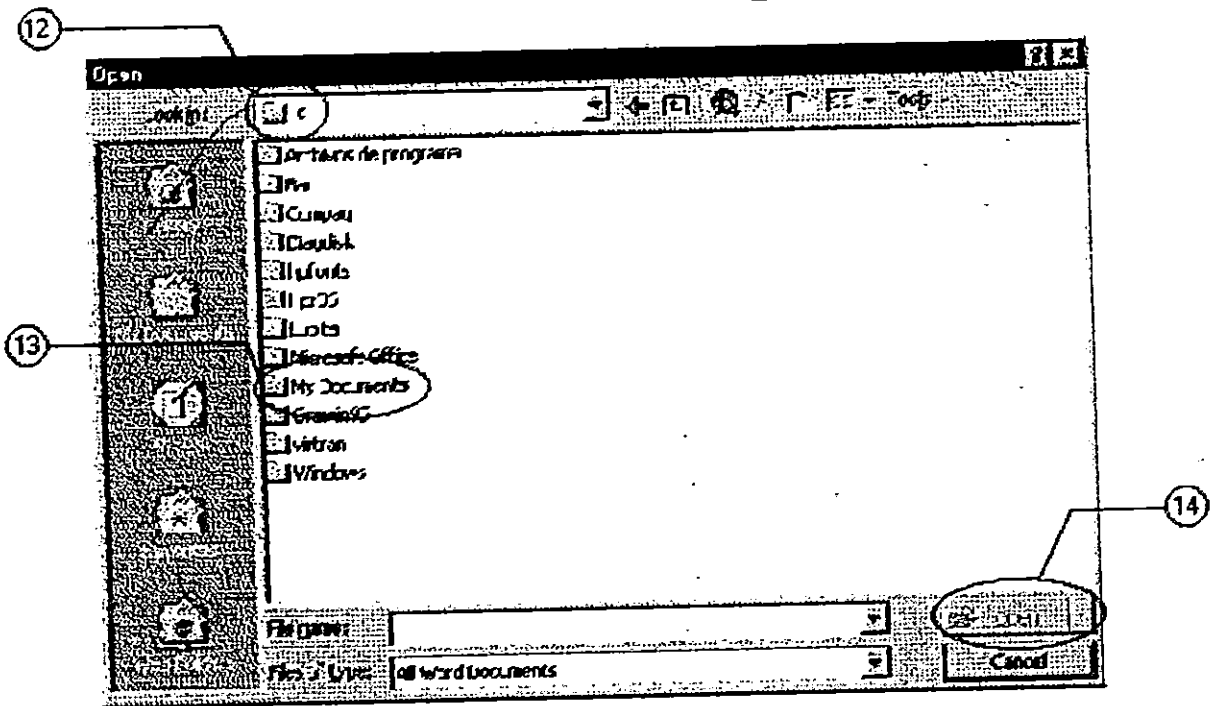
- 5- Se presentará el mismo cuadro de dialogo abrir.
- 6- Aparecerá en la ventanilla el dialogo de la red(network neighborhood)
- 7- En el área principal aparecerán todos los usuarios de la red incluyendo el servidor del cual abra que elegir de donde se necesita tomar la información, teniendo en cuenta que se posee acceso porque de lo contrario no podrá ingresar.
- 8- Presione el botón de abrir.



9- Carpetas a las que posiblemente pueda acceder.

10-Seleccione la carpeta a la que posee acceso.

11- Presione el botón de abrir.



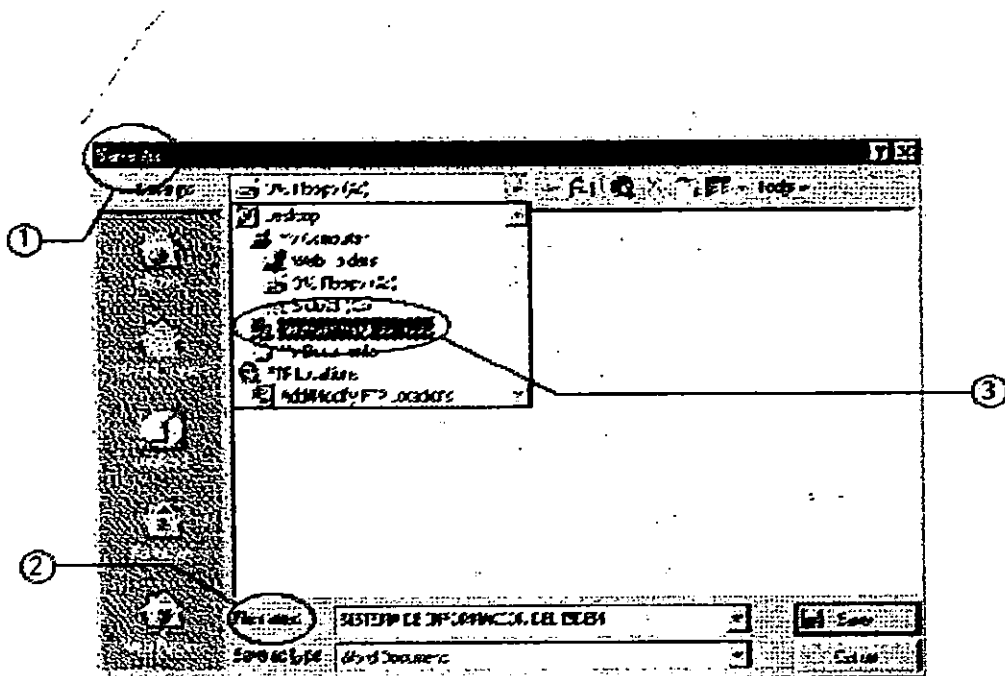
12-La ventana desplegará el contenido de la carpeta compartida a la que se desea entrar si se tiene acceso. De lo contrario aparecerá un mensaje con acceso denegado.

13-Seleccione otra carpeta si existen de lo contrario, aparecerán los archivos a los que queremos acceder.

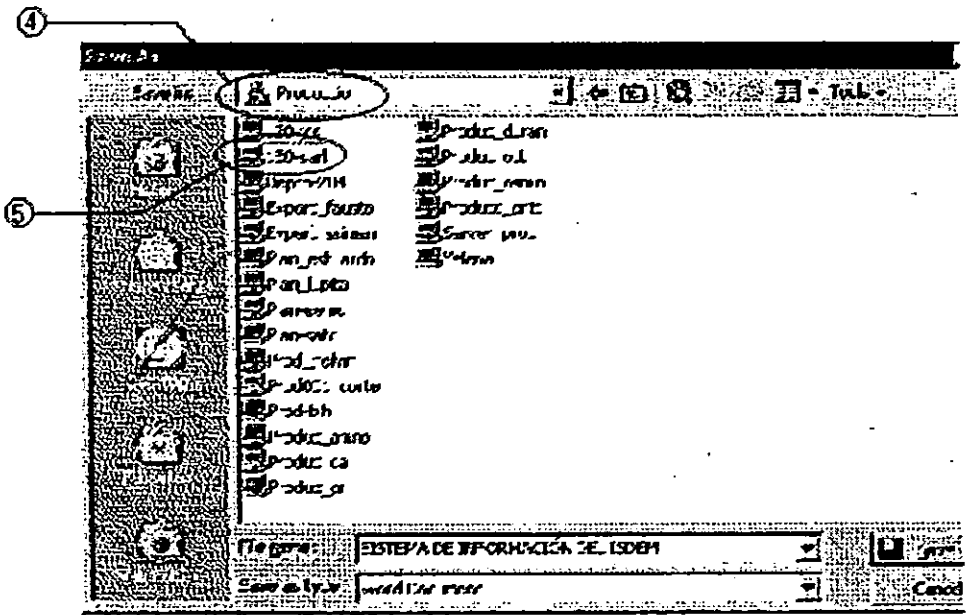
14-Presione el botón de OK para abrir el archivo.

## ENVIO DE INFORMACIÓN

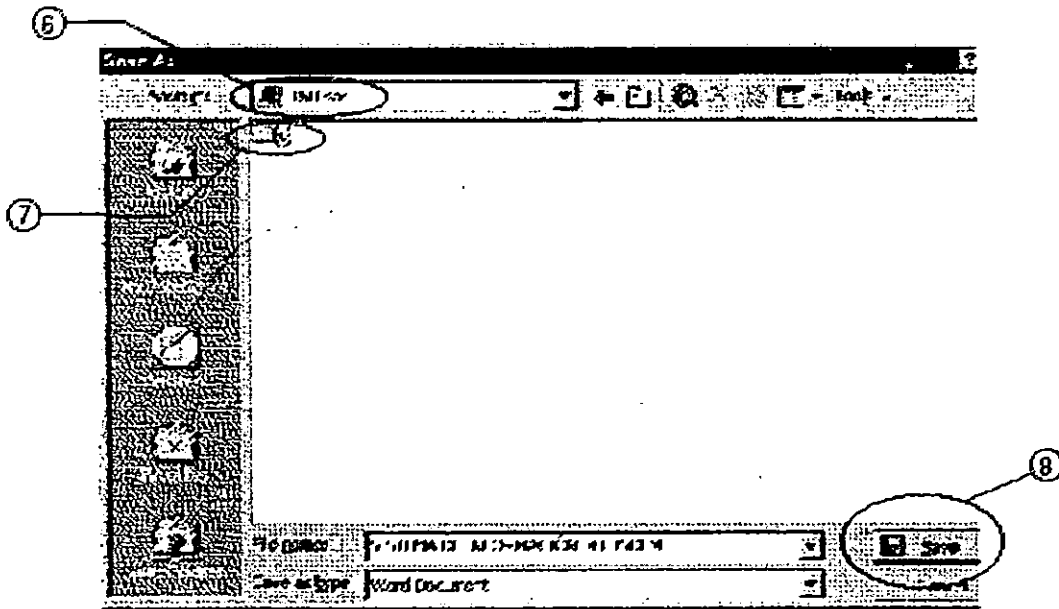
Para almacenar un archivo de trabajo los pasos son:



- 1-Active el menú de archivo y seleccione la opción Guardar como(save as.), Donde se presentará el cuadro con dialogo save as..
- 2-Introduzca el nombre del archivo que dará a la terminal de destino.
- 3-En esta lista desplegable elija la carpeta en donde comenzará la ruta para almacenar el archivo

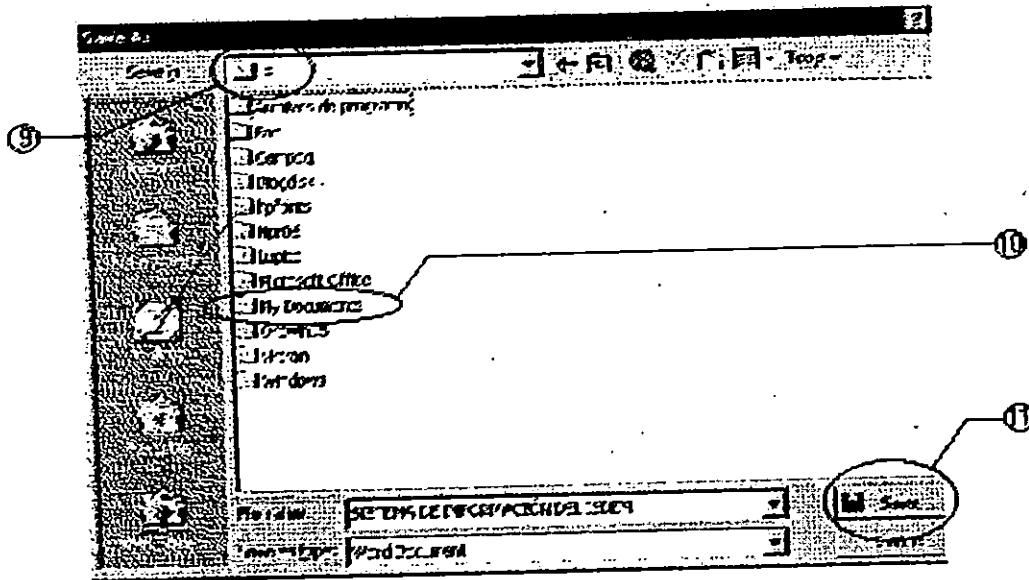


- 4- En esta lista se despliega los usuarios de la red.
- 5- Elija el terminal destino donde almacenará el archivo y haga doble clic con el botón derecho del mouse.



- 6- En la ventana se presenta la(s) carpeta(s) a elegir para depositar la información, pudiendo ser la terminal o el servidor.
- 7- Haga doble clic sobre la carpeta para acceder a la información existente en ella.
- 8- Presione el botón de save para depositar la información en el caso de que no existiera otra carpeta a acceder.-



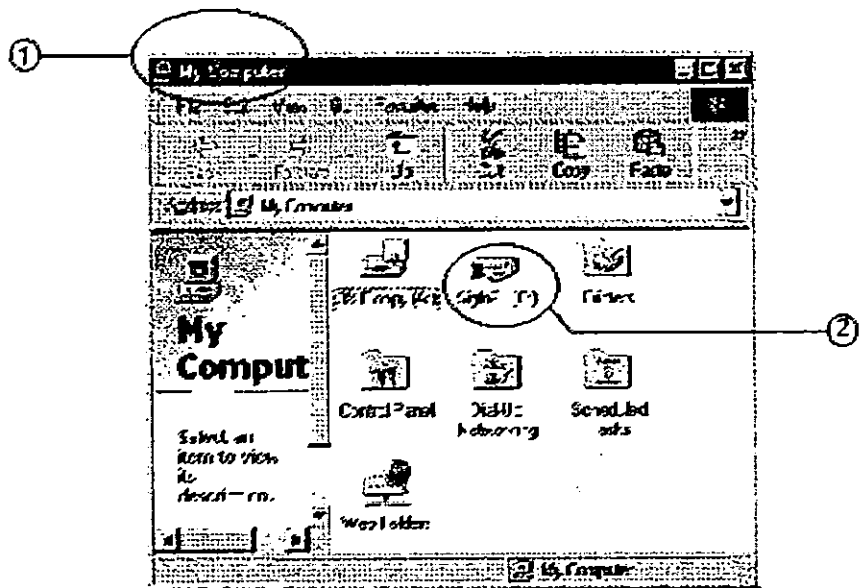


- 9- En esta lista desplegable elija la carpeta en donde almacenará el archivo
- 10-Haga doble clic sobre la carpeta
- 11-Presione el botón de save y la información estará en su destino.

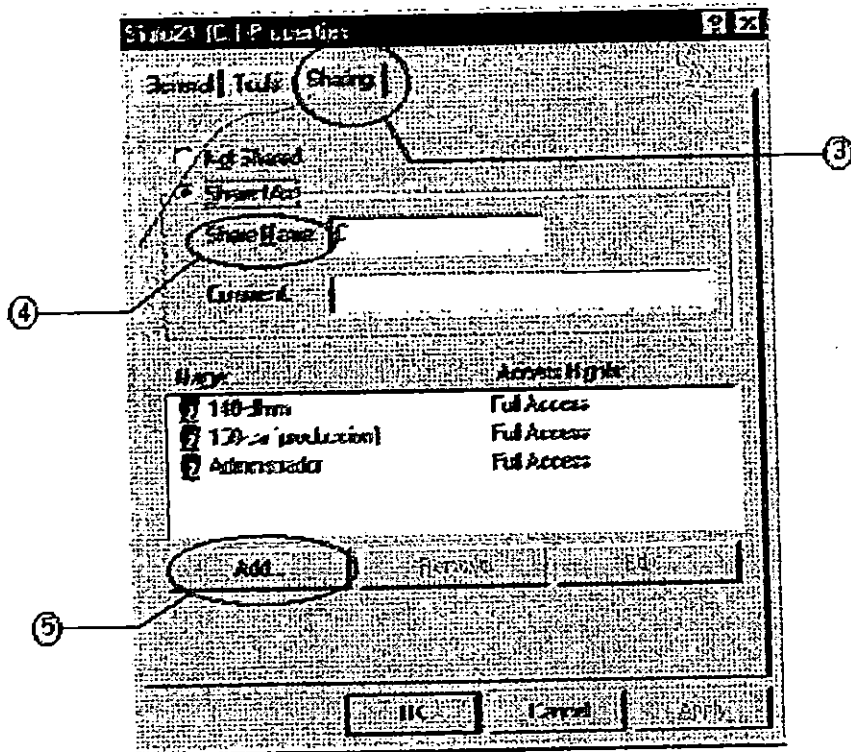
## ENLACE DE TERMINALES

Para que exista una comunicación entre las terminales cada usuario deberá conocer a quien se le hace necesario obtener su información, al mismo tiempo de quien necesita recibirla. Para ello éstos deberán crear un acceso de comunicación para poder compartir los datos antes mencionados.

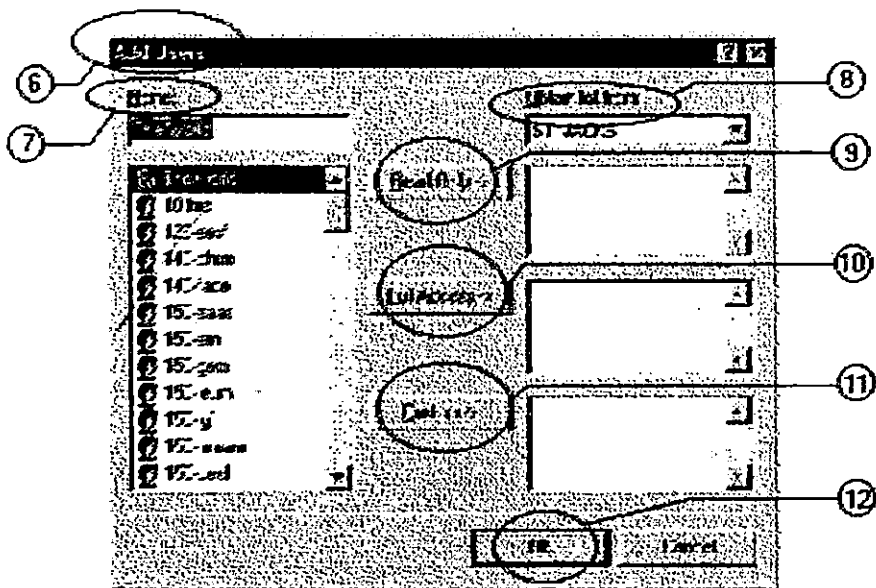
El proceso para el enlace de las terminales es el siguiente:



- 1- Haga clic en el ícono de Mi PC y se presentará un cuadro de diálogo con el mismo nombre.
- 2- active e ícono correspondiente al drive C y clic con el botón derecho del mouse.  
Luego seleccione la opción propiedades.



- 3- Seleccione la hoja de sharing que aparece en la pantalla de propiedades del drive C.
- 4-Coloque nombre de la carpeta a compartir.
- 5-Presione el botón de añadir(Add..) Y aparecerá la lista de usuarios de la red.



- 6- Se presentará un cuadro de diálogo con el mismo nombre.
- 7- En ésta área se seleccionará el código de control del usuario haciendo un clic sobre él.
- 8- Indica el grupo de trabajo referido en la identificación del usuario.
- 9- Presione Read Only si el acceso que se le permitirá a la otra terminal es solamente de lectura. Es decir que la terminal destino podrá acceder a los archivos de la carpeta sin poder modificarlos.
- 10- Presione Full Access si el acceso que se le permitirá a la otra terminal es total. Es decir que la terminal destino podrá hacer las modificaciones que desee en los archivos de la carpeta compartida.
- 11- Presione Custom si el acceso que se le permitirá a la otra terminal será editado a su gusto donde se podrá elegir entre leer archivos, escribir en los archivos, crear archivos, borrarlos o cambiar acceso de control.
- 12- Presione el botón de OK para ser efectivo el enlace entre las terminales..

## ANEXO No. 11. EVALUACIÓN DEL PERSONAL.

### ESCALA DE EVALUACION

PUNTOS		CALIFICACION GENERAL
Hasta	220	DEFICIENTE
221 a	300	REGULAR
301 a	380	BUENO
381 a	460	MUY BUENO
461 a	500	EXCELENTE

## Clase 1 JEFATURAS

No	FACTORES	Peso	Grados				
			1	2	3	4	5
1	Cumplimiento de metas y objetivos	20 %	20	40	60	80	100
2	Planificación y organización	20 %	20	40	60	80	100
3	Dirección de personal	15 %	15	30	45	60	75
4	Integración a la empresa	15 %	15	30	45	60	75
5	Iniciativa y creatividad	10 %	10	20	30	40	50
6	Toma de decisiones	10 %	10	20	30	40	50
7	Administración de bienes y gastos	10 %	10	20	30	40	50

## Clase 2 PERSONAL ADMINISTRATIVO

No	FACTORES	Peso	Grados				
			1	2	3	4	5
1	Calidad de trabajo	20 %	20	40	60	80	100
2	Cantidad de trabajo	20 %	20	40	60	80	100
3	Cumplimiento oportuno del trabajo	15 %	15	30	45	60	75
4	Integración a la empresa	15 %	15	30	45	60	75
5	Relaciones interpersonales	10 %	10	20	30	40	50
6	Cumplimiento de normas e instrucciones	10 %	10	20	30	40	50
7	Utilización de recursos	10 %	10	20	30	40	50

## Clase 3 PERSONAL DE SERVICIO

No	FACTORES	Peso	Grados				
			1	2	3	4	5
1	Calidad de trabajo	20 %	20	40	60	80	100
2	Uso y cuidado de recursos asignados	20 %	20	40	60	80	100
3	Espíritu de servicio	15 %	15	30	45	60	75
4	Integración a la empresa	15 %	15	30	45	60	75
5	Relaciones interpersonales	10 %	10	20	30	40	50
6	Cumplimiento de normas e instrucciones	10 %	10	20	30	40	50
7	Responsabilidad	10 %	10	20	30	40	50

## Evaluación del desempeño para Jefaturas

### I- Datos de Identificación

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_  
 Puesto \_\_\_\_\_ Gerencia \_\_\_\_\_  
 Depto. \_\_\_\_\_ Sección \_\_\_\_\_  
 Periodo de evaluación: de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

### II Definición de factores y grados de calificación (marque con una "x" su calificación)

**FACTOR 1 CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS.** Resultados obtenidos en función del tiempo estimado y del tiempo realmente empleado para cumplir con las labores asignadas

- GRADO 1  No logra resultados oportunos, generalmente tiene sus tareas acumuladas  
 GRADO 2  Produce poco y demuestra lentitud en el cumplimiento de las tareas asignadas  
 GRADO 3  Cumple con las tareas asignadas, a veces tiene atrasos no importantes  
 GRADO 4  Cumple con cantidad y oportunidad sus labores y además atiende otros trabajos asignados  
 GRADO 5  Cumple oportuna y eficientemente con los objetivos y metas de su Unidad

**FACTOR 2 PLANIFICACION Y ORGANIZACION.** Eficacia con que fija sus objetivos y asigna labores a sus subalternos. Delegando autoridad y responsabilidad.

- GRADO 1  Tiene dificultad para planear y organizar el trabajo de su unidad, Casi siempre improvisa  
 GRADO 2  Pocas veces planifica y organiza el trabajo de su unidad  
 GRADO 3  Planifica y organiza satisfactoriamente el trabajo de su unidad  
 GRADO 4  Planifica y organiza muy bien el trabajo de su unidad  
 GRADO 5  Sobresale en sus habilidades para planificar y organizar el trabajo de su unidad.

**FACTOR 3 DIRECCION DE PERSONAL** Eficacia con que imparte órdenes e instrucciones, motiva, coordina y fomenta el desarrollo de los subalternos.

- GRADO 1  Deficiente para manejar a su personal  
 GRADO 2  Tiene dificultades para manejar al personal de su área.  
 GRADO 3  Satisfactoria su capacidad para dirigir y coordinar a su personal  
 GRADO 4  Dirige muy bien a su personal. No hay quejas de sus subalternos  
 GRADO 5  Posee gran habilidad de dirección. Ha logrado un alto grado de motivación e integración

**FACTOR 4 INTEGRACION A LA EMPRESA.** Identificación y apoyo a los objetivos y metas empresariales

- GRADO 1  No demuestra identificación con la empresa, obstaculiza los planes y programas  
 GRADO 2  Demuestra alguna identificación con la empresa.  
 GRADO 3  Se identifica con la empresa.  
 GRADO 4  Muy identificado con la empresa. Brinda mucho apoyo a las innovaciones y planes.  
 GRADO 5  Plenamente identificado con la empresa. Apoya incondicionalmente los planes y programas.

**FACTOR 5 INICIATIVA Y CREATIVIDAD** Medida en que anticipa soluciones a los problemas que se presentan y que incorpora mejoras al trabajo. Forma de enfrentar situaciones no rutinarias.

- GRADO 1  No aporta nuevas ideas ni demuestra interés para mejorar el trabajo  
 GRADO 2  Pocas veces aporta ideas nuevas para mejorar el trabajo y anticipar solución a los problemas  
 GRADO 3  Aporta ideas para mejorar el trabajo  
 GRADO 4  Frecuentemente demuestra interés para solucionar problemas  
 GRADO 5  Permanentemente aporta ideas y soluciones para mejorar el trabajo.

**FACTOR 6 TOMA DE DECISIONES** Capacidad para analizar y visualizar alternativas de solución de una situación problemática y para seleccionar la mejor de dichas alternativas

- GRADO 1  Las decisiones que toma son deficientes y repercuten negativamente en el trabajo de su unidad.  
 GRADO 2  Las decisiones que toma tiene escasa repercusión en el trabajo de la unidad.  
 GRADO 3  Las decisiones que toma son de nivel aceptable.  
 GRADO 4  Las decisiones que toma son buenas, generalmente bien fundamentadas.  
 GRADO 5  Las decisiones que toma siempre han representado una mejora en el trabajo de la unidad.

**FACTOR 7 ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y GASTOS** Forma en que administra el patrimonio de la empresa asignado para el cumplimiento de sus tareas.

- GRADO 1  Descuidado con los bienes de la empresa.  
 GRADO 2  Se limita al cuidado mínimo de los bienes asignados a su unidad.  
 GRADO 3  Satisfactorio uso y cuidado de los bienes asignados  
 GRADO 4  Buen uso de los bienes asignados a su unidad  
 GRADO 5  Optimo uso de los bienes asignados

## RESPONSABLES DE LA EVALUACION

Evaluó	Enterado: Jefe del Evaluador
Nombre	Nombre:
Cargo:	Cargo:
Firma:	Firma
Fecha:	Fecha:

Notas del evaluador:

### Resumen de la evaluación:

Factor	Calificación	Puntos	Calificación general
No. 1			
No.2			DEFICIENTE     0
No. 3			REGULAR         0
No. 4			BUENO            0
No. 5			MUY BUENO     0
No. 6			EXCELENTE     0
No. 7			
TOTAL			

ESPACIO RESERVADO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
Fecha de Recepción	Revisado por	Procesado por:



## Evaluación del desempeño para Personal administrativo

### I- Datos de Identificación

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_  
 Puesto----- Gerencia \_\_\_\_\_  
 Depto. \_\_\_\_\_ Sección \_\_\_\_\_  
 Período de evaluación: de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

### II Definición de factores y grados de calificación ( marque con una "x" su calificación)

**FACTOR 1 CALIDAD DE TRABAJO** Grado en que el trabajo realizado satisface los requerimientos de calidad, confiabilidad y características esperadas por el usuario.

- GRADO 1  Los trabajos realizados no cumplen con los requerimientos y características esperados  
 GRADO 2  Los trabajos realizados alcanzan el nivel mínimo de satisfacción  
 GRADO 3  Los trabajos realizados son satisfactorios  
 GRADO 4  La mayoría de los trabajos realizados satisfacen plenamente los requerimientos del usuario  
 GRADO 5  Todos los trabajos realizados satisfacen plenamente los requerimientos esperados.

**FACTOR 2 CANTIDAD DE TRABAJO** Volumen de trabajo generado por el empleado de conformidad con las instrucciones que recibe.

- GRADO 1  Cantidad y volumen de trabajo escaso  
 GRADO 2  Casi siempre no alcanza la cantidad de trabajo asignado  
 GRADO 3  Cumple justamente con el trabajo que le es asignado  
 GRADO 4  Cumple con los trabajos asignados. Volumen generado es satisfactorio.  
 GRADO 5  El número y volumen de actividades generadas es sustancialmente superior.

**FACTOR 3 CUMPLIMIENTO OPORTUNO DEL TRABAJO** Utilización eficiente del tiempo asignado para la ejecución y presentación del trabajo.

- GRADO 1  No utiliza adecuadamente su tiempo.  
 GRADO 2  Usualmente existen retrasos de ejecución y presentación de los trabajos  
 GRADO 3  Realiza sus actividades en el tiempo justo, cumple con el tiempo establecido  
 GRADO 4  Realiza y presenta en forma oportuna los trabajos  
 GRADO 5  Reduce en forma significativa el tiempo asignado para la ejecución de los trabajos.

**FACTOR 4 INTEGRACION A LA EMPRESA.** Identificación y apoyo a los objetivos y metas empresariales

- GRADO 1  No demuestra identificación con la empresa, obstaculiza los planes y programas  
 GRADO 2  Demuestra alguna identificación con la empresa.  
 GRADO 3  Se identifica con la empresa.  
 GRADO 4  Muy identificado con la empresa. Brinda mucho apoyo a las innovaciones y planes.  
 GRADO 5  Plenamente identificado con la empresa. Apoya incondicionalmente los planes y programas.

**FACTOR 5 RELACIONES INTERPERSONALES** Actitud asumida por el empleado en sus relaciones de trabajo con sus jefes, compañeros de trabajo y clientes.

- GRADO 1  Existe descontento con su actuación  
 GRADO 2  Tiene dificultades en sus relaciones con su jefe. Compañeros y clientes  
 GRADO 3  Las relaciones de trabajo con sus jefes, compañeros y clientes son aceptables  
 GRADO 4  Mantiene muy buenas relaciones con sus jefes, compañeros y clientes.  
 GRADO 5  Desempeña en completa armonía su trabajo con sus jefes, compañeros y clientes.

**FACTOR 6 CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES** Cumplimiento de las normas y obligaciones establecidas por sus jefes inmediatos.

- GRADO 1  Incumple las normas y reglamentos vigentes.  
 GRADO 2  A veces cumple con las instrucciones recibidas. Requiere supervisión estrecha.  
 GRADO 3  Cumple normas e instrucciones sin mayor dificultad.  
 GRADO 4  Cumple con las instrucciones que recibe  
 GRADO 5  Su acatamiento de las normas es ejemplar.

**FACTOR 7 UTILIZACIÓN DE RECURSOS** Se refiere a la utilización racional de los recursos asignados para la ejecución del trabajo.

- GRADO 1  No utiliza racionalmente los recursos que le han sido asignados.  
 GRADO 2  En ocasiones no utiliza racionalmente los recursos asignados  
 GRADO 3  Satisfactorio uso de los recursos asignados  
 GRADO 4  Usualmente optimiza el uso de los recursos asignados  
 GRADO 5  Siempre optimiza el uso de los recursos asignados.

**RESPONSABLES DE LA EVALUACION**

Evalúo	Enterado: Jefe del Evaluador
Nombre	Nombre:
Cargo:	Cargo:
Firma:	Firma
Fecha:	Fecha:

Notas del evaluador


**Resumen de la evaluación:**

Factor	Calificación	Puntos	Calificación general
No. 1			
No.2			DEFICIENTE    0
No. 3			REGULAR        0
No. 4			BUENO          0
No. 5			MUY BUENO    0
No. 6			EXCELENTE     0
No. 7			
TOTAL			

<b>ESPACIO RESERVADO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>		
Fecha de Recepción	Revisado por	Procesado por:

- \* Por el carácter de la Institución se recomienda que el ISDEM cuente con una persona autorizada por el Consejo Directivo, la cual en ausencia del Gerente General, asuma las responsabilidades de este para que no se interrumpan las actividades cuando el falte.
  
- \* Los cambios realizados en la estructura, procedimientos y/o responsabilidades en el ISDEM es necesario darlos a conocer a todo el personal por medio de seminarios donde se busque la participación activa de todos los asistentes.
  
- \* Debido a que la venta de las especies municipales es una fuente importante de ingresos para la institución, la adquisición de ellas seguirá a cargo de ISDEM central porque al comprarlas por región se elevarían los costos.
  
- \* Para disminuir el costo de implantación del proyecto deberá realizarse en forma total y en el tiempo estipulado.

## BIBLIOGRAFÍA.

### LIBROS.

- 📖 Bowlin, Oswald.  
*Análisis Financiero.*  
Primera Edición. McGraw-Hill, Mexico, 1992.
- 📖 Cleland, David.  
*Manual para la Administración de Proyectos.*  
Primera Edición. CECOSA, 1990.
- 📖 Duhalt Krauss, Miguel.  
*Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas.*  
Primera reimpresión, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1990.
- 📖 Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín.  
*ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. Análisis, Diseño y Estructura.*  
McGRAW-HILL INTERAMERICANA, México, 1998.
- 📖 Gibson, James L.  
*LAS ORGANIZACIONES. Comportamiento, Estructura y Procesos.*  
Octava Edición. McGraw-Hill, Mexico 1996.
- 📖 Jiménez Castro, Wilburg.  
*Metodología para el macro y micro análisis del sector público.*  
Primera Edición. Escuela Superior de Administración Pública. América Central (ESAPAC). San José. Costa Rica. 1964.
- 📖 Koontz, Harold y Weihrich, Heinz.  
*Administración.*  
Cuarta Edición, McGRAW-HILL de México. 1993.

☞ Murdick, Robert.

*Sistemas de Información Administrativa.*

Segunda Edición. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, México, 1988.

## LEYES.

☞ *Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.*

Asamblea Legislativa.

Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, Noviembre de 1996.

☞ *Reglamento de la Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.*

Asamblea Legislativa.

Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, Noviembre de 1996.

☞ *Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios y sus reformas.*

Asamblea Legislativa.

Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, Noviembre de 1996.

☞ *Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado y sus reformas.*

Asamblea Legislativa.

Comisión Presidencial para la Modernización del Sector Público. Marzo, 1998.

☞ *Reglamentos para la aplicación de la Ley de Administración Financiera del Estado.*

Ministerio de Hacienda. Septiembre, 1999.

## TESIS.

☞ Cruz Vázquez, José Luis.

*Estudio de Priorización y Mejoramiento de Procesos Administrativos claves de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador.*

Ciudad Universitaria, Febrero 1999.

## GLOSARIO.

### A

---

---

**Acción de Mejoramiento Administrativo:** Medida deliberada de cambio para incrementar la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

**Actividad:** Serie de operaciones afines que son realizadas por diferentes unidades administrativas, cuyo conjunto integra un procedimiento.

**Administración Pública:** Subsistema instrumental del sistema público, compuesto por un conjunto de interacciones a través de las cuales se generan las normas, servicios, bienes e información que demanda la comunidad, en cumplimiento de las decisiones del sistema político.

**Apagallamas:** Palabra de uso común en las organizaciones que expresa la necesidad de resolver problemas urgentes en forma extraordinaria. Técnicamente, este concepto se aplica a la solución de proyectos no programados.

**Autoridad Lineal:** Aquella que se obtiene por delegación directa a través de los distintos niveles jerárquicos de una estructura organizacional.

### C

---

---

**Cadenas de Mando:** Canales formalmente estructurados que distribuyen la autoridad de una organización a través de toda su estructura orgánica. Normalmente la autoridad fluye del más alto nivel hasta llegar a la base.

**Cambio Organizacional:** Capacidad de una organización para adaptarse a su contexto como condición básica de supervivencia.

**Centralización:** Tendencia a concentrar autoridad y a restringir la delegación de autoridad.

**Costos Hundidos:** son costos hechos en el pasado por la empresa que no tienen efecto para propósitos de evaluación.

**Comunicación:** Trasmisión y recepción de información que se desarrolla en cada una de las diferentes fases de la actividad administrativa, que tiene como finalidad establecer canales o conductos para enviar o recibir mensajes que pueden ser orales, escritos o emitidos a través de medios magnéticos.

**Cultura Organizacional:** Modo de vida, sistema de creencias y valores, forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de una organización.

## **D**

---

**Decisión:** Proceso de análisis y selección entre diversas alternativas posibles.

**Delegación de Autoridad:** Acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan.

**Departmentalización:** Proceso de especialización del trabajo de acuerdo con la función, el lugar, producto, equipo o cliente, que resulta de una división del personal y de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre sí.

**Descentralización:** Tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada.

**Diagnóstico:** Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para derivar acciones de ajuste y/o desarrollo orientadas a optimizarlo.

**Diagrama:** Representación gráfica de un hecho, situación, movimiento, relación o fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales.

## **E**

---

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

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

**Especies Municipales:** Son los documentos y comprobantes de ingresos que dan las alcaldías a sus clientes por los servicios que ella presta, entre ellas están: Tiquetes de mercados, cédulas de identidad personal, recibos de vialidad, cartas de venta, placas de carretas y carnets de minoridad.

## **F**

---

---

**Función:** Conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución, que se definen a partir del ordenamiento que la crea.

## **I**

---

---

**Indicador:** Dimensión utilizada para medir los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de un programa, proyecto o actividad.

## **J**

---

---

**Jerarquía:** Orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización. Nivel organizacional derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad en una estructura orgánica.

## **M**

---

---

**Medio Ambiente:** Condiciones naturales y sociales que conforman el ámbito en el que actúan y se desarrollan las organizaciones.

**Método:** Modo o manera prescrita de ejecutar o realizar un trabajo determinado, respetando el objetivo establecido y aprovechando al máximo los recursos existentes.

**Metodología:** Disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas o instrumentar estudios por medio de un análisis fundamentado en un método.



**N** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
**Nivel jerárquico:** Elemento de una estructura que comprende todas las unidades que tienen un rango o autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de función que tenga encomendada.

**O** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
**Objetivo:** Propósito o fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de una organización.

**Organigrama:** Representación gráfica de la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que componen una organización.

**P** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
**Proceso:** Conjunto ordenado de etapas con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, que concluye en la obtención de un resultado.

**R** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
**Retroalimentación:** Función de un sistema que tiende a comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido.

**S** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
**Sistema de información:** Registro y procedimiento de los datos más significativos de las actividades de una organización, para apoyar y facilitar la adecuada toma de decisiones.

**T** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
**Técnica:** Conocimiento de un conjunto de procedimientos a seguir para alcanzar un resultado esperado.

**Toma de decisiones:** Selección de una entre varias opciones o cursos alternativos de acción.

**ANEXOS**