

IICA-CIDIA

# PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (PFI)

Ministerio de Agricultura y Ganadería  
República de El Salvador

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

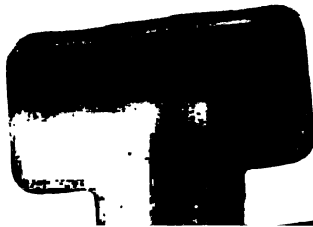
Banco Interamericano de Desarrollo

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola  
14 NOV 1994  
IICA - CIDIA

SITUACION ACTUAL DE LOS  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y  
PRESUPUESTARIOS DEL MAG

San Salvador, El Salvador  
Diciembre 1993

OFICINA DEL IICA EN EL SALVADOR



110A-001

Centro Interamericano  
Documentación e  
Información Agrícola  
14 NCV 1994  
IICA — CIDIA

**SITUACION ACTUAL DE LOS  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y  
PRESUPUESTARIOS DEL MAG**

---

00004065



**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL (PFI)**

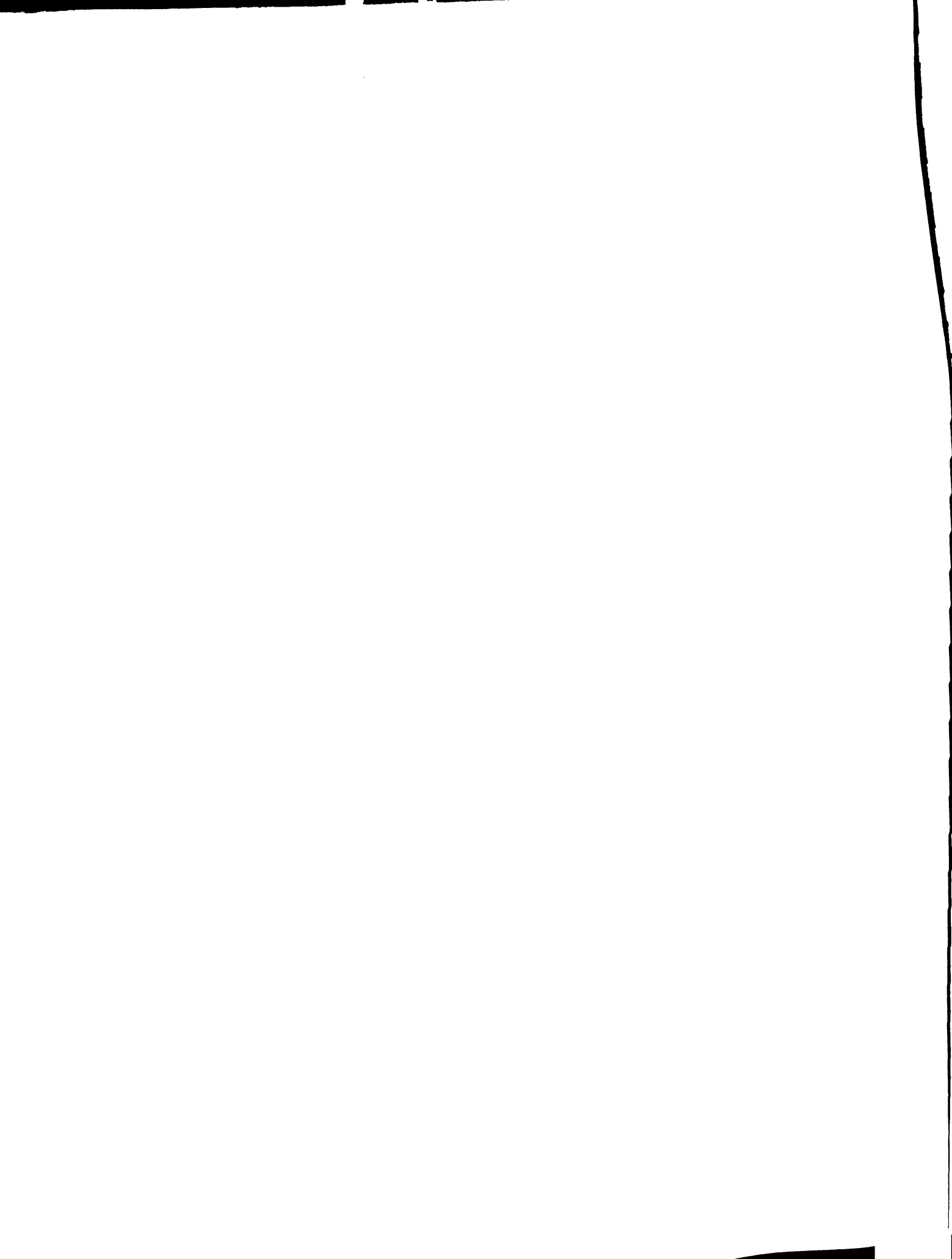
**Ministerio de Agricultura y Ganadería  
República de El Salvador**

**Instituto Interamericano de Cooperación para la  
Agricultura -IICA-**

**Banco Interamericano de Desarrollo -BID-**

**SITUACION ACTUAL DE LOS  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y  
PRESUPUESTARIOS DEL MAG**

San Salvador, El Salvador  
Diciembre de 1993



## INTRODUCCION

En el marco del Proyecto de Fortalecimiento Institucional (PFI), el cual es ejecutado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), con financiamiento del BID e IICA, se está realizando la Consultoría sobre Procedimientos Administrativos y Presupuestarios, con el propósito de identificar los problemas que bloquean el funcionamiento organizacional eficaz y plantear soluciones, para las áreas de: elaboración de los presupuestos, actualización de los inventarios, suministros y aprovisionamiento, y lo relativo a los talleres de mantenimiento y reparación de vehículos, así como organización del transporte.

El presente documento, que es un producto de la referida consultoría, tiene como objetivo informar sobre la situación encontrada en las anteriores áreas de estudio, en tres instituciones del MAG: Secretaría de Estado, Dirección General de Riego y Drenaje y Centro Zonal Central.

En ese orden de ideas para cada área de estudio: se describen, grafican y analizan los procedimientos, adicionalmente se señala el marco institucional en que esos procedimientos se desarrollan, así como los factores que condicionan su eficiencia y eficacia.

Esta fase ha permitido encontrar la raíz de las dificultades que enfrenta cada sistema investigado, de esta manera el diagnóstico permitirá planear la actividad de cambio, a través de propuestas viables de procedimientos con sus prerequisites de funcionamiento.

La planificación de los cambios dentro del MAG en las áreas mencionadas, se refiere al proceso de análisis del funcionamiento organizacional, a la planificación de actividades de cambio específicos, a la propuesta de alteraciones en el carácter y funcionamiento de un sistema ágil y al planteamiento del seguimiento, que se le deberá dar a las acciones decididas, en la idea de que el cambio organizacional se puede planear y administrar de manera más sistemática y sistémica que en el pasado.





## INDICE

### Introducción

#### I- Procedimiento para la Elaboración de los Presupuestos

1. Descripción General
2. Escenario Institucional
3. Procedimiento Actual
4. Análisis del Procedimiento
5. Factores Condicionantes
6. Conclusiones

#### II- Procedimiento para el Levantamiento de los Inventarios

1. Descripción General
2. Escenario Institucional
3. Procedimientos Actuales
4. Análisis del Procedimiento
5. Factores Condicionantes
6. Conclusiones

#### III- Procedimiento de los Suministros y del Aprovechamiento.

##### A. Procedimiento de los Suministros y del Aprovechamiento para la Gerencia General.

1. Escenario Institucional
2. Procedimiento Actual
3. Análisis del Procedimiento
4. Factores Condicionantes
5. Conclusiones

##### B. Procedimiento de los Suministros y del Aprovechamiento para la Dirección General de Riego y Drenaje

1. Escenario Institucional
2. Procedimiento Actual
3. Análisis del Procedimiento
4. Factores Condicionantes
5. Conclusiones

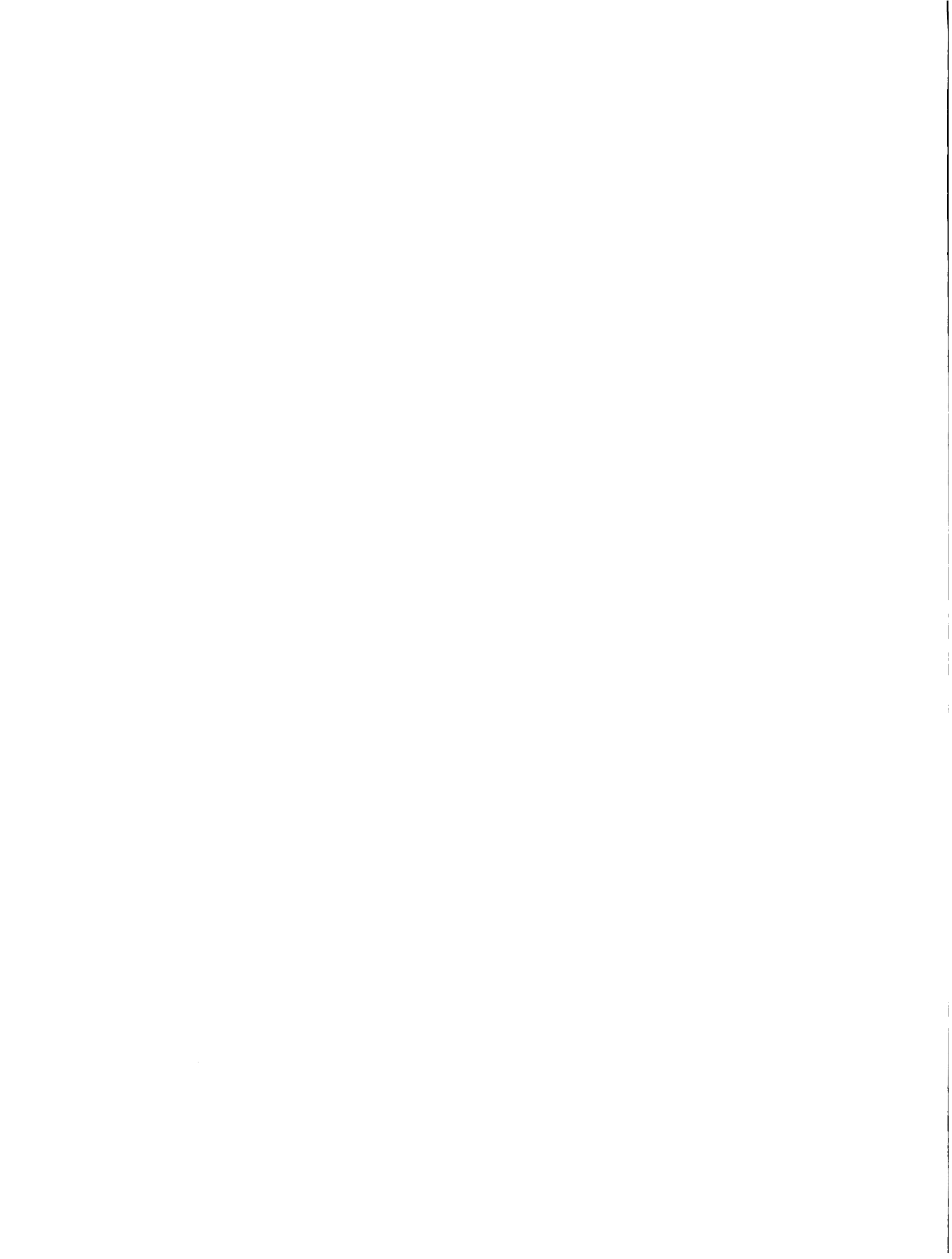
1  
1  
2  
2  
2  
2  
2  
2  
28  
29  
29  
30  
59  
61  
62  
63  
63  
64  
78  
79  
80



<b>C.</b>	<b>Procedimiento de los Suministros y Aprovechamiento para el Centro Zonal Central</b>	<b>82</b>
1.	Escenario Institucional	82
2.	Procedimiento Actual	83
3.	Análisis del Procedimiento	93
4.	Factores Condicionantes	94
5.	Conclusiones	94

**IV- Procedimiento de Servicios de Mantenimiento y Reparación de Vehículos**

<b>A.</b>	<b>Procedimiento de los Servicios de Mantenimiento y Reparación de Vehículos Unidad de Gasolina. Gerencia General del MAG</b>	<b>97</b>
1.	Escenario Institucional	97
2.	Procedimiento Actual	98
3.	Análisis del Procedimiento	111
4.	Factores Condicionantes	112
<b>B.</b>	<b>Procedimiento de los Servicios de Mantenimiento y Reparación de Vehículos Unidad de Diesel. Gerencia General del MAG</b>	<b>113</b>
1.	Escenario Institucional	113
2.	Procedimiento Actual	113
3.	Análisis del Procedimiento	121
4.	Factores Condicionantes	121
<b>C.</b>	<b>Procedimiento de los Servicios de Mantenimiento y Reparación de Vehículos Sección Taller Mecánico. Distrito de Riego y Avenamiento No. 1. Zapotitán Centro Zonal Central</b>	<b>123</b>
1.	Escenario Institucional	123
2.	Procedimiento Actual	124
3.	Análisis del Procedimiento	134
4.	Factores Condicionantes	135
<b>D.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>136</b>



<b>V-</b>	<b>Organización del Transporte</b>	
	<b>Descripción General</b>	<b>137</b>
<b>A-</b>	<b>Organización del Transporte.</b>	
	<b>Departamento de Transporte.</b>	
	<b>Secretaría de Estado del MAG.</b>	<b>138</b>
	1. <b>Situación Actual del Servicio de</b>	
	<b>Transporte.</b>	<b>138</b>
	2. <b>Análisis del Servicio de</b>	
	<b>Transporte.</b>	<b>145</b>
	3. <b>Factores Condicionantes.</b>	<b>146</b>
<b>B-</b>	<b>Organización del Transporte.</b>	
	<b>Sección Transporte.</b>	
	<b>Dirección General de Riego y</b>	
	<b>Drenaje</b>	<b>147</b>
	1. <b>Situación Actual del Servicio de</b>	
	<b>Transporte.</b>	<b>147</b>
	2. <b>Análisis del Servicio de</b>	
	<b>Transporte.</b>	<b>174</b>
	3. <b>Factores Condicionantes.</b>	<b>177</b>
<b>C-</b>	<b>Organización del Transporte.</b>	
	<b>Sección de Transporte y Servicios</b>	
	<b>Centro Zonal Central</b>	<b>178</b>
	1. <b>Situación Actual del Servicio de</b>	
	<b>Transporte.</b>	<b>178</b>
	2. <b>Análisis del Servicio de</b>	
	<b>Transporte.</b>	<b>189</b>
	3. <b>Factores Condicionantes.</b>	<b>190</b>
<b>D.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>191</b>
	<b>Anexos</b>	



## I-Procedimiento para la Elaboración de los Presupuestos

### 1. Descripción General

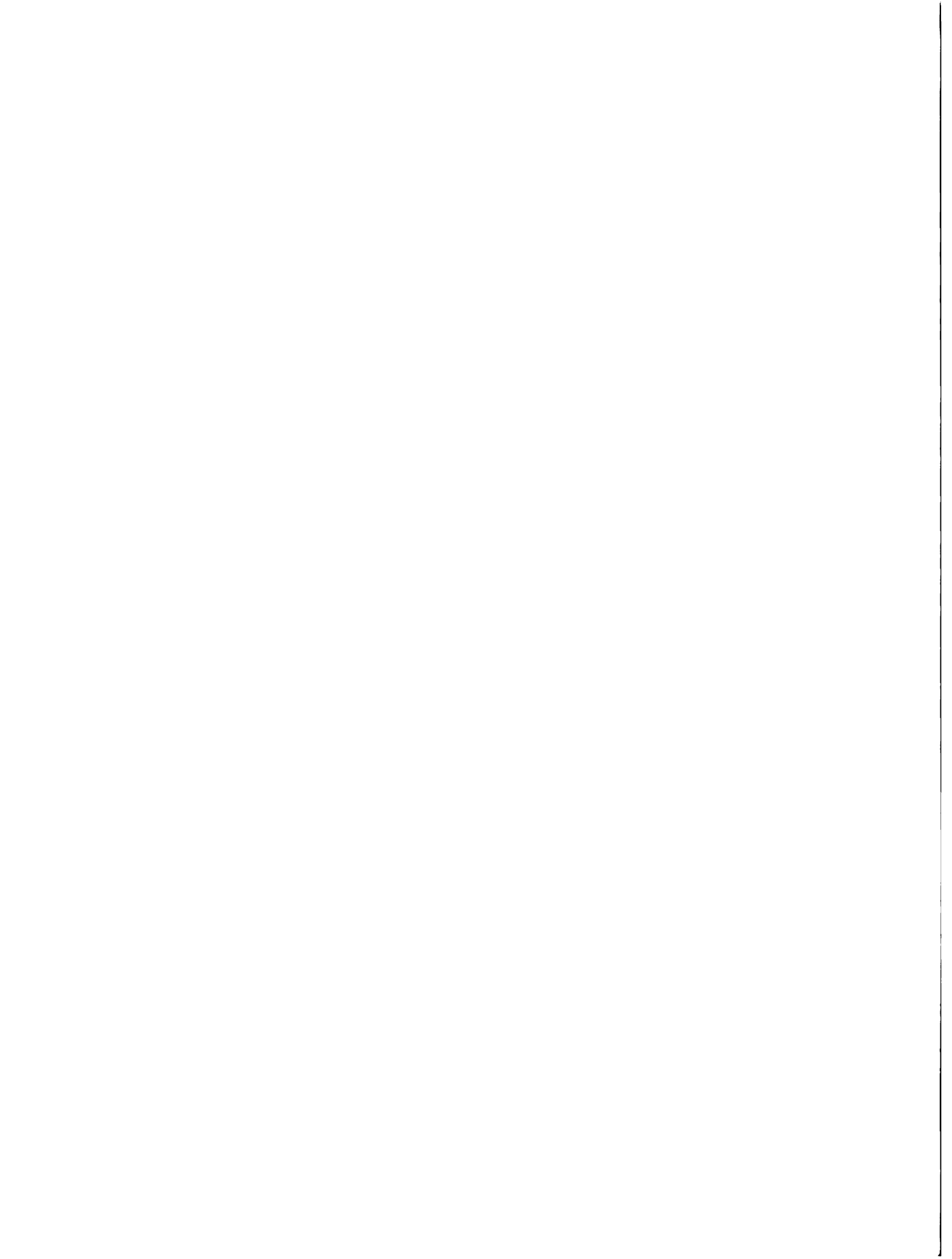
Las fallas funcionales en cuanto a la elaboración de los presupuestos continua siendo tema de preocupación en los altos niveles de decisión de las autoridades del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), por ello le esta buscando solución en el marco del Proyecto de Fortalecimiento Institucional (FFI).

El Presupuesto objeto de estudio, es aquel financiado con recursos del Gobierno de El Salvador (GOES). De igual manera que en los países de America Latina, se ha visto la conveniencia de llegar al uso del presupuesto por programas dentro del sector público, por considerarlo una eficaz herramienta de planificación del desarrollo.

La razón de delimitar el estudio al presupuesto GOES, obedece a las dificultades observadas, como es la evidente inconsistencia de la programación y los cambios repentinos en los programas.

A efecto de contar con un diagnostico que incluya la conceptualización de esta técnica, que parte de la necesidad de practicar asignaciones presupuestarias en función de planes, con indicación de prioridades y debidamente evaluados, de modo tal que permitan lograr las metas y objetivos programados, con la utilización más racional de los recursos humanos, materiales y financieros, es decir con un mínimo de costos, se ha llevado a cabo la investigación de campo a través de entrevistas, con las instituciones involucradas según su competencia en esta actividad, como es el Ministerio de Hacienda por medio de la Dirección General del Presupuesto (DGP), la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA), a través de la División de Desarrollo Institucional y Presupuesto (DIDIPRE), y las Unidades Centralizadas y Descentralizadas del Ramo de Agricultura y Ganadería.

La Dirección General de Presupuesto es la responsable de canalizar y hacer cumplir los lineamientos dictados para la formulación del presupuesto, así como el de aprobar los anteproyectos presentados por cada ramo. La División de Desarrollo Institucional Presupuesto (DIDIPRE), en el MAG es la designada para informar sobre lineamientos internos a considerar en el proceso, coordinar la elaboración del presupuesto, dar seguimiento a la ejecución del presupuesto y evaluar la programación de este.





De acuerdo al diagnostico realizado del proceso para la elaboracion del presupuesto, se pueden citar los siguiente resultados:

a) Falta de planes sustantivos explicitos a nivel del sector agropecuario; no obstante, los lineamientos dados por el Programa Economico (nivel de actividad economica, ingresos, déficit fiscal, volumen del gasto publico, rol del estado en la economia, etc) están generando pautas que se constituyen en políticas subyacentemente ordenadoras de la actividad.

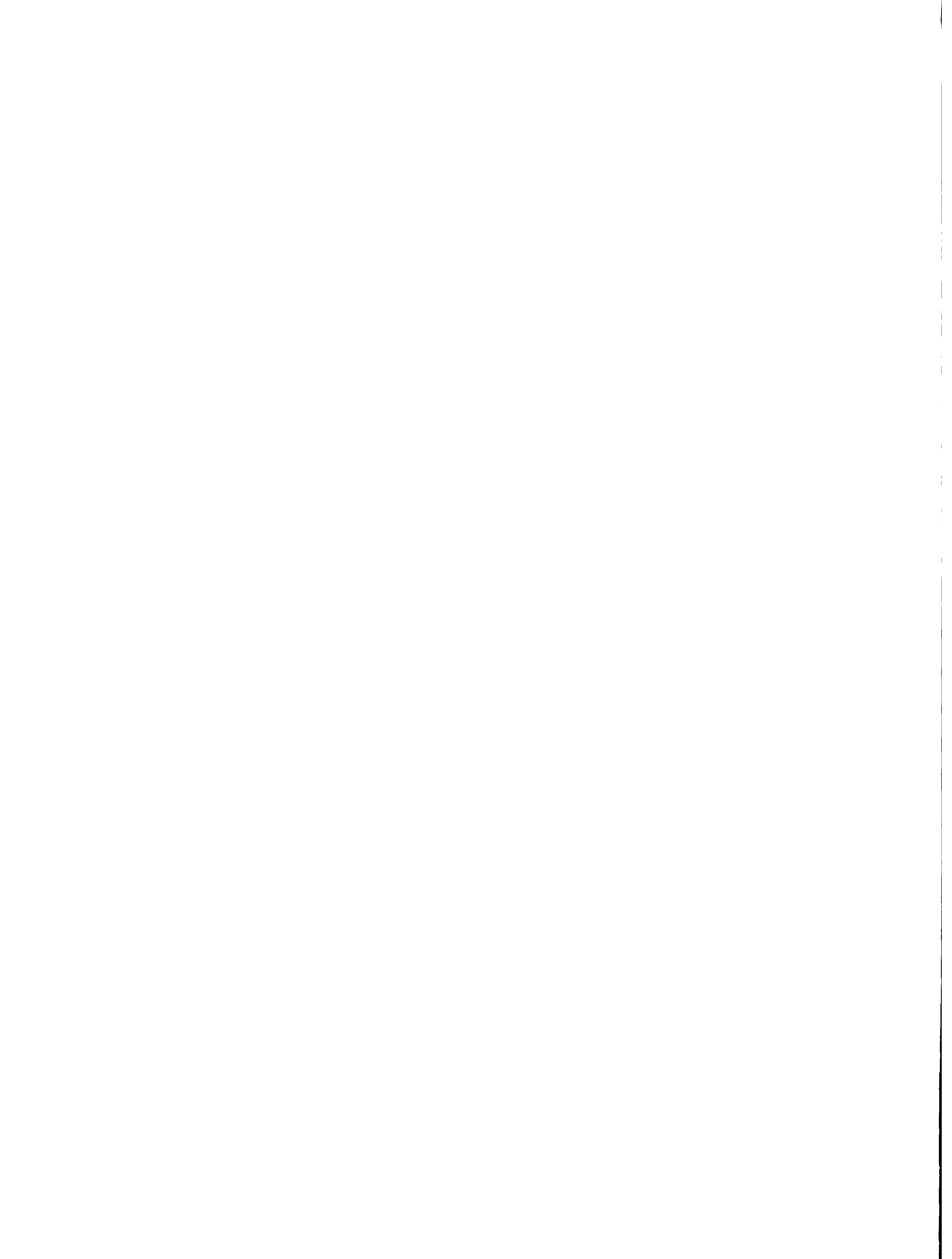
b) El criterio economicista determina todas las actividades sustantivas que deberia estar programando el sector, pues mientras desde los niveles centrales del Ministerio de Hacienda (M.H.), se dan políticas salariales para el sector publico, recortes generalizados de gasto, montos destinados a inversión, etc., los distintos programas por falta de un ordenamiento prioritario, deben sufrir inconvenientes (que llegan en ciertas circunstancias a la más absoluta paralización de acciones) derivadas del desequilibrio entre partidas presupuestarias (hay veterinarios pero falta alimentos para los animales; hay investigadores pero falta material para el montaje de ensayos, etc.)

En definitiva, la ausencia de políticas y planes con orientaciones y prioridades concretas, genera una transferencia de la planificacion: i) al terreno de lo económico mediante la fijación de restricciones al gasto publico; y ii) al ámbito de la burocracia, mediante la negociacion no politica que se plantea entre organizaciones publicas y funcionarios a cargo de la hacienda estatal.

De allí que el proceso presupuestario hoy existente, debe ser criticamente evaluado, no sólo en cuanto a los procedimientos empleados para su elaboracion, sino tambien en materia de resultados finales a los que llega.

c) El proceso presupuestario comienza con una proyección de las distintas variables macroeconómicas, en funcion de las cuales puede determinarse el volumen de recursos disponibles para el próximo ejercicio fiscal.

En virtud de tales proyecciones y establecido el comportamiento deseado del Sector Agropecuario en el contexto general de la economia, se fija un nivel aceptable de equilibrio-desequilibrio presupuestario, que da origen al monto global de gasto publico proyectado para el periodo de referencia.



d) En esta serie de calculos, interviene el Ministerio de Hacienda. A partir del monto global de gasto público y en función de pautas técnicas que permiten proyectar, con cierta hipótesis o en virtud de compromisos contraídos, los distintos rubros que componen contablemente el presupuesto público (gastos personales, otros servicios personales, servicios no personales, inversión pública, intereses de deuda, etc), se llega a establecer un primer cuadro de situación sobre evolución probable de tales rubros de gasto para el año presupuestado, y su eventual ó no coincidencia con el volumen de ingreso proyectado.

Desde las perspectivas de los organismos centrales, se procura una primera compatibilización entre la evolución esperada y el monto de gasto programado, mediante lo que luego serán consideradas las pautas para la formulación del presupuesto, que -con el criterio económico señalado- establecen restricciones aplicables a los ya mencionados rubros de gasto en cada una de las jurisdicciones.

Estas pautas para la formulación del presupuesto son distribuidas a través de la DGP como instrucciones para todas las dependencias en la preparación de sus respectivos anteproyectos presupuestarios.

e) El problema de la subutilización de recursos públicos en el MAG no solo es provocado por la falta de prioridades, sino también por el tipo de mecanismos de presupuestación utilizados, la dispersión de acciones y el proceso administrativo-financiero. En efecto, si cada dirección presupuesta en forma aislada, es decir sin contacto con otras direcciones, y sólo establecen vínculos con autoridades de la hacienda pública y con funcionarios de la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA), que se limita a consolidar cifras, sin que exista nivel de integración. Quién se hace cargo de la Coordinación necesaria en función de los servicios del MAG?

f) La falta de mecanismos específicos en el Sistema Institucional de Planificación, que encause el proceso de trabajo del MAG, es uno de los principales obstáculos que no han permitido la formulación de presupuestos consistentes con la política del gobierno y que no logra reflejarse en toda su dimensión en la pretendida programación de los presupuestos.

g) El personal que interviene en la elaboración del presupuesto desconoce los objetivos, políticas y prioridades del Plan de Gobierno y del Sector, lo que da como resultado, presupuestos que se constituyen en una repetición de acciones, sin reorientar los



esfuerzos a objetivos claramente identificados.

h) No se cuenta con información contable que permita definir un sistema de costo por meta o actividad, lo que influye en una programación sobre o sub-estimadas para cada una de las acciones que se planifican.

i) Falta de una adecuada capacitación para el uso de herramientas técnicas de programación y gestión presupuestaria del personal que participa en la formulación de los presupuestos, quienes se limitan a completar los formularios y al cálculo matemático, respetando los techos financieros asignados.

j) Es generalizado en el sector, que el nivel Directivo no participe en la preparación de los presupuestos para la definición de lineamientos internos, situación que trae como consecuencia una falta de previsión, dirección y control al interior de las instituciones.

k) Se identifica como una situación negativa la falta de coordinación del nivel administrativo y el planificador en todas las dependencias del MAG, así como la desvinculación entre la ejecución y la programación presupuestaria.

l) Se observa que muchos administradores desconocen el nivel de asignaciones autorizadas, por lo que se registran constantes sobregiros, obligando en la ejecución al trámite de solicitudes de transferencias o ajustes presupuestarios.

m) Generalmente, el presupuesto no realiza su papel de instrumento de planeación, ya que por situaciones diversas, los recursos son reasignados en la ejecución para atender compromisos salariales resultado de la integración de personal en el transcurso del año, descapitalizando los fondos que se utilizarían para apoyo logístico y atender así los servicios que el MAG presta a pequeños y medianos agricultores.

n) Existen inadecuados controles de resultados y contabilización de gastos, que no permite establecer una comparación entre gastos proyectados y gastos efectivos: entre metas propuestas y las alcanzadas, a fin de elevar la eficiencia de operación de la dirección.

o) Carencia de acciones destinadas a medir eficacia y eficiencia.

p) Excesos de controles formales y ausencia de controles sustantivos.



q) El proceso inflacionario afecta las previsiones presupuestarias, tanto en su etapa de formulación como de ejecución, ya que los recursos alcanzarán parcialmente para el ejercicio fiscal y por ende no se prestará los servicios del MAG normalmente.

Las previsiones inflacionarias no se consideran en la fase de formulación presupuestario, ello hace que en la ejecución de estos se compra menos de lo previsto, afectando consecuentemente la prestación de servicios del MAG.

## 2. Escenario Institucional

Para el ejercicio fiscal 1992, la elaboración del presupuesto se realizará considerando una estructura programática modificada respecto a 1991, debido a cambios en su estructura organizativa (ver anexo 1.1).

Como puede observarse en el organigrama, la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria se encuentra dentro de las unidades asesoras al Despacho y es la responsable de canalizar toda información a las Unidades Centralizadas o Descentralizadas del ministerio, referente a la elaboración del presupuesto que sea enviada por el Ministerio de Hacienda así como de lineamientos internos del MAG.

Se consideran las Unidades Centralizadas aquellas que están adscritas directamente al Despacho y que sus presupuestos se encuentran identificados como de egresos, en cambio las Descentralizadas, son instituciones que tienen su propia Ley de Creación que les faculta desarrollar actividades libremente y que sus presupuestos lo conforman además de egresos, de partidas de ingresos provenientes de subvenciones del estado, como también de recursos propios.

La función de coordinar la elaboración del anteproyecto de presupuesto, es desarrollada a través de DIDIPRE, participando interministerialmente con la DGP en toda la fase de aprobación del presupuesto. En la ejecución, desarrolla la actividad de atender previo análisis de las solicitudes y de consulta con los niveles decisorios, las gestiones de transferencia de fondos entre programas, subprogramas o de transferencias de Unidades Descentralizadas que refuerzan o reducen las asignaciones aprobadas legislativamente.

Es importante mencionar, que los instrumentos que se utilizan para la elaboración del presupuesto son el Instructivo del Ministerio de Hacienda No. 410, que incluye 9 formularios, el manual de Clasificación de Ingresos y de Egresos, Lineamientos del MH y del MAG y la Ley de Presupuestos del año anterior.



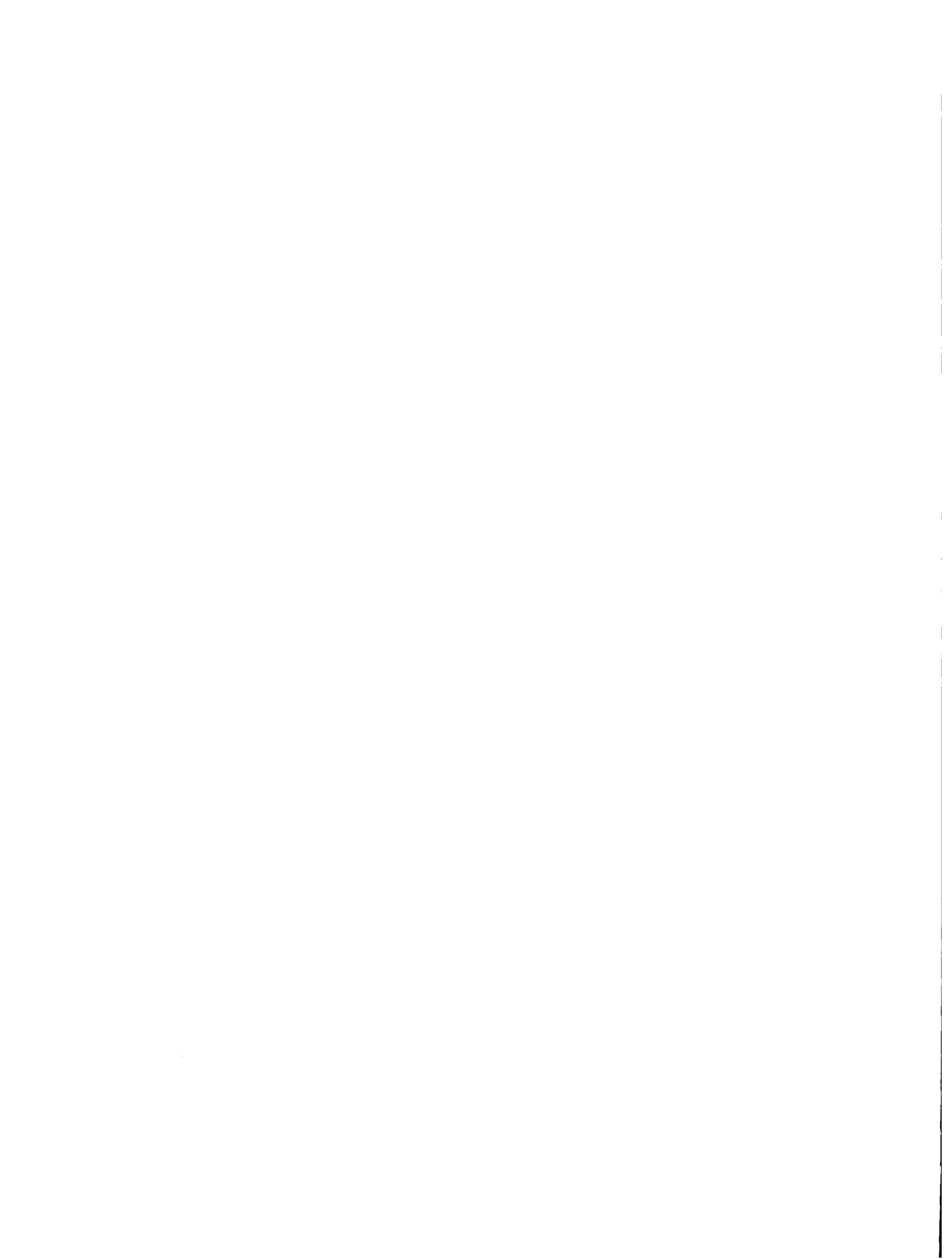


### 3. Procedimiento Actual

#### 3.1. Descripción del Procedimiento

#### 3.2. Proceso o Flujogramación

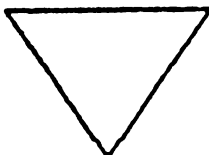
La simbología utilizada en este estudio para los Diagramas de Flujo en los Procedimientos, se encuentran en la próxima página.





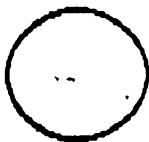
**INICIO O FINAL**

Indica el momento de inicio o finalización de un procedimiento.



**ARCHIVO**

Lugar donde se almacena, guarda y se actualiza información.



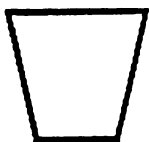
**OPERACION**

Cualquier función de operación definida, que origine cambios en formas o valores.



**DEMORA**

Se encuentra referido a cualquier actividad, que temporalmente se interrumpe su proceso, para continuar posteriormente.



**PROCESO MANUAL**

Se refiere a cualquier proceso u operación manual de oficina, cuyo tiempo de ejecución este de acuerdo a la destreza de la persona que la ejecuta.



**ENTRADA/SALIDA**

Representa una entrada de datos a través de cartas, recibos, o una salida de resultados. Información disponible para procesamiento (entrada) o información disponible para ser registrada (salida).

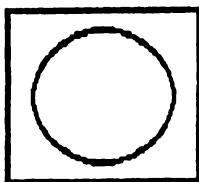


**REVISION, INSPECCION, CONTROL, CORRECCION O AJUSTE.**



**CONECTOR DE OPERACIONES**

Se utiliza cuando existe una interrupción en el procesamiento, o cuando existe dificultad en el trazo de líneas continuas que indiquen la dirección del flujo del procesamiento.



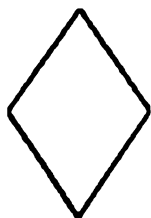
**OPERACION/INSPECCION**

Operación Combinada



**CONECTOR DE PAGINA**

Salida e entrada a otra parte del diagrama, situada en página distinta.



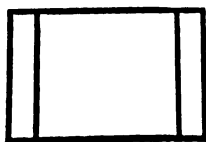
**DECISION**

Acción que indica un proceso alternativo o a seguir de acuerdo al cumplimiento de condiciones pre-establecidas después de una operación dada.



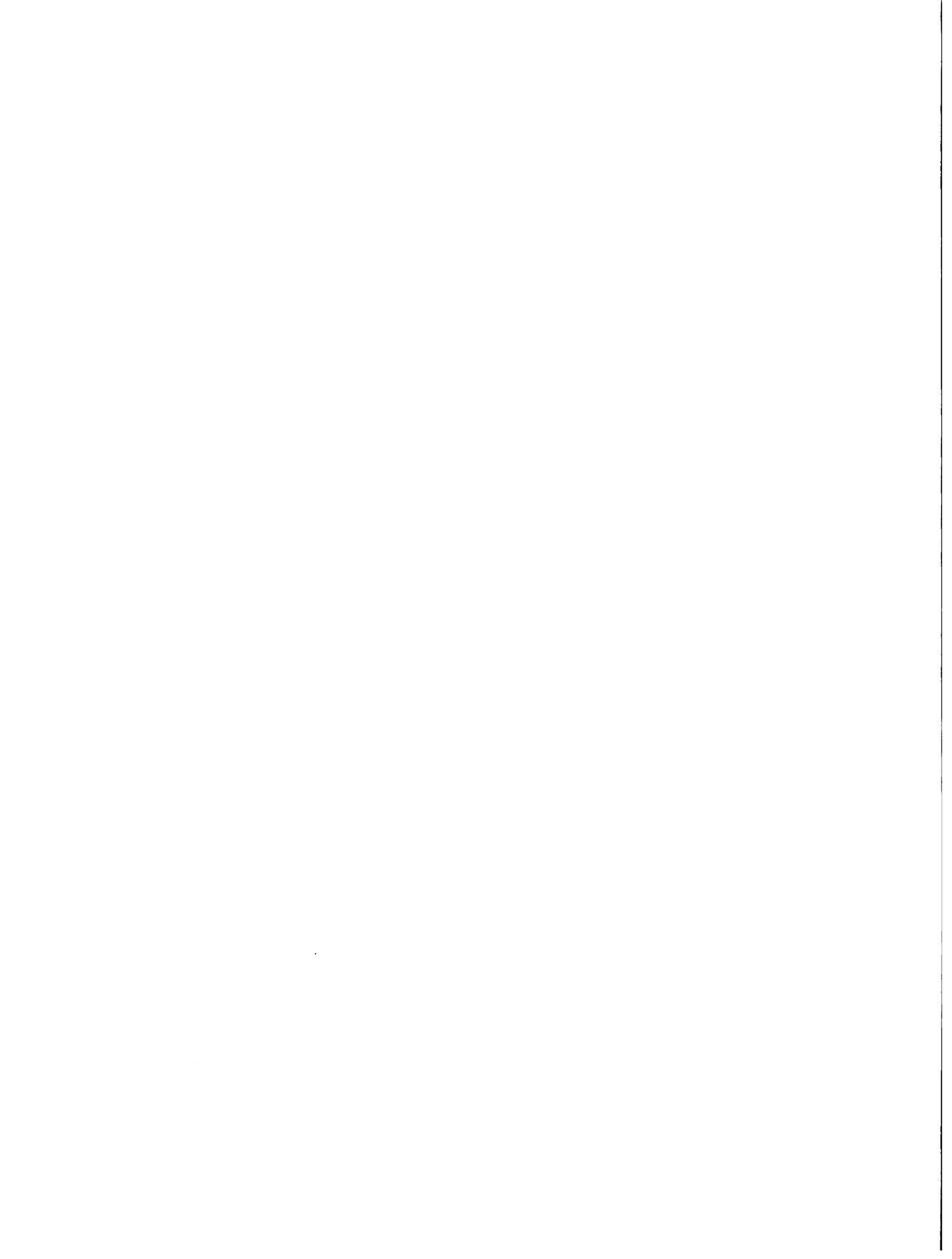
**DOCUMENTO**

Incluye solicitudes, formulas, listados, recibos, certificaciones y otros.



**PROCESAMIENTO PRE-DETERMINADO**

Conjunto de actividades contenidas en un procesamiento, el cual se invoca desde otro de mayor amplitud.



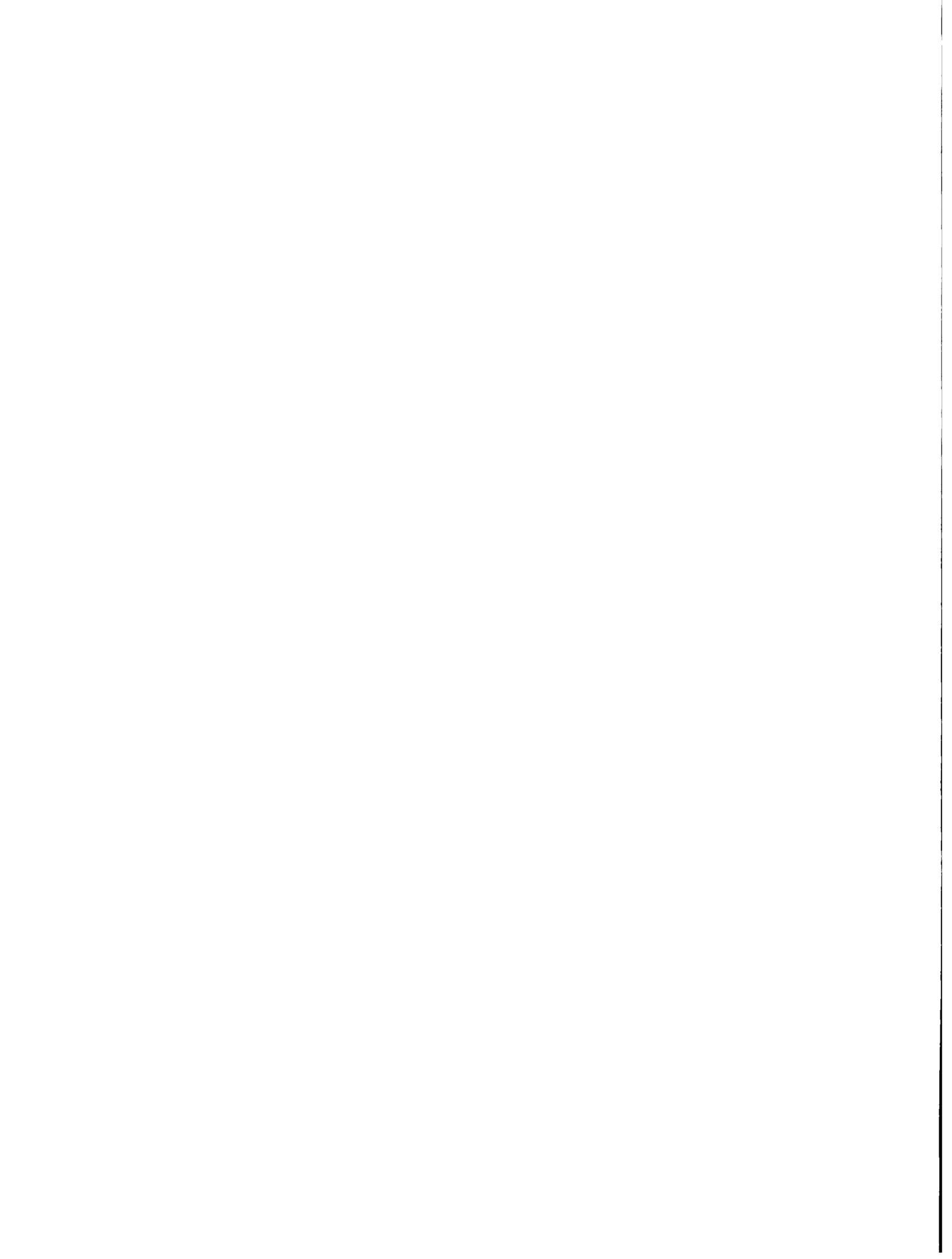
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS

Actual  Propuesto

Nombre del Procedimiento: Procedimiento para la Elaboracion de los Presupuestos.

Fecha: 03 05 91

PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	OSPA	Prepara Lineamientos Internos para la elaboración del Presupuesto.	
2	M.H. a traves de la DGP	Comunican lineamientos para la formulación del presupuesto del proximo ejercicio fiscal.	
3	OSPA	Recibe los lineamientos y convoca a reunión a todos los jefes de Planificación y Administradores de las Unidades Centralizadas y Descentralizadas del Ramo, y lineamientos intern.	
4	Unidades Ejecutoras y Autónomas	Reciben los lineamientos del Ministerio de Hacienda y formularios, para que sean analizados.	
5	OSPA	Da una explicación de la manera como se llenarán los formularios y sobre la atención a los lineamientos en lo referente a las reducciones del gasto y a recursos humanos. Se establece fecha de presentación.	El juego consta de 9 formularios: los numerados P-1 al P-4 para obtener información Consolidada a nivel de Instituciones Descentralizadas y del P-5 al P-9 para información de programas o subprogramas.
6	Unidades Ejecutoras y Autónomas	Inician el llenado de los formularios contenidos en el instructivo No. 410 de la DGP, tomando como base el año anterior.	

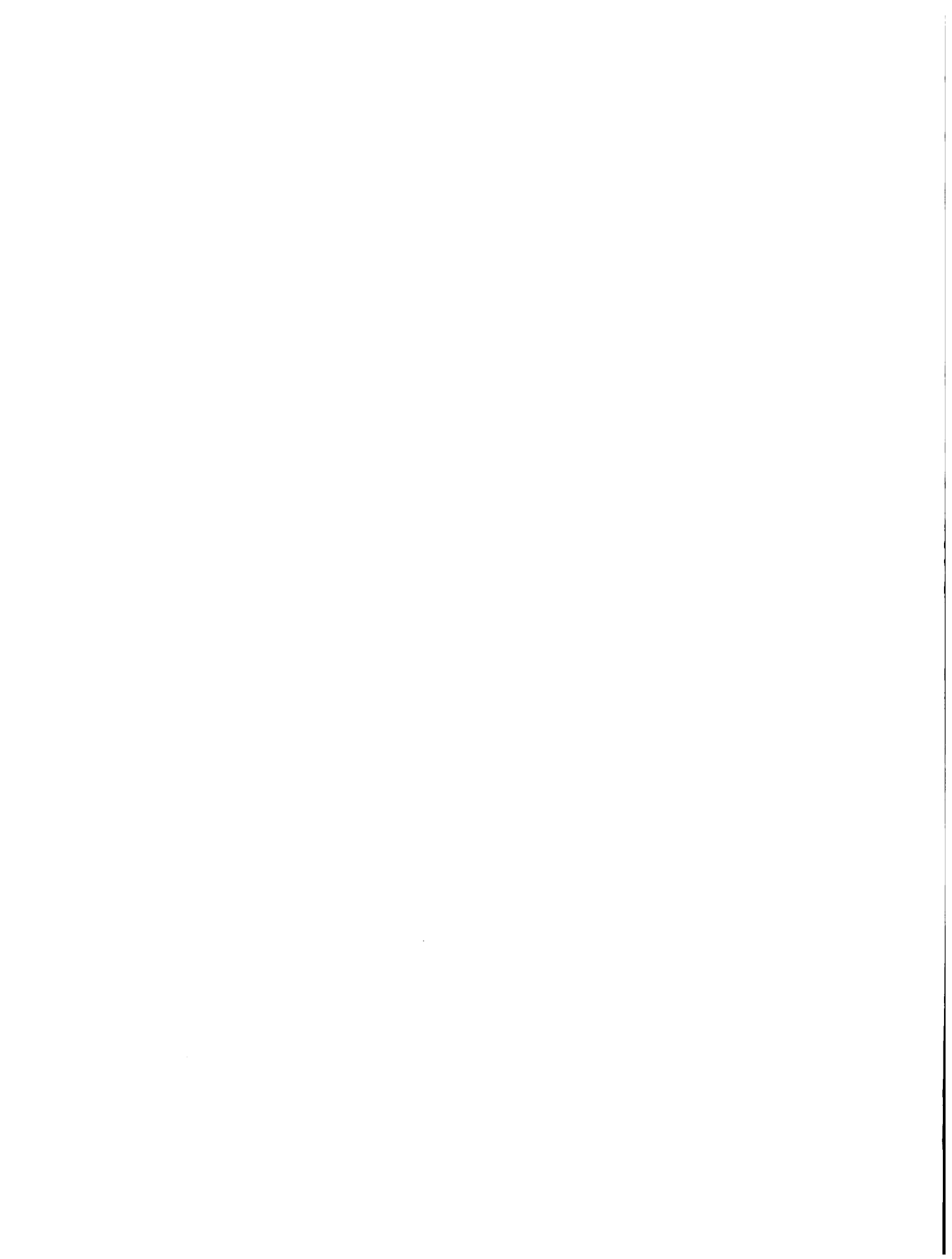


PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
7	DGP	Comunica mediante nota de HH, la cifra "tope" que el HAG deberá respetar para su proyección de gasto para el próximo ejercicio fiscal.	
8	OSPA y el Técnico de la DGP	Inicia un programa de visitas para cumplimiento al calendario de presentación del presupuesto	
9	Unidades Centralizadas y Descentralizadas	Inician el llenado de los formularios. La metodología para llenar los formularios es: Del P-1 al P-3 se resume la información tanto descriptiva como financiera. El P-4 contiene la estimación de ingresos a percibir por la Institución, el P-5 la Descripción Programática y metas, P-6 la Información Financiera, P-7 el Detalle de Gastos, P-8 el Detalle de Plazas (Ley de Salarios o Contratos) y el P-9 el Detalle de Plazas (Sistema de Jornal).	
10	Unidades Centralizadas	Revisan las asignaciones aprobadas en el presente año, y en cumplimiento a los lineamientos se reduce un 3x % aplicándolo a los recursos de operación. Copian el P-1 funciones y Exposición General, P-5 igual al del año anterior y ajustan los demás con respecto a los montos reducidos.	
11	Unidades Descentralizadas	Buscan compensar la reducción presupuestaria en el referido a subvención, con un aumento en los recursos propios.	
12	OSPA-DGP	Definen quien consolidará financieramente los programas para la preparación de las "cuadras" a remitir a la DGP.	

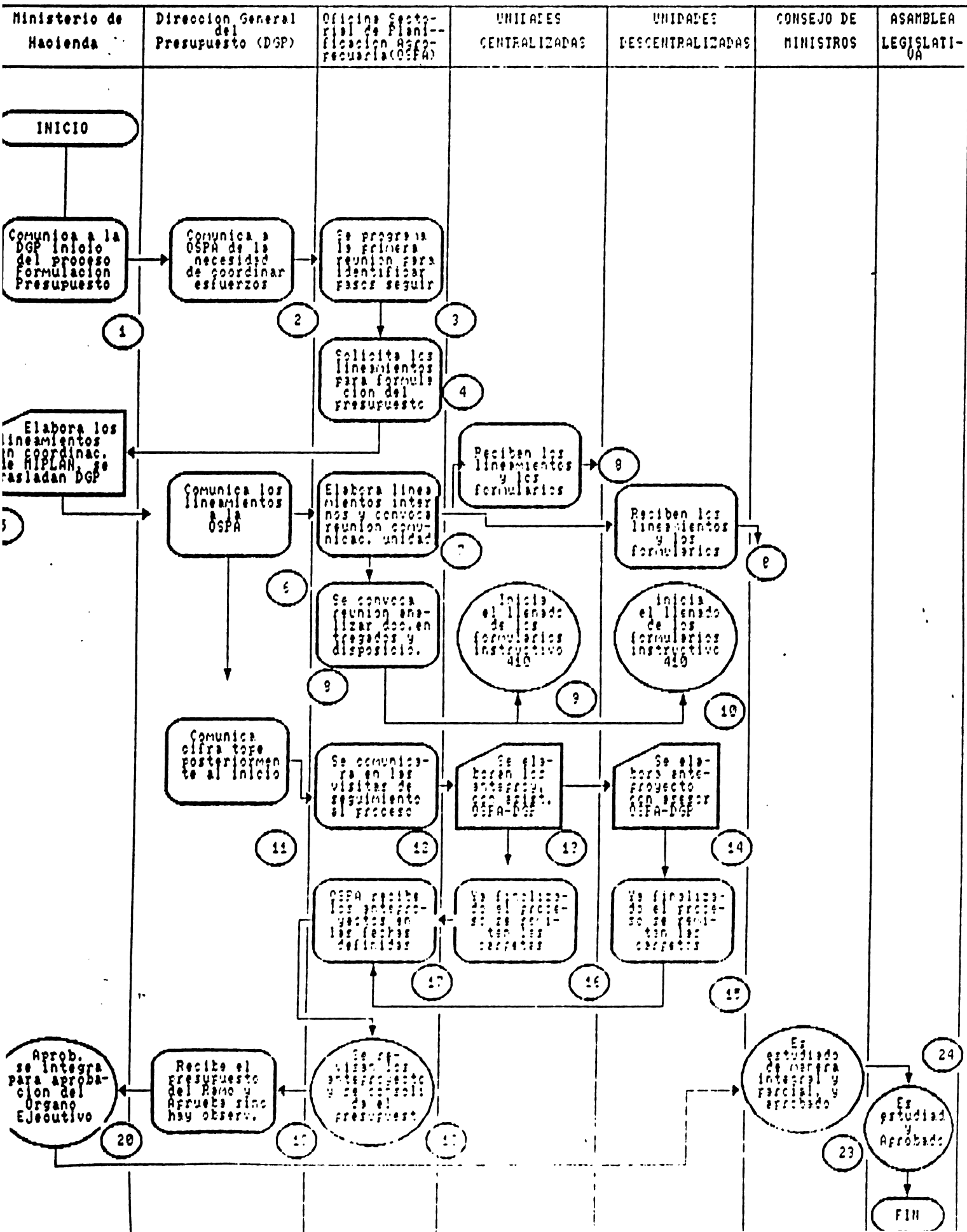


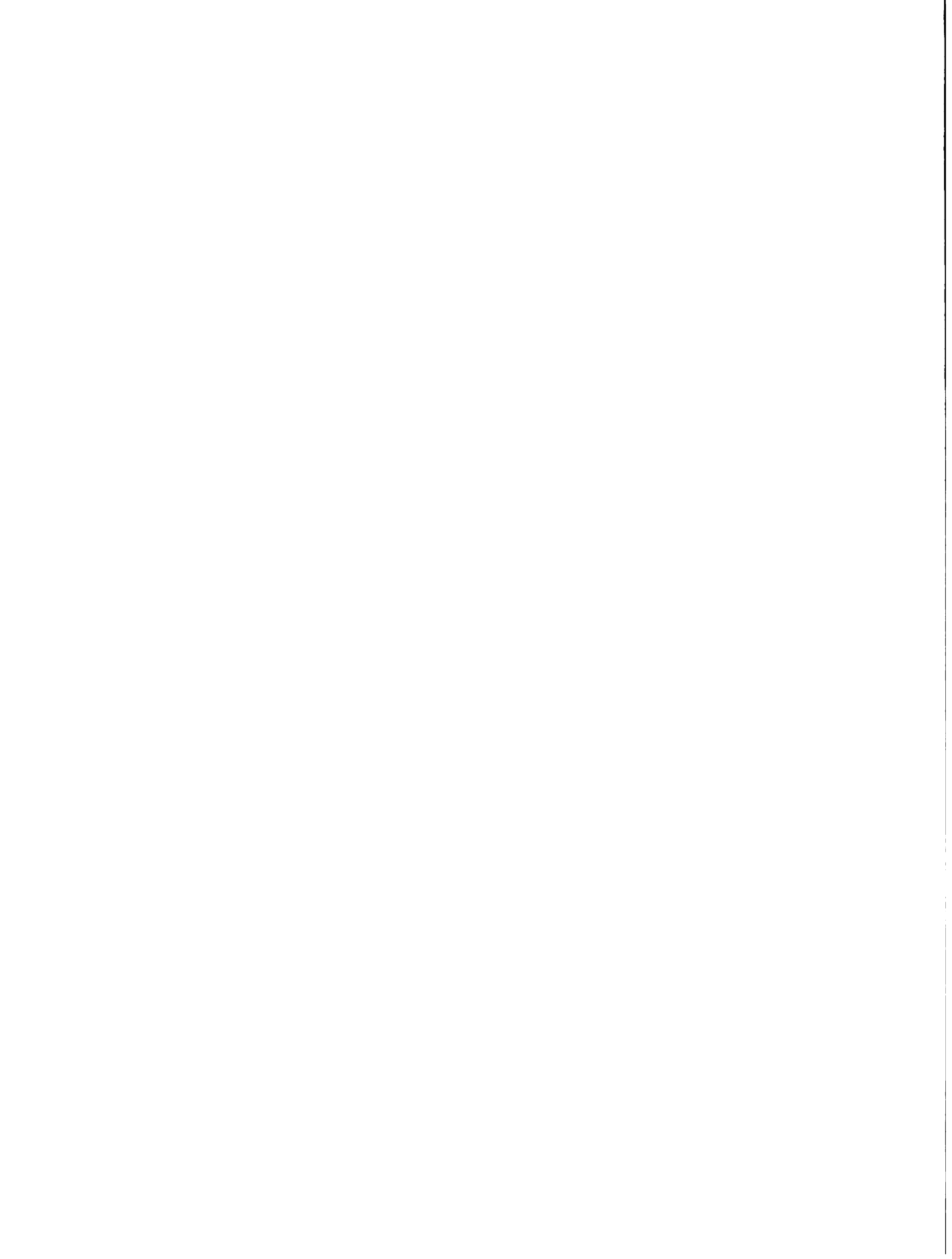


PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
13	Unidades Centralizadas y Descentralizadas	Remiten sus anteproyectos a la OSPA	
14	OSPA	Revisan que los anteproyectos se mantengan dentro de los montos comunicados, a fin de mantener en equilibrio el presupuesto y consolidar los programas de funcionamiento, inversión, transferencias corrientes y de capital, así como de financiamiento.	
15	OSPA	Si existiese algún error en los anteproyectos o inconsistencia en la forma como se ha llenado, se comunican a la unidad implementadora para que ajuste la cuenta.	
16	Unidad Implementadora	Revisa los documentos, los corrige y los devuelve.	
17	OSPA	Verifica que se encuentren incorporados los ajustes correspondientes al anteproyecto de presupuesto, para su aprobación legislativa.	
18	DGP	Efectúa la revisión respectiva y si existe necesidad de alguna explicación o modificación, se comunica con OSPA.	
19	MH	Aprueba el anteproyecto de presupuesto del HÁG, y lo consolida con los demás ramos, solicitando la aprobación ejecutiva a través del Consejo de Ministros.	
20	Consejo de Ministros	Estudia y solicita si fuese necesario, explicación del titular de la Cartera. Lo aprueba.	
21	Órgano Legislativo	Recibe el Presupuesto General del H. Poderon en el que está el del HÁG para su aprobación.	



# PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS





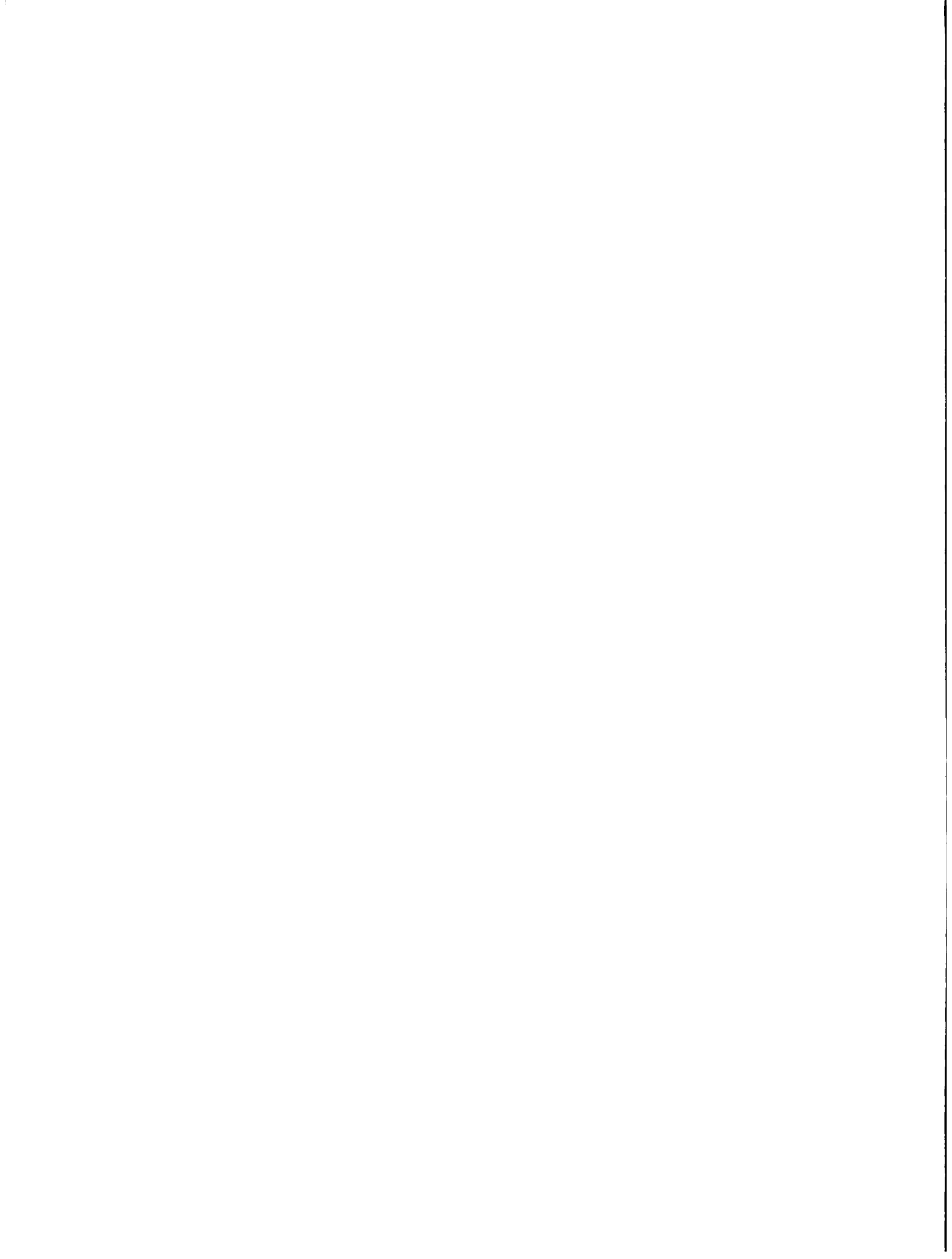
#### 4. Análisis del Procedimiento

Los pasos del procedimiento para la Elaboración del Presupuesto, se enmarcan en un número de veinte tal como se observa en la descripción, se incluyen en el flujograma dos momentos adicionales, a fin de que se aprecie de mejor manera la participación de las unidades Centralizadas y Descentralizadas en el llenado de los formularios y remisión de los anteproyectos.

Tal como se ha considerado en la Descripción General, lo referente a todas las acciones necesarias para el llenado de los formularios por parte de la Unidades de Planificación no se han incluido, ya que esto es una labor engorrosa que de acuerdo a la experiencia y capacidad de quien desarrolla tal acción, puede ser fácilmente completada o de lo contrario se traduce, en un interminable ajuste de formularios y cifras para mantener la asignación techo, con la dificultad que en muchas ocasiones estos anteproyectos presentan inconsistencias que deberán ser corregidas.

Analizando el procedimiento para la Elaboración de los Presupuestos, se puede mencionar que:

- a. El procedimiento en su conjunto, iniciado con los lineamientos dictados por el Ministerio de Hacienda y finalizado con la aprobación del Órgano Legislativo, tiene un periodo de duración entre siete u ocho meses.
- b. Generalmente, los lineamientos y formularios son recibidos previamente a la cifra "tope", lo que da lugar a ajustes en la elaboración del anteproyecto de presupuesto, observando atrasos en la presentación del documento final.
- c. Un aspecto a resaltar, es el hecho que el presupuesto de cualquiera de las Direcciones del MAG, tiene básicamente cinco aprobaciones que no consideran el anteproyecto de presupuesto como un instrumento de Planificación, salvo en la aprobación de la OSPA, que en este año trató de reflejar las prioridades institucionales. Estos cinco momentos de aprobación son: el de la unidad que la envía, el de OSPA como institución que consolida, el del Ministerio de Hacienda que verifica que el ministerio respectivo mantenga su cifra techo o se encuentre sobre esta, el del Órgano Ejecutivo a través del Consejo de Ministros y el de la Asamblea Legislativa.
- d. La elaboración del presupuesto para el próximo año, es eminentemente un ejercicio matemático, de ajuste a la cifra votada en el año anterior, menos el  $x\%$  de reducción a proyectar en el nuevo ejercicio fiscal. Valor que es descontado de los escasos recursos de



operación con que cuenta la dependencia, en detrimento de los servicios que ésta prestara, sin considerar que existe un nivel de inflación, que afecta drásticamente la obtención de muchos bienes y servicios a adquirir.

e. Del paso No. 9 al 13 en el que participan las Unidades Centralizadas, un aspecto que afecta grandemente la formulación del presupuesto, es el hecho que es elaborado en el caso de las Regiones, ahora Centros Zonales, en sus lugares físicos, que por su ubicación geográficamente no les permite mantener una constante comunicación con las unidades encargadas de dictar las bases del proceso y sin mantener un control del mismo por estas últimas, lo que se revierte en un simple copiado del presupuesto anterior con los ajustes mencionados en el literal e.

f. Debido a que se carece de procesos mecanizados, cuando se tiene ya elaborado el presupuesto y se presenta un nuevo cambio que no ha sido considerado, se encuentra la unidad ejecutora, que prácticamente debe reiniciar su formulación.

## 5. Factores Condicionantes.

Los factores que en el MAG vienen condicionando y definiendo el proceso actual de elaboración de los presupuestos, son externos e internos

### 5.1 Factores Externos

De entre los factores externos se tienen:

-Escasez de recursos monetarios para que el MAG ejecute adecuadamente los planes de trabajo, que le permitan la atención oportuna y adecuada de su clientela.

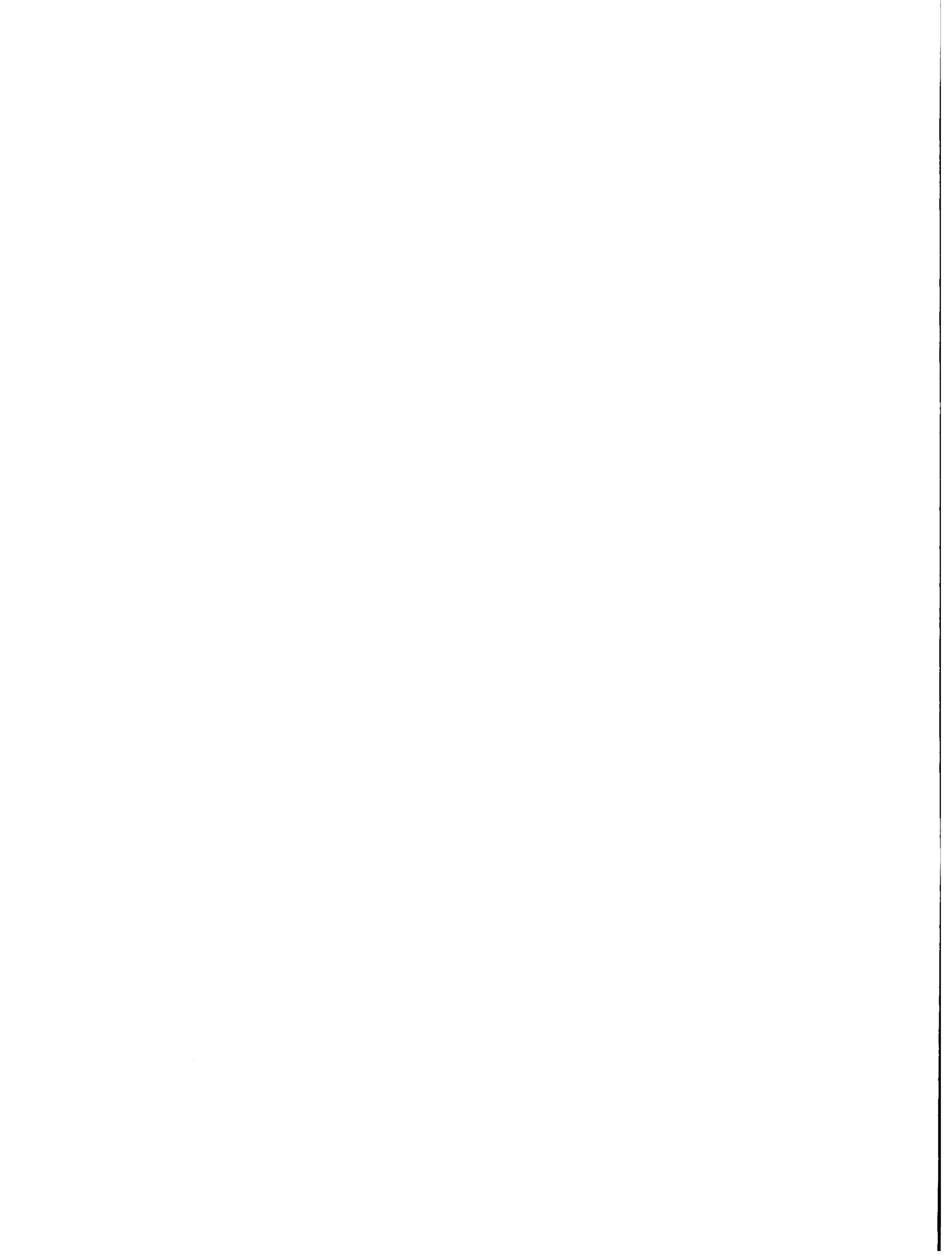
-Falta de coordinación entre los Ministerios de Hacienda y Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social (MIPLAN), para definir técnicamente las asignaciones de cada ramo y las directrices presupuestarias.

-Deficiente asesoría en la elaboración del presupuesto.

-Falta de coordinación del Sistema Nacional de Planificación.

-Instructivos y formularios obsoletos.

-Sistemas de presupuestación anacrónicos y no viables para la consecución de objetivos.





## 5.2 Internos

Al interior del HAG. se tienen:

-Falta de liderazgo y dirección en el nivel ejecutivo, durante el proceso de definición del presupuesto (salvo raras excepciones).

-Ausencia de instrumentos y capacitación técnica que sustente el Sistema Integrado de Planificación, que tienda a clarificar y definir los planes y programas de trabajo del Ministerio consistentes, con el Plan de Gobierno y la Estrategia Sectorial.

-Falta de capacitación e información entre el personal de planificación a todo nivel y en todas las áreas de trabajo.

-Deficiente asesoría en la elaboración del presupuesto.

-Descoordinación entre las unidades de planificación y administración.

-Ausencia de registros contables confiables

-Carencia de información en términos de costo por actividad.

## 6. Conclusiones

-El Sistema de Planificación en el Sector está debilitado, siendo unos de sus síntomas concretos la descoordinación que se da a los niveles:UPIS y UPIS-OSPA.

-Se carece de una adecuada capacitación para el uso de esta herramienta presupuestaria en los niveles técnico y administrativo.

-El nivel de capacitación en el personal de planificación es deficiente.

-En el proceso de formulación del presupuesto, la persona encargada de dicha actividad, no recibe información en cuanto a políticas y objetivos para el sector, derivados del Programa Económico.

-Falta de una actividad institucionalizada de planeamiento, convirtiendo al presupuesto en el plan mismo; de hecho, en lugar de utilizar al presupuesto como una herramienta de la planificación, se subordina el planeamiento a la confección anual del presupuesto.



-Los presupuestos que se elaboran en el Ministerio, no reflejan ni las prioridades del sector, ni los costos reales de las actividades programadas, por lo tanto éstos no dejan de ser más que un instrumento que permite tener acceso a fondos, los que en el transcurso del año son reprogramados según convenga.

-Ausencia de programas con objetivos precisos, metas cuantificadas y adecuadas unidades de medida.

-Escasa información sobre avances y resultados registrados.

-Entre el personal del nivel ejecutivo, se identifica poca capacidad gerencial.

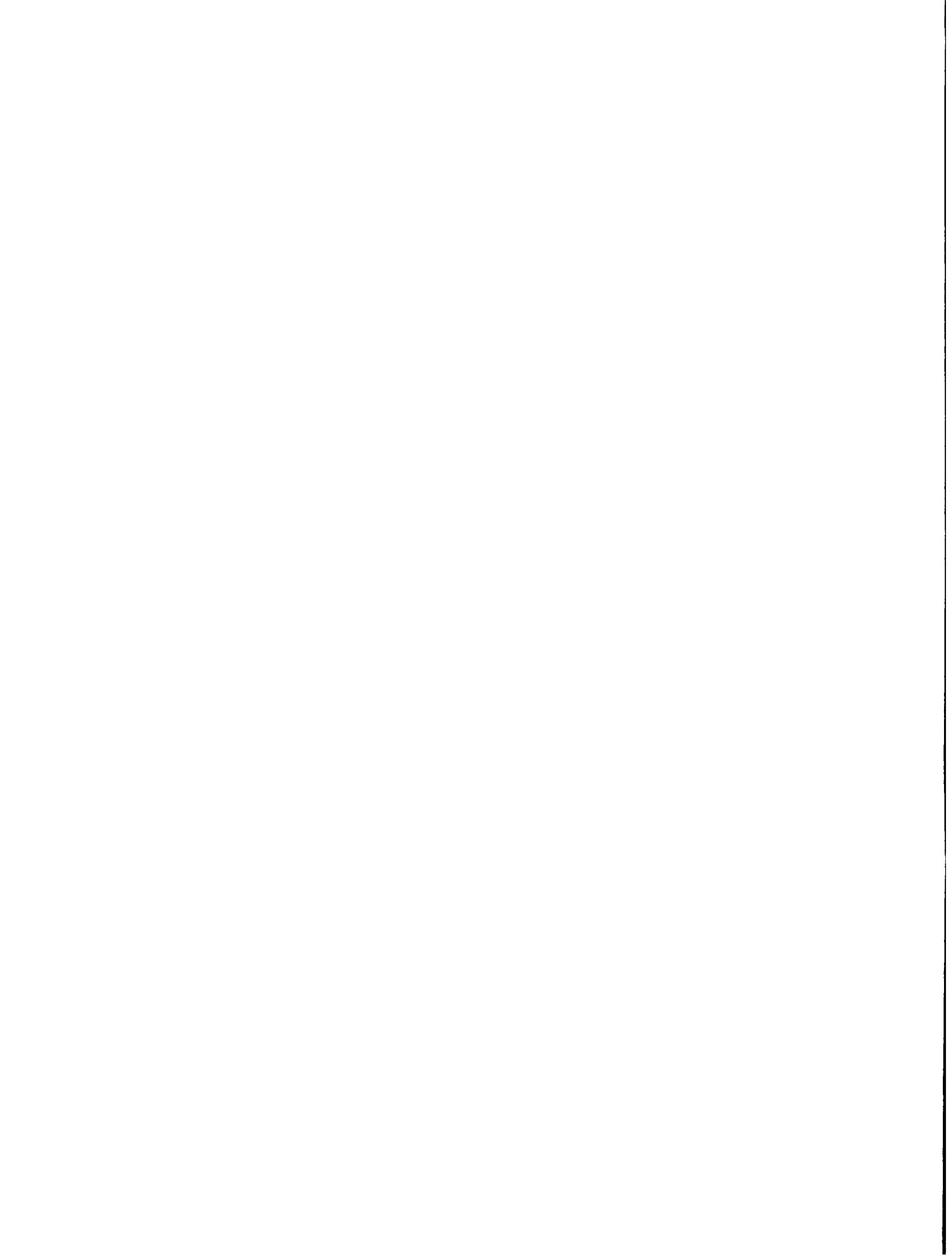
-En la ejecución del presupuesto se dan reprogramaciones constantes por falta de registros de indiquen lo relativo a los costos, y por falta de claridad o definición de las metas a ejecutar.

-No existen mecanismos de coordinación entre unidades de Planificación y Administración.

-Exceso de controles formales y ausencia de controles sustantivos.

-Escasez de sectores especializados en tareas de programación.

-Carencia de acciones destinados a medir eficacia y eficiencia.



## II- Procedimiento para el Levantamiento de los Inventarios

### 1. Descripción General

Siendo indispensable contar con información básica respecto a los inventarios, dado que son recursos escasos de suma importancia para los servicios que presta el ministerio, en atención a los pequeños y medianos productores, se ha llevado a cabo un diagnóstico del mismo en el sentido de definir contra el número de bienes registrados, las existencias físicas reales.

El estudio del procedimiento para la actualización de los inventarios, se encuentra desarrollado tomando como base los recursos a través del cual son adquiridos, siendo esto por medio del Presupuesto Extraordinario para Reactivación Económica (PERE) y los fondos del Presupuesto General de la Nación (GOES).

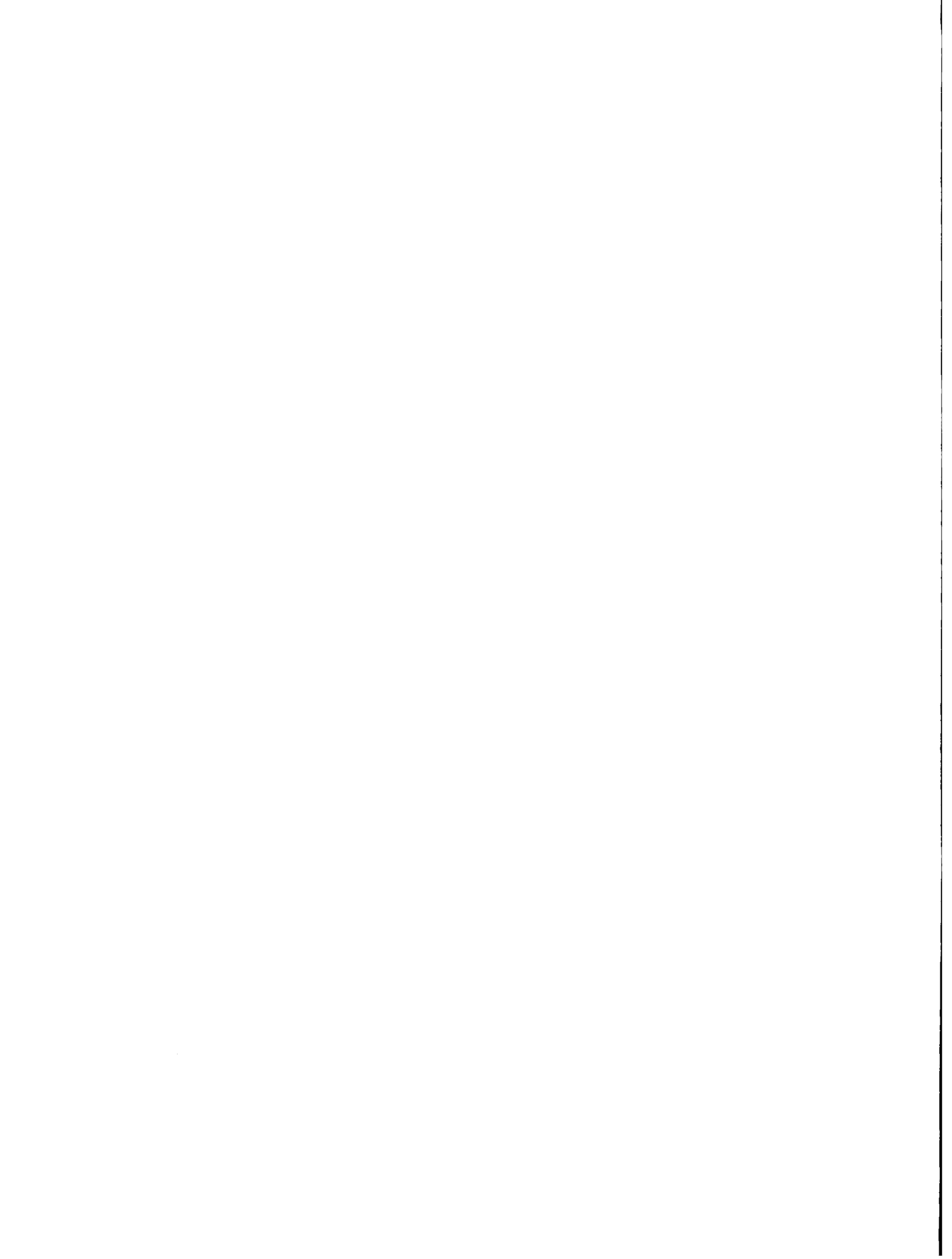
La información del diagnóstico, se ha realizado a través de entrevistas a los funcionarios de la División de Desarrollo Institucional y Presupuesto (DIDIPRE) y de la Administración Central del MAG en la sección de inventarios.

En lo referido a los bienes muebles, equipo de computación y de transporte adquiridos por el PERE, se observan realizados por medio de dos modalidades de compra:

#### i) Compras al exterior.

Bajo esta característica y contando con aprobaciones por parte del Organismo Internacional respectivo, la unidad implementadora ha obtenido el bien sustentado en un Plan de Acción, la actividad del trámite hacia todas las instancias fiscalizadoras del gasto, así como del registro e incorporación a los Activos de la Nación en Contabilidad Central a favor del MAG y de la institución, ha sido desarrollado hasta hace un año por la Oficina Coordinadora de Proyectos (OCOPROY), adscrita a la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA).

La participación de OCOPROY ha consistido en realizar los trámites para el retiro de la aduana (ver cuadro. parte Nº 1 de proceso), y de orientar a las instituciones en la documentación necesaria que deberían remitir a esta, para el respectivo cargo y descargo del equipo comprado en el exterior. (ver cuadro. parte Nº 2). aspecto que ha influido grandemente para el registro del equipo, ya que por falta de una metodología y normatividad las instituciones no han realizado los pasos requeridos así como el de no tramitar la totalidad de los documentos.



## 11) Compras Locales

En este caso, las gestiones de compra son realizadas directamente entre la Unidad Implementadora y la casa suministrante, bajo las estipulaciones enunciadas en el Instructivo 1,204 del Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social (MIPLAN), a través de la Secretaría Técnica del Financiamiento Externo (SETEFE) en lo referido a los límites.

En este momento, la acción es competencia exclusiva de la Institución, por lo que en muchos casos por desconocimiento esta actividad no ha sido desarrollada.

Referente a los equipos financiados por el GOES, el trámite más simple y son adquisiciones locales generalmente, iniciándose con la emisión de una orden de pago a favor del vendedor que incluye las características del bien, la que es tramitada a la Corte de Cuentas de la República, quién la numera y le incluye la fecha del momento en que es procesada. Con los datos de la fecha de adquisición, número y fecha de la Orden de Pago (21-Bis), es registrado el equipo en los activos de la Nación a favor de la respectiva institución, finalizando de esta manera el proceso.

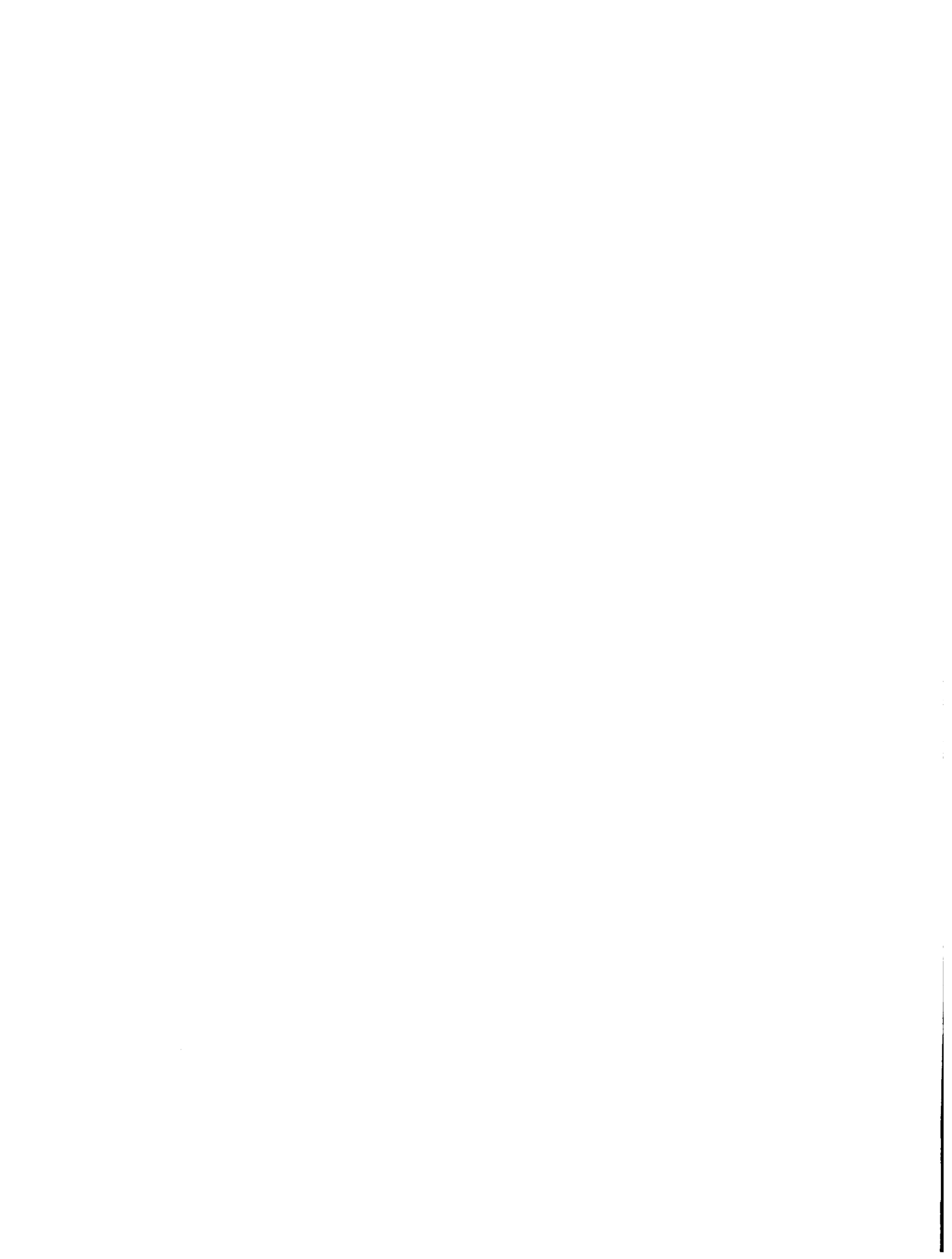
Para la sección de inventarios de cualquiera de las Direcciones del Ministerio, es menester solamente el número de la Orden de Pago, que como se ha mencionada anteriormente es asignado por la Corte de Cuentas, la tarjeta con las características del vehículo y el código de inventario que la institución le determine, quedando con esto, oficialmente incorporados a los registros internos, de los activos a favor de la Dependencia.

En la realización de los procedimientos anteriores, influyen factores tales como:

-No existe capacitación al personal dedicado a esta actividad, lo que redundo en que cualquier disposición por parte de las instancias reguladoras de tal gestión, no es comunicada ni explicada, redundando en que los equipos no son incorporados al inventario de la Nación, y cualquier erogación tanto en operación, mantenimiento o reparación del mismo, es considerada como inelegible por parte de la Corte de Cuentas de la República, por considerarse que estos no forman parte de los bienes del MAG.

-Las personas que desarrollan estas gestiones no son las idoneas.

-Actualmente por la falta de capacitación se ha improvisado las gestiones necesarias para el correcto proceso de inventario realizándose en la mayoría de los casos bajo un ensayo de prueba y error.





intima coordinación de acciones entre las secciones encargadas de tal actividad en las unidades ejecutoras y la Administración Central.

-La falta de registros precisos no permiten implementar una estrategia de reasignación de equipos, para las instituciones que más los necesiten o que carezcan del número adecuado que permita mejorar los servicios del ministerio a los usuarios de este.

-No existe documento de procedimientos que oriente a los encargados en cada unidad ejecutora, de la realización de la actividad de inventarios.

-No existe una actualización de los inventarios, ya que en muchos casos se encuentran registrados bienes que ya no prestan servicio, como son vehículos ruidados y que da la impresión de que se disponen de ellos.

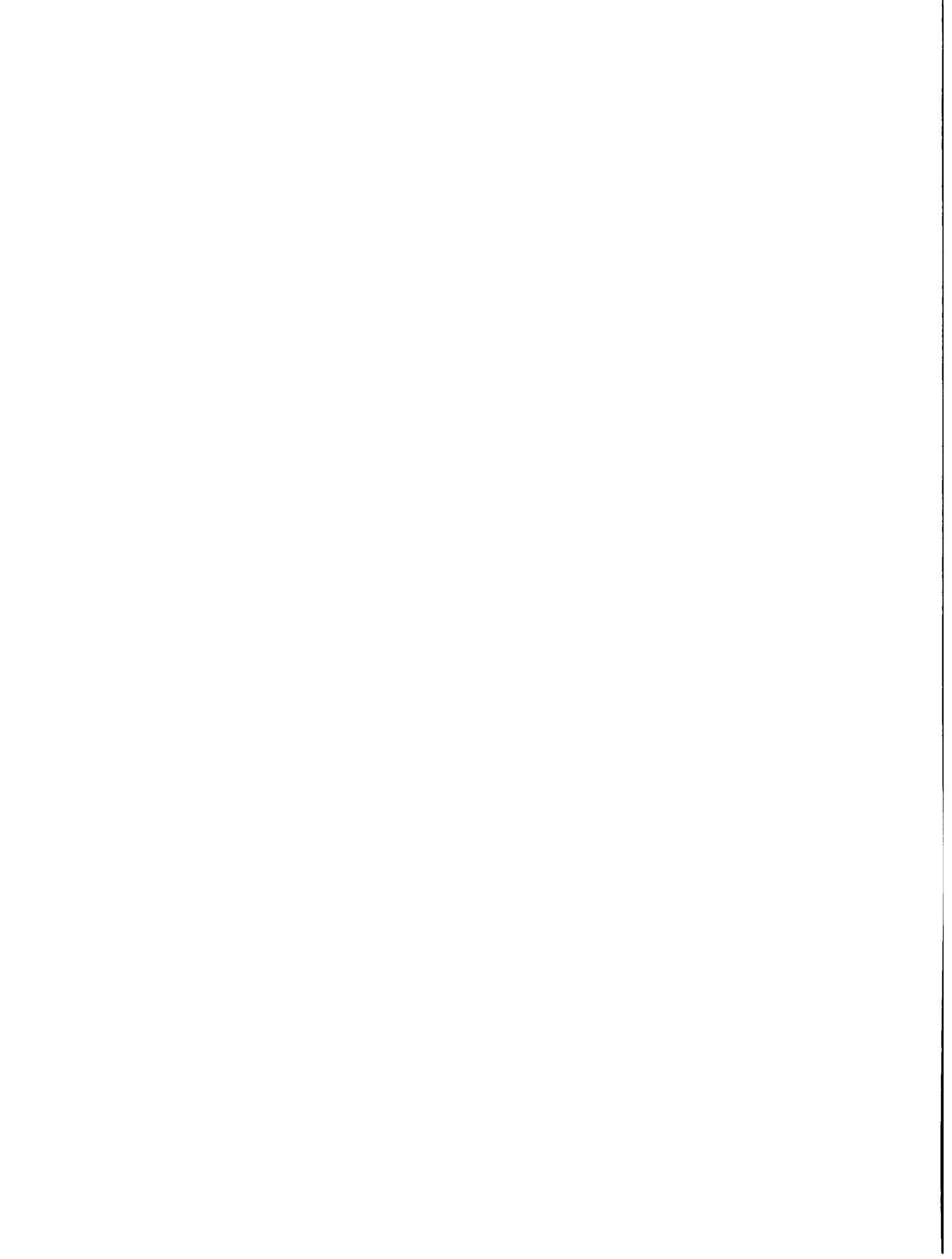
-No se lleva un adecuado control de todas las erogaciones y mejoras que se le realicen la equipo en el tiempo.

-El personal carece del conocimiento de la documentación, que debe requerirse al proveedor de los equipos, al momento de adquirir un equipo, cuando es comprado en plaza o es adquirido en el exterior.

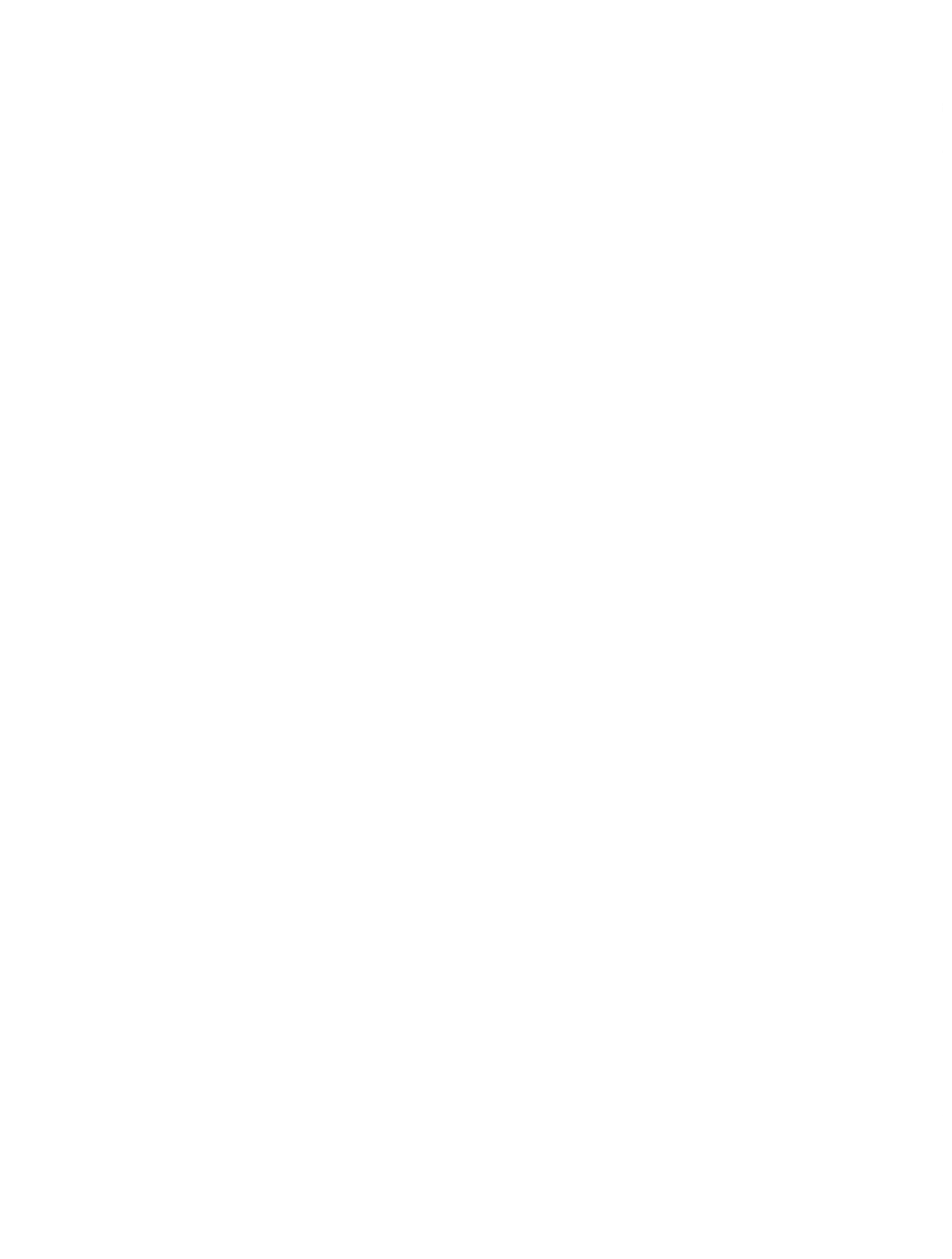
-No se encuentra normado, la necesidad de que todo Plan de Acción que es aprobado con el PERE, así como de las asignaciones de cualquier programa financiado con el GOES, debe de contener como requisito, que toda compra de equipos debe ser inmediatamente realizadas las acciones necesarias para que sea aplicado al inventario de la Nación a efecto de que se presente una actualización permanente.

-No se cuenta con un sistema bien definido para realizar todo tipo de inventarios.

-No se cuenta con un mecanismo que permita confrontar los datos que arrojen los registros contra las existencias reales, así como mantener cuentas de control que deben estar amparadas en registros que muestren los detalles del mismo.



En el caso de compras en plaza, las acciones tanto del retiro del equipo de la aduana previa emisión de franquicia, póliza liquidada, etc. Cuadro No.1, y el trámite de cargo y descargo ante SETEFE y la Corte de Cuentas de la República, ha sido efectuado por la Unidad Ejecutora, limitandose únicamente a documentos referidos a la compra local como son factura original, Póliza Liquidada, copia de franquicia, lista de embarque, prorrateso de costo a fin de determinar el valor unitario, formulario de Descripción.



## 2. Escenario Institucional.

La actividad del Levantamiento de Inventarios, es desarrollada en cada una de las Unidades Centralizadas, manteniendo por separado dicha actividad de la Administración Central.

El servicio que presta cada sección de inventarios, es el de un registro para cada dependencia, que en muchos casos se encuentra desactualizado o no existe, faltando en ese sentido una sistematización del mismo.

En lo referido a las compras de los equipos por su monto, se encuentran normados por la Ley de Suministros en el caso de adquisiciones con el GOES y de el Instructivo N<sup>o</sup> 1204 para lo referido al PERE.



### **3. Procedimientos Actuales**

#### **3.1 Descripción del Proceso y Flujogramación**

Los procedimientos actuales de los Inventarios se encuentran referidos a:

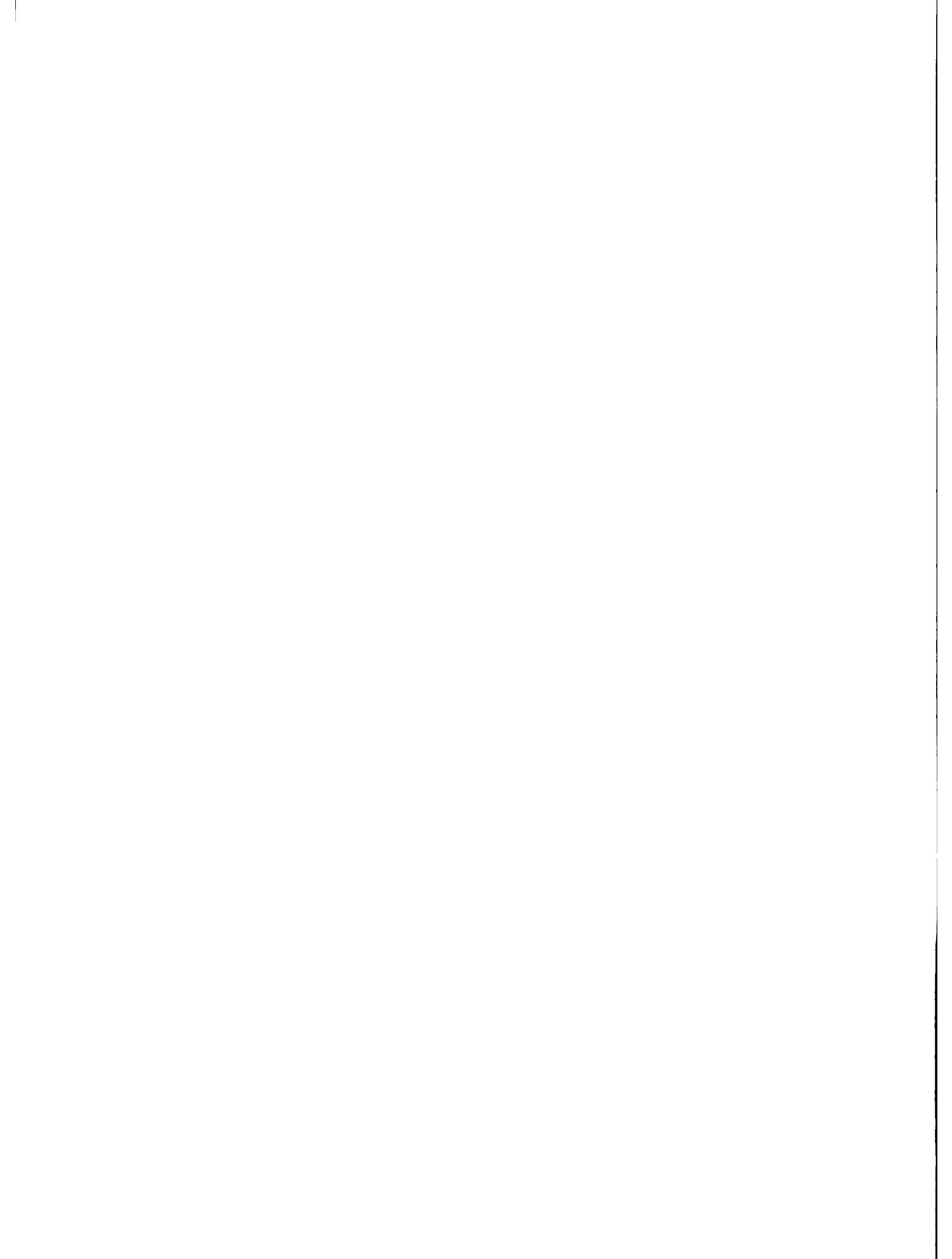
3.1.1. Los equipos financiados por el GOES, que tal como se mencionó en la Descripción General, es proceso de inventario simple, se constituye básicamente con la emisión de una orden de pago a favor del vendedor que incluye las características del bien, la que es tramitada a la Corte de Cuentas de la Republica, quién la numera y le incluye la fecha del momento en que es procesada. Con los datos de la fecha de adquisición, número y fecha de la Orden de Pago (21-Bis), es registrado el equipo en los activos de la Nación a favor de la respectiva institución, finalizando de esta manera el proceso, por lo anterior, y siendo tan sencillo este no se ha diagramado.

3.1.2. En lo referido a las adquisiciones por medio del PERE se puede mencionar lo siguiente:

En el caso de compras al Exterior, se presenta un cuadro que incluye la Descripción del Proceso junto con las instancias de trámite que permite visualizar de mejor manera el tipo y numero de documentación que es requerido para cada gestión en particular.

El Cuadro, parte Nº 1, se refiere al proceso de obtención de la franquicia, la poliza de importación y del retiro de la mercadería por parte de la institución interesada.

El Cuadro parte Nº 2, se orienta básicamente al trámite que se realizaba por parte de OCOPROY, que deberá ser efectuado de este momento en adelante, por cada una de las instituciones interesadas, que incluye la documentación a requerirse al Organismo Internacional el que debe ser solicitado en su oportunidad. Además, se expone la lista de documentos que en cada instancia se deberá presentar, a efecto de que no existan demoras en el proceso.



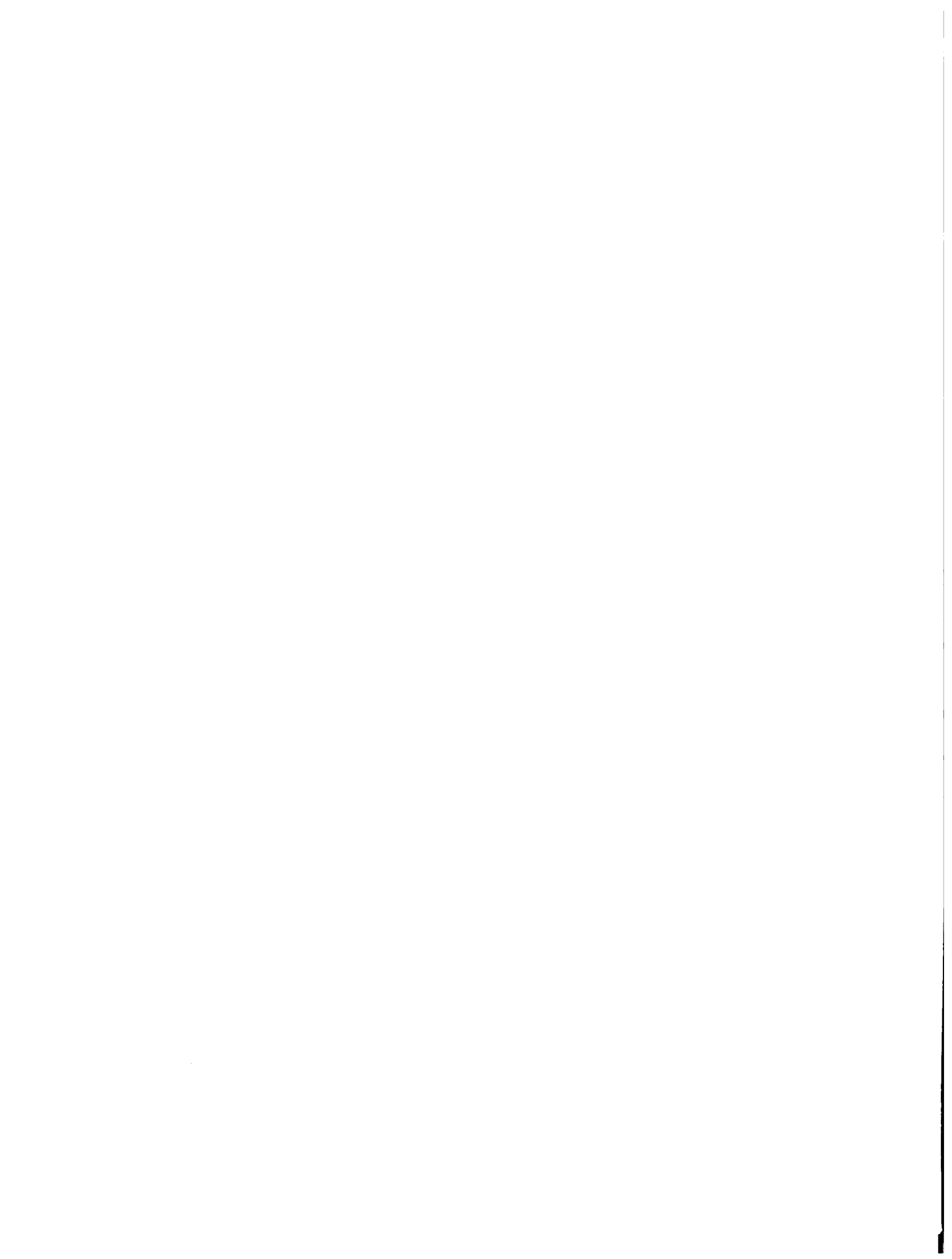


MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y PRESUPUESTARIOS

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO PARA EL INVENTARIO  
DE EQUIPO ADQUIRIDO FOR EL ORGANISMO CUSPERANTE EN EL EXTERIOR FINANCIADO CON EL PERE

PASOS A SEGUIR EN EL PROCESO	OCOPROY MAG	SECCION FRANQUICIA ADUANA CENTRAL DE SAN BARTOLO	SECCION FRANQUICIA CORTE DE CUENTAS CENTAL	SECCION INFORMES ADUANA CENTRAL	SECCION POLIZAS ADUANA CENTRAL	BODEGA ADUANA	UNIDAD EJECUTORA
------------------------------------	----------------	--	--	------------------------------------	-----------------------------------	------------------	---------------------

<p>1. RECIBE DOCUMENTOS Y LOS VERIFICA:                      .Factura Comercial                      .Conocimiento de embarque y Guia Aerea.                      .Certificado de Origen                      .Seguro de Mercaderia                      .Lista de Empaque</p> <p>2. ELABORA FORMULARIO DE SOLICITUD DE FRANQUICIA PARA FIRMA DE LOS SRES. TITULARES.</p> <p>3. EXTIENDE AUTORIZACION DE FRANQUICIA PREVIA PRESENTACION DE ORIGINAL Y COPIA DE LOS DOCUMENTOS INDICADOS EN EL N. 1</p> <p>4. RETIRA FRANQUICIA AUTORIZADA Y SOLICITA APROBACION DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA.</p> <p>5. APRUEBA FRANQUICIA</p> <p>6. PRESENTA A CUALQUIERA DE LAS ADUANAS RECEPTORAS DEL EQUIPO (SAN BARTOLO, ACAJUTLA o COMALAPA) LA FRANQUICIA APROBADA.</p> <p>7. SOLICITA EL INFORME DE MERCADERIA RECIBIDA</p>							
---	--	--	--	--	--	--	--



#### 4. Análisis del Procedimiento

Analizando el procedimiento realizado para los Inventarios con recursos del GOES, se puede mencionar que es bastante ágil y no presenta demasiada demoras ya que se sustenta a un trámite de una Orden de Pago, que debe contener datos exactos del equipo que se adquirirá.

En lo referido a los equipos adquiridos al exterior como en plaza por medio de financiamiento externo, se advierte que los pasos referidos al retiro del equipo requiere un engorroso proceso, con un gran número de pasos que necesita bastante tiempo, participando buen número de personal.

Debido a que en las dependencias se carece de experiencia y capacitación, la documentación se presenta incompleta tanto para el retiro del bien como en el cargo y descargo lo que hace aún mas complejo el proceso ya que se vuelve una prueba y error, careciéndose de pasos de control.

En todo el proceso como se puede apreciar, no participa ninguna unidad normativa, como podría ser la Administración Central.

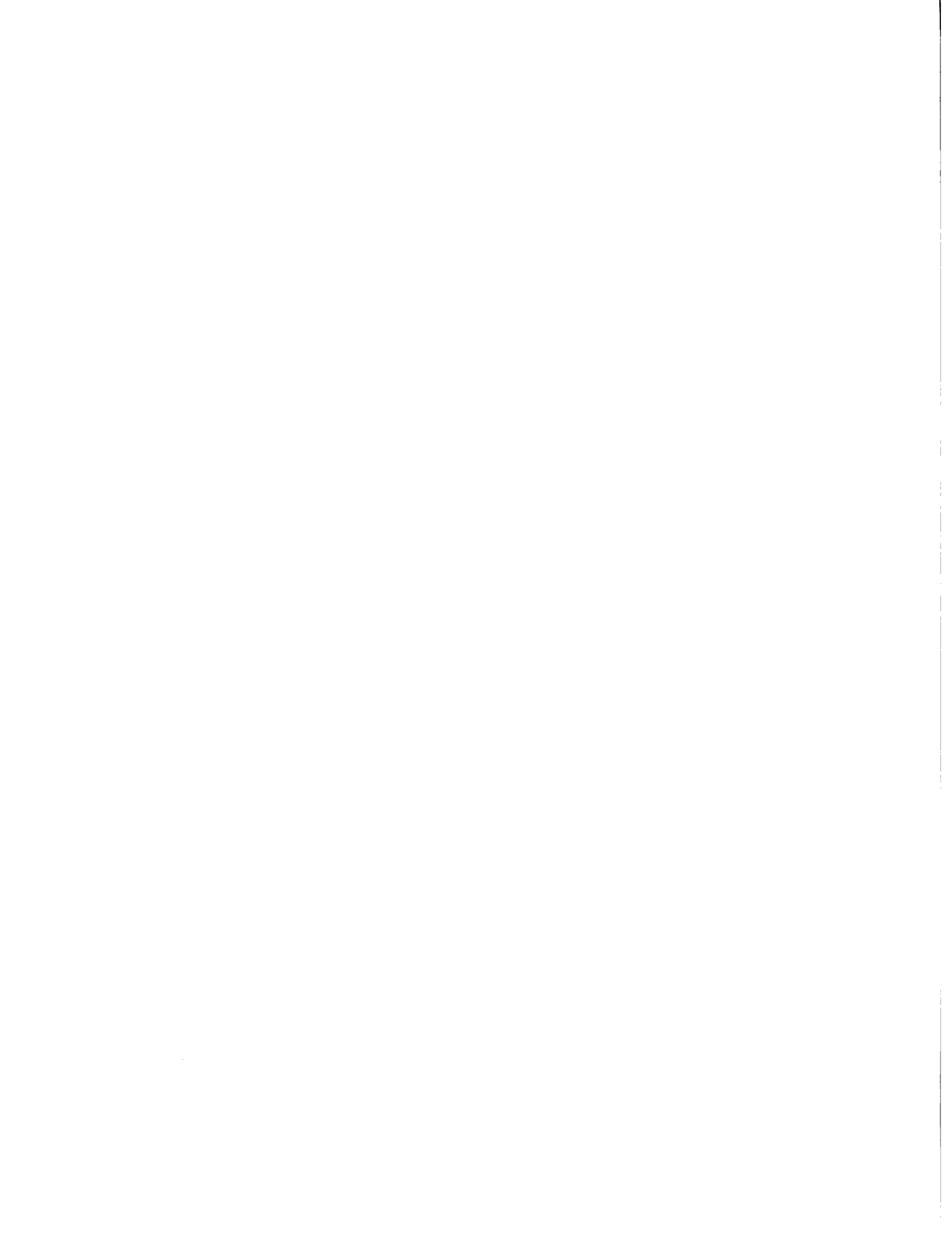
En el proceso no se observa un seguimiento de cada acción, lo que se detecta es que en diversas situaciones la documentación se encuentra detenida por observaciones que hay que superar, y que nadie se hace presente a retirar y corregir, en detrimento de la gestión, y demora, presentando como efecto que al equipo no puede realizarse ninguna erogación, por que la Corte de Cuentas no lo tiene registrado, que lo hace el gasto inelegible.

#### 5. Factores Condicionantes

##### 5.1 Externos

-Falta de una documentación normativa del proceso en cada una de las instancias que participan desde la recepción del equipo hasta el inventario del mismo, que permitiera regular este de una manera uniforme.

-Cualquier modificación al proceso no es comunicado en su oportunidad, sino que es descubierto al momento de que se realiza el trámite de alguno.



-El número de documentación requerida en el proceso es bastante, lo que hace dificultoso el trámite cuando hace falta alguno.

-El tiempo observado en todo el proceso es excesivo por el número de pasos e instancias.

## 5.2 Internos

-Falta de una adecuada capacitación para las personas encargadas de realizar este tipo de acciones.

-Falta de un control y supervisión del trabajo efectuado así como de la documentación a trámitarse.

-Ausencia de instrumentos que permitan homogenizar el procedimiento y lo transformen en algo más ágil y efectivo.

-Falta de información de las Unidades Centralizadas a la Dirección Central de todas las compras, que permitan mantener un inventario global actualizado.

-Deficiente asesoría en la realización de estos trámites.

-Ausencia de registros contables actualizados confiables.

-Carencia de información en términos de costo por Unidad Implementadora y del MAG.



## 6. Conclusiones

Se concluye en lo siguiente:

-No existe una capacitación adecuada del personal dedicado a esta actividad.

-Algunas personas que desarrollan esta actividad no son las idoneas.

-Se observa improvisación en proceso de estas gestiones, lo que en la mayoría de los casos esto redundo en un ensayo de prueba y error.

-Pérdida de tiempo, ya que se desarrollan las gestiones sin una supervisión y asesoría de las mismas.

-No se ha establecido los mecanismos que permitan una íntima coordinación de acciones entre las secciones encargadas de tal actividad en las unidades ejecutoras y la Administración Central.

-La falta de registros precisos que dificultan la implementación de una estrategia de reasignación de equipos, para las instituciones que más los necesiten o que carezcan del número adecuado que permita mejorar los servicios del ministerio a los usuarios de este.

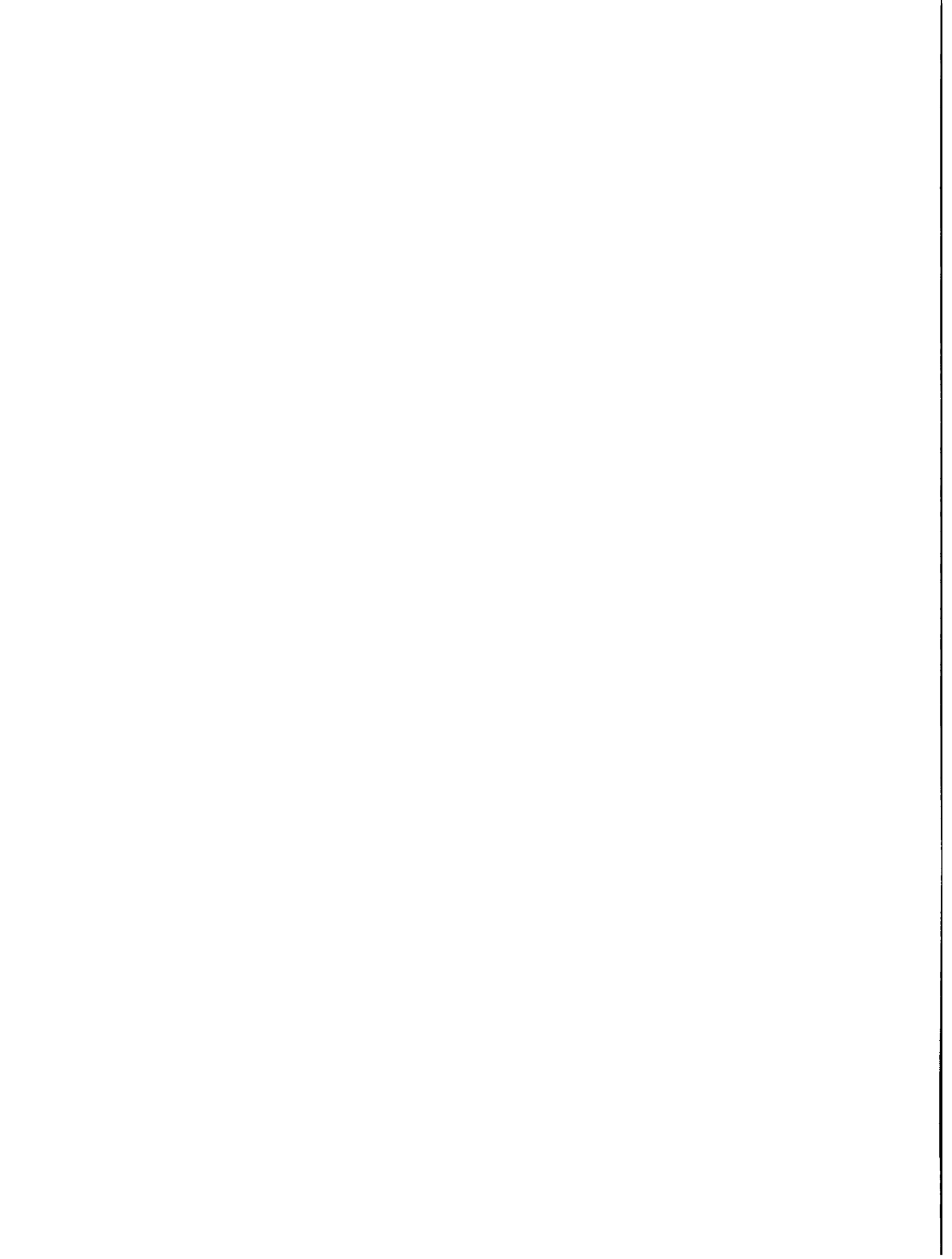
-No existe documento de procedimientos que oriente a los encargados en cada unidad ejecutora, de la realización de la actividad de inventarios.

-Falta de una actualización de inventarios.

-No se lleva un adecuado control de todas las erogaciones y mejoras que se le realicen la equipo en el tiempo.

-Falta de conocimiento de la documentación que debe requerirse al proveedor de los equipos, al momento de adquirirlo, cuando es comprado en plaza o es adquirido en el exterior.

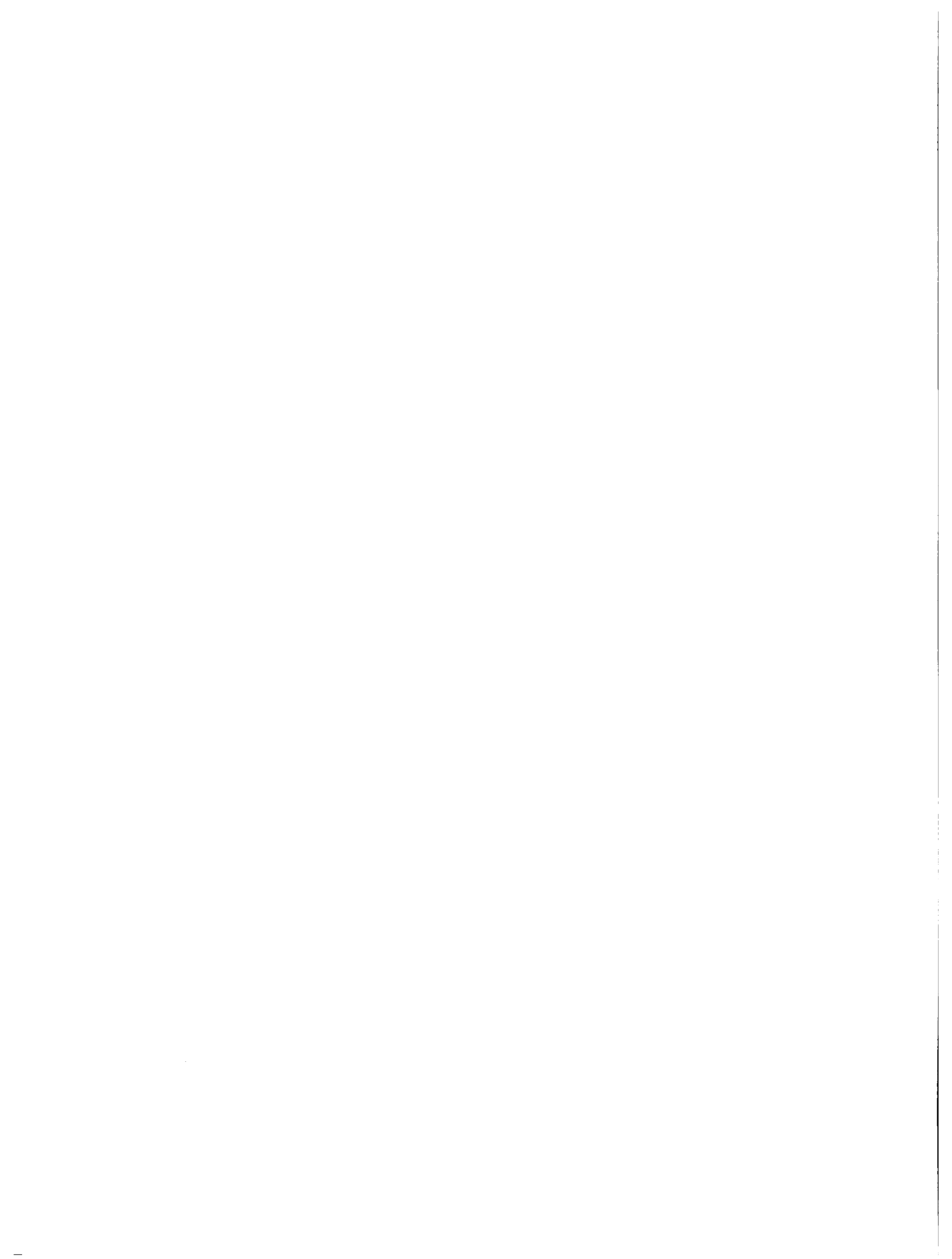
-No se encuentra normado, la necesidad de que todo Plan de Acción que es aprobado con el PERE, así como de las asignaciones de cualquier programa financiado con el GOES, debe de contener como requisito. que toda compra de equipos debe ser inmediatamente realizadas las acciones necesarias para que sea aplicado al inventario





de la Nación a efecto de que se presente una actualización permanente.

-No se cuenta mecanizado el sistema de inventarios que permitiría confrontar los datos que arrojarán los registros contra las existencias reales, así como el mantener cuentas de control mecanizadas en PC que estarían amparadas en registros que muestren los detalles del mismo.



### III- Procedimiento de los Suministros y del Aprovisionamiento

#### Descripción General

El Ministerio de Agricultura y Ganadería, tiene fallas funcionales en el área administrativa las cuales se evidencian en los procedimientos de trabajo, que redundan en primera instancia en la poca capacidad de respuesta del MAG, a su clientela.

Los procedimientos de los Suministros y del Aprovisionamiento, no son la excepción, ya que en estos se identifica toda una problemática que va, desde la no existencia de procedimientos y normas escritas para operativizar la función de proveeduría, hasta la falta de personal capacitado en el desempeño de las funciones que demanda el proceso, lo que trae como consecuencia demoras en la dotación de materiales y/o suministros, para la realización de las actividades.

Con el propósito de definir un procedimiento ágil, oportuno y eficiente, que permita al MAG configurar un nuevo sistema administrativo, se realizó el estudio de la situación actual de estos procedimientos en tres instituciones tipos, las cuales son: Gerencia General, Dirección General de Riego y Drenaje y Centro Zonal Central, tal como lo establece el Plan de Solución de la presenta consultoría.

Para determinar la Situación Actual, se llevó a cabo una investigación o levantamiento de campo, por medio de entrevistas al personal que participa en estos procesos, la cual fué completada con el análisis del marco legal y reglamentación que al respecto emite el gobierno, ver anexo III.1, que contiene listado de leyes, reglamentos e instructivos que norman la actividad de proveeduría.

En el procedimiento de los Suministros y Aprovisionamiento se observa que por la reglamentación actual, existen tres niveles de compras:

- a. Por libre gestión u omitiendo competencia, que incluye compras de ¢ 0.01 a menos de ¢ 10,000;
- b. Por competencia limitada, llamada también interna o privada, que incluye compras de ¢ 10,000 a ¢ 50,000; y
- c. Por competencia Pública, que incluye compras de más de ¢ 50,000.

Para el caso de las compras por libre gestión se tienen tres formas de cancelación del suminitros; por Orden de Pago, Fondo Circulante y Fondo de Escritorio y Menudo.

Se dan compras cancelando con orden de pago, cuando existe crédito.

Con respecto al uso del Fondo Circulante y de escritorio y menudos, se tiene para la Gerencia General, que estos estan



autorizados a utilizar el Fondo Circulante, si las compras son urgentes, menores de ₡ 1,000 y no hay crédito; y ha cancelar con fondos en efectivo, de escritorio y menudos, cuando la compra no excede de ₡ 50.00.

El resto de las unidades en estudio, no utilizan el fondo de escritorio y menudos.

El Fondo Circulante de la Dirección General de Riego y Drenaje y el Centro Zonal Central, solamente está autorizado para realizar compras menos de ₡ 500.

#### A. Procedimiento de los Suministros y del Aprovisionamiento para la Gerencia General.

##### 1. Escenario Institucional

La Gerencia General, es la unidad que realiza las funciones administrativas del Despacho Ministerial y de cuatro unidades del nivel asesor; Auditoría, Comunicaciones, Jurídico y Asociaciones Agropecuarias.

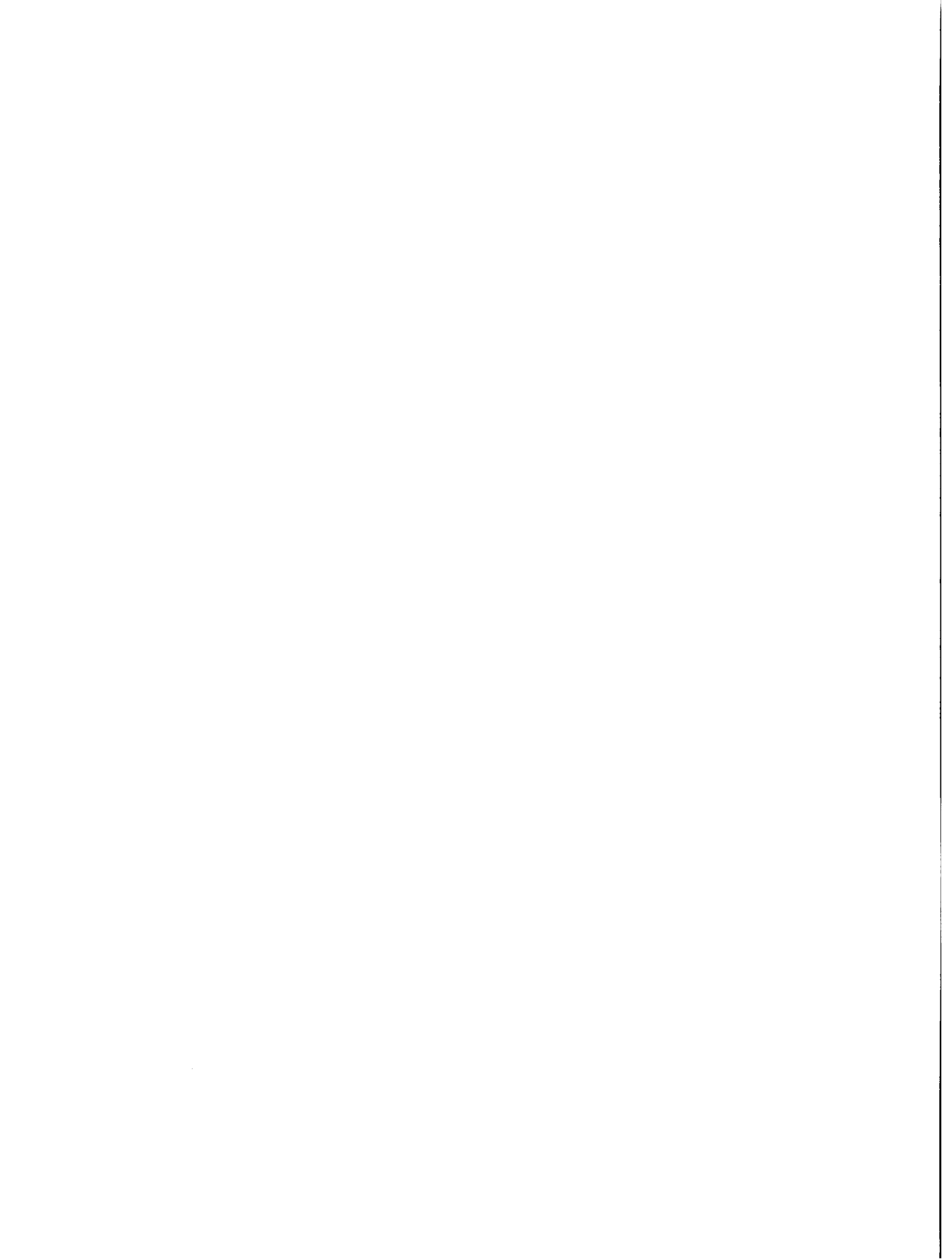
En el caso de las contrataciones de personal y de algunas tramitaciones fiscales, la Gerencia General a tratado de mantener un sistema uniforme a nivel de todas las dependencias del MAG, no así para la función de proveeduría en la cual no dicta normas generalizadas al resto de unidades del Ministerio.

En su estructura organizativa la Gerencia General, contempla los Departamentos de: Administración de Recursos Humanos, Finanzas, Servicios Generales, Transportes y Aprovisionamiento y Suministros, anexo III.2.

La Gerencia General carece de un manual de organización completo y actualizado, así como de descripción de puestos o procedimientos escritos, depurados y técnicamente elaborados.

El Departamento de Aprovisionamiento y Suministros realiza las funciones básicas de compras y almacenamiento, el departamento está dirigido por una Licenciada en Economía que recientemente a asumido éste rol, sin previa orientación, capacitación o experiencia al respecto, lo cual es suplido sólo por el deseo de salir adelante con la responsabilidad asignada, colaboran además 7 personas a nivel de auxiliares con experiencia en reglamentaciones anteriores, por lo que es necesario un programa de capacitación para actualización de conocimientos y se identificó además poca colaboración entre su personal.

En la función de proveeduría, es importante hacer notar el hecho de que no se han establecido normas en cuanto a presentación de solicitudes, reglamentación de compras, control de consumo, gastos, existencias en bodega, registros de proveedores, apertura de créditos, etc.



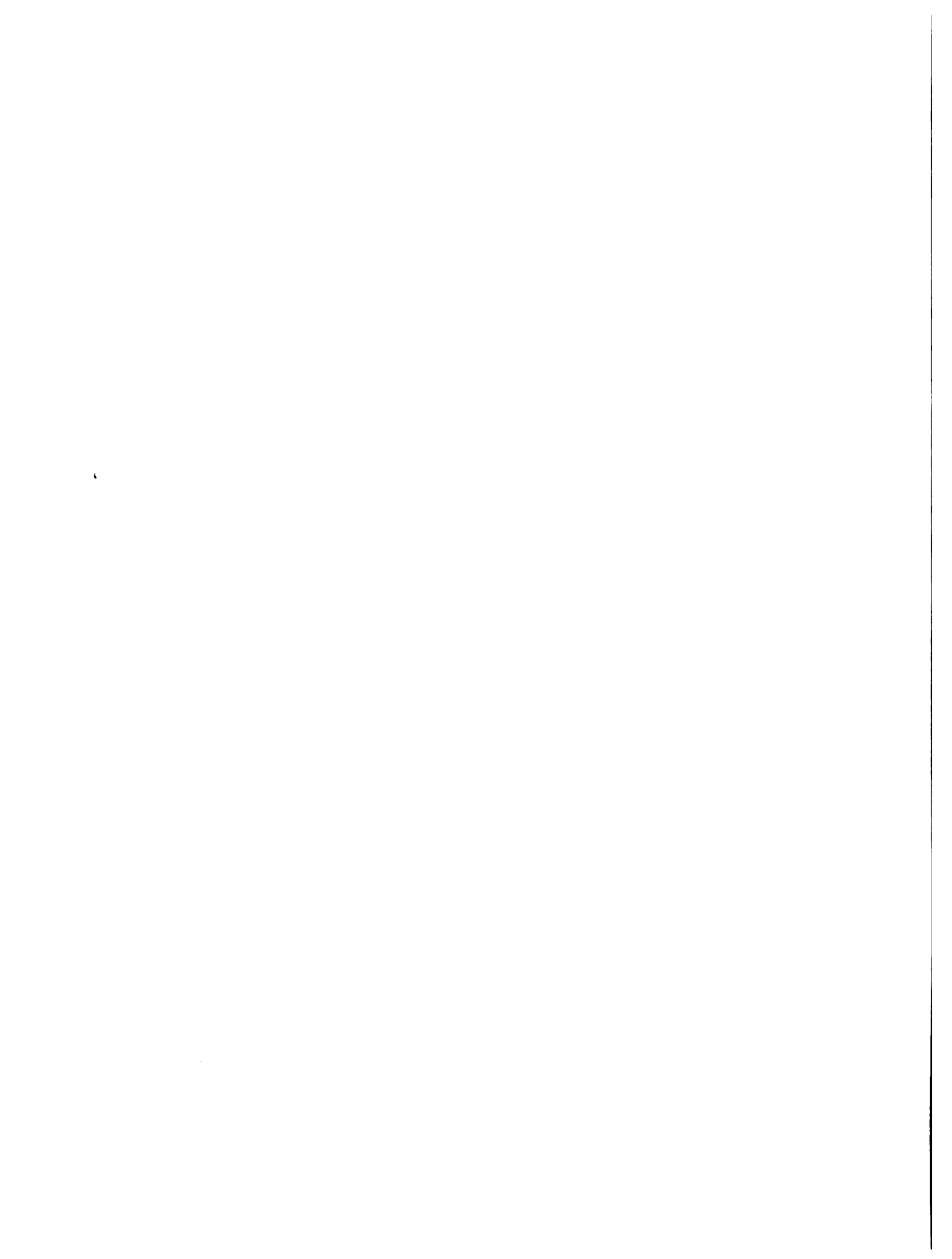
Los cambios en la Ley de Suministros y su reglamentación, a través de los Decretos 662 y 58, respectivamente, han potenciado la agilización del procedimiento de proveeduría, sin embargo por lo nuevo de las disposiciones, actualmente se han experimentado algunas trabas que están volviendo más lento el proceso.

El procedimiento de aprovisionamiento de materiales y suministros en la Gerencia General, es uno; sin embargo este tiene algunas variantes que vienen dadas por la forma de pago y por la cuantía de la compra.

Por lo anterior, se incluyen en el numeral 2, las cinco diferentes modalidades que actualmente son usadas por el Departamento de Aprovisionamiento y Suministros, éstas son Aprovisionamiento de materiales y suministros: omitiendo competencia y pagando por medio de Orden de Pago; omitiendo competencia y pagando por medio de Fondo Circulante; omitiendo competencia y pagando por medio del Fondo de Escritorio y Menudos; por competencia limitada; y por competencia pública.

## **2. Procedimiento Actual**

### **2.1. Descripción del Procedimiento en sus modalidades**





MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
/ PRECUPULSTARIOS

Actual

Propuesto

Nombre del Procedimiento: Aprovechamiento de Materiales y Suministros omitiendo Competencia por Orden de Pago.

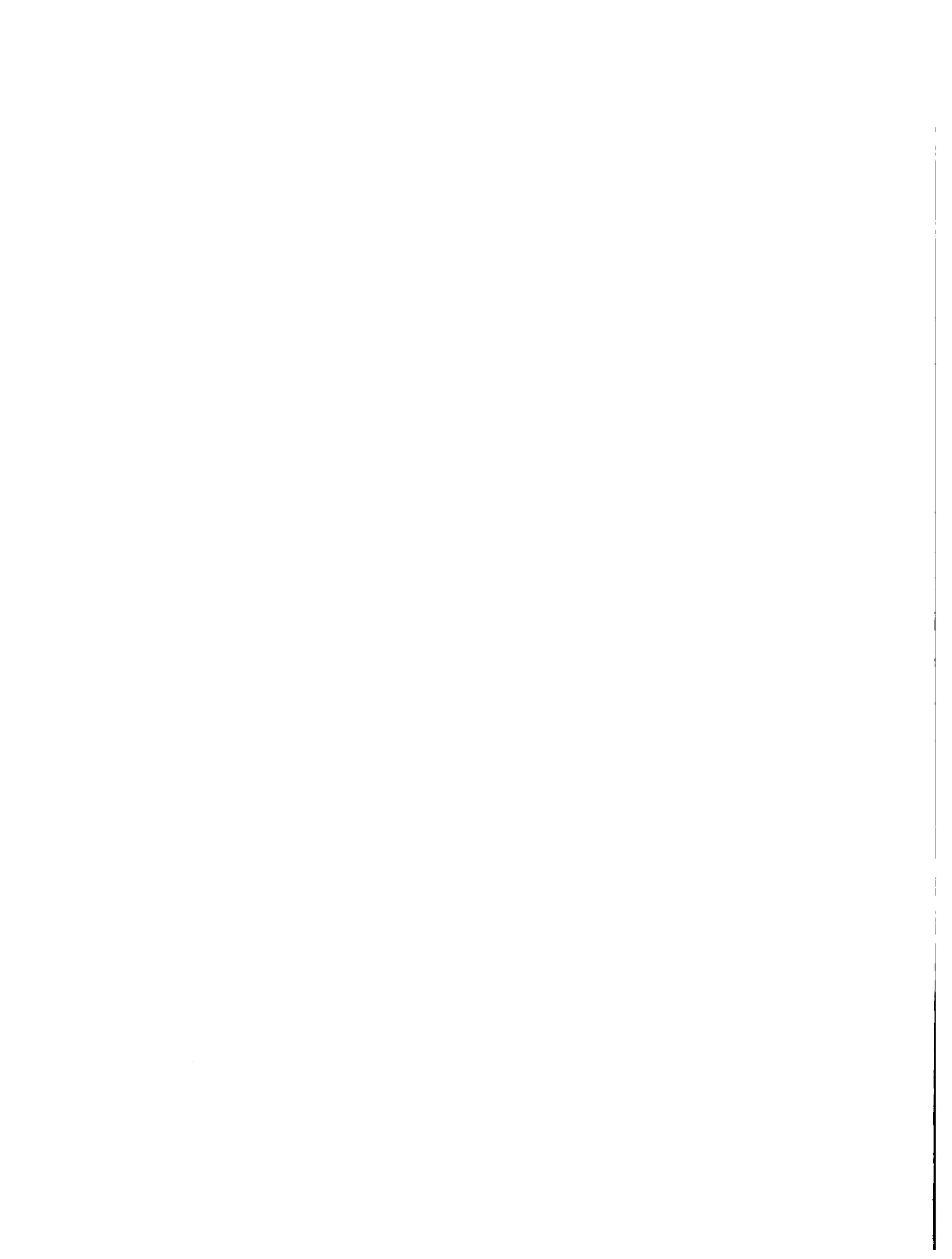
Unidad de Estudio:

Gerencia General.

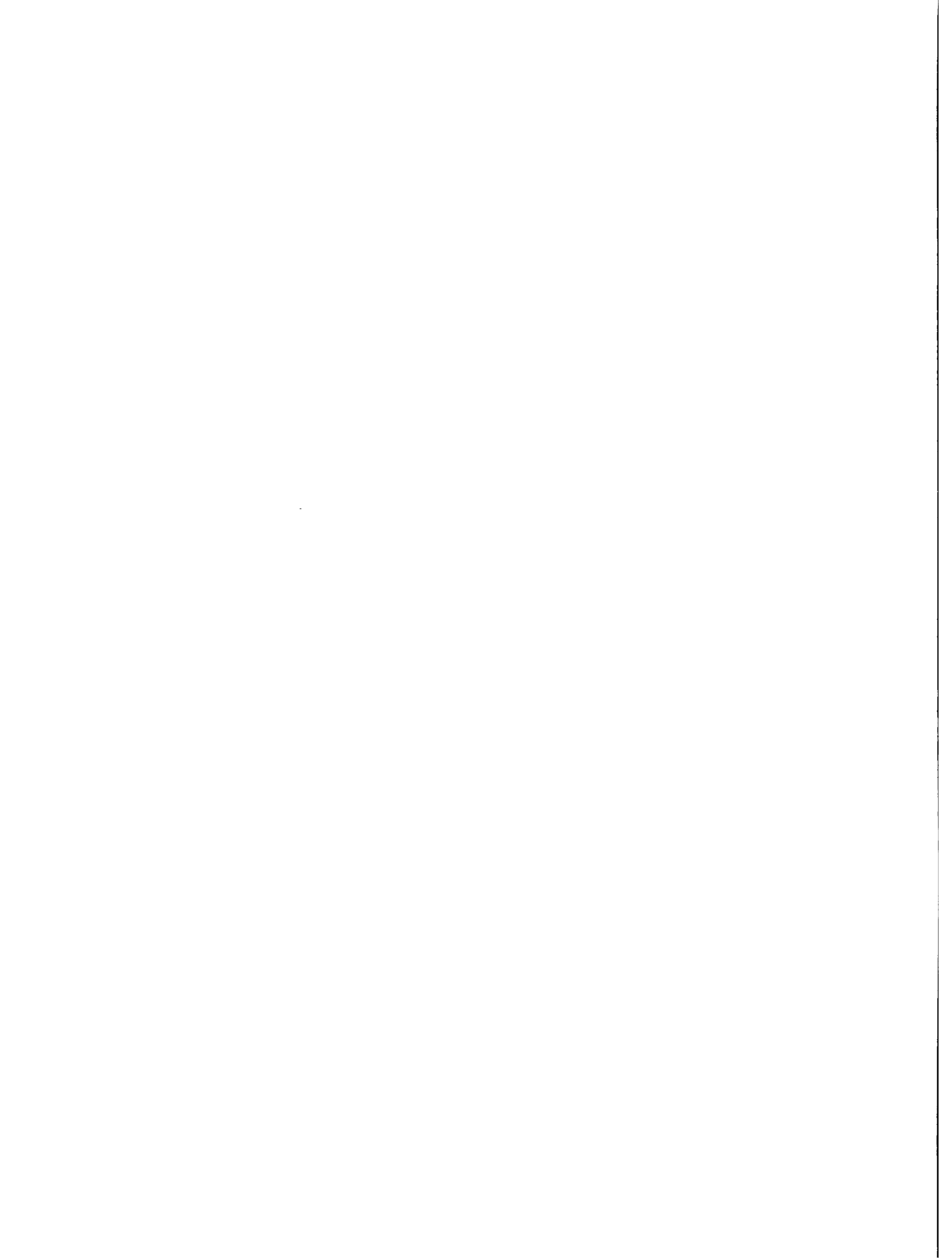
Fecha:

08 05 91

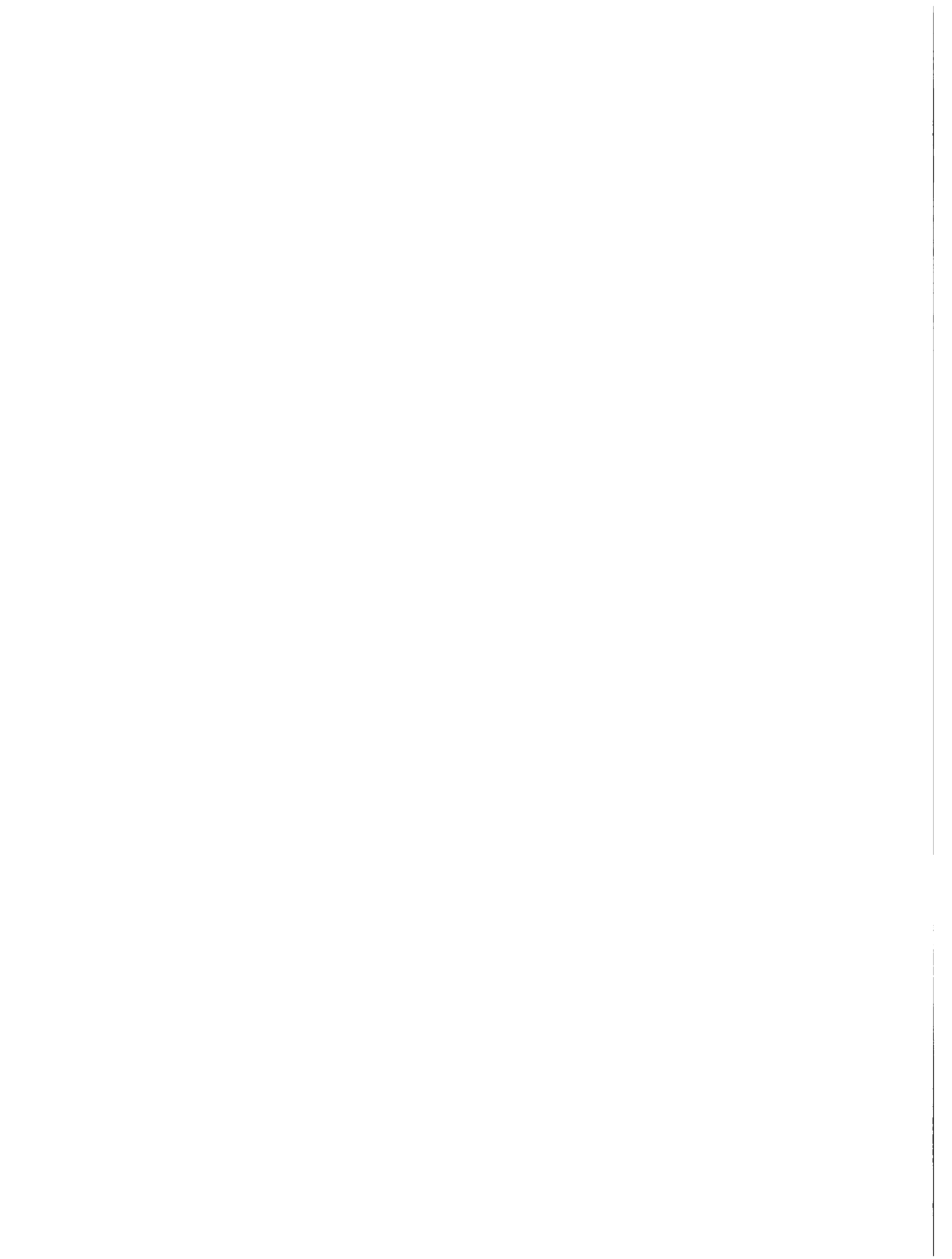
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Solicitante	Prepara requisición y pasa a jefe para autorización.	Original y copia (Requisición Anexo III. 3)
2	Jefe del Solicitante	Revisa, autoriza y firma. La pasa a Secretaria.	
3	Secretaria	Sella, archiva copia y anota en libro de correspondencia y la pasa a ordenanza para envío.	
4	Ordenanza	Lleva original al Dpto. de Aprovechamiento y suministros. Obtiene firma de recibido.	
5	Secretaria de Aprovechamiento y Suministro	Recibe, revisa y firma libro de correspondencia, si está correcta la requisición. Devuelve requisición si no está correcta para inicio nuevamente del trámite, con paso 1. Pasa a Jefe de Departamento si la requisición es correcta.	Jefe del Departamento por jefe del Dpto. de Aprovechamiento y Suministro.
6	Jefe de Departamento.	Revisa y autoriza requisición. Si tiene duda la pasa a consulta del gerente y/o Administrador.	
7	Gerente y/o Administrador	Otorga visto bueno o deniega compra y regresa a Jefe de Departamento.	



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
8	Jefe de Departamento	<p>Si la compra es denegada la envia a unidad solicitante para iniciar proceso en paso 1.</p> <p>Si autoriza compra, sella y firma requisición.</p> <p>Revisa si esta correcta la requisición y la pasa a Encargado de Bodega 2.</p>	
9	Encargado de Bodega 2.	<p>Anota fecha en requisición, número correlativamente y saca fotocopia, anota en Libro No.1</p> <p>Revisa las tarjetas de control de materiales y papelería para revisar existencias.</p> <p>Si tiene mercadería, entrega -- existencias</p> <p>Anota en Libro No.2</p> <p>Si no tiene existencia pasa a Jefe de Departamento</p>	<p>Libro No.1 "Control Mensual de Pedidos de Oficina y papelería por unidad. Anexo III. 2</p> <p>Control de materiales y papelería. Anexo III. 5</p> <p>Libro No.2 "Informe mensual de consumo de papelería, útiles y enseres por unidad". Anexo III. 6</p>
10	Jefe de Dpto.	Consulta telefonicamente con Bodega 1.	
11	Encargado de Bodega 1.	Revisa existencia y si tiene del producto solicitado, pide requisición	Problemática identificada.
12	Jefe de Departamento	Envía a Encargado de Bodega 1 requisición en original.	Desorden en la presentación de requisiciones por parte de cada unidad.
13	Encargado de Bodega 1.	Despacha requisición y hace anotaciones en control de bodega	Falta de mecanización de la información, por lo que los informes se realizan una vez al mes.



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
14	Encargados de Bodegas 1 y 2	Descarga existencias en tarjetas al final de cada mes. Levantar inventario cada mes	Descoordinación al interior del Depto. Existencias de dos bodegas.
15	Jefe de Departamento	Pasa a secretaria	
16	Secretaria	Recibe requisición autorizada, firmada y sellada y elabora solicitud de compra y cotización, SCYC Pasa SCYC a jefe de departamento.	Original y siete copias (solicitud de compra y cotización, SCYC, Anexo III. 7
17	Jefe de Departamento	Revisa, sella y firma. Regresa a secretaria.	
18	Secretaria	Archiva originales de requisición y de SCYC y entrega copias al cotizador.	
19	Cotizador	Realiza cotizaciones Entrega cotizaciones a Jefe de departamento.	3 cotizaciones mínimo.
20	Jefe de Departamento	Revisa y analiza cotizaciones y adjudica la compra en el mismo formulario SCYC. Pasa SCYC al Encargado de Compras.	- Considera criterios como precios, calidad, tiempo de entrega, - responsabilidad y otros. - En la SCYC aprobada anota nombre de casa comercial, No. OSEI y EB espacios.
21	Encargado de Compras	Elabora orden de suministro de entrega inmediata (OSEI) y pone número correlativo según control de OSEI y E.B. y archiva copia Pasa original y copia de OSEI a Jefe.	Original y tres copias (Orden de Suministro para Entrega Inmediata, Anexo III. 8

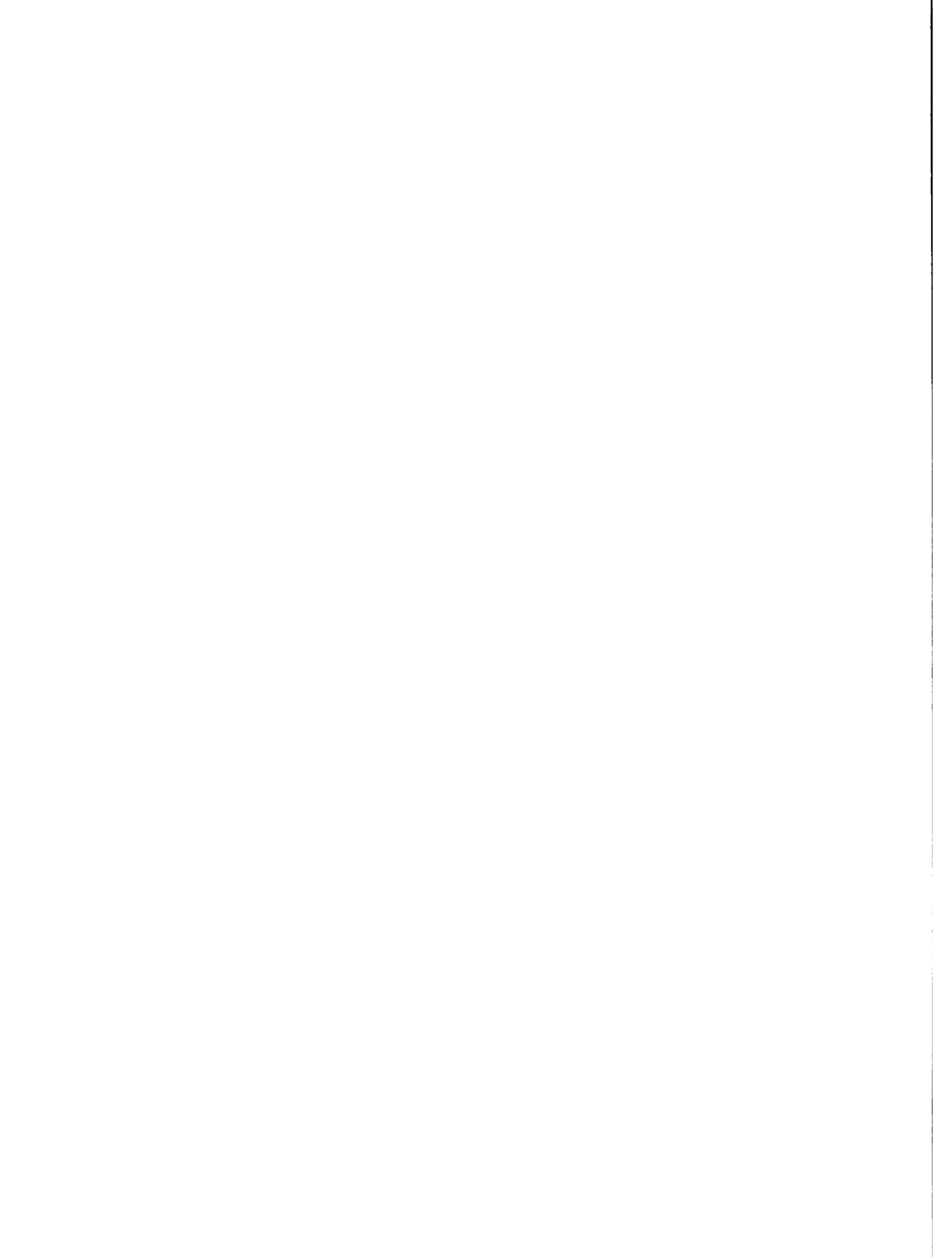


PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
22	Jefe de Depto.	Revisa, firma y archiva copia Entrega original de OSEI a cotizador.	La copia sirve para revisión de mercadería.
23	Cotizador	Lleva original a Casa Comercial para retirar mercadería y copia de factura.  Regresa al siguiente día si no entregan mercadería al momento, para recogerla y retirar copia de la factura.  Entrega mercadería a Jefe.	
24	Jefe de Dpto.	Recibe, revisa mercadería y estampa firma en el triplicado de OSEI.  Entrega a encargado de compras y encargado de bodega, copia de factura y duplicado y cuadruplicado de la OSEI; el triplicado lo envía a Encargado de Bodega.	De este paso se desprende 3 actividades: 1) el envío a bodega 2) el envío a finanzas. 3) la entrega de original de factura comercial.
25	Encargado de Compras	Recibe copia de factura y duplicado y cuadruplicado de OSEI para archivo.	
26	Encargado de Bodega	Elabora envío a bodega (EB) y remite triplicado de OSEI a finanzas  Pasa E.B. a jefe de departamento para revisión.	Original y 3 copias (Envío a Bodega, Anexo III.9
27	Encargado de Compras	Extiende quedan, archiva copia entrega original.	Original y copia (Quedan, Anexo III.10
28	Jefe de Dpto.	Revisa, sella y firma E.B.  Pasa E.B. a Encargado de Bodega	

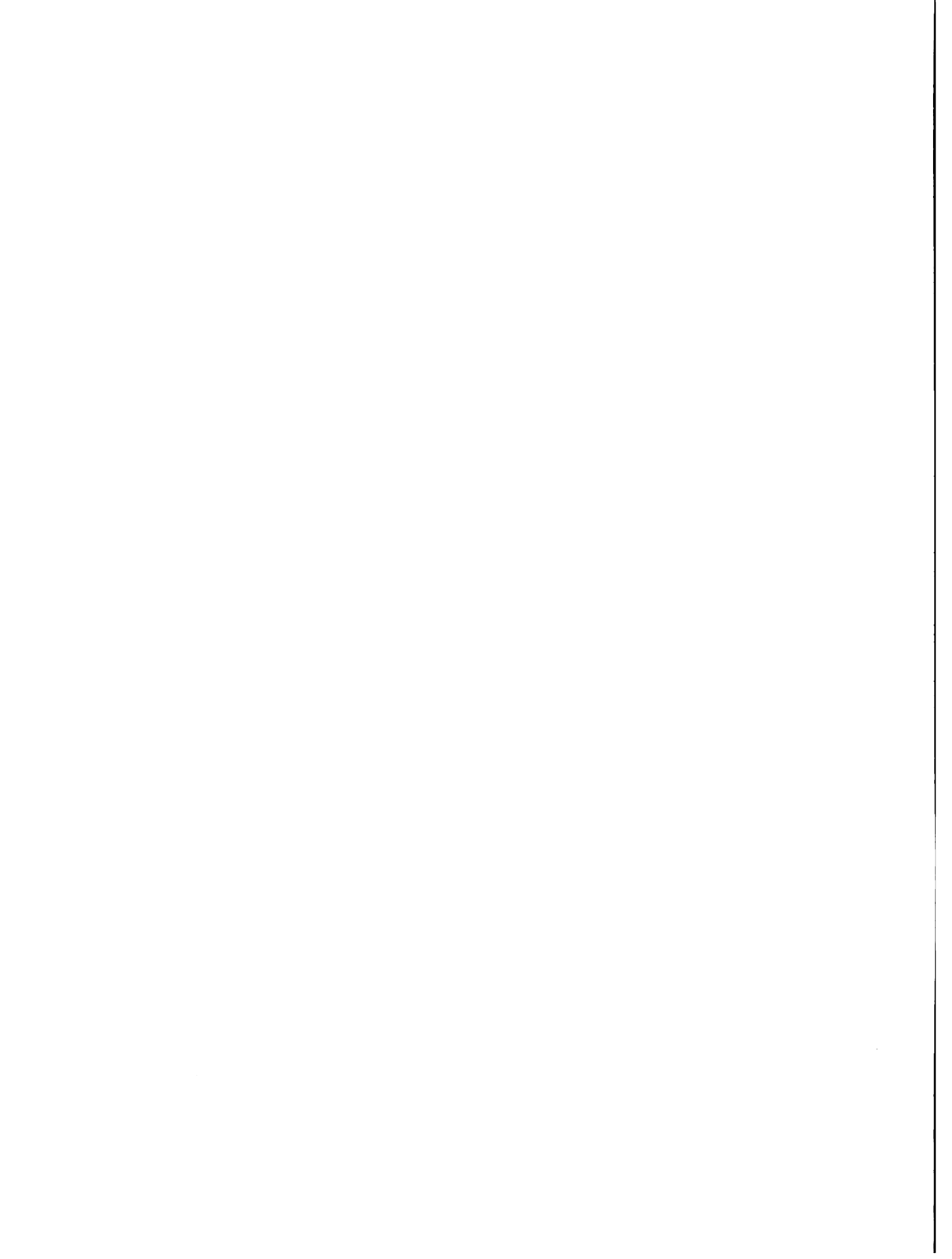




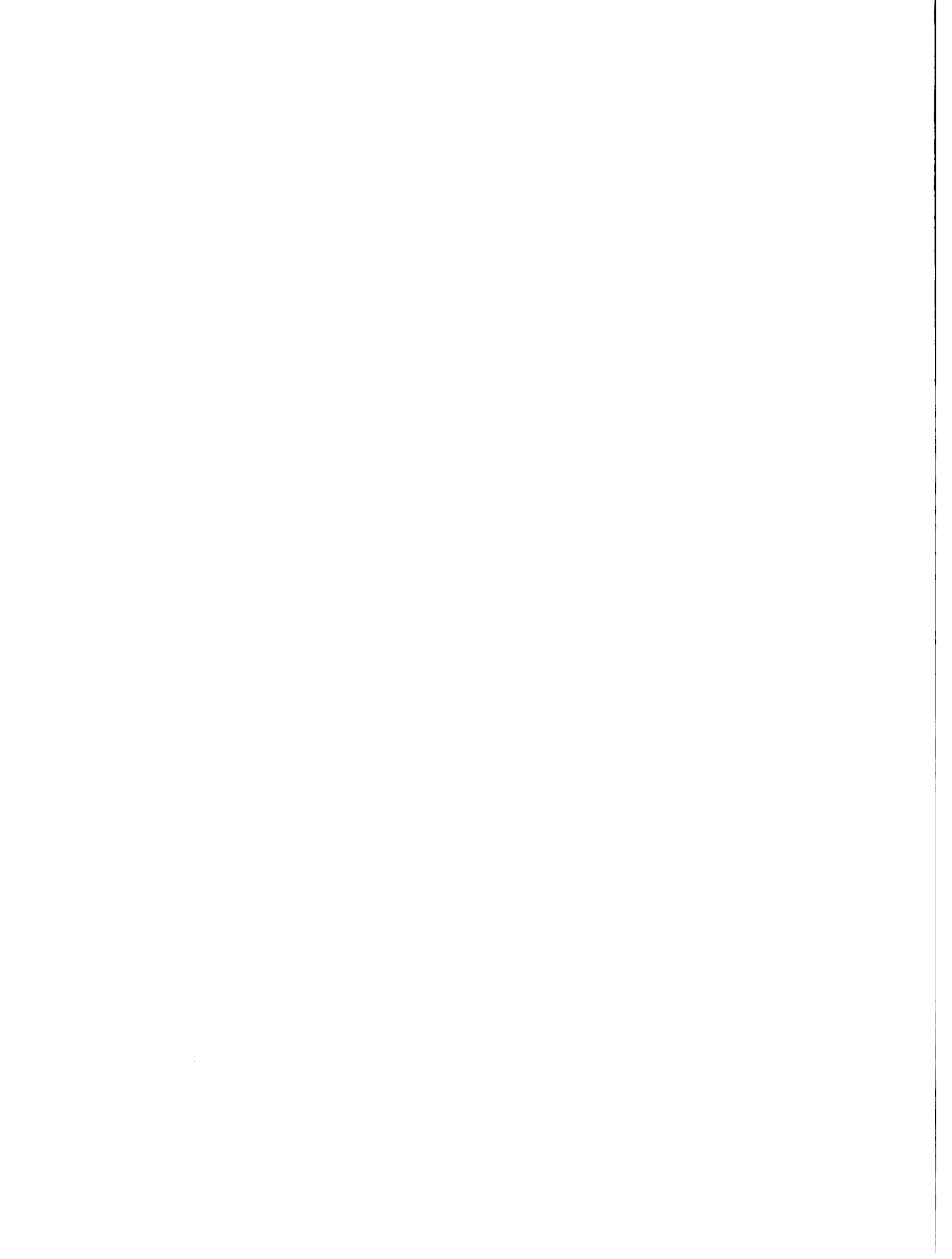
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
29	Encargado de Bodega	Recibe E.B., anota en libro de control de gastos de mercaderia mensual por departamento y en las tarjetas por articulo en ingreso o egreso de la bodega.  Envia mercaderia al solicitante	
30	Ordenanza	Entrega mercaderia a solicitante.	
31	Solicitante	Recibe mercaderia y firma.	
32	Encargado de Compras	Recibe factura comercial en original.	
33	Secretaria de finanzas	Recibe triplicado de OSEI. Pasa a jefe de finanzas.	
34	Jefe de finanzas	Manda a encargado de contabilidad.	
35	Contabilidad	Verifica saldo en cuota presupuestaria y clasifica el gasto y luego la pasa a jefe de tramitacion fiscal.	
36	Jefe de Tramitacion Fiscal	Clasifica el gasto por especifico, casa comercial y cuota y pasa a facturacion.	
37	Facturacion	Elabora orden de pago en el formulario Suministro y Pago de Mercaderia o Servicios (form. 21 bis) y pasa a encargado de documentos.	Orden de pago, form. 21 bis (Anexo III. 11)
38	Encargado de Documentos	Elabora opinion y obtiene firmas en 21 bis.  Anota en libro de correspondencia y envia form. 21 bis a la Direccion General de Presupuesto.	Como "solicitante del suministro", jefe de finanzas; "firma del funcionario que autoriza", Gerente o Administrador.



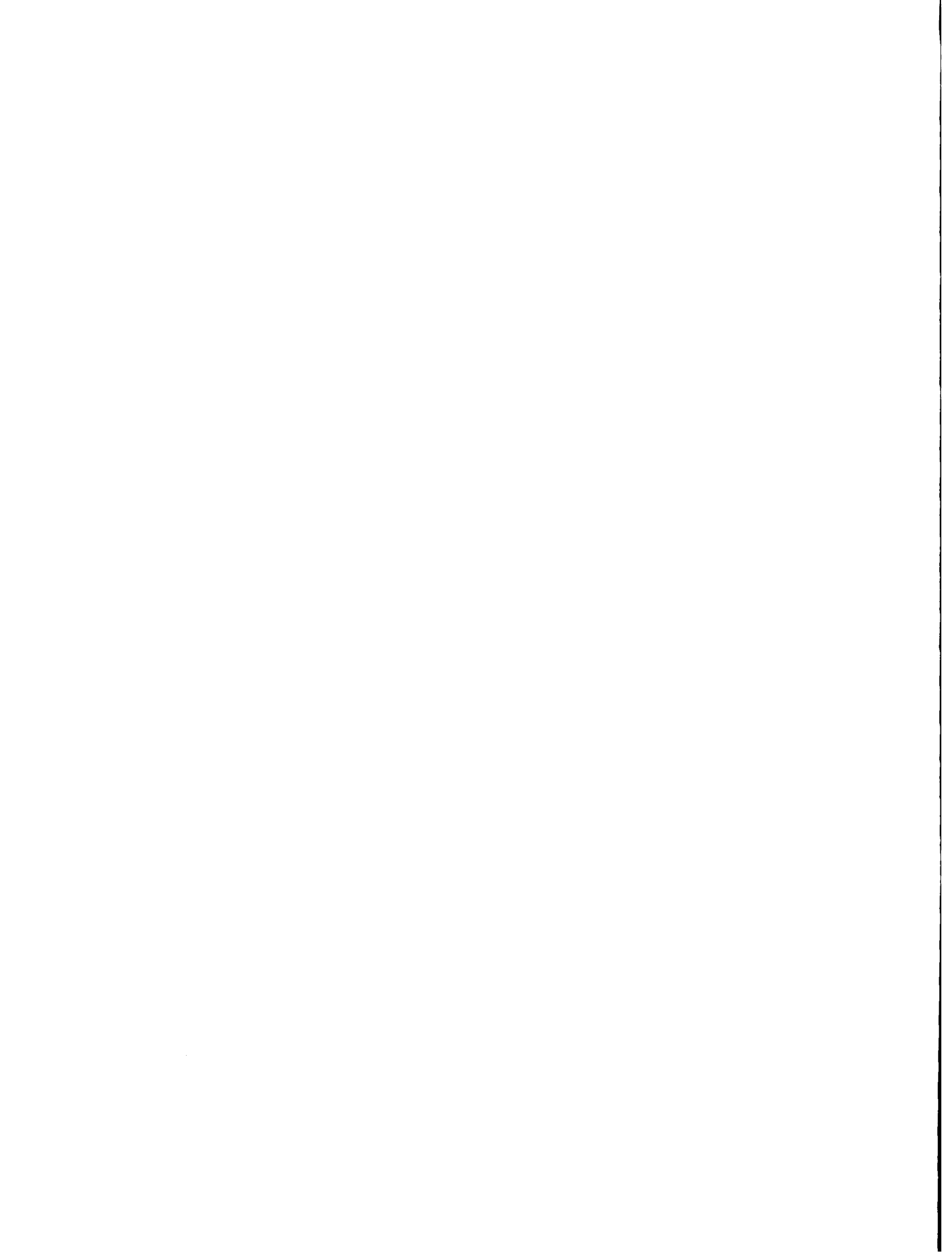
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
39	Dirección Gral. de Presupuesto	Recibe orden de pago, la autoriza y registra. Devuelve 21 Bis a Finanzas.	
40	Encargado de Documentos	Remite orden de pago a Dirección de Contabilidad Central.	
41	Dirección de Contabilidad Central	Recibe orden de pago, la registra y devuelve a Finanzas.	La DCC revisa inventarios cuando se trata de compra de repuestos para activos fijos.
42	Finanzas	Recibe orden de pago aprobada - de primera vuelta y la traslada a facturación.	
43	Facturación	Registra en libros y lo llevan a aprovisionamiento y suministro	
44	Secretaria de Aprovisionamiento y Suministro	Recibe 21 bis y pasa a Jefe del Departamento.	
45	Jefe del Dpto.	Firma en espacio reservado para "recibido de conformidad"; la pasa a secretaria.	
46	Secretaria de Aprovisionamiento y Suministro	Recibe 21 bis y anota en libro de correspondencia y la envía con el cotizador a Casa Comercial.	
47	Cotizador	Obtiene en Casa Comercial, firma y sello en la 21 bis en el espacio: "suministrante".  Entrega 21 bis firmada y sellada a secretaria de aprovisionamiento y suministro.	
48	Secretaria de Aprovisionamiento y Suministro	Entrega 21 bis a Jefe del Departamento.	



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
49	Jefe del Dpto.	Entrega 21 bis a Encargado de Compras.	
50	Encargado de Compras	Anexa 21 bis a OSEI, E.B., factura original y entrega a Encargado de Bodega.	Se entendera por documentacion al 21 bis OSEI, E.B. y la factura original.
51	Encargado de Bodega	Registra en controles numero de orden de compra y envia toda la documentacion a Finanzas, por medio de ordenanza.	
52	Ordenanza	Entrega documentacion a Secretaria de Finanzas.	
53	Secretaria de Finanzas	Anota en libro de correspondencia y traslada a Jefe.	
54	Jefe de Finanzas	Entrega documentacion a tramitacion fiscal.	
55	Tramitacion Fiscal	Lleva documentacion a Corte de Cuentas.	Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador.
56	Corte de Cuentas de la Republica	Recibe documentacion, aprueba 21 bis y devuelve a Finanzas	
57	Finanzas	Recibe 21 bis aprobada en segunda vuelta, hace fotocopia y se avisa a aprovisionamiento y suministros para que notifique al suministrante que está listo el pago.	
58	Secretaria de Aprovisionamiento y Suministro	Avisa a suministrante.	
59	Casa Comercial	Entrega "quedan" y recibe orden de pago aprobada.	Descoordinacion en Finanzas. No notifican que están listos los cheques.
60	Finanzas	Envia quedan a aprovisionamiento y suministros.	



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
61	Secretaria de A-provisionamiento y Suministros	Recibe quedan y lo traslada a Encargado de Compras.	
62	Encargado de Compras	Cancela quedan, archiva el original, registra en libro de proveedores y en la copia de la OCEI.	





MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRECUPUESTARIOS

Actual

Propuesto

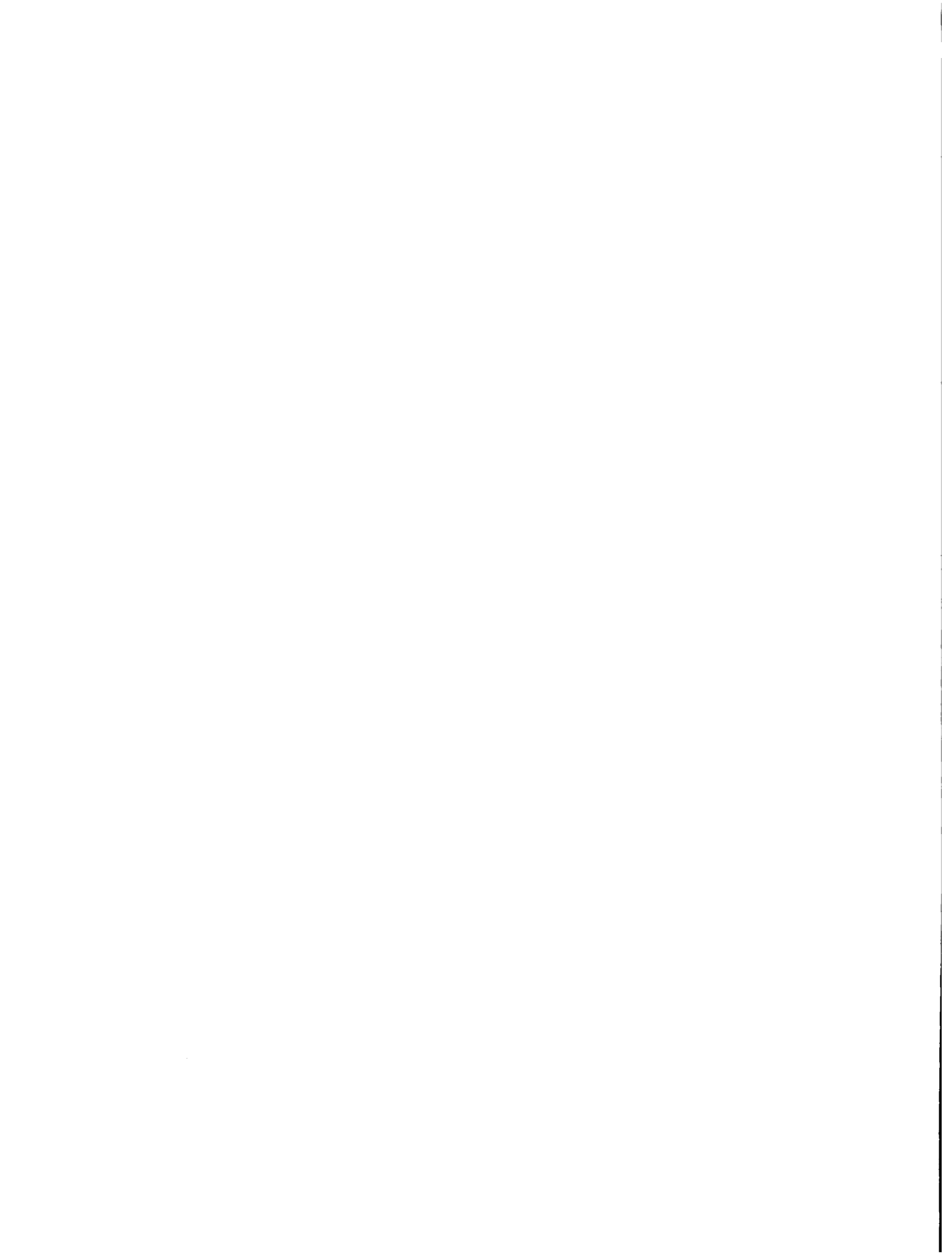
Nombre del Procedimiento: Aprovechamiento de Materiales y Suministros omitiendo Competencia y pagado con Fondo Circulante.

Unidad de Estudio: Gerencia General.

Fecha:

07 05 91

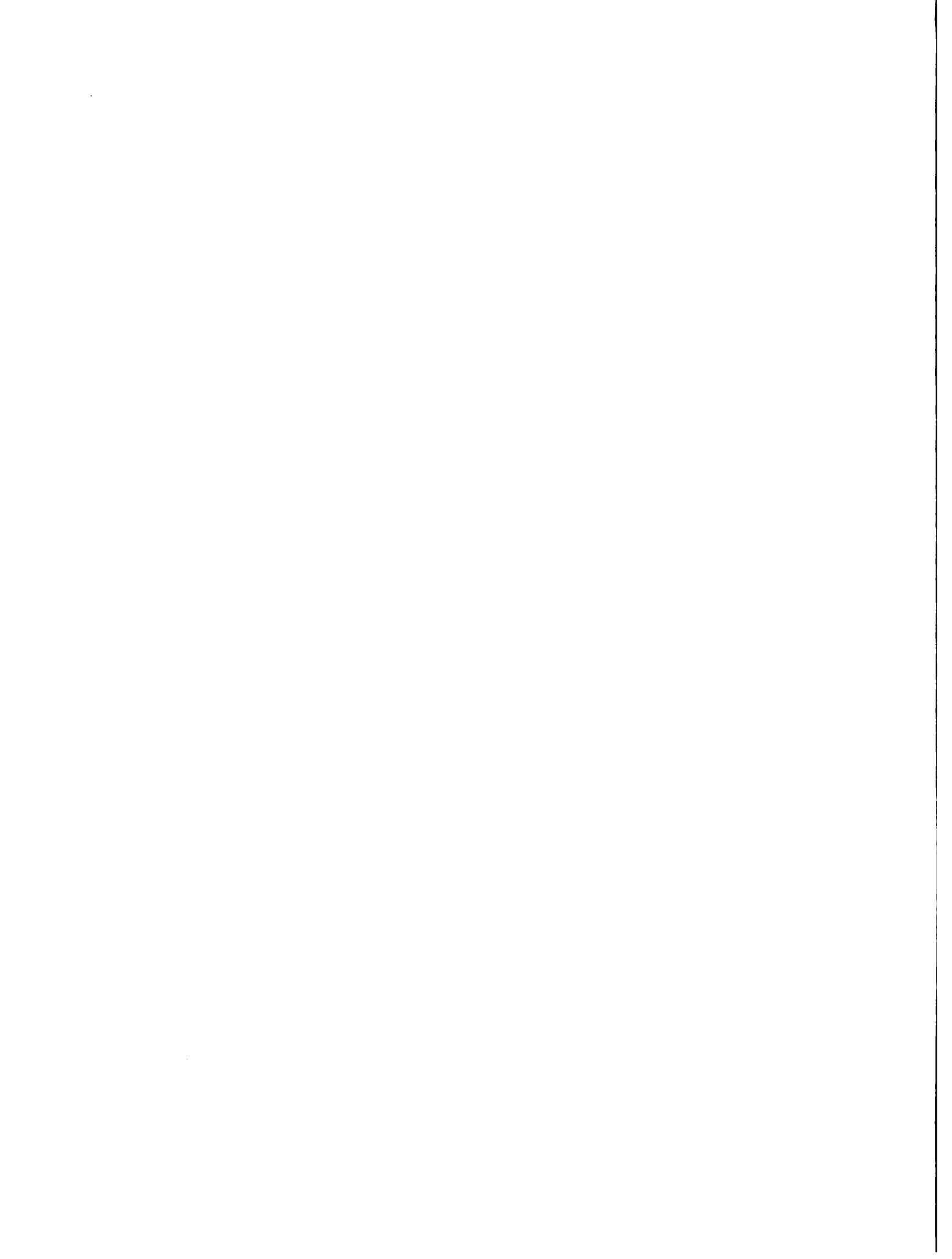
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
			Son pagados por medio de este Fondo las compras urgentes, menores de \$1.000 y en donde no se tiene -- crédito.
1	Solicitante	Prepara requisición y pasa a jefe para autorización.	Original y copia (Requisición Anexo III. 3)
2	Jefe del Solicitante	Revisa, autoriza y firma. La pasa a Secretaria.	
3	Secretaria	Sella, archiva copia y anota en libro de correspondencia y la pasa a ordenanza para envío.	
4	Ordenanza	Lleva original al Dpto. de Aprovechamiento y suministros. Obtiene firma de recibido.	
5	Secretaria de Aprovechamiento y Suministro	Recibe, revisa y firma libro de correspondencia, si esta correcta la requisición. Devuelve requisición si no está correcta para inicio nuevamente del trámite, con paso 1. Pasa a Jefe de Departamento si la requisición es correcta.	Jefe del Departamento por jefe del Dpto. de Aprovechamiento y Suministro.
6	Jefe de Departamento.	revisa y autoriza requisición. Si tiene duda la pasa a consultor del gerente y/o administra dor.	



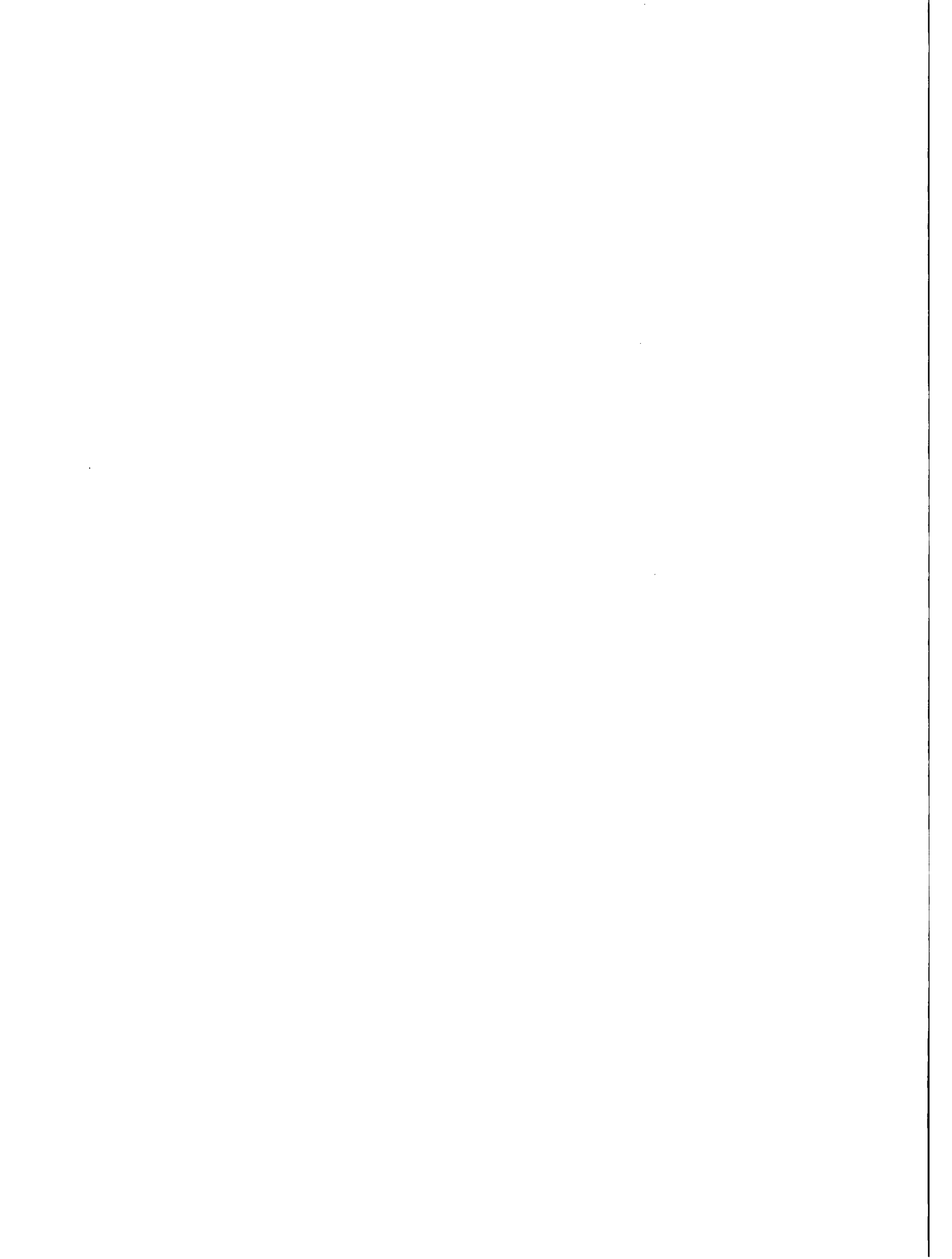
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
7	Gerente y/o Administrador	Otorga visto bueno o deniega compra y regresa a Jefe de Departamento.	
8	Jefe de Departamento	<p>Si la compra es denegada la envia a unidad solicitante para iniciar proceso en paso 1.</p> <p>Si autoriza compra, sella y firma requisición.</p> <p>Revisa si esta correcta la requisición y la pasa a Encargado de Bodega 2.</p>	
9	Encargado de Bodega 2.	<p>Anota fecha en requisición, número correlativamente y saca fotocopia, anota en Libro No.1</p> <p>Revisa las tarjetas de control de materiales y papelería para revisar existencias.</p> <p>Si tiene mercadería, entrega existencias anota en Libro No.2</p> <p>Si no tiene constancia pasa a Jefe de Departamento</p>	<p>Libro No.1 "Control Mensual de Pedidos de Oficina y papelería por unidad. Anexo III. 4</p> <p>Control de materiales y papelería. Anexo III. 5</p> <p>Libro No.2 "Informe mensual de consumo de papelería, útiles y enseres por unidad". Anexo III. 6</p>
10	Jefe de Opto.	Consulta telefónicamente con Bodega 1	
11	Encargado de Bodega 1.	Revisa existencia y si tiene del producto solicitado, pide requisición	Problemática identificada.
12	Jefe de Departamento	Envia a Encargado de Bodega 1 requisición en original.	Desorden en la presentación de requisiciones por parte de cada unidad.
13	Encargado de Bodega 1.	Despacha requisición y hace anotaciones en control de bodega	Falta de mecanización de la información, por lo que los informes se realizan una vez al mes.



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
14	Encargados de Bodegas 1 y 2	Descarga existencias en tarjetas al final de cada mes. Levantar inventario cada mes	Descoordinación al interior del Depto. Existencias de dos bodegas.
15	Jefe de Departamento	Pasa a secretaria	
16	Secretaria	Recibe requisición autorizada, firmada y sellada y elabora solicitud de compra y cotización, SCYC Pasa SCYC a jefe de departamento.	Original y siete copias (solicitud de compra y cotización, SCYC, Anexo III. 7
17	Jefe de Departamento	Revisa, sella y firma. Regresa a secretaria.	
18	Secretaria	Archiva originales de requisición y de SCYC y entrega copias al cotizador.	
19	Cotizador	Realiza cotizaciones Entrega cotizaciones a Jefe de Departamento	3 cotizaciones mínimo.
20	Jefe de Departamento	Revisa y analiza cotizaciones y adjudica la compra en el mismo formulario SCYC Pasa SCYC al Encargado de Compras.	- Considera criterios como precios, calidad, tiempo de entrega, - responsabilidad y otros. - En la SCYC aprobada anota nombre de casa comercial, No. OSEI y FB espacios.
21	Encargado de Compras	Elabora orden de suministro de entrega inmediata (OSEI) y pone número correlativo según control de OSEI y F.B. y archiva copia Pasa original y copia de OSEI a Jefe.	Original y tres copias (Orden de Suministro para Entrega Inmediata, Anexo III. 8

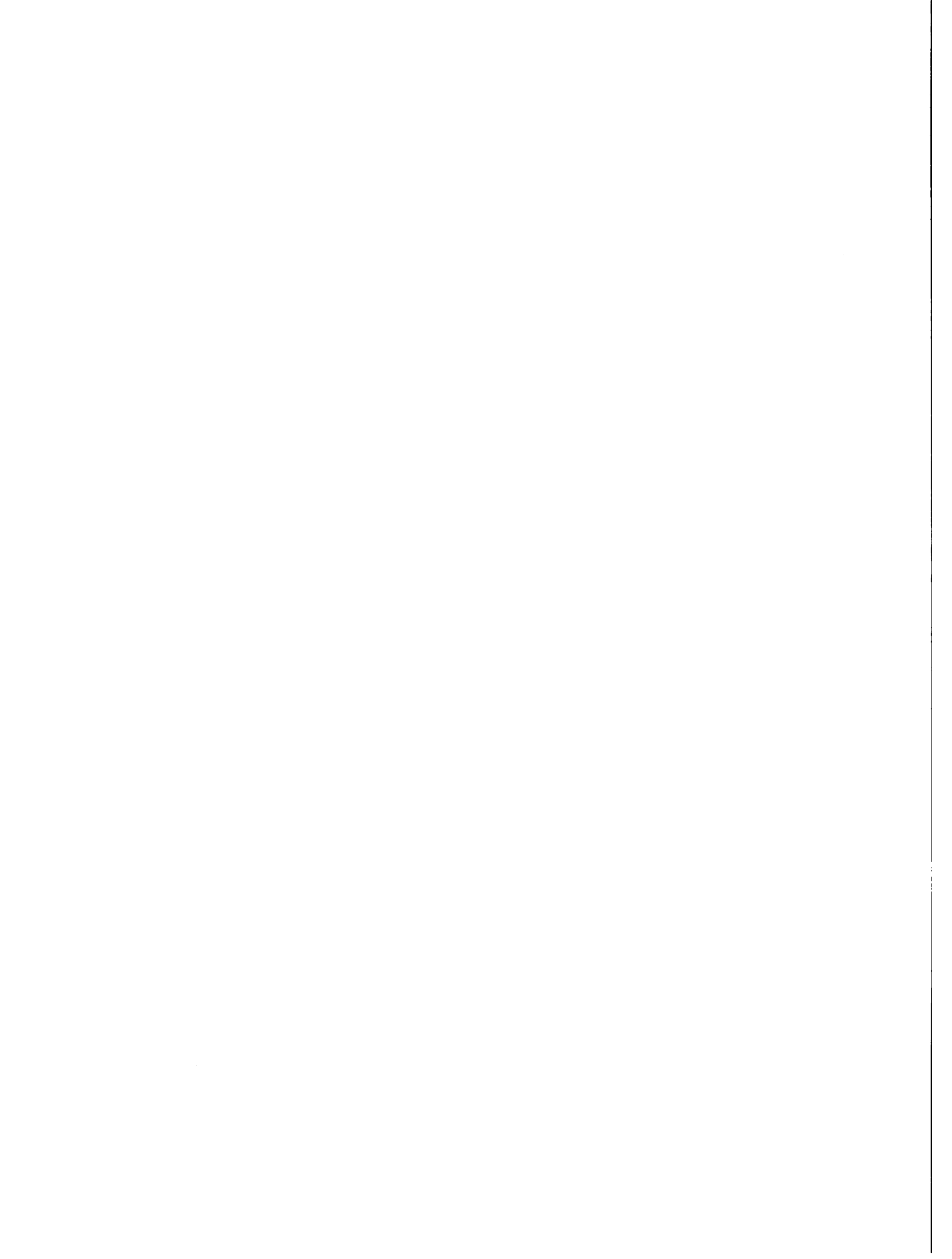


PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
22	Jefe de Depto.	<p>Revisa, firma y archiva copia. Entrega original de OSEI a colizador.</p> <p>Pasa OSEI a Secretaria de Aprovisionamiento y Suministros.</p>	<p>La copia sirve para revisión de mercadería.</p> <p>-)Entiendese por Jefe de Departamento al Jefe de Aprovisionamiento y Suministros.</p>
23	Secretaria de Aprovevisionamiento y Suministros	Elabora cuadro de fondo Circulante "Recibo provisional de fondo circulante", pasa a jefe para revisión y firma junto con requisición.	Original y copia. (Anexo III. 12)
24	Jefe de Dpto.	Revisa y firma y/o devuelve a Secretaria de Aprovisionamiento y Suministros	
25	Secretaria de Aprovevisionamiento y Suministros	Anota en libro y envia a Auditoria requisición, OSEI y recibo provisional del fondo circulante.	
26	Auditoria	Revisa toda la documentación, firma, sella y devuelve a aprovisionamiento y suministro.	
27	Secretaria de Aprovevisionamiento y Suministros	Recibe y lo anota en libro para mandarlo a encargado del fondo circulante.	
28	Encargado del Fondo Circulante	Emite cheque, agrega OSEI y pasa a auditoria con libro de control.	
29	Auditoria	Revisa, autoriza y envia a Gerente General.	
30	Gerente General	Firma cheque y devuelve documentación a Encargado del Fondo	
31	Encargado del Fondo Circulante	Anota en libro de control y envia a aprovisionamiento y suministros el cheque aprobado.	
32	Secretaria de Aprovevisionamiento y Suministros	Añade numero de cheque y fecha y pasa al jefe.	

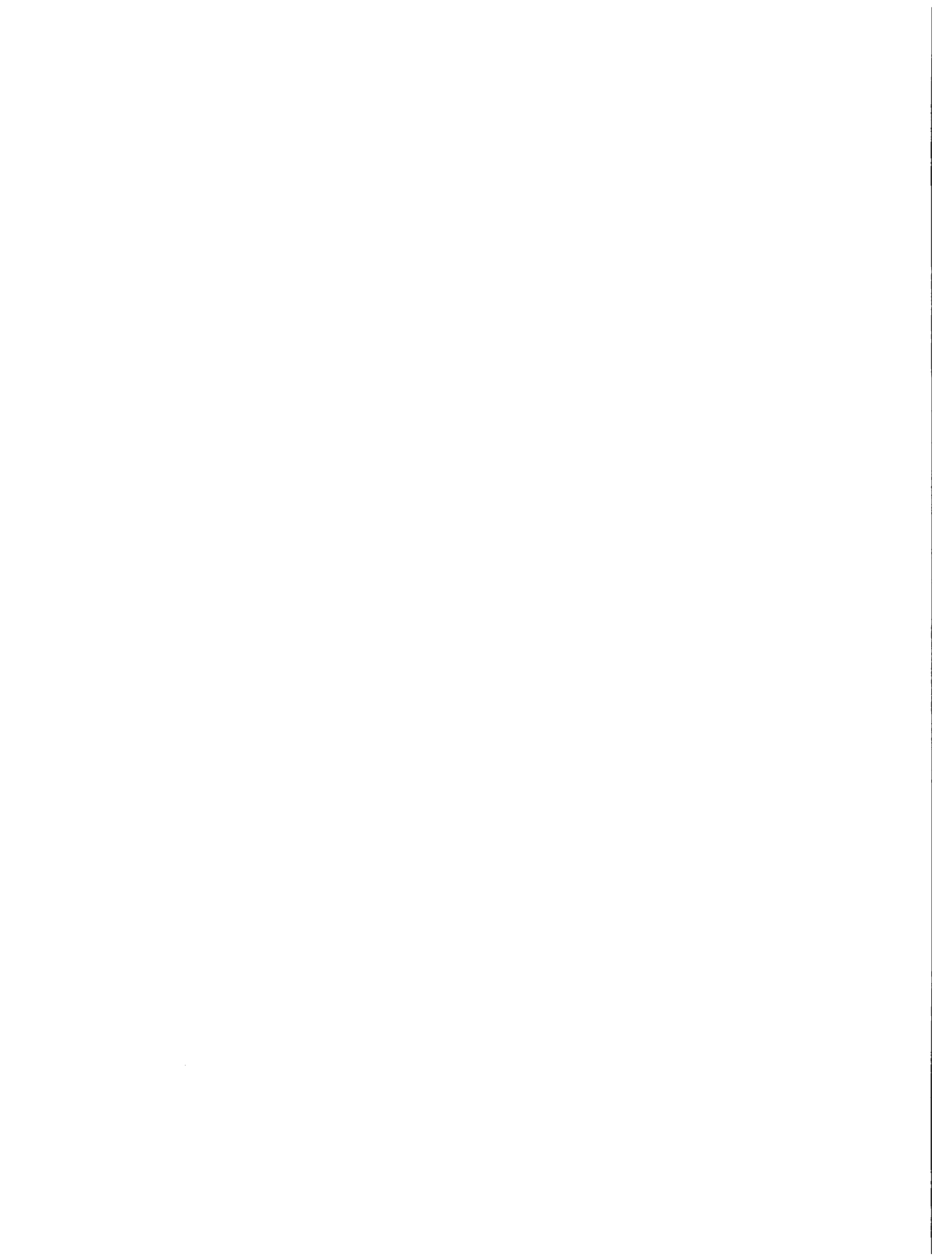




PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
33	Jefe del Dpto.	Entrega documentación con el cheque aprobado al cotizador.	
34	Cotizador	Compra mercadería, paga, recoge factura y entrega productos al Jefe.	
35	Jefe del Dpto.	Revisa productos, entrega factura original a secretaria para sacar dos fotocopias.	Se desprenden 2 actividades: 1) liquidan el gasto 2) la entrega de mercadería.
36	Secretaria	Pasa factura a gerente por medio de libro para obtener firma en páguese.	
37	Gerente General	Firma factura en recibido de Conformidad y vuelve a Secretaria.	
38	Secretaria de A. provisionamiento y Suministros	Recibe y envía a encargado del fondo por medio del libro, factura, E.B. (firmado por el solicitante) y OCEI.	
39	Encargado del Fondo Circulante	Prepara orden de pago para el íntegro de los fondos.	El fondo se alimenta con reintegros que se tardan en el trámite 45 días en contabilidad, Corte de Cuentas y Tesorería.
40	Encargado de Compras	Recibe copia de factura y duplicado y cuadruplicado de OCEI para archivo.	
41	Encargado de Bodega	Elabora envío a bodega (EB) y remite triplicado de OCEI a finanzas. Para (E.B.) a Jefe de Departamento para revisión.	Original y 3 copias (Envío a Bodega, Anexo III. 9
42	Jefe de Dpto.	Revisa, sella y firma E.B. Pasa E.B. a Encargado de Bodega	



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
43	Encargado de Bodega	Recibe E.B., anota en libro de control de gastos de mercadería mensual por departamento y en las tarjetas por artículo en ingreso o egreso de la bodega.  Envia mercadería al solicitante	
44	Ordenanza	Entrega mercadería a solicitante.	
45	Solicitante	Recibe mercadería y firma.	



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS

Actual

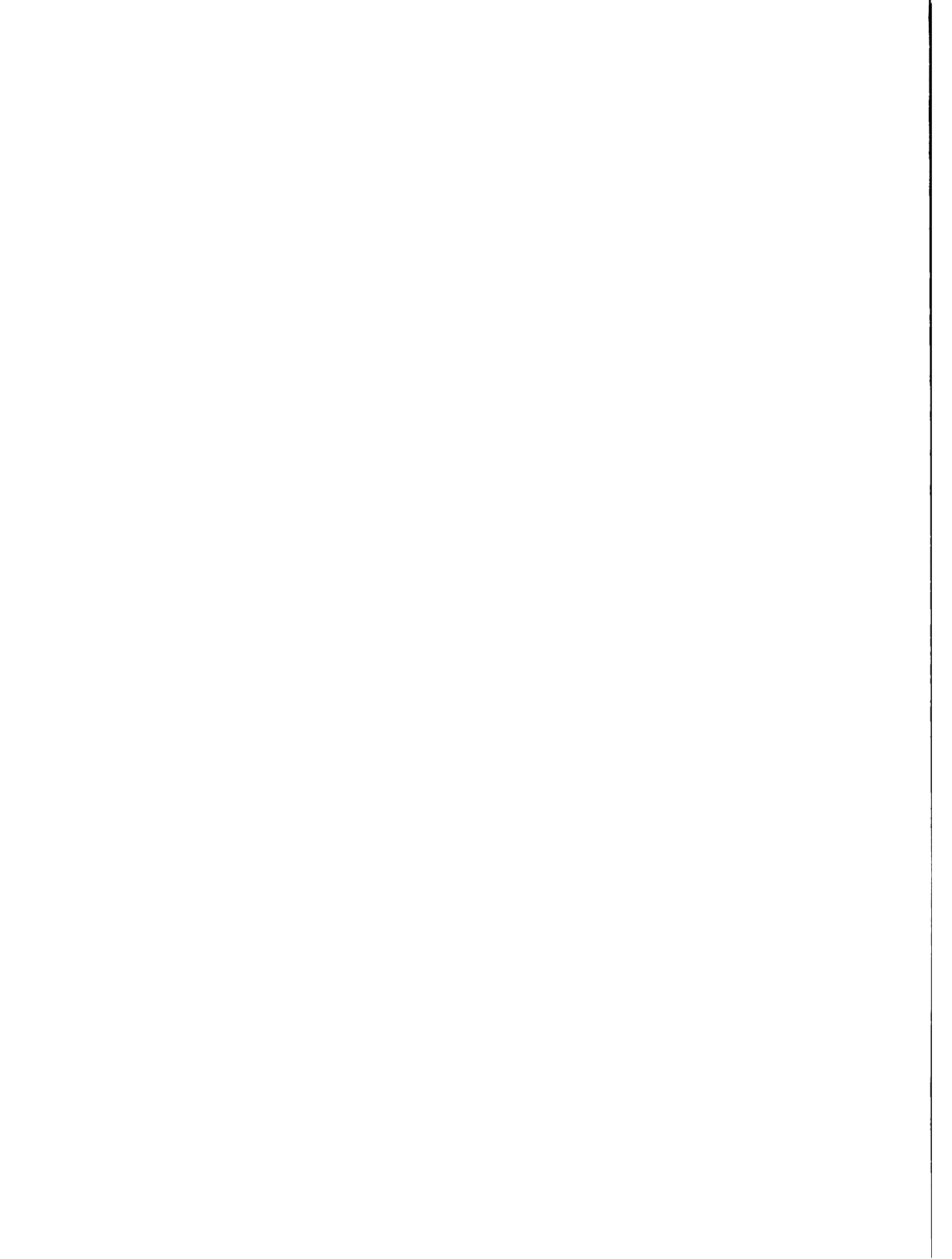
Propuesto

Nombre del Procedimiento: Aprovechamiento de Materiales y Suministros emitiendo Competencia y pagado con Fondo de Escritorio y Menudas.

Unidad de Estudio: Gerencia General.

Fecha: 08 05 91

PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
			Son pagados por medio de este fondo las compras urgentes, no mayores de \$50.00 hasta un monto de \$1,000 en total cuando no se tiene credito.
1	Solicitante	Prepara requisición y la pasa jefe para autorización.	Original y copia (Requisición anexo III. 3)
2	Jefe del Solicitante	Revisa, autoriza y firma. La pasa a Secretaria	
3	Secretaria	Sella, archiva copia y anota en libro de correspondencia y la pasa a ordenanza para envío.	
4	Ordenanza	Lleva original al Dpto. de Aprovechamiento y suministros. Obtiene firma de recibido.	
5	Secretaria de Aprovechamiento y Suministro	Recibe, revisa y firma libro de correspondencia, si está correcta la requisición. Devuelve requisición si no está correcta para iniciar nuevamente del ítem 1. Pasa a Jefe de Departamento si la requisición es correcta.	Jefe del Departamento por jefe del Dpto. de Aprovechamiento y Suministro.



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
6	Jefe de Departamento.	Revisa y autoriza requisición. Si tiene duda la pasa a consulta del gerente y/o Administrador.	
7	Gerente y/o Administrador	Otorga visto bueno o deniega compra y regresa a Jefe de Departamento.	
8	Jefe de Departamento	Si la compra es denegada la envía a unidad solicitante para iniciar proceso en paso 1. Autoriza compra, sella y firma requisición y ordena compra con fondo de escritorio y menudo.	- Mensualmente recibe fondo de escritorio y menudo contra el cual gasta en efectivo y liquida con facturas ante Encargado del Fondo en la Pagaduría
9	Cotizador	Elabora lista de compra y entrega efectivo a cotizador. Realiza compra y entrega mercadería y factura o tiquete a Jefe de Departamento.	
10	Jefe del Depto.	Revisa contra requisición y factura o tiquete y pasa a secretaria de aprovisionamiento y suministros.	
11	Secretaria de Aprovisionamiento y Suministros	Toma fotocopia de factura o tiquete y pasa a encargado de compras.	
12	Encargado de Compras	Recibe factura o tiquete y elabora finis a Bodega (E.B.) y pasa a Encargado de Bodega	Original y 3 copias Anexo III. 2
13	Encargado de Bodega	Recibe E.B., anota en libros de control mensual de gasto de mercadería y en las tarjetas por actividad en ingreso y egreso de las Bodegas.  Envía mercadería a solicitante	





PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
14	Solicitante	Recibe mercaderías y firma de la Conformación E.B. y factura o ticket.	
15	Secretaria de Aprovechamiento y Suministros	Liquida a Encargado de Fondo en la pagaduría, factura o ticket en original.	
16	Encargado del Fondo	Recibe liquidación, revista, ordena y prepara recibo para solicitar la reintegración del fondo y la pasa a aprobación de auditoría.	
17	Auditoría	Aprueba liquidación y autoriza recibo y pasa a gerencia.	
18	Gerencia	Aprueba liquidación y autoriza recibo y pasa a Pagador.	
19	Pagador	Elabora cheque y pasa a Auditoría.	
20	Auditoría	Revista y aprueba cheque y pasa a Gerente.	
21	Gerente	Firma el cheque y pasa a Pagador.	
22	Pagador	Entrega cheque a Encargado del Fondo.	
23	Encargado del Fondo	Recibe cheque, lo endosa y entrega a Jefe de Depto. de Aprovechamiento y Suministro con libro.	
24	Jefe de Aprovechamiento y Suministro	Recibe cheque, cambia y realiza compra.	



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS

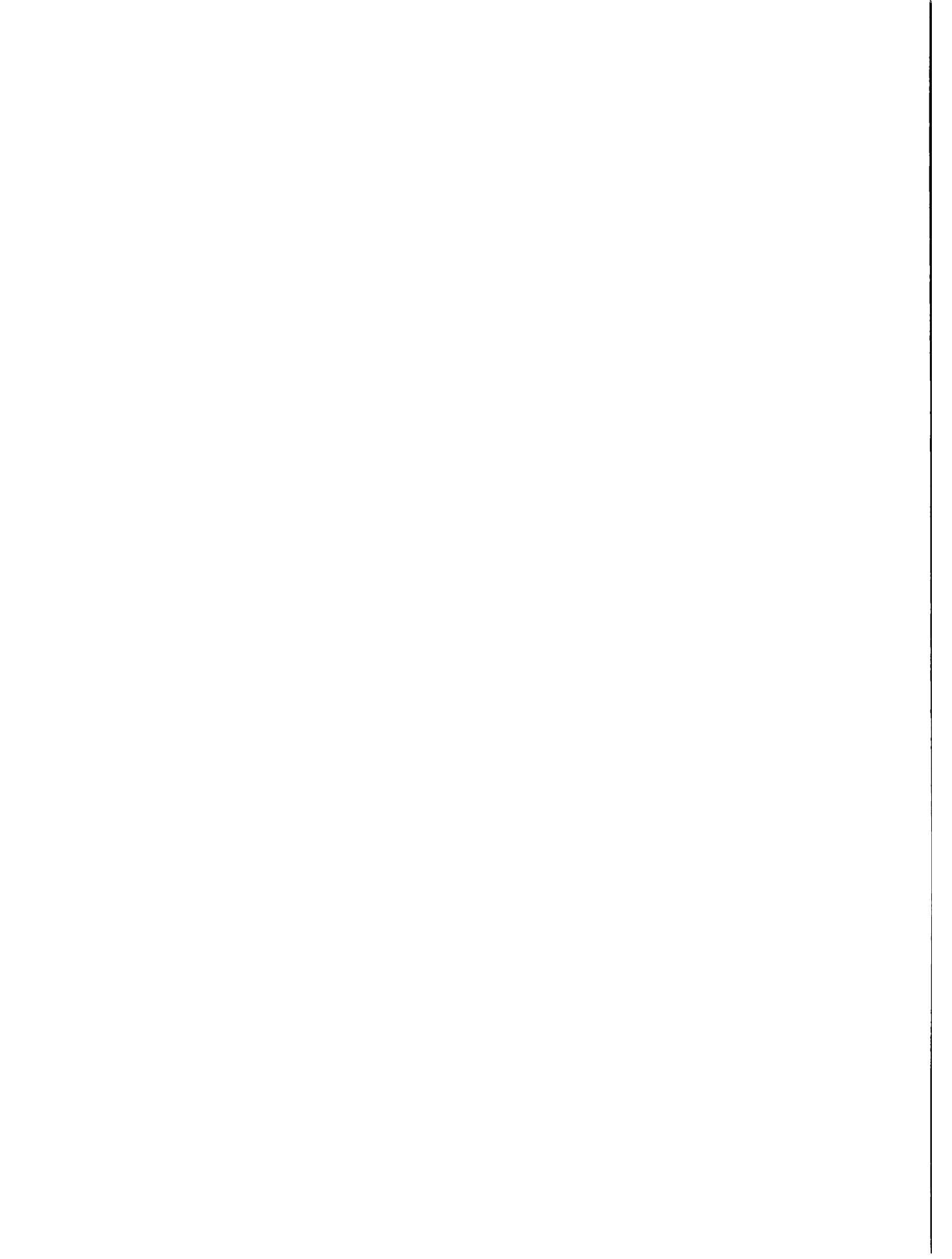
Actual Propuesto 

Nombre del Procedimiento: Aprovechamiento de Materiales y Suministros por medio de Competencia Limitada.

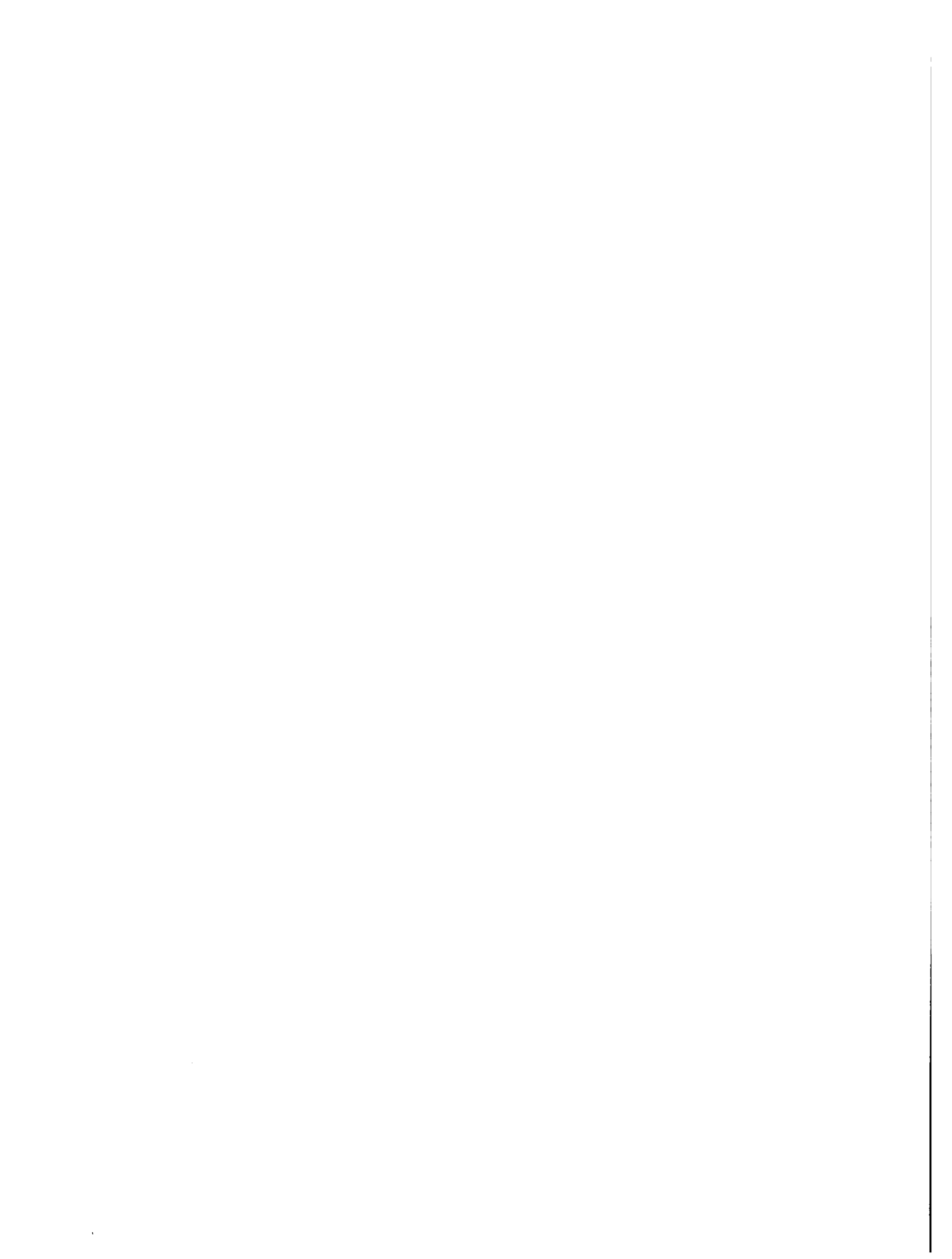
Unidad de Estudio: Gerencia General.

Fecha: 03 05 91

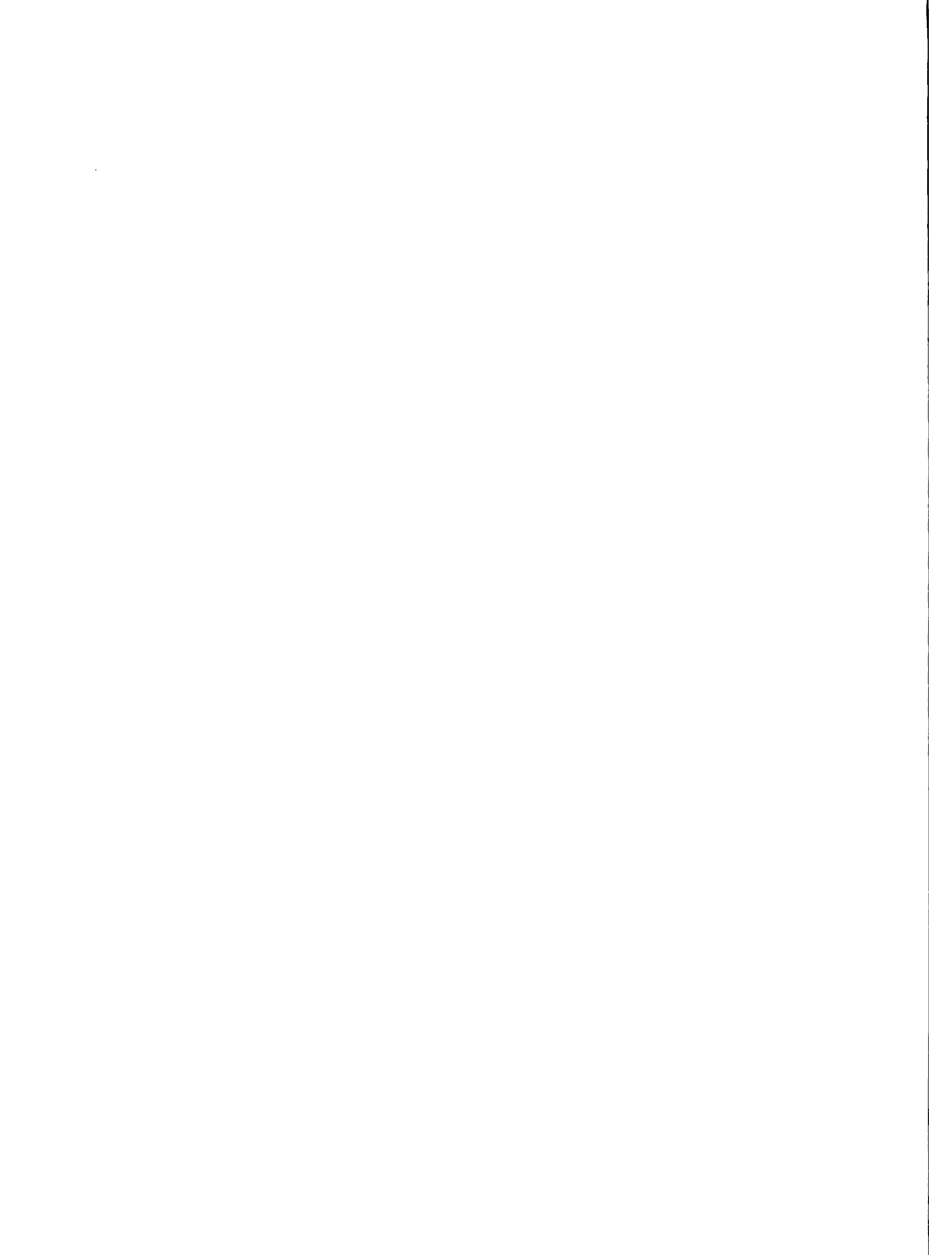
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Solicitante	Prepara cartel de competencia, establece los especificaciones técnicas y los criterios de clasificación. Pasa del cartel a autorización, revisión y firma.	También llámase a Competencia limitada interna y privada y se da según el instructivo 6073. Cuando las compras van de más de \$10,000 hasta un máximo de \$50,000. El cartel es preparado con un original y cinco copias.
2	Jefe del Sello Lante	Revisa, autoriza y firma. La pasa a Secretaría.	
3	Secretaria	Sella, archiva copia y anota en libro de correspondencia y la pasa a ordenanza para envío.	
4	Ordenanza	Lleva original al Dpto. de Aprovechamiento y Suministros. Obtiene firma de recibido.	
5	Secretaria de Aprovechamiento y Suministro	Recibe y firma libro de correspondencia y pasa a Jefe de Departamento.	
6	Jefe de Dpto.	Revisa el cartel e identifica poribles proveedores y pasa a ordenanza para autorización.	Utiliza criterios como precios, calidad, tiempo de entrega, responsabilidad y solidez de la firma, etc.



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
7	Gerente	Aprueba y remite a Jefe del Departamento.	
8	Jefe de Dpto.	Invitar a suministrantes seleccionados, a que soliciten cartel, por medio de nota y lista de entrega.	
9	Secretaria de Aprovevisionamiento y Suministro	Redacta nota de invitación y lista de entrega a suministrantes seleccionados.	
10	Jefe de Dpto.	Invita a Comité de Compra interno y notifica a la Unidad Técnica normaliza para que asistan los auditores de compras.	Comité de Compras Interno integrado por Gerente, Jefe de Unidad, Solicitante, Jefe de Aprovevisionamiento y Suministro.
11	Suministrante seleccionado	Firma cartel y firma lista de entrega.  Presenta oferta según el plazo estipulado.	El plazo depende de la envergadura del suministro.  Presenta original y 2 copias de la oferta.
12	Jefe del Dpto.	Coordina reunión de apertura de oferta, se analiza cada una, firman todos, el día y hora estipulados.  Redacta acuerdos y nota, que todos los participantes firman, de la cual se llenan copias.  Convoca reunión con Comité de Compras Interno para la adjudicación.  Elabora cuadro comparativo y calificativo de ofertas y pasa para adjudicación del Comité de Compras Interno.	Asisten: Comité de Compras Interno, Auditores de Compras y Suministrantes.
13	Comité de Compras Interno	Analiza, adjudica y firma y se llen.	
14	Jefe de Dpto.	Envía a la Unidad Técnica y Normativa cuadro de adjudicación	

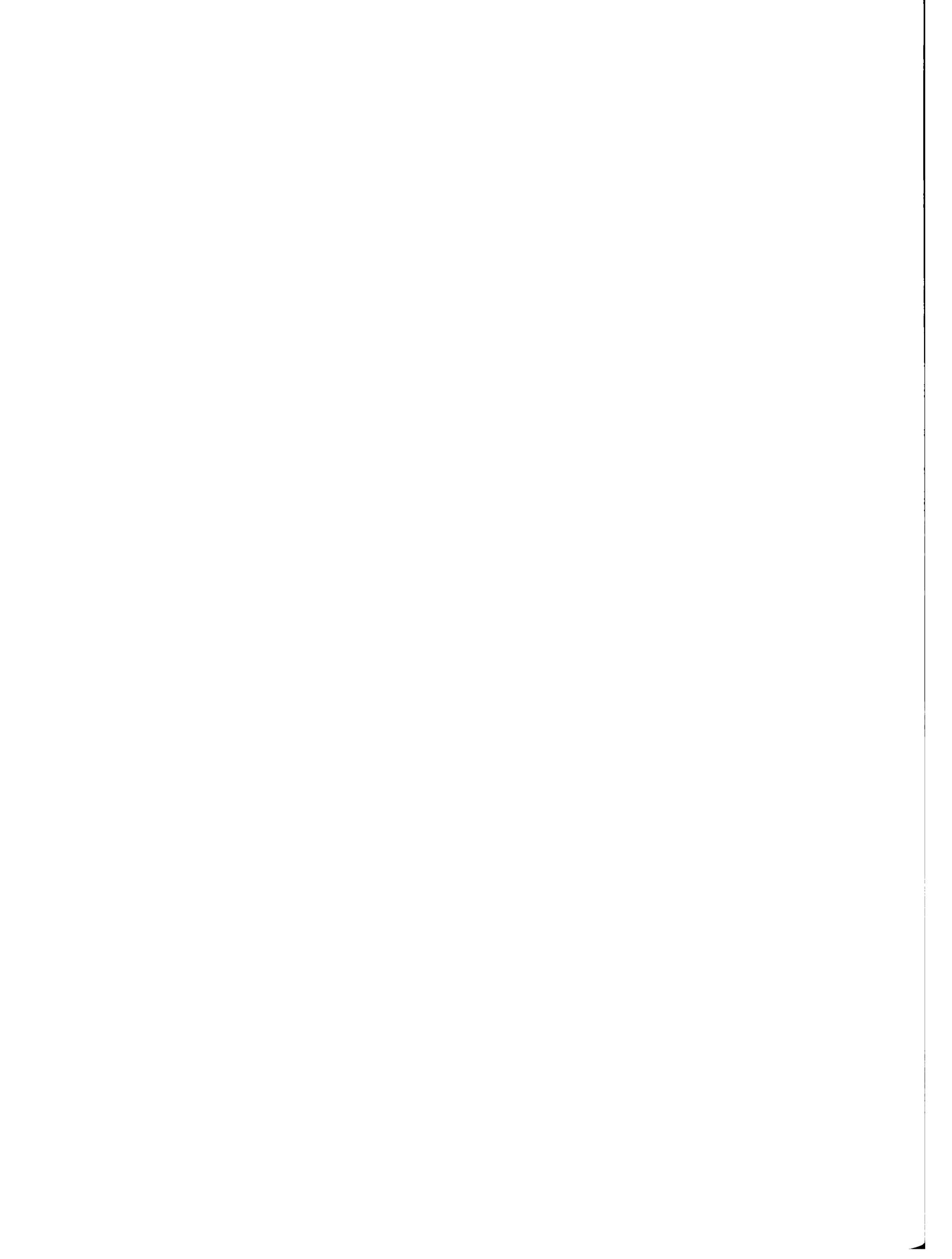


PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
15	Secretaria de A-provisionamiento y Suministro	Despachar correspondencia por libro.	
16	Unidad Técnica Normativa	Revisan, aprueban, sellan y firman cuadro de adjudicación.	
17	Secretaria de A-provisionamiento y Suministro	Recibe cuadro y pasa a Jefe de Departamento.	
18	Jefe de Dpto.	Redacta nota al Director de Comercio Interno solicitando margen de variación de costos (precio preferencial) anexo - cuadro de adjudicación y todas las ofertas recibidas.	Comercio Interno del Ministerio de Economía.  Los pasos del 18 al 22 se dan cuando se trata de compra de - Combustibles y/o Lubricantes.
19	Secretaria de A-provisionamiento y Suministro	Mecanografía y envía a Jefe.	
20	Jefe de Dpto.	Revisa y firma.	
21	Secretaria	Despacha correspondencia.	
22	Dirección de Comercio Interno	Revisa documentación y aprueba.	
23	Jefe de Dpto.	Elabora resolución adjudicativa y la envía a Unidad Técnica Normativa.	
24	Secretaria de A-provisionamiento y Suministro	Mecanografía resolución y la regresa al Jefe.	
25	Jefe de Dpto.	Revisa y firma.	
26	Secretaria de A-provisionamiento y Suministro	Despacha correspondencia.	
27	Unidad Técnica Normativa	Revisa, sella y firma aprobando y devuelve.	





PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
28	Secretaria de A-provisionamiento y Suministro	Recibe resolucion adjudicativa autorizada, reproduce y pasa a Jefe de Departamento.	
29	Jefe de Dpto.	Hace comunicacion de resultado a todos los oferentes.	
30	Secretaria de A-provisionamiento y Suministro	Envia a todos los suministrantes participantes del concurso la comunicacion de los resultados, anexando resolucion adjudicativa.	
31	Jefe de Dpto.	Elabora orden de suministro o contrato permanente firmado por alguno de los titulares, el suministrante y el proveedor.	
32	Secretaria	Prepara expediente para aprobacion de la forma de pago. Mecanografía orden de suministro o contrato y envia a finanzas.	Expediente consta de: - original y 2 copias del contrato. - cuadro de adjudicacion de ofertas. - resolucion adjudicativa.
33	Finanzas	Legalizar el instrumento de pago y obtener la autorizacion de fondos. Comunica aprobacion del contrato a Aprovechamiento y Suministros.	- oferta del ganador - representacion legal de la empresa. - escritura de constitutiva de la empresa. - solvencias de impuestos directos, indirectos y municipales.
34	Secretaria de A-provisionamiento y Suministro	Comunica a solicitante y suministrante para proceder a la entrega de los materiales y suministros.	- nota de exoneracion del Ministerio de Economia en el caso de compra de combustible
35	Jefe de Dpto.	Recibe mercaderia y levante acta.	
NOTA: IGUAL PROCEDIMIENTO SE SIGUE PARA EQUIPO Y SERVICIOS NO PERSONALES.			



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS

Actual

Propuesto

Nombre del Procedimiento: Aprovechamiento de Materiales y Suministros por medio de Competencia Pública.

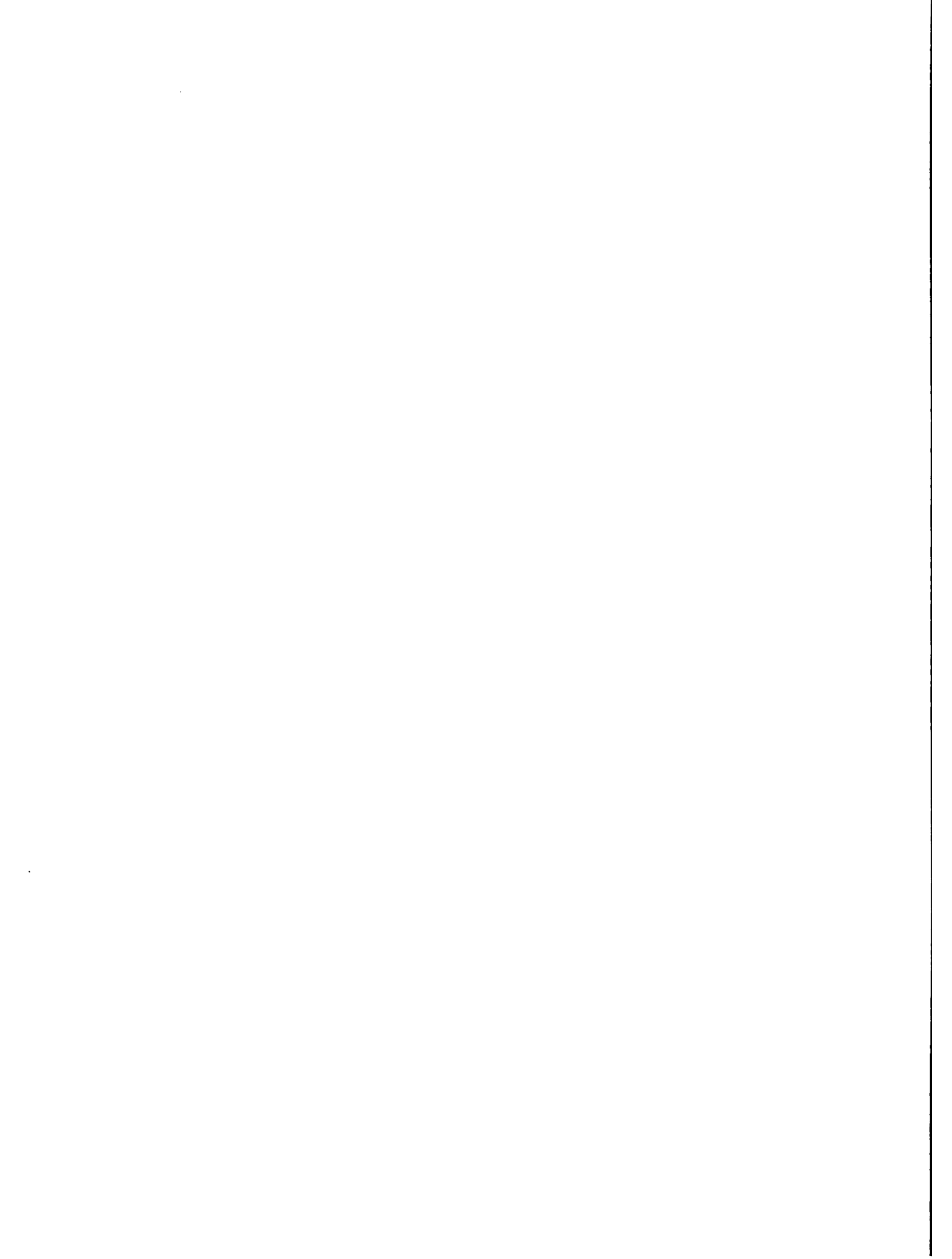
Unidad de Estudio:

Gerencia General.

Fecha:

08 05 91

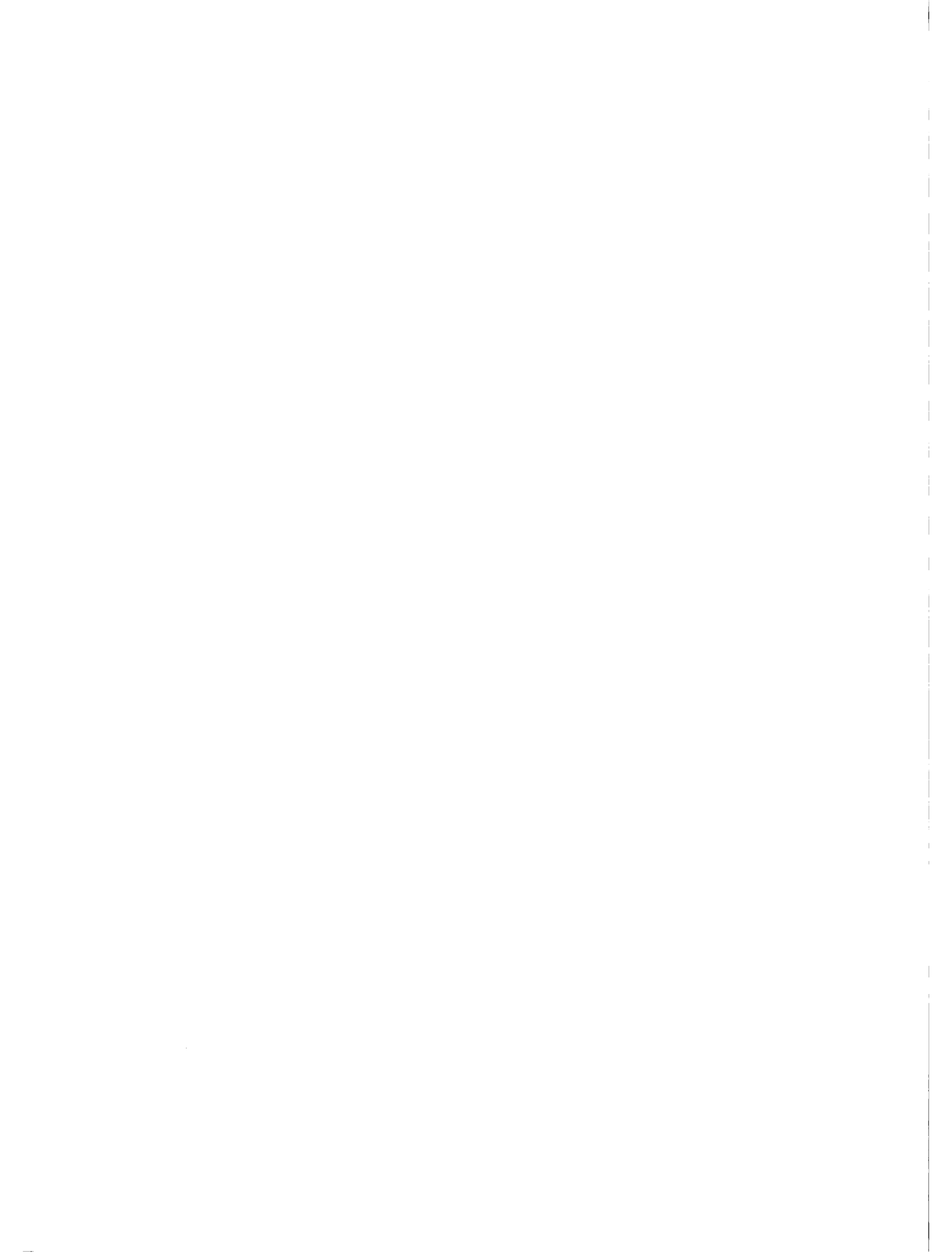
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Solicitante	Prepara cartel de competencia, estableciendo las especificaciones técnicas y los criterios de clasificación. Pasa a Jefe para autorización, revisión y firma.	Según el Instructivo 6023, se da competencia pública cuando la compra excede de \$ 50,000  El cartel es preparado con un original y cinco copias.
2	Jefe del Solicitante	Revisa, autoriza y firma. La pasa a Secretaria.	
3	Secretaria	Sella, archiva copia y anota en libro de correspondencia y la pasa a ordenanza para envío.	
4	Ordenanza	Lleva original al Dpto. de Aprovechamiento y Suministros. Obtiene firma de recibido.	
5	Secretaria de Aprovechamiento y Suministro	Recibe y firma libro de correspondencia y pasa a Jefe de Departamento.	
6	Jefe de Dpto.	Revisa el cartel e identifica posibles proveedores y pasa a gerente para aprobación.	Utiliza criterios como precios, calidad, tiempo de entrega, responsabilidad y solidez de la firma, etc
7	Gerente	Aprobada y remite a Jefe del Departamento.	



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
8	Jefe de Dpto.	Solicita autorización a la Secretaría Nacional de Comunicación para publicar aviso del concurso en el periódico.	El Dpto. de Finanzas comunica la asignación presupuestaria y constitución de reserva de crédito.
9	Secretaría de A-provisionamiento y Suministros	Mecanografía y despacha por libro solicitud.	
10	Secretaría Nacional de Comunicación	Autoriza solicitud.	
11	Ordenanza	Recoge autorización y entrega a Jefe de Departamento.	
12	Jefe de Dpto.	Manda a publicar aviso y elabora lista de entrega de cartel.	
13	Oferentes	Retiran cartel y firman. Luego presentan ofertas según el plazo estipulado.	El plazo está determinado en las bases del concurso.
14	Jefe de Dpto.	Coordina reunión de apertura de oferta, se analiza cada una, firman todos, el día y hora estipulados.  Redacta acuerdos y acta, que todos los participantes firman, de la cual reciben copia. Convoca reunión con Comité de Compras Interno para la adjudicación. Elabora cuadro comparativo y calificativo de ofertas y pasa para adjudicación del Comité de Compras Interno.	Asisten: Comité de Compras Interno, Auditores de Compras y Suministrantes.
15	Comité de Compras Interno	Analiza, adjudica y firma y sellan.	
16	Jefe de Dpto.	Envía a la Unidad Técnica y Normativa cuadro de adjudicación	
17	Secretaría de A-provisionamiento y Suministro	Despachar correspondencia por libro.	

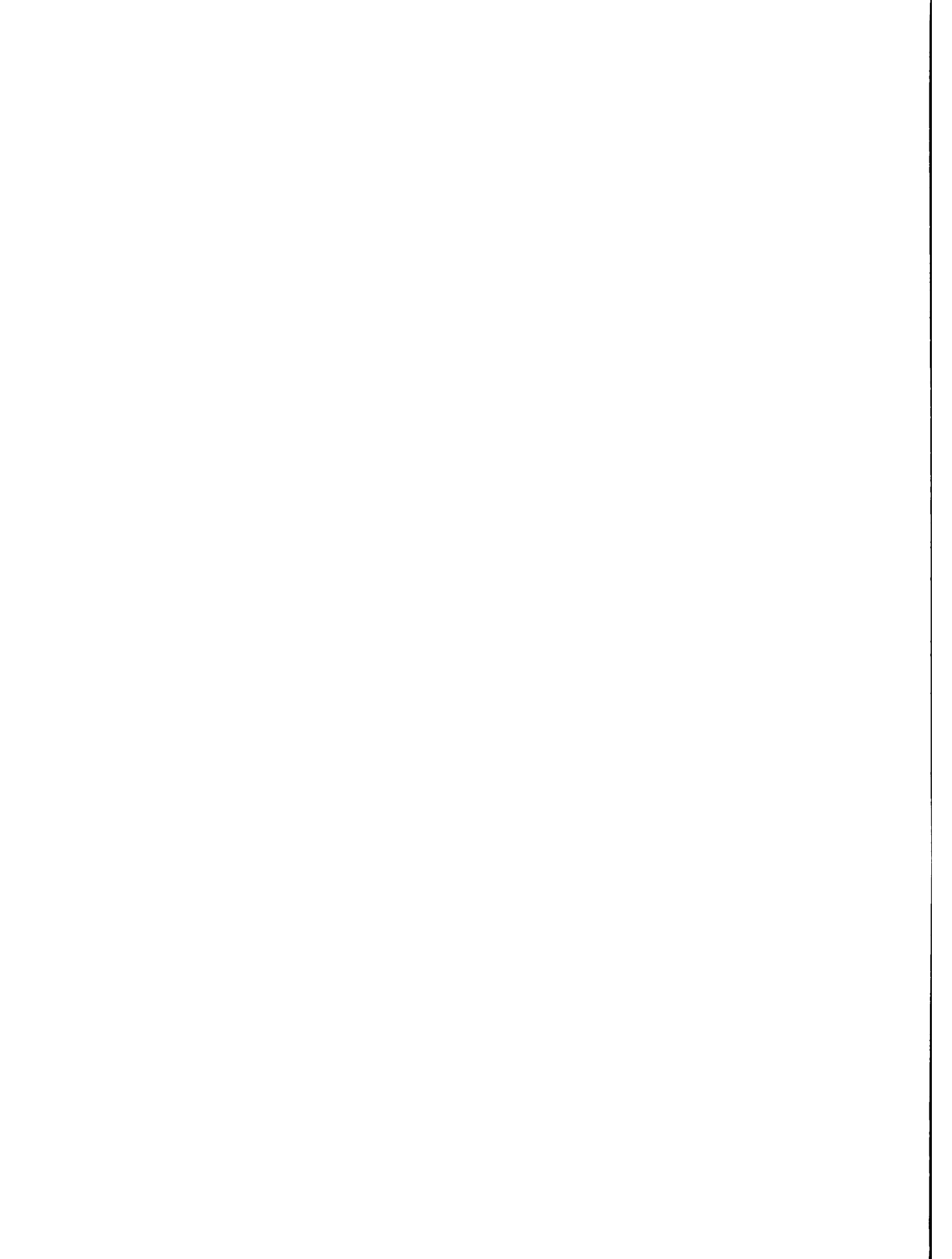


PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
18	Unidad Técnica Normativa	Revisan, aprueban, sellan y firman cuadro de adjudicación.	
19	Secretaria de A-provisionamiento y Suministro	Recibe cuadro y pasa a Jefe de Departamento.	
20	Jefe de Dpto.	Redacta nota al Director de Comercio Interno solicitando margen de variación de costos (precio preferencial) anexo - cuadro de adjudicación y todas las ofertas recibidas.	Comercio Interno del Ministerio de Economía.  Los pasos del 20 al 24 se dan cuando se trata de compra de Combustibles y/o lubricantes.
21	Secretaria de A-provisionamiento y Suministro	mecanografía y envía a Jefe.	
22	Jefe de Dpto.	Revisa y firma	
23	Secretaria	Despacha correspondencia	
24	Direccion de Comercio Interno	Revisa documentación y aprueba.	
25	Jefe de Dpto.	Elabora resolución adjudicativa y la envía a Unidad Técnica Normativa.	
26	Secretaria de A-provisionamiento y Suministro	Mecanografía resolución y la regresa al Jefe.	
27	Jefe de Dpto.	Revisa y firma	
28	Secretaria de A-provisionamiento y Suministro	Despacha correspondencia.	
29	Unidad Técnica Normativa	Revisa, sella y firma aprobando y devuelve.	
30	Secretaria de A-provisionamiento y Suministro	Recibe resolución adjudicativa autorizada, reproduce y pasa a Jefe de Departamento.	

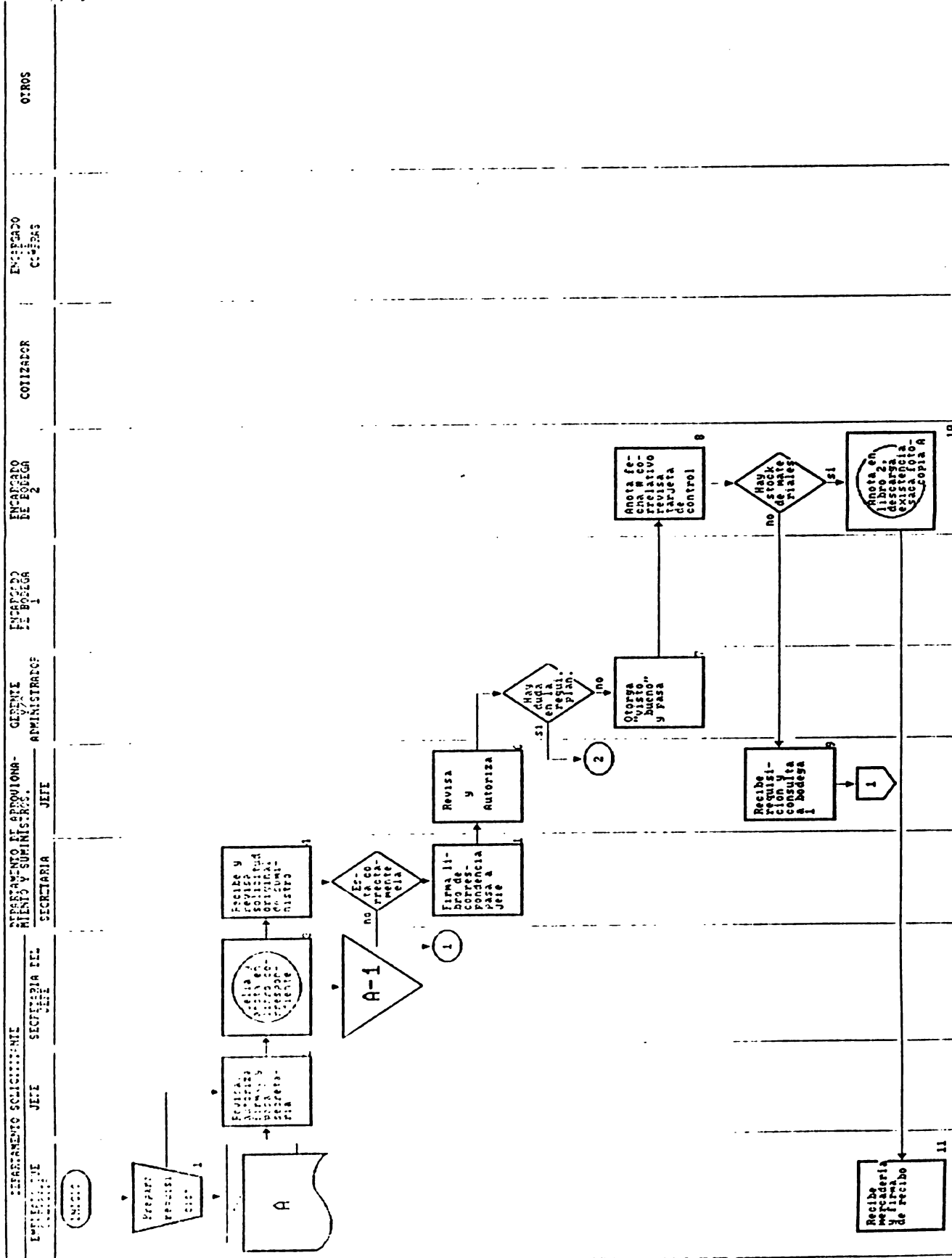




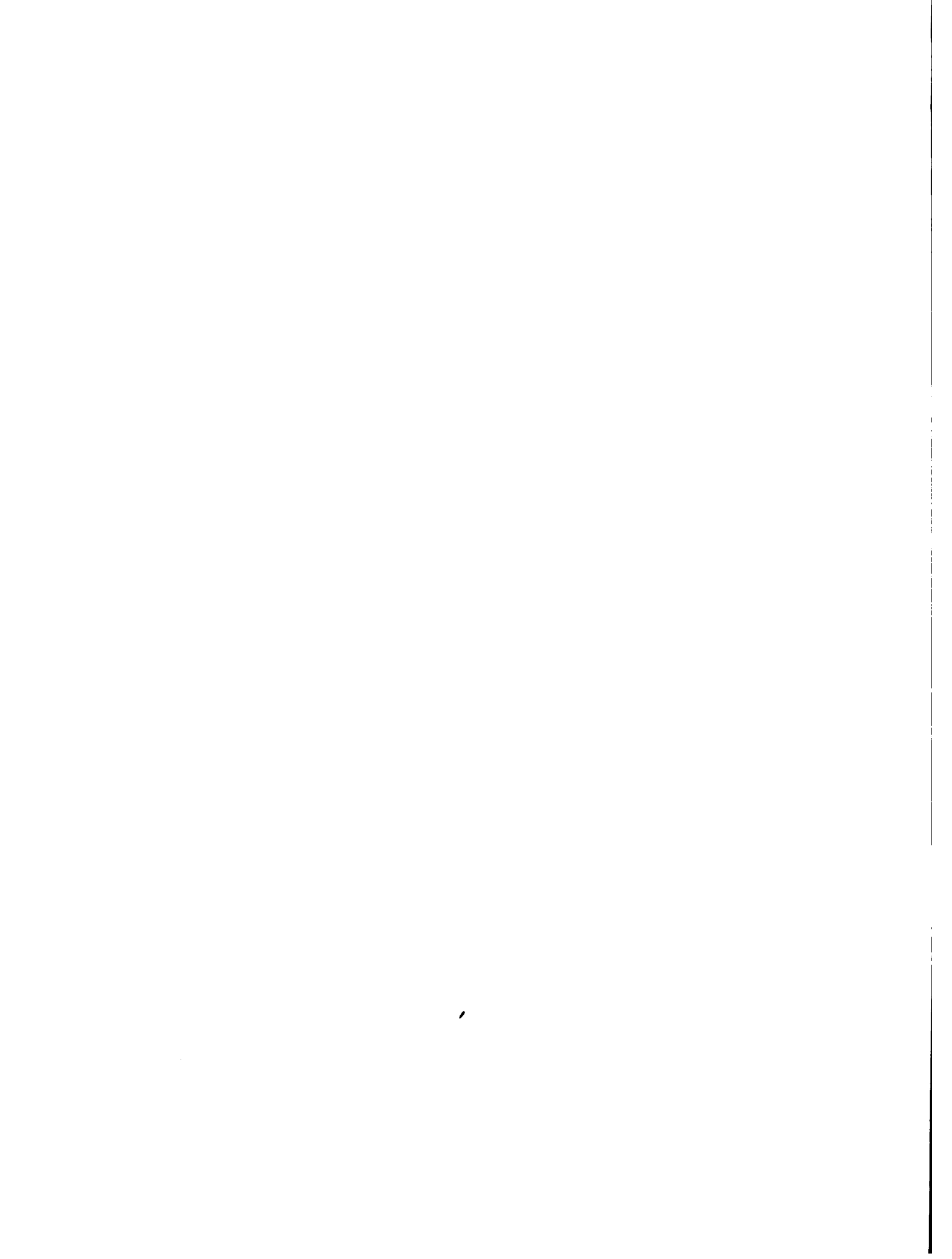
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
31	Jefe de Dpto.	Hace comunicación de resultado a todos los oferentes.	
32	Secretaria de A-provisionamiento y Suministro	Envía a todos los suministran-tes participantes del concurso la comunicación de los resulta-dos, anexando resolución adjudicativa.	
33	Jefe de Dpto.	Elabora orden de suministro o contrato permanente firmado por alguno de los titulares, el suministrante y el proveedor.	
34	Secretaria	Prepara expediente para aproba-ción de la forma de pago. Recoge firma orden de suminis- tro o contrato y envía a finan- zas.	Expediente consta de: - original y 2 copias del contrato. - cuadro de adjudica- ción de ofertas. - resolución adjudic- ativa.
35	Finanzas	Legaliza el instrumento de pa- go y obtener la autorización de fondos. Comunica aprobación del contra- to a Aprovisionamiento y Sumi- nistros.	- oferta del ganador - representación lega- l de la empresa. - escritura de consti- tutiva de la empresa. - solvencias de im- puestos directos, in- directos y municipa- les.
36	Secretaria de A- provisionamiento y Suministro	Comunica a solicitante y sumi- nistrante para proceder a la en- trega de los materiales y sumi- nistros.	- nota de exoneración del Ministerio de E- conomía en el caso de compra de combustible
37	Jefe de Dpto.	Recibe mercaderías y levante ac- ta.	
NOTA: IGUAL PROCEDIMIENTO SE DEBE PARA EQUIPO Y SERVICIOS NO PERSONALES.			



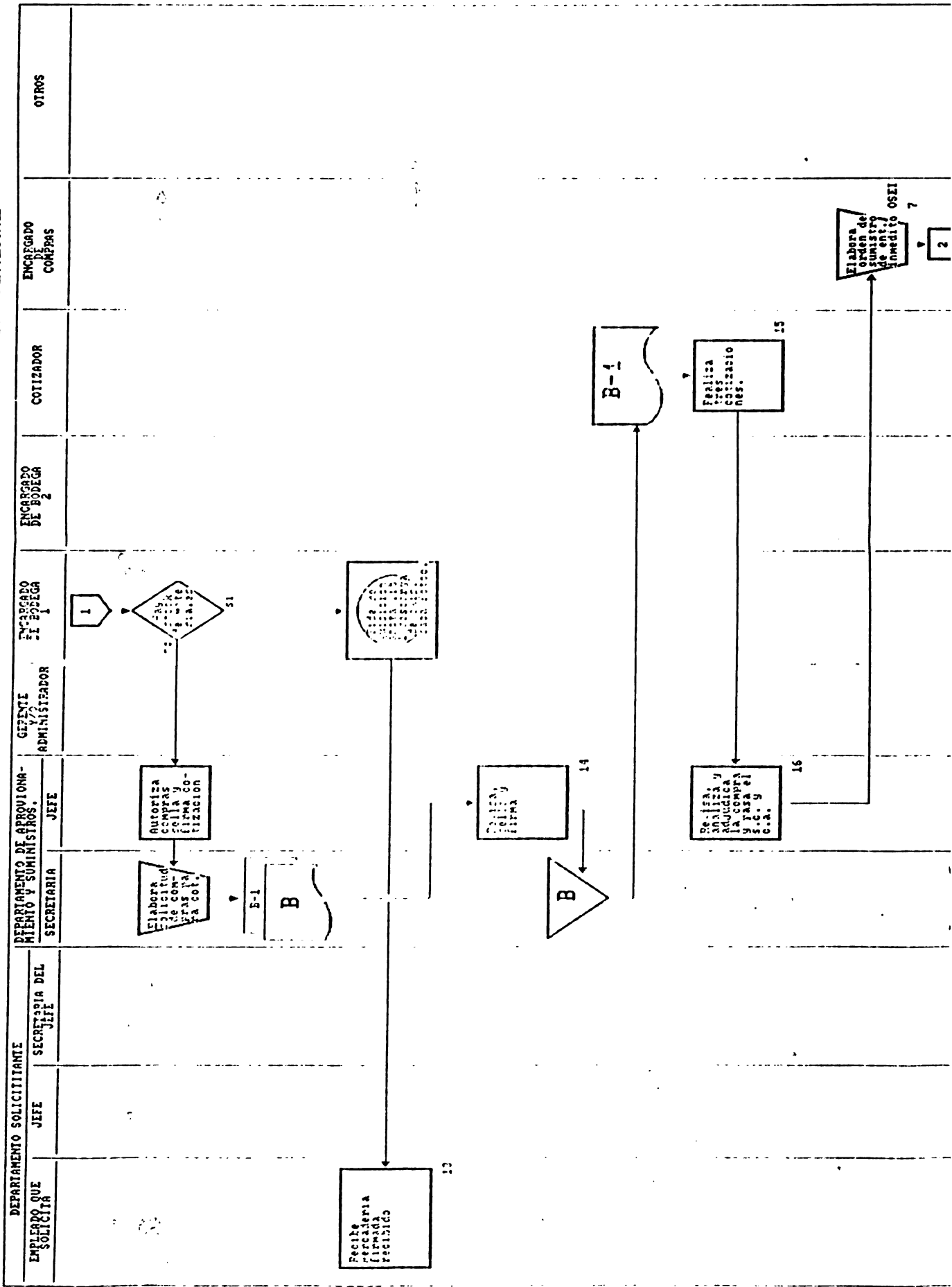
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
 CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTARIO 1  
 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: APROVISIONAMIENTO DE MATERIALES Y SUMINISTROS  
 OMITIENDO COMPETENCIA Y PAGANDO POR MEDIO DE ORDEN DE PAGO  
 UNIDAD DE ESTUDIO: APROVISIONAMIENTO Y SUMINISTROS GERENCIA GENERAL

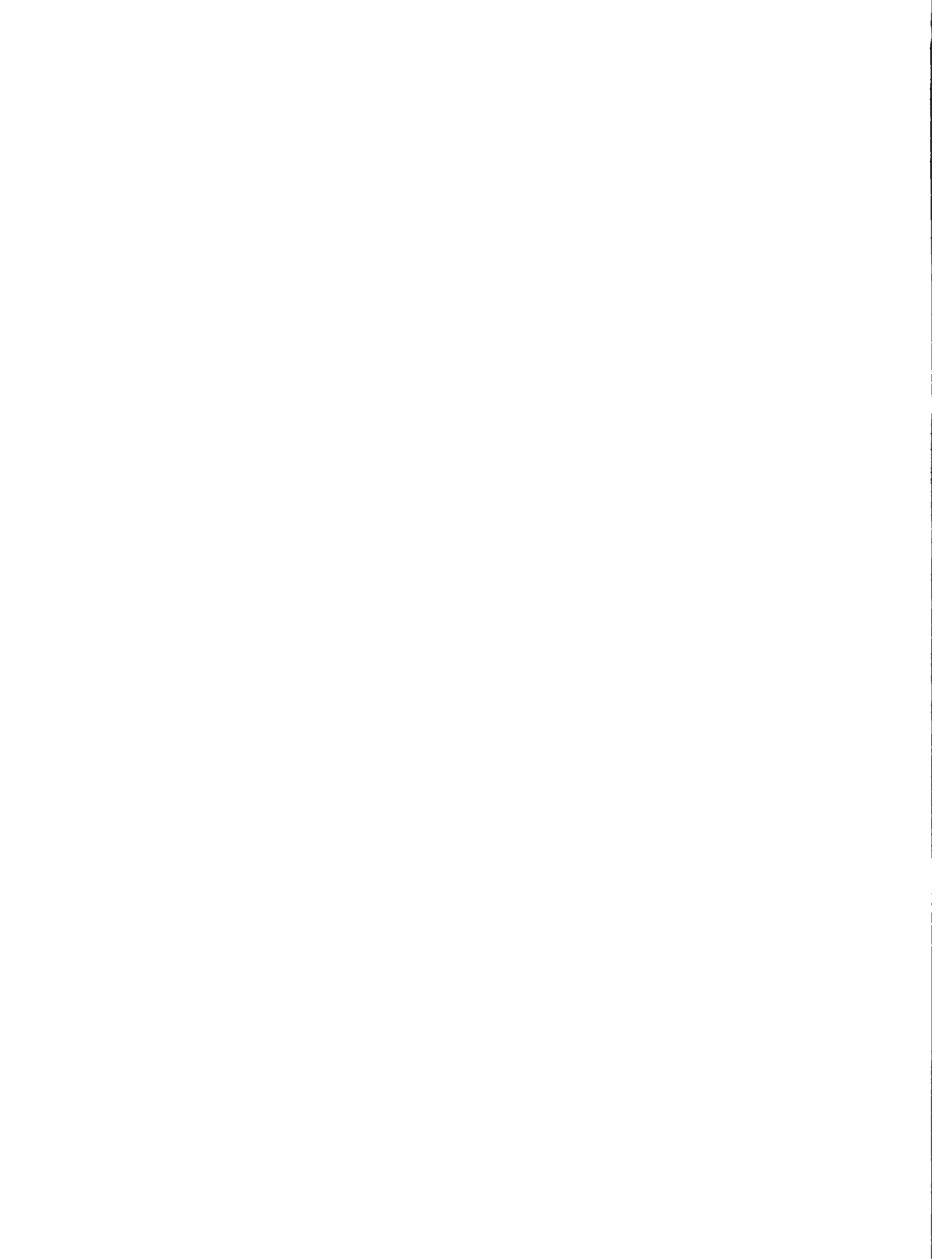


ENCARGADO DE ESTUDIOS	ENCARGADO DE ESTUDIOS	ENCARGADO DE ESTUDIOS	ENCARGADO DE ESTUDIOS	ENCARGADO DE ESTUDIOS
SECRETARIA	JEFE	ADMINISTRAC	JEFE	SECRETARIA
SECRETARIA DE	SECRETARIA DE	SECRETARIA DE	SECRETARIA DE	SECRETARIA DE
OTROS	OTROS	OTROS	OTROS	OTROS

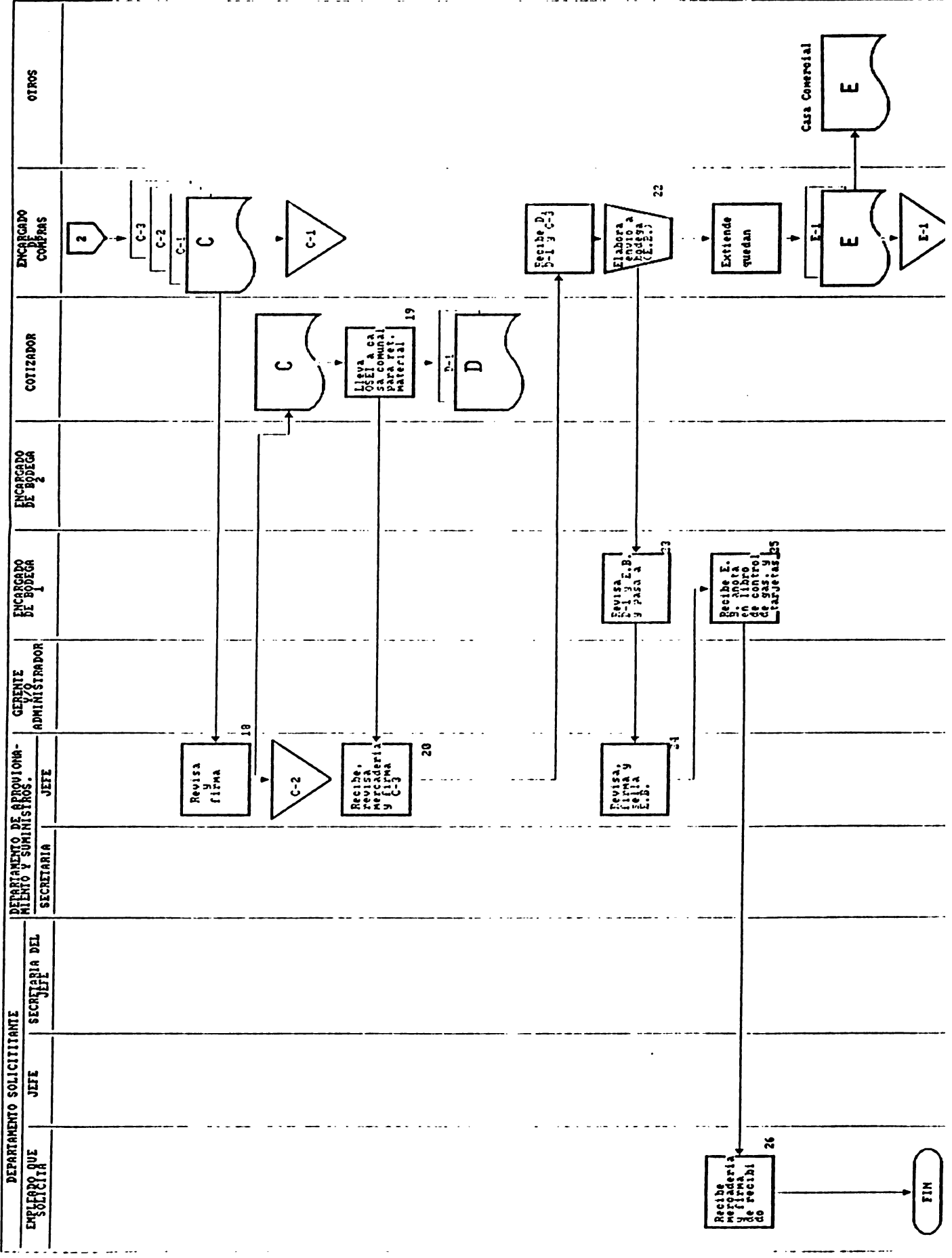


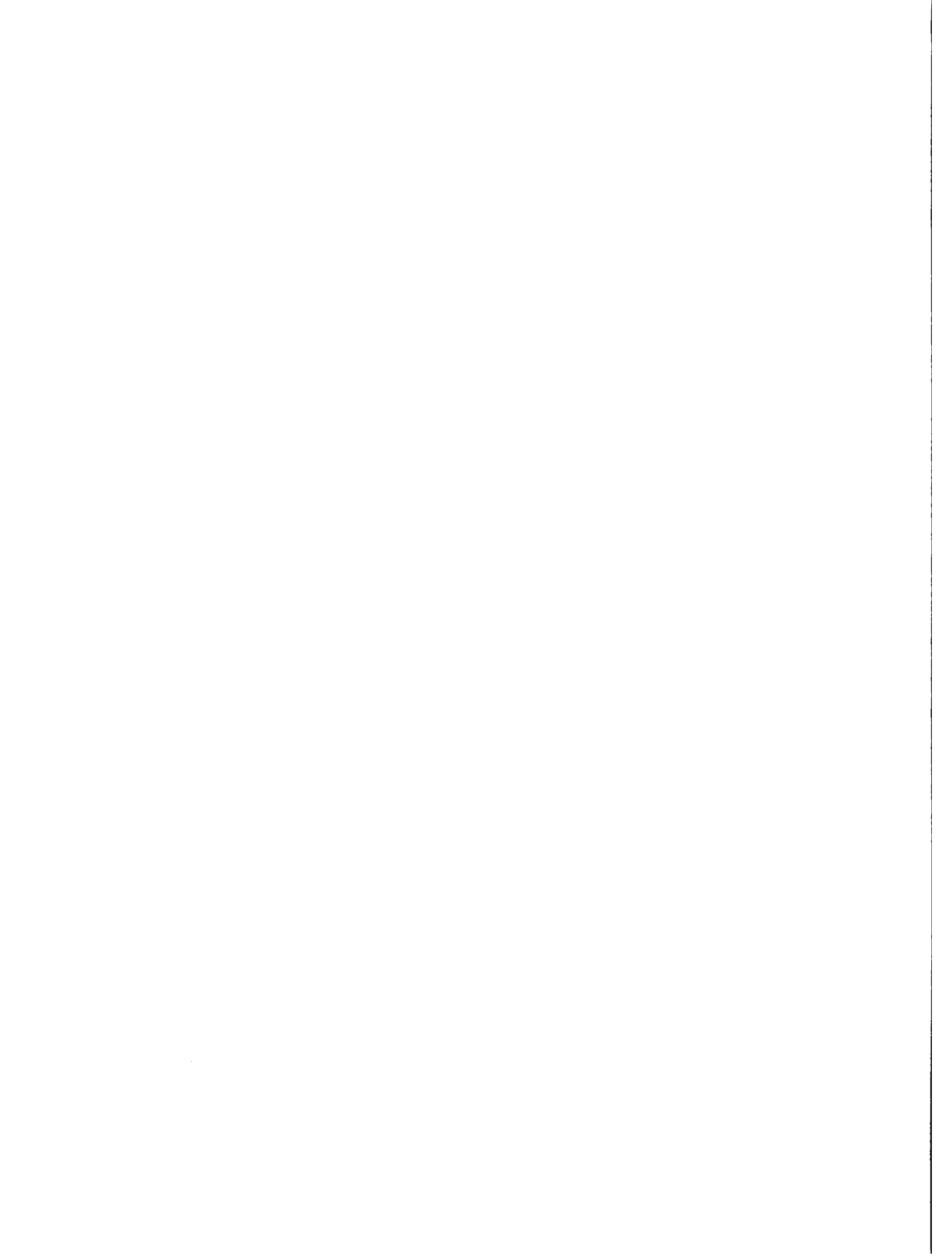
CONSULTORIA SUBSE PROCEJIMIENTO ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTARIO 1  
 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: APROVISIONAMIENTO DE MATERIALES Y SUMINISTROS  
 OMITIENDO COMPETENCIA Y PAGANDO POR MEDIO DE ORDEN DE PAGO  
 UNIDAD DE ESTUDIO: APROVISIONAMIENTO Y SUMINISTROS GERENCIA GENERAL





**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: APROVISIONAMIENTO DE MATERIALES Y SUMINISTROS  
 OMITIENDO COMPETENCIA Y PAGANDO POR MEDIO DE ORDEN DE PAGO  
 UNIDAD DE ESTUDIO: APROVISIONAMIENTO Y SUMINISTROS GERENCIA GENERAL**







### 3. Análisis del Procedimiento

Las modalidades del procedimiento de Suministros Aprovechamiento que son usados en la Gerencia General, se analizan en este estudio, considerando tres variables en dos diferentes momentos, que son, sin legalizar pago (compras a crédito) y legalizando instrumento de pago.

Modalidad del Procedimiento	V A R I A B L E		
	Personas 1/	Pasos 2/	Tiempo (día)
1. Omitiendo Competencia y pagando por medio de orden de pago.			
1.1 Legalizando Pago	21	62	40
1.2 No legalizando Pago	12	32	5
2. Omitiendo competencia y pagando por medio de Fondo Circulante			
2.1 Legalizando Pago	13	45	30
2.2 No legalizando Pago	13	34	4
3. Omitiendo competencia y pagando por medio de Fondo de escritorio y menudos (pago al contado)	13	10 3/	2 4/
4. Competencia Limitada			
4.1 Legalizando Pago 5/	13 6/	35	45
5. Competencia Pública 5/			
5.1 Legalizando Pago	13	37	50

1/ En Dependencias externas al MAG, llamase persona a la Institución.

2/ En Dependencias externas al MAG, el paso se considera único.



- 3/El procedimiento total indica 24 pasos ya que se incluyen los relativos a la retroalimentación del fondo.
- 4/Solo se considera el tiempo para la compra.
- 5/ No se detallan los pasos internos de la legalización del pago, se globaliza esta acción.
- 6/ Se considera como una persona al comite interno de compras.

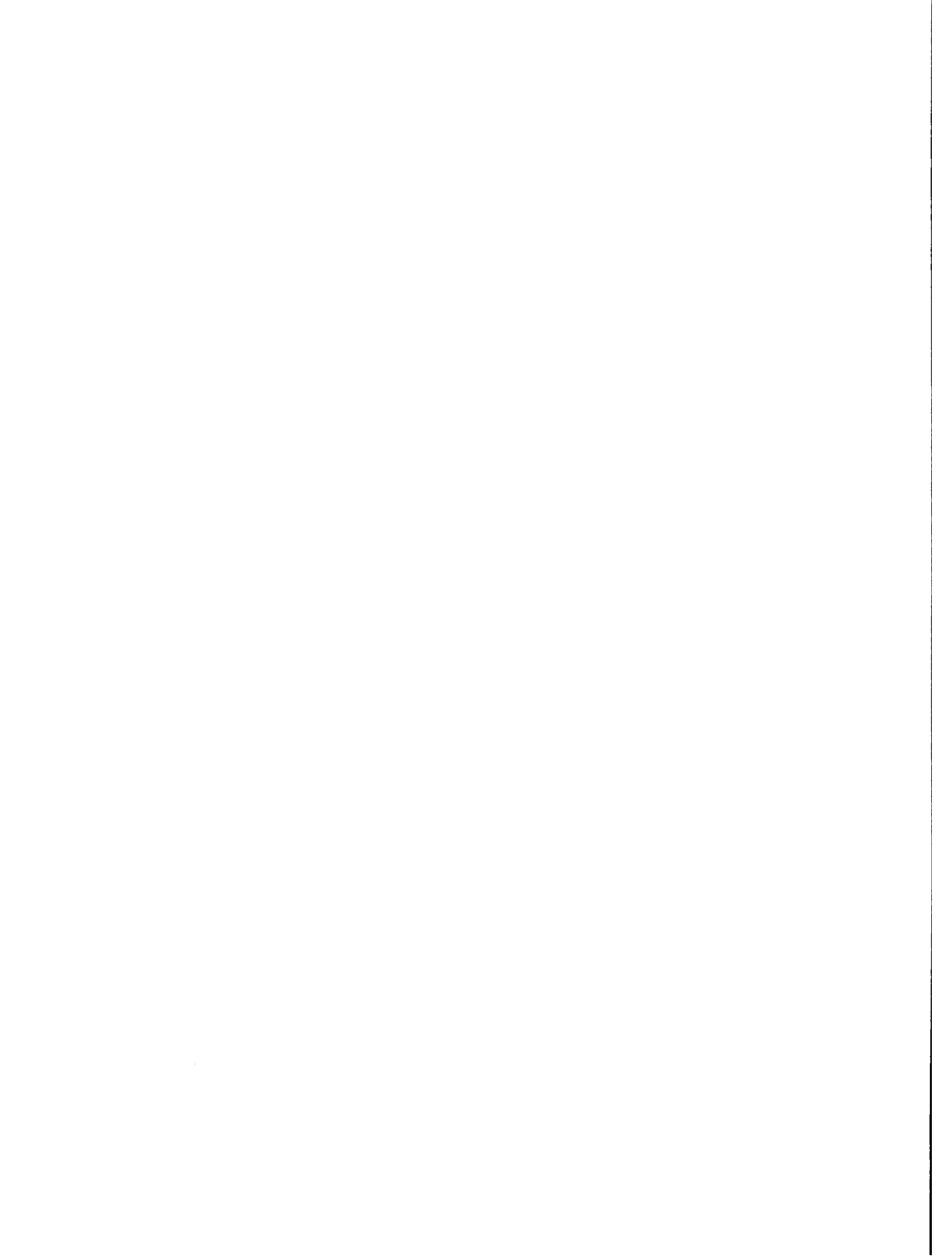
Según el cuadro anterior, las modalidades del procedimiento más ágiles, son las que se dan al omitir competencia y pagar por medio del fondo de escritorio y menudos y fondo circulante, respectivamente, sin embargo, como se apuntó en la Descripción General, estas modalidades sólo permiten compras de hasta máximo de ₡ 50 y menores de ₡ 1,000 la segunda.

Como se observa a medida que el monto de la compra es mayor, las dificultades aumentan en el proceso, sobre todo porque en estas circunstancias no se obtiene crédito para el gobierno.

En la descripción del procedimiento, se dan pasos innecesarios, por la organización interna de la Gerencia General.

Los cuellos de botella que sobresalen son:

- La participación de personas de nivel ejecutivo en el procedimiento que lo retrasa por sus diferentes funciones.
- La existencia de dos bodegas, una en la Secretaría de Estado y otra en el Matazano.
- La falta de mecanización del trabajo.
- La existencia de controles improvisados, no sistemáticos y manuales, los que los hace inutilizables aún internamente.
- La falta de planificación del proceso de compras.
- Las demoras que se dan en las dependencias del Ministerio de Hacienda y Corte de Cuentas.
- La falta de actualización en la nueva normatividad.
- La deficiente asesoría por parte de la exproveduría General.



#### 4. Factores Condicionantes.

##### 4.1 Restrictivos

En el marco de la estructura interna de la Gerencia General, no se ha establecido la necesaria coordinación de acciones entre los departamentos de Aprovisionamiento y Suministros y Finanzas, lo mismo que con el Departamento de Auditoría del MAG.

-El nivel jerárquico superior, del cual depende el Departamento de Aprovisionamiento y Suministros no dirige, supervisa o asesora el proceso de trabajo, se involucra en algunas situaciones cuando es consultado, pero no sistemáticamente.

-Al interior del Departamento. la jefatura realiza funciones operativas en la gran mayoría del tiempo, por lo que se descuida la parte sustantiva del puesto, que es la dirección, supervisión y control.

-Se carece en el proceso de aprovisionamiento de instrumentos que por un lado, agilicen la entrega de materiales y por otra racionalicen el gasto del sector público, así se tiene que: no existe información confiable de consumo y costos por unidad, que den base a un Plan de Compras, no se cuenta con un registro de proveedores y sus características, no se gestiona por anticipado la apertura de créditos, se compra bajo presión por la necesidad del momento, no existen procedimientos de compras escritos, existen formularios impresos para la tramitación pero sin prenumeración, los formularios carecen de objetivos y propósitos claros para el control.

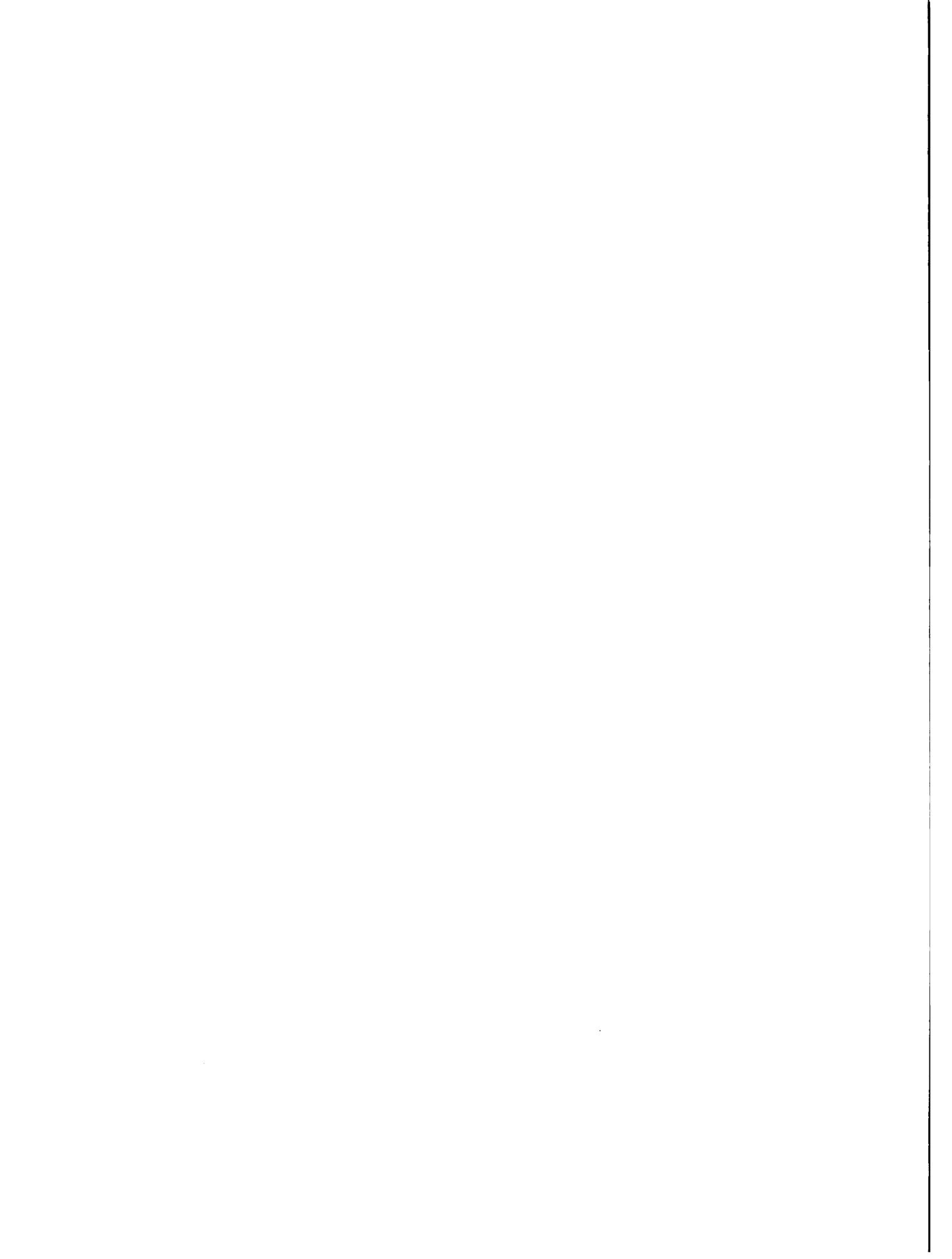
-Con respecto al personal, la mayoría es de poco nivel académico y mal remunerado y no cuentan con capacitación o actualización práctica, que les sirva de motivadores para un mejor desempeño, como ya se dijo se observa poca colaboración entre el personal, lo que redundo negativamente en el proceso de trabajo.

-El personal esta en pésimas condiciones de trabajo ya que esta ubicado en un corredor y el jefe con la secretaria, ocupan un cubículo de escasas dimensiones.

##### 4.2 Facilitadores

-Contar en la posición de jefatura, con una profesional dinámica y con deseos de superación.

-La experiencia de las personas del departamento, que solo requieren de alguna actualización.



-Los cambios de orden legal, a nivel de gobierno, que han incorporado disposiciones que proporcionan facilidades para que cada una de las dependencias adquieran directamente los bienes y servicios que sean requeridos para el desempeño de sus funciones.

## 5. Conclusiones

La estructura organizativa es compleja por el nivel de desagregación que utilizan, dando como resultado una gran burocratización en los procedimientos de trabajo con pasos superfluos o repetitivos, lentitud y retraso en la entrega de materiales y suministros.

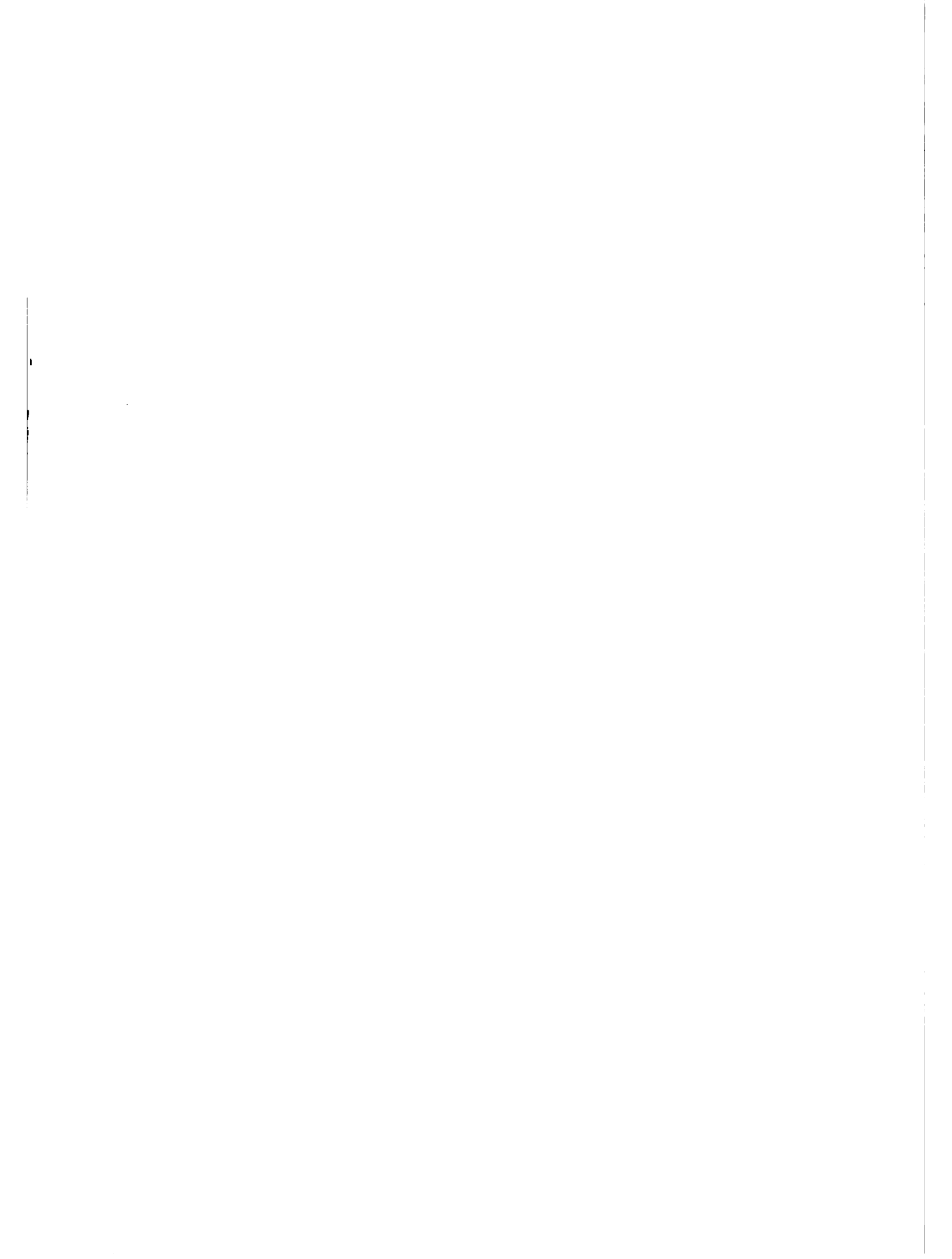
La falta de planificación en las funciones de suministros, así como los deficientes controles y la descoordinación entre los departamentos, denota falta de Dirección, Previsión y Supervisión por parte de la Jefatura del Departamento y de su superior. Por lo anterior, el jefe debería de dirigir su mayor esfuerzo en la dirección en si y no participar de lleno en la función operativa del departamento.

El personal requiere capacitación en las técnicas de su propio trabajo.

El personal está desmotivado.

Se carece de equipo automotriz y de computación, según la demanda del trabajo.

No se cuenta con el espacio físico suficiente para integrar una sola bodega en la SEDE y para brindar buenas condiciones de trabajo al personal.





## B. Procedimiento de los Suministros y del Aprovechamiento para la Dirección General de Riego y Drenaje.

### 1. Escenario Institucional

La Dirección General de Riego y Drenaje, es la dependencia que contribuye a la expansión de la frontera agrícola del país, incrementando la utilización de la tecnología de riego y drenaje, garantizando el uso racional del recursos agua, para fines agropecuarios.

La estructura organizacional de la DGRD, contempla en el nivel asesor los Departamentos Jurídicos, Auditoría Interna y Planificación. En el nivel de apoyo a los Departamentos Administrativos y de Comunicaciones. En el técnico operativo las Divisiones de Transferencia y Administración de Distritos, Estudios y Formulación de Proyectos, Ingeniería y Tecnología de Riego.

Así mismo se identifican las unidades ejecutoras de los proyectos: Manejo de Aguas (AID), Programa Nacional de Riego y Drenaje (BCIE), Lempa-Acahuapa (BID), Distrito de Riego y Avenamiento ATIICOYO, (Misión Alemana), y Control de Inundaciones (PERE), ver anexo III.13.

La Dirección cuenta con un manual de organización que contiene objetivos, funciones y el organigrama para cada una de las unidades de organización, así como una descripción general de las relaciones internas y externas; sin embargo, no se tiene manuales de descripción de puestos y de procedimiento de trabajo.

El Departamento de Administración, por su parte, esta formado por finanzas, proveeduría, transporte, servicios generales y personal.

La unidad de proveeduría realiza las funciones básicas de compra y almacenamiento y es dirigida directamente por el administrador, quién hace la doble función de proveedor. Este rol ha sido asumido recientemente por una licenciada en Administración de Empresas, quién no ha sido capacitada previamente para su desempeño, colaboran además 6 personas auxiliares de bajo nivel académico, pero con experiencia en cada puesto, sin embargo se identificó la necesidad de implementar programas de capacitación y actualización por las recientes disposiciones al respecto de la actividad de proveeduría. El ambiente de trabajo es de mutua colaboración entre el personal.

Desde el punto de vista de programación operativa del trabajo se identificó la falta de disposiciones relativas a la solícitud de suministros, planificación de compras, la no sistematización de controles de demanda y consumo por unidad, etc.

Es de hacer notar que en la sección de suministros se trabaja sin mayor burocratización, norma que agiliza el



procedimiento, no obstante ejecutan proyectos de inversión y del Presupuesto Extraordinario para Reactivación Económica (PERE), de estos últimos se controlan los movimientos de bodega de los proyectos, que están ubicados en la sede de la DGRD y en el interior del país sólo se controla la bodega del Proyecto Lempa-Acahuapa.

De igual forma que para la gerencia general, no obstante que los cambios en las disposiciones legales en cuanto a suministros tienden a simplificar el proceso de compras, en este primer momento por falta de conocimiento de las nuevas normas, la actividad de proveeduría se ha visto retardada.

El procedimiento de aprovisionamiento de materiales y suministros en la DGRD, es uno, sin embargo este tiene algunas variantes que vienen dados por la forma de pago y por la cuantía de la compra.

Por lo anterior, se incluyen en el numeral 2, las cuatro diferentes modalidades que usan en el proceso de compra, éstas son: Aprovisionamiento de materiales y suministros omitiendo competencia y pagando por medio de Orden de Pago, omitiendo competencia y pagando por medio de Fondo Circulante, por competencia limitada y por competencia pública.

## **2. Procedimiento Actual**

### **2.1. Descripción del Procedimiento en sus modalidades**



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS

Original  Propuesto

Nombre del Procedimiento: aprovechamiento de Materiales y Suministro omitiendo Competencia y pagando por orden de Pago.

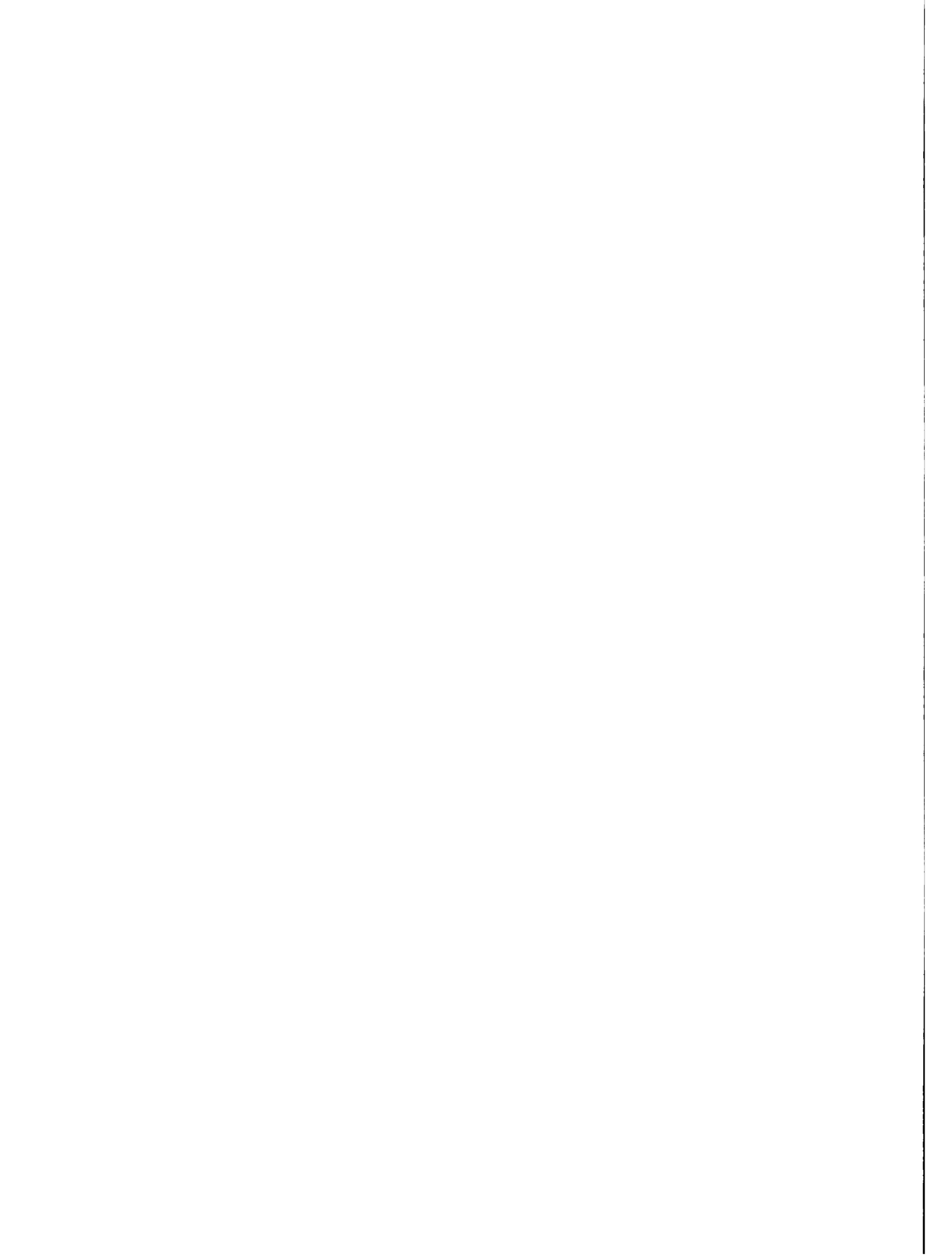
Unidad de Estudio: Dirección General de Riego y Drenaje (DGRD) Fecha: 

03	05	91
----	----	----

PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Solicitante	Elabora requisición provisional y pasa a Bodeguero.	Requisición provisional, Anexo III. 14 (Original).
2	Bodeguero	Revisa existencias en tarjeta de control de existencias y elabora y manda requisición interna a autorización del proveedor.	Tarjeta de control de Existencias, An. III 15. Requisición Interna de Materiales, Anexo III. 16 (Original y 2 copias)
3	Proveedor	Autoriza, firma y sella, y la envía al Bodeguero.	
4	Bodeguero	Entrega material y descarga existencia en tarjetas.	
5	Proveedor	Si no hay existencias, lo pasa a cotizador.	
6	Cotizador	Elabora Requisición de Materiales o Servicios y cotizaciones y manda correlativamente.	Requisición de Materiales o Servicios y Cotizaciones, (Original y 3 copias) Anexo III 17
7	Proveedor	Firma y sella Requisición de Materiales o Servicios y cotizaciones.	
8	Cotizador	Realiza tres cotizaciones como mínimo.	
9	Proveedor	Analiza cotizaciones y adjudica elabora orden de selección de compras.	Sección de Compras, Anexo III. 18 (Original y copia)

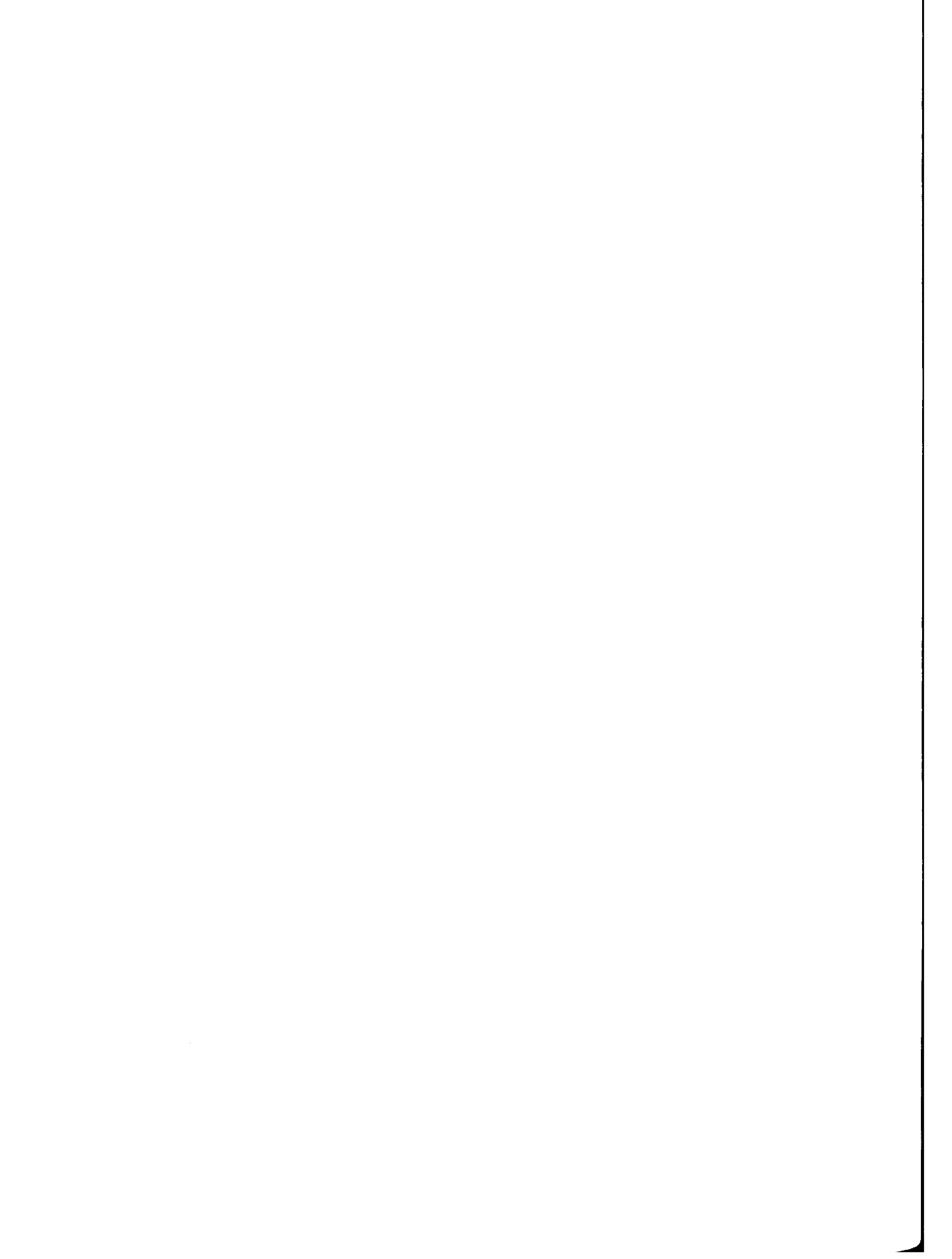


PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
10	Cotizador	Elabora orden de suministro para entrega inmediata, OSEI.	Orden de Suministro para Entrega Inmediata OSEI, Anexo III101 (Original y 1 copias)
11	Proveedor	Revisa, firma y sella	
12	Cotizador	Entrega OSEI y quedan al suministrante.	
13	Suministrante	Entrega mercaderia, factura en original y copia y envia mercaderia a cotizador.	
14	Cotizador	Lleva mercaderia y entrega a bodeguero con documentación.	
15	Bodeguero	Recibe y revisa mercaderia. Anota recibes y triplicado de OSEI. Elabora ingreso a bodega, notifica al solicitante que se tiene recibido el producto.	Ingreso a Bodega, Anexo III (Original y 4 copias).
16	Solicitante	Elabora y presenta a bodeguero requisición interna firmada por jefe inmediato.	Anexo III. 16
17	Bodeguero	Entrega mercaderia y descarga en el bodega al jefe. Entrega triplicado de OSEI, factura e ingreso a Bodega a administradora.	Anexo III. 15 Este paso se continua despues del 15.
18	Administrador	Revisa cantidad OSEI, para verificar cobros en cuota presupuesto.	
19	Contabilidad	Verifica vida y clasifica gasto y provee tramitador fiscal.	
20	Tramitador Fiscal	Elabora el documento, suministra y entrega mercaderia o servicio, firma recibes y obtiene firmas. Ingreso al presupuesto 21 bis en el presupuesto del Presupuesto.	Firma el Director General y el Administrador





PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS	OBSERVACIONES
21	Dirección Gral. de Presupuesto	Recibe form. 21 bis, la autoriza y registra.	
22	Tramitador Fiscal	Retira form. 21 bis y la lleva a Contabilidad Central.	
23	Dirección de Contabilidad Central	Recibe form. 21 bis, la registra y devuelve.	
24	Tramitador Fiscal	Retira form. 21 bis y la entrega al proveedor para firma.	
25	Proveedor	Firma form. 21 bis en espacio reservado para "recibido de conformidad" y pasa a Tramitador Fiscal.	
26	Tramitador Fiscal	Lleva form. 21 bis a suministrante para firma y sellar.	
27	Casa Comercial	Firma en el espacio reservado para "Suministrante".	
28	Tramitador Fiscal	Recoge en Administración, copia de factura, OCEI, e Ingreso a folio para anexarlo a form. 21 bis. Lleva documentación a Corte de Cuentas (factura, 21 bis, ingreso a folio y OCEI). Recoge form. 21 bis y documentación aprobada y la traslada a la Administración.	
29	Administración	Avisa al suministrante que puede cobrar.	
30	Suministrante	Recibe form. 21 bis en orden de pago aprobada y los gastos quedan.	
31	Administración	archiva en expedientes.	



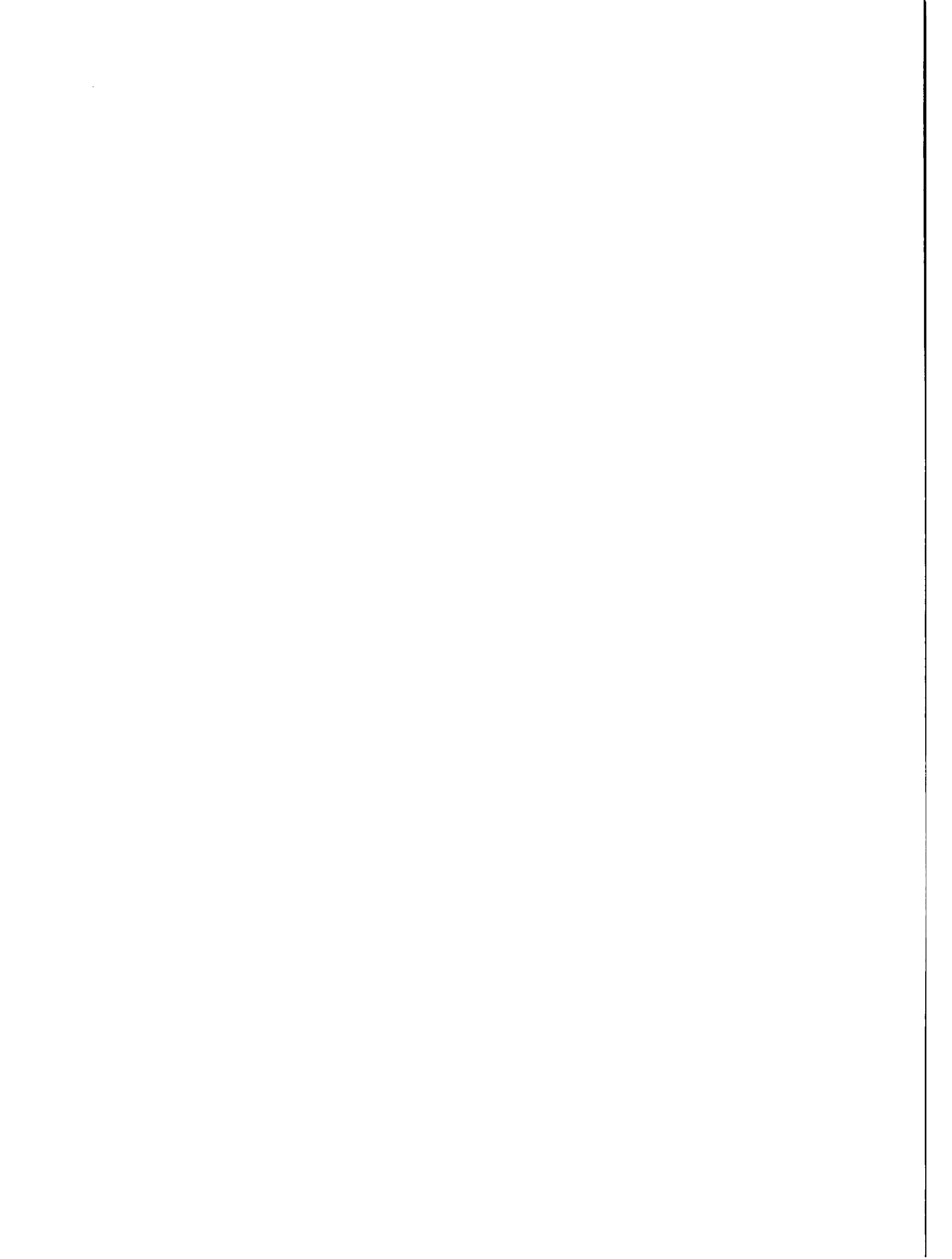
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y CALIDAD  
 CONSULTORIA DE PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA  
 Y FINANCIERAS

1 | 2011 | 2011 | Propiedad |

Nombre del Proveedor: (Elaboración de un expediente de compra de materiales de oficina, mediante el Fondo Circulante)

Unidad de Estudio: Dirección General de Asesoría Técnica (DURD) Fecha: 05/05/2011

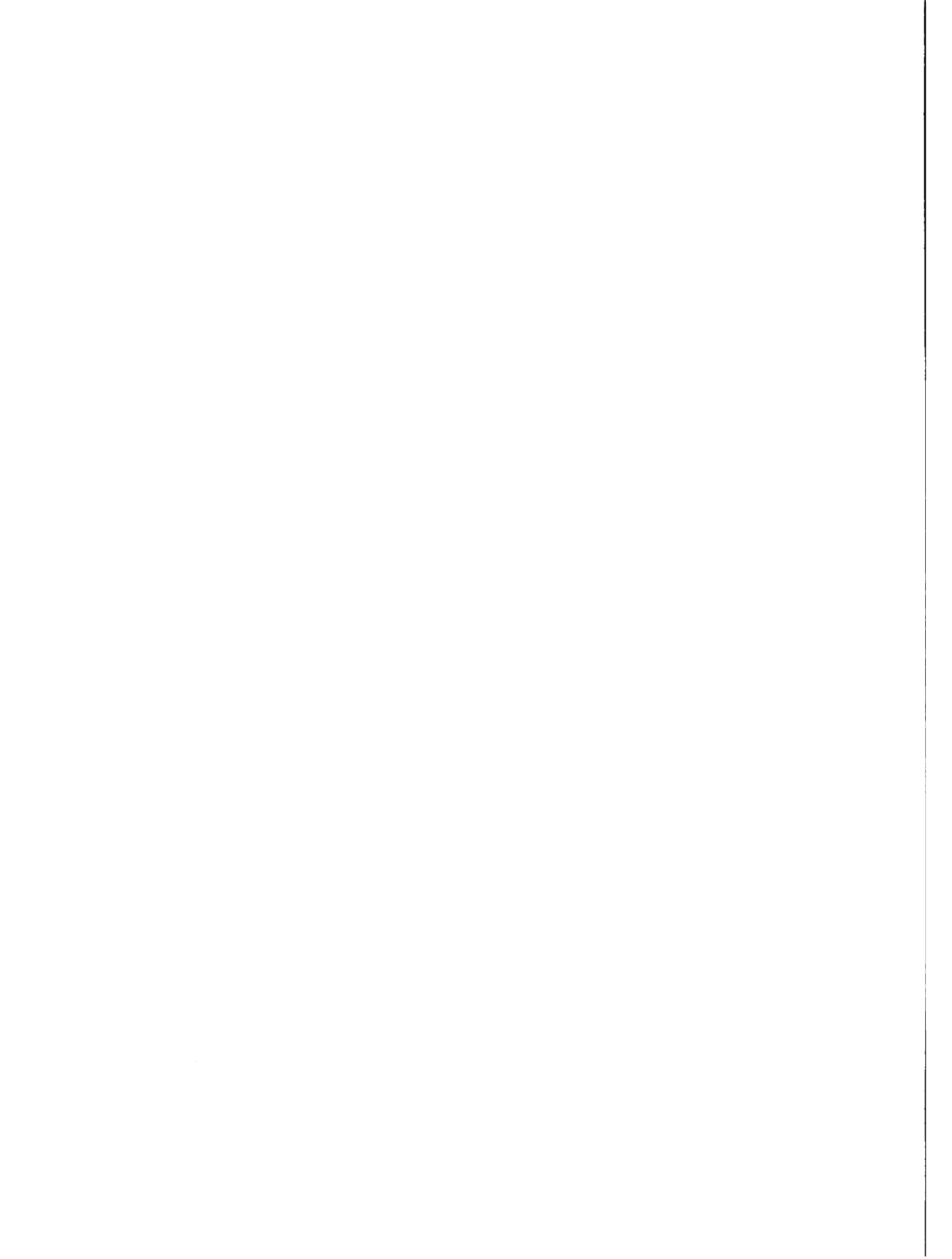
PASO No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	OBJETIVOS
1	Finanzas	Comunica al proveedor el Fondo disponible.	Se cancela por medio de este fondo las compras urgentes menores de \$500.00, cuando no se obtiene crédito.
2	Solicitante	Elabora requisición provisional y para a bodeguero.	Requisición provisional, Anexo III.14 (Original y Copia)
3	Bodeguero	Realiza un inventario en la unidad de control de existencias y a libera y vende el sistema interno a autorización del proveedor.	Carta de control de existencias, Requisición Interna de Materiales, Anexos III.15 y III.16 (Original y 2 copias)
4	Proveedor	materializa, firma y sella, y la envía al bodeguero.	
5	Bodeguero	Entrega material y descarga existencias en la jeta.	
6	Proveedor	Si no hay existencias, lo pasa al cotizador.	
7	Cotizador	Elabora Requisición de Materiales o Servicios y cotizaciones y números correlativos.	Requisición de Materiales o Servicios y Cotizaciones, (Original y 3 copias) Anexo III.17
8	Proveedor	materializa la Requisición de Materiales o Servicios y Cotizaciones.	



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
9	Cotizador	Realiza tres cotizaciones como minimo.	
10	Proveedor	Analiza cotizaciones y adjudica elabora cuadro de seleccion de compras	Seccion de Compras; (original y copia) Anexo III. 18
11	Cotizador	Elabora orden de suministro para entrega inmediata, OSEI.	Orden de Suministro para Entrega Inmediata OSEI, An III. 19 (Original y 5 copias)
12	Proveedor	Revisa, firma y selle Entrega del material encargado de fondo circulante.	
13	Encargado del Fondo Circulante	Emite cheque y entrega a auditor para analisis en OSEI.	
14	Auditoria	Revisa cheque y autoriza cheque.	
15	Encargado del Fondo Circulante	Revisa cheque autorizado y OSEI.	
16	Refrendario de Cheque	Firma cheque autorizado y entrega a bodega.	
17	Cotizador	Compara materiales a pagar, entrega facturas y recibos de conformidad. Entrega material a bodega con factura material.	
18	Bodeguero	Revisa y recibe el material en nueva recibos y el inventario de OSEI. Elabora ingreso a bodega, notifica a solicitante que se tiene recibido el producto.	Ingreso a Bodega, (original y copia) Anexo III. 20
19	Solicitante	Elabora y presenta a bodeguero requisicion interna firmada por jefe inmediato.	Anexo III. 16
20	Bodeguero	Entrega material y descarta existencia en bodega. Entrega al interesado de OSEI, factura e ingreso a Bodega a Administrador.	Anexo III. 15 Este paso se continúa despues del 15.



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
21	Administrador	Envia a contabilidad OSFI, para verificar saldo en cuota presupuestaria. Envia a Encargado de Fondo Circulante Factura, adquisición interna, OGI e Ingreso en Bodega.	
22	Encargado del Fondo Circulante	Prepara orden de pago para el Integro de Bodega.	El tramite del reintegro puede demorar hasta 45 dias





MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS

Actual Propuesto 

Nombre del Procedimiento: Aprobación de Materiales y Consumibles por medio de Competencia Limitada.

Unidad de Estudio: .

Dirección General de Riego y Drenaje (DGRD)

Fecha:   

PASO No.	RESPONSABLE	D E S C R I P C I O N	OBSERVACIONES
		NOTA: LLAMASE TAMBIEN A LA COMPETENCIA LIMITADA, INTERNA Y PRIVADA Y SE DA, SEGUIN EL INSTRUCTIVO 0023, CUANDO LAS COMPRAS VAN DE \$ 10,000 HASTA UN MAXIMO DE \$ 50,000.	
1	Solicitante	Prepara cartel de competencia, estableciendo las especificaciones técnicas y los criterios de calificación y pasa a jefe inmediato.	Al iniciar el proceso Finanzas tiene Reserva de Crédito autorizada.
2	Jefe Inmediato	Revisa, interna, firma y envía a proveedor.	
3	Proveedor	Revisa cartel e identifica posibles suministrantes. Envía a suministrantes pre-seleccionados invitación a retirar cartel. Prepara lista de entrega. Notifica a Unidad Técnica Normativa de concurso.	Utiliza criterios como: precios, calidad, tiempo de entrega, solidez de firma, etc.
4	Unidad Técnica Normativa	Revisa cartel y lista de entrega.	
5	Director General	Designa Comité de Compra Interno.	El comité está integrado por Director General, Auditor y Proveedor.
6	Suministrante seleccionado	Retira cartel y firma lista de entrega. Presenta ofertas según el plazo estipulado.	El plazo depende de las normas estipuladas en el cartel.



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS

Actual Propuesto 

Nombre del Procedimiento: "Procedimiento" de Materiales y Suministros por medio de Competencia Limitada.

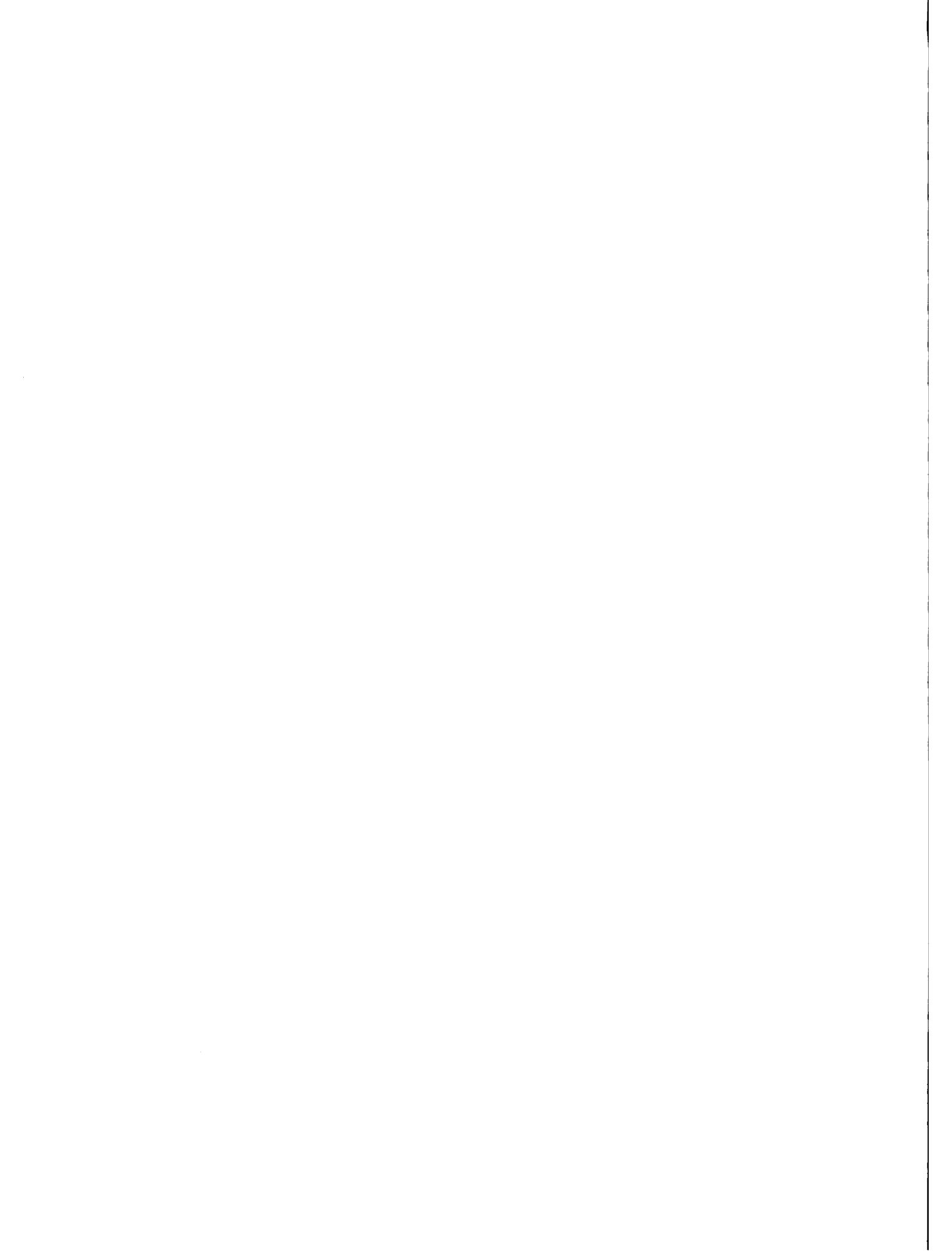
Unidad de Estudios: .

Dirección General de  
Piego y Drenaje (DGRD)Fecha:   

PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
		NOTA: LLAMASE TAMBIEN A LA COMITENCIA LIMITADA, INTERNA Y PRIVADA Y SE DA, SEGUIN EL INSTRUCTIVO 2023, CUANDO LAS COMPRAS VAN DE \$ 10,000 HASTA UN MAXIMO DE \$ 50,000.	
1	Solicitante	Prepara cartel de competencia, establece las especificaciones técnicas y los criterios de calificación y pasa a Jefe Inmediato.	Al iniciar el proceso Finanzas tiene Reserva de Crédito autorizada.
2	Jefe Inmediato	Revisa, autoriza, firma y envía a proveedor.	
3	Proveedor	Revisa cartel e identifica posibles suministrantes. Envía a suministrantes pre-seleccionados invitación a retirar cartel. Prepara lista de entrega. Notifica a Unidad Técnica Normativa de concurso.	Utiliza criterios como: precios, calidad, tiempo de entrega, solidez de firma, etc.
4	Unidad Técnica Normativa	Revisa cartel y lista de entrega.	
5	Director General	Designa Comité de Compra Interno.	El comité está integrado por Director General, Auditor y Proveedor.
6	Suministrante seleccionado	Retira cartel y firma lista de entrega. Presenta ofertas según el plazo estipulado.	El plazo depende de las normas estipuladas en el cartel.



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
7	Proveedor	<p>Coordina reunion de apertura de ofertas, participan cada una, firman todas, el dia y hora estipulados.</p> <p>Redacta acta No. 1 de apertura de ofertas, todos firman y reciben copia.</p> <p>Coordina reunion de Comité de Compras Interno para adjudicacion.</p>	Participan Comité de Compras Interno, Auditores de Compras y Suministrantes.
8	Auditor	Redacta acta No. 2 de adjudicacion y todos firman.	
9	Proveedor	Envia a Unidad Técnica Normativa, cuadro de adjudicacion.	
10	Unidad Técnica Normativa	Revisa, aprueba, sella y firma cuadro de adjudicacion.	
11	Proveedor	Solicita a la Direccion de Comercio Interno, margen de variacion de costos (precio preferencial), se anexa cuadro de adjudicacion.	Los pasos 11 y 12 se dan cuando se trata de compra de combustibles y/o lubricantes.
12	Direccion de Comercio Interno	Revisa documentacion y aprueba.	
13	Proveedor	Elabora y firma Resolución adjudicativa y la envia a Unidad Técnica Normativa.	
14	Unidad Técnica Normativa	Recibe, revisa, sella y firma de aprobada la resolución y la devuelve.	
15	Proveedor	<p>Recibe resolución adjudicativa aprobada y comunica a todos los oferentes.</p> <p>Envia a todos los suministrantes participante del concurso la comunicacion de los resultados, anexando resolución adjudicativa.</p> <p>Elabora orden de suministro o contratos.</p>	El contrato debe ser firmado por el suministrante en el proceso de cumplimiento de las obligaciones.



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
16	Tramitador Fiscal	Facilita Orden de Suministro y obtiene autorización de fondos.	El expediente consta de: - orden de suministro - cuadro adjudicativo de ofertas. - resolución adjudicativa, oferta del ganador, representación legal. - escritura de formación de la empresa. - solvencia de impuestos.
17	Proveedor	Recibe Orden de Suministro aprobada y comunica a suministro.	
18	Suministrante	Intra al almacén de la bodega.	
19	Bodeguero	Da ingreso a bodega y comunica al solicitante.	
20	Solicitante	Presenta reparación interna y retira el producto.	
21	Bodeguero	Registra ingreso del producto.	





MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS

Actual

Propuesto

Nombre del Procedimiento: Aproxionamiento de Materiales y  
Suministros por medio de Competencia  
Pública.

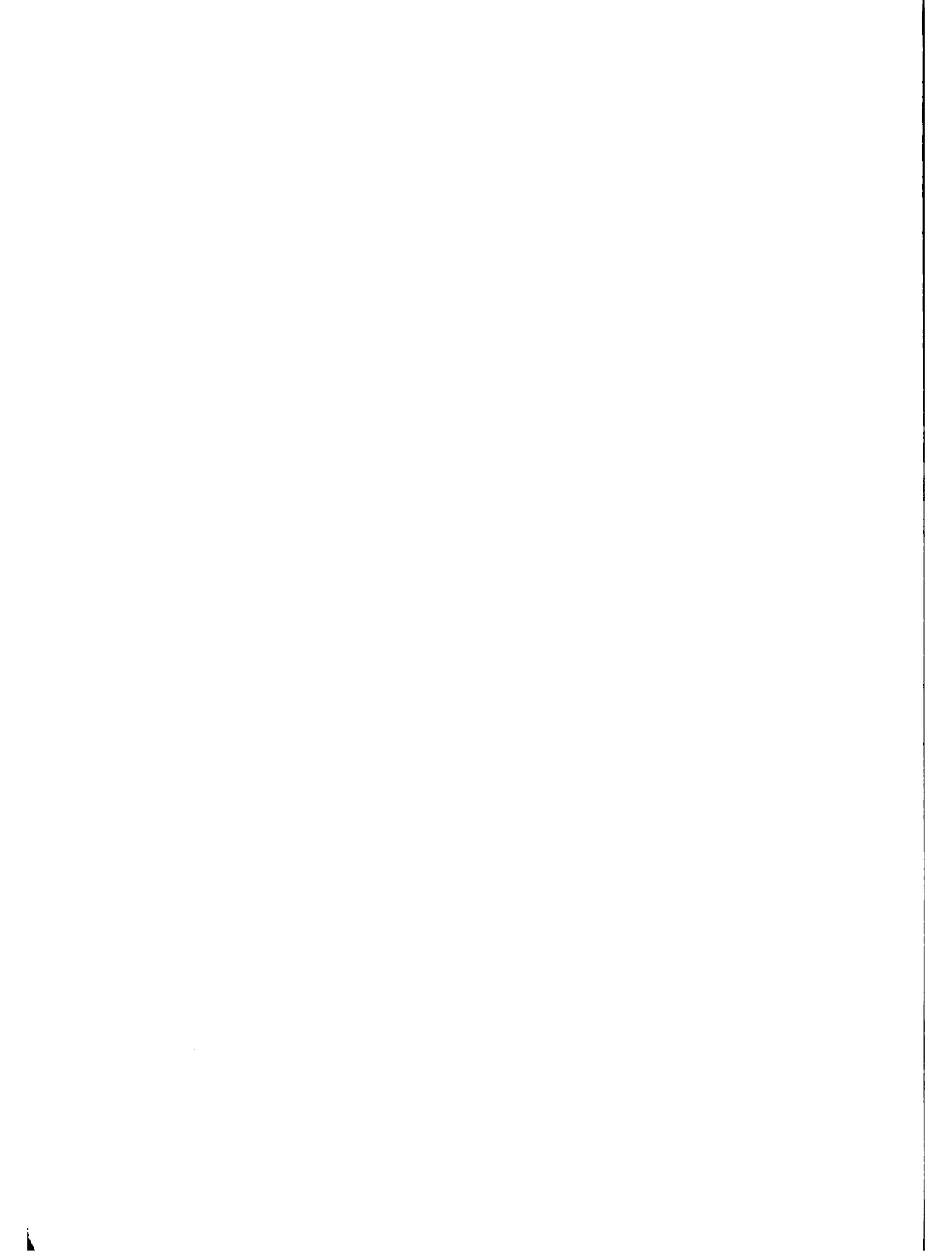
Unidad de Estudio:

Dirección General de  
Riego y Drenaje (DGRD)

Fecha:

08	05	91
----	----	----

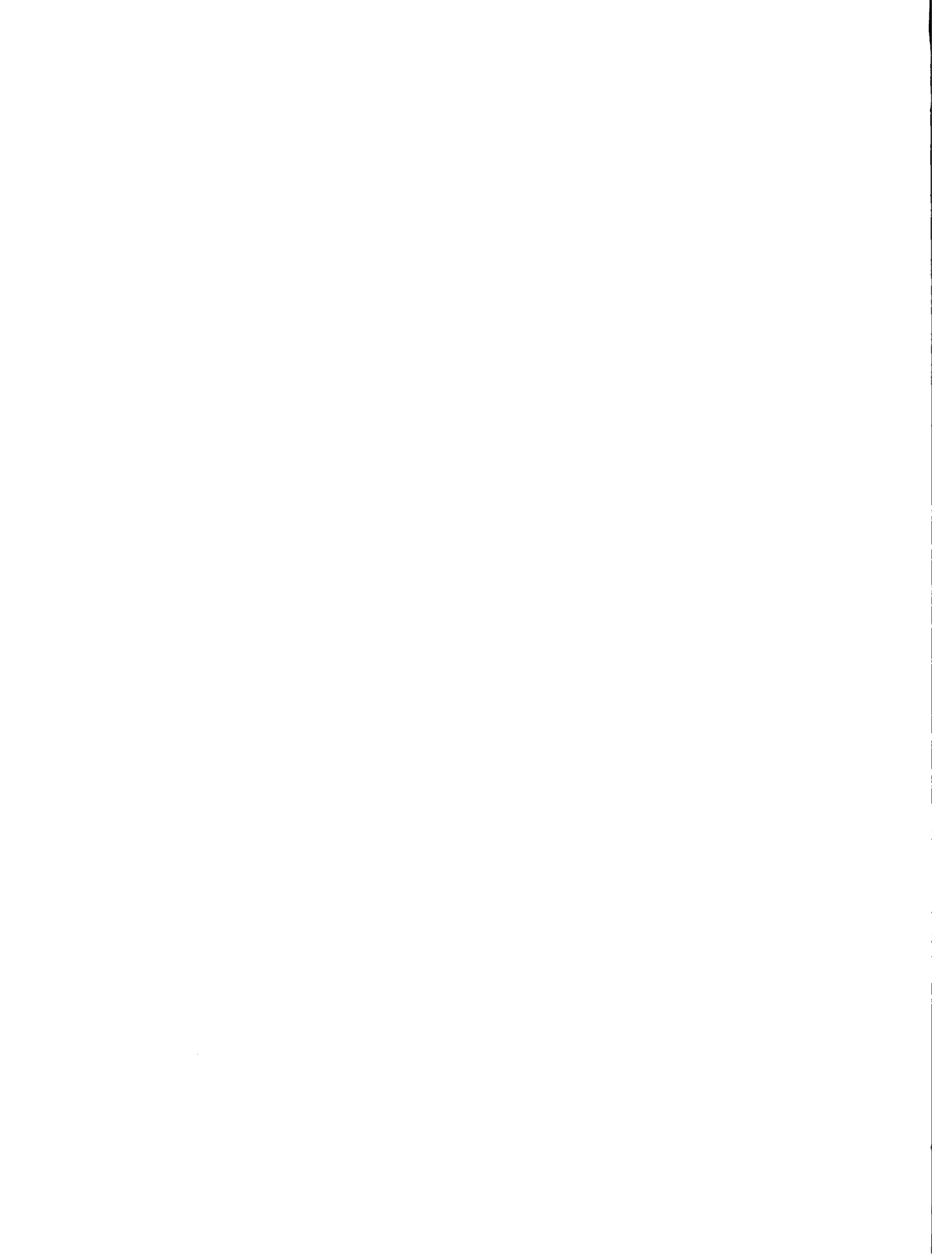
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Solicitante	<p>NOTA: SEGUN EL INSTRUCTIVO 6023 SE DA COMPETENCIA PUBLICA CUANDO LAS COMPRAS EXCEDEN DE \$ 50,000.00</p> <p>Prepara cartel de competencia, estableciendo las especificaciones técnicas y los criterios de calificación y pasa a Jefe inmediato.</p>	Al iniciar el proceso Finanzas tiene Reserva de Crédito autorizada.
2	Jefe Inmediato	Revisa, autoriza, firma y envía a proveedor.	
3	Proveedor	Revisa y aprueba el cartel. Solicita asistencia a la Unidad Técnica Normativa. Publica aviso y elabora lista de entrega	
4	Director General	Designa Comité de Compras Interno.	
5	Suministrante	Retira cartel y firma lista de entrega. Presenta oferta según el plazo estipulado.	
6	Proveedor	<p>Coordina reunión de apertura de ofertas, analizan cada una, -- firman todas, el día y hora estipulados.</p> <p>Redacta acta Bol. de apertura de ofertas, todos firman y reciben copia.</p> <p>Coordina reunión de Comité de Compras Interno para adjudicación.</p>	Participan: Comité de Compras Interno, Auditores de Compras y Suministrantes.



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
7	Auditor	Redacta Acta No. 2 de adjudicación y todos firman.	
8	Proveedor	Envía a Unidad Técnica Normativa, cuadro de adjudicación.	
9	Unidad Técnica Normativa	Revisa, aprueba, sella y firma cuadro de adjudicación.	
10	Proveedor	Solicita a la Dirección de Comercio Interno, margen de variación de costos (precio preferencial). Se anexa cuadro de adjudicación.	Los pasos 11 y 12 se dan cuando se trata de compra de combustibles y/o lubricantes.
11	Dirección de Comercio Interno	Revisa documentación y aprueba	
12	Proveedor	Elabora y firma Resolución Adjudicativa y la envía a Unidad Técnica Normativa.	
13	Unidad Técnica Normativa	Recibe, revisa, sella y firma de aprobada la resolución y la devuelve.	
14	Proveedor	Recibe resolución adjudicativa aprobada y comunica a todos los oferentes. Envía a todos los suministrantes participantes del concurso la comunicativa de los resultados, anexando resolución adjudicativa. Elabore orden de suministro o contrato.	El contrato debe ser firmado por el suministrante, el proveedor y alguno de los titulares.

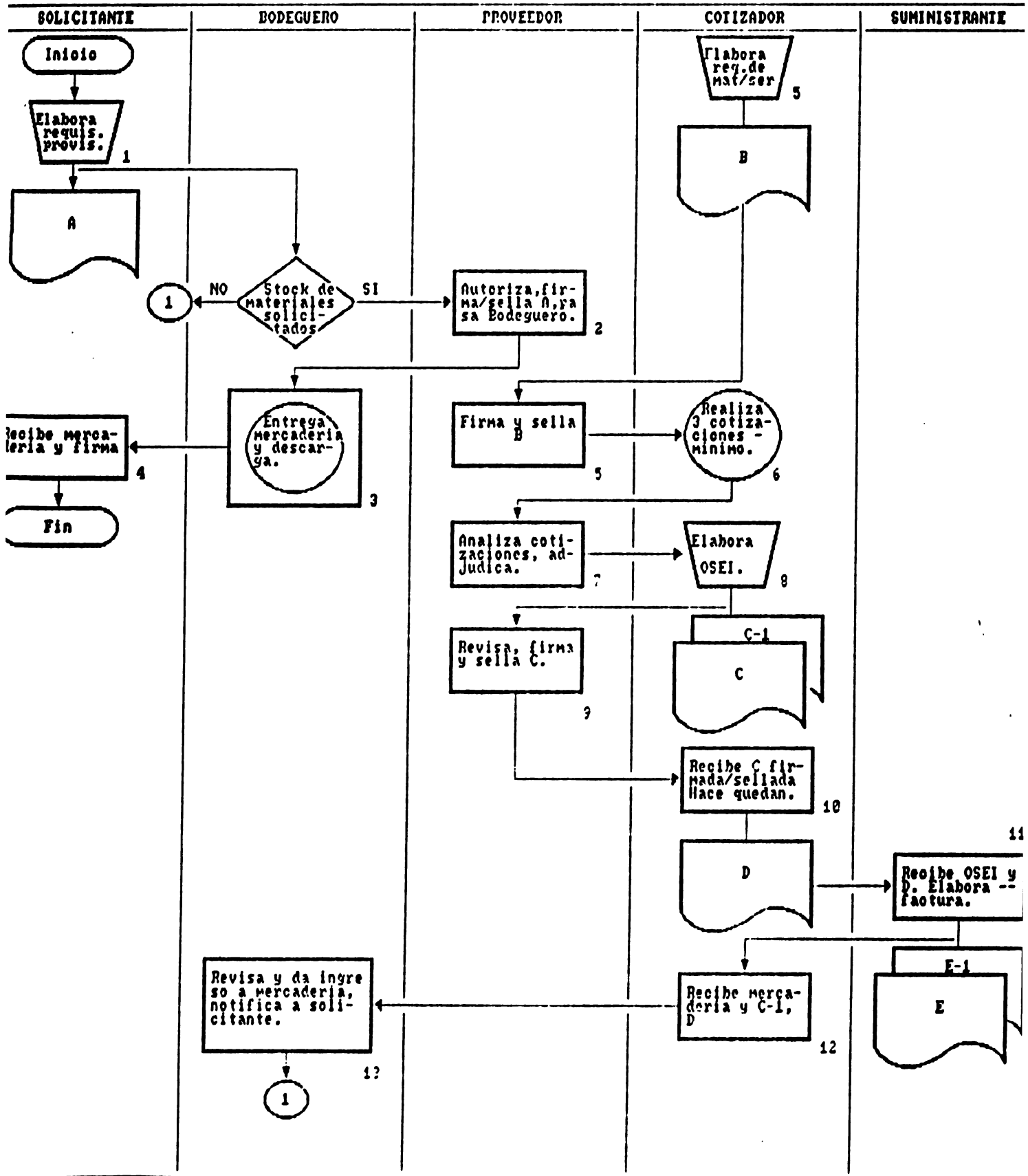


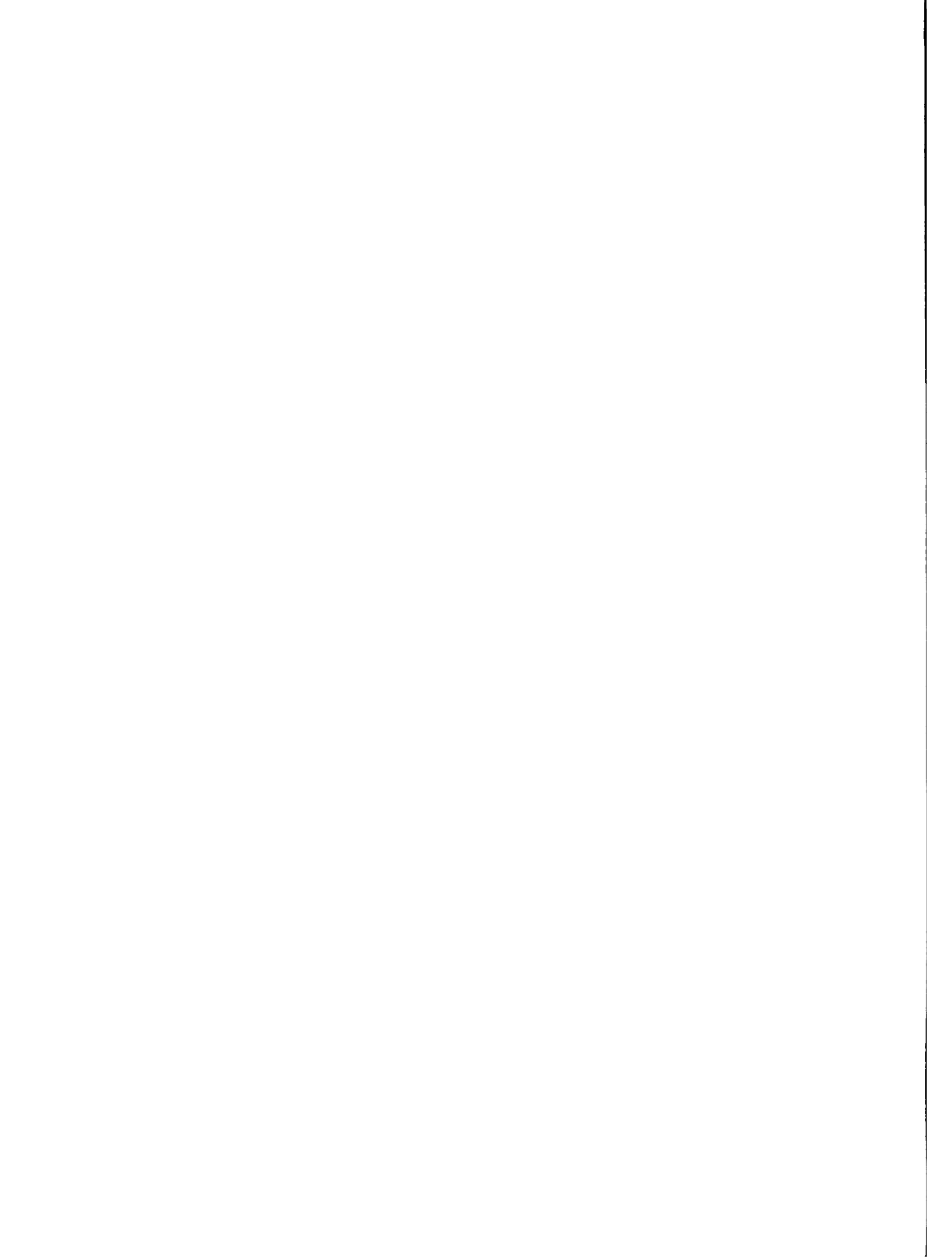
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
15	Tramitador Fiscal	Legaliza Orden de Suministro y obtiene autorización de fondos	El expediente consta de: - orden de suministro - cuadro adjudicativo de ofertas. - resolución adjudicativa, oferta del ganador, representación legal. - escritura de formación de la empresa - solvencias de impuestos.
16	Proveedor	Recibe orden de suministro aprobada y comunica a suministrante.	
17	Suministrante	Entrega mercadería a bodega	
18	Bodeguero	Da ingreso a bodega y comunica a solicitante.	
19	Solicitante	Presenta requisición interna y retira producto.	
20	Bodeguero	Registra egreso del producto.	



APROVISIONAMIENTO DE MATERIALES Y SUMINISTROS, OMITIENDO COMPETENCIA Y PAGANDO POR MEDIO DE ORDEN DE PAGO.

DIRECCION GENERAL DE RIEGO Y DRENAJE.







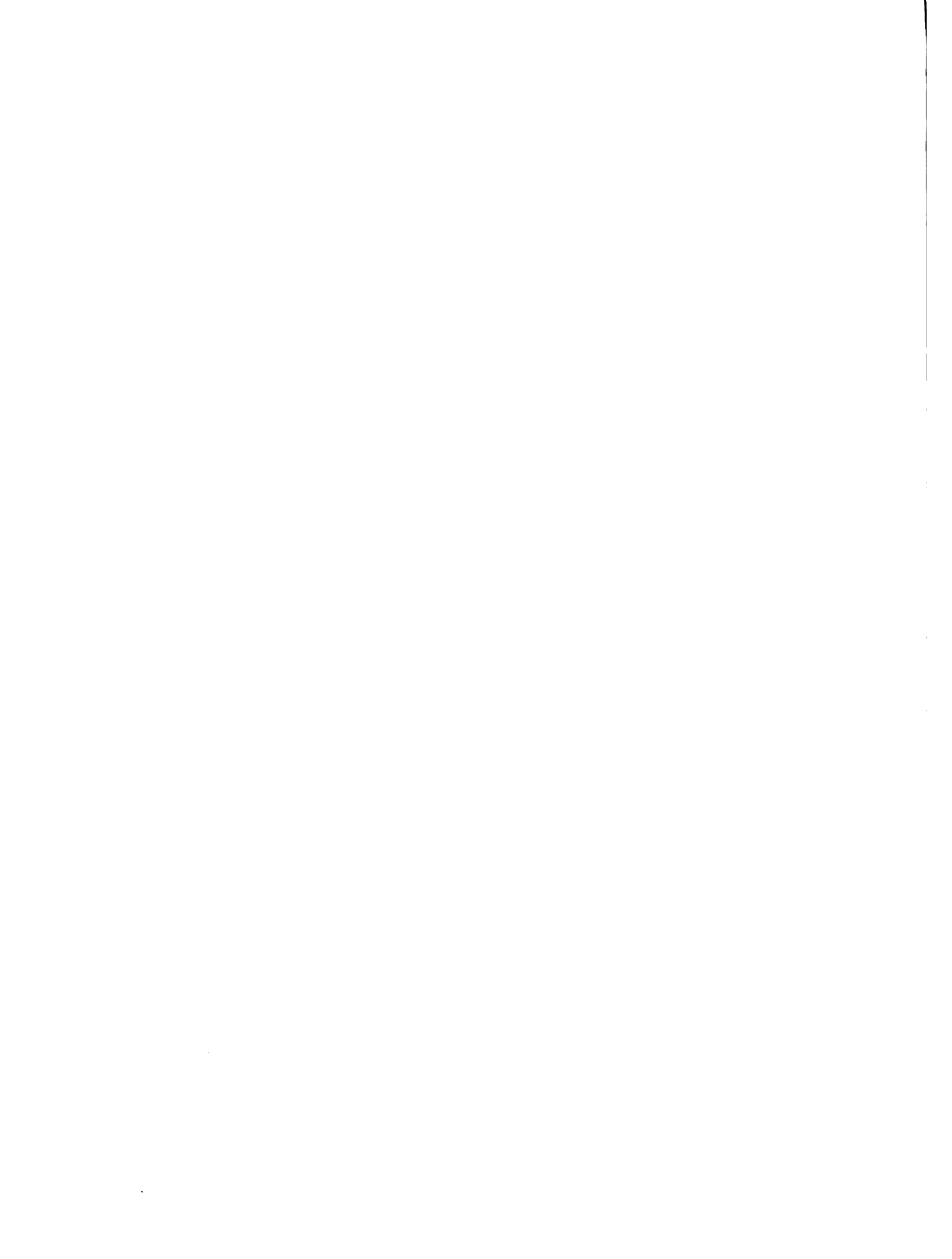
### 3. Análisis del Procedimiento

El procedimiento se analiza considerando tres variables, en las diferentes modalidades que se identificaron y además en dos diferentes momentos que son: sin legalizar pago (compras al crédito) y legalizando instrumento de pago.

Modalidad del Procedimiento	V A R I A B L E		
	Personas 1/	Pasos 2/	Tiempo (día)
1. Omitiendo Competencia y pagando por medio de orden de pago.			
1.1 Legalizando Pago	10	31	30
1.2 No legalizando Pago	6	17	4
2. Omitiendo competencia y pagando por medio de Fondo Circulante			
2.1 Legalizando Pago	10	22	2
2.2 No legalizando Pago	8	20	2
3. Competencia Limitada			
3.1 Legalizando Pago	14	29	45
4. Competencia Pública			
4.1 Legalizando Pago	15	45	50

1/ En Dependencias externas al MAG, llamase persona a la Institución.

2/ En Dependencias externas al MAG, el paso se considera único.



Según el cuadro anterior, las modalidades del procedimiento más ágiles, son las que se dan al omitir competencia y pagar por medio de fondo circulante, el problema es que esta modalidad solo permite compras menores de ₡ 500 y urgentes.

Es evidente que a medida que el monto de la compra es mayor, las dificultades aumentan en el proceso, sobre todo por que cuando la compra es por una cantidad significativa no se obtiene crédito para el gobierno.

Como se observa en la descripción de procedimiento no se dan pasos innecesarios.

En términos de cuellos de botella se ha identificado los siguiente:

-La improvisación de la persona que está ejerciendo la función de proveedor, quién además es la administradora de Riego y Drenaje, lo que le impide planificar y dirigir el proceso de trabajo, por sus múltiples responsabilidades.

-No existe equipo de computación que permita la sistematización y el control de consumo, existencias, precios, proveedores, etc. para racionalizar y encausar las compras.

-La falta de capacitación y experiencia en la mayoría del personal, en cuanto a las compras bajo competencia limitada o pública, por lo que ésta actividad prácticamente es atendida por una persona.

#### 4. Factores Condicionantes

##### 4.1 Restrictivos

En el personal de la unidad de proveeduría no hay una persona, que planifique, dirija, coordine, supervise y controle las actividades; ya que la administradora-proveedora, tiene múltiples ocupaciones.

-Se carece de instrumentos que agilicen la entrega de materiales y que racionalicen el gasto del sector. Así se tiene que si bien existe información en términos de consumo por unidad, ésta no es procesada sólo se archiva como un dato, no se cuenta con Plan de Compras por lo que se compra bajo presión, no se gestiona por anticipado apertura de créditos, no hay registros de proveedores y su categorización.

-La mayoría del personal es mal remunerado y de bajo nivel académico.



-El personal no cuenta con capacitación en su materia de trabajo.

-No existen facilidades para mecanizar la información del proceso.

-Solamente una persona conoce el proceso de trabajo de las compras por competencia en general.

-Al interior del MAG, no existe un ente que asesore y controle los Departamentos de Proveeduría. La asesoría que ha venido prestando la unidad de auditoría de compras, llamada también unidad técnica administrativa, ha sido deficiente y nada consistente, lo que ha dificultado el procedimiento.

#### 4.2 Facilitadores

-Existe al interior del Departamento Administrativo, buen grado de coordinación.

-El personal colabora mutuamente.

-La experiencia de las personas del departamento, solo requieren cursos de actualización de la actividad.

-Los cambios de orden legal, que han incorporado disposiciones que proporcionan facilidades para que cada dependencia, adquieran directamente los bienes y servicios que sean requeridos para el desempeño de sus funciones.

### 5. Conclusiones

La estructura organizativa es compleja; sin embargo, al interior se opera con buen grado de coordinación entre el personal, lo que disminuye la burocratización del procedimiento, notándose la no existencia de pasos necesarios.

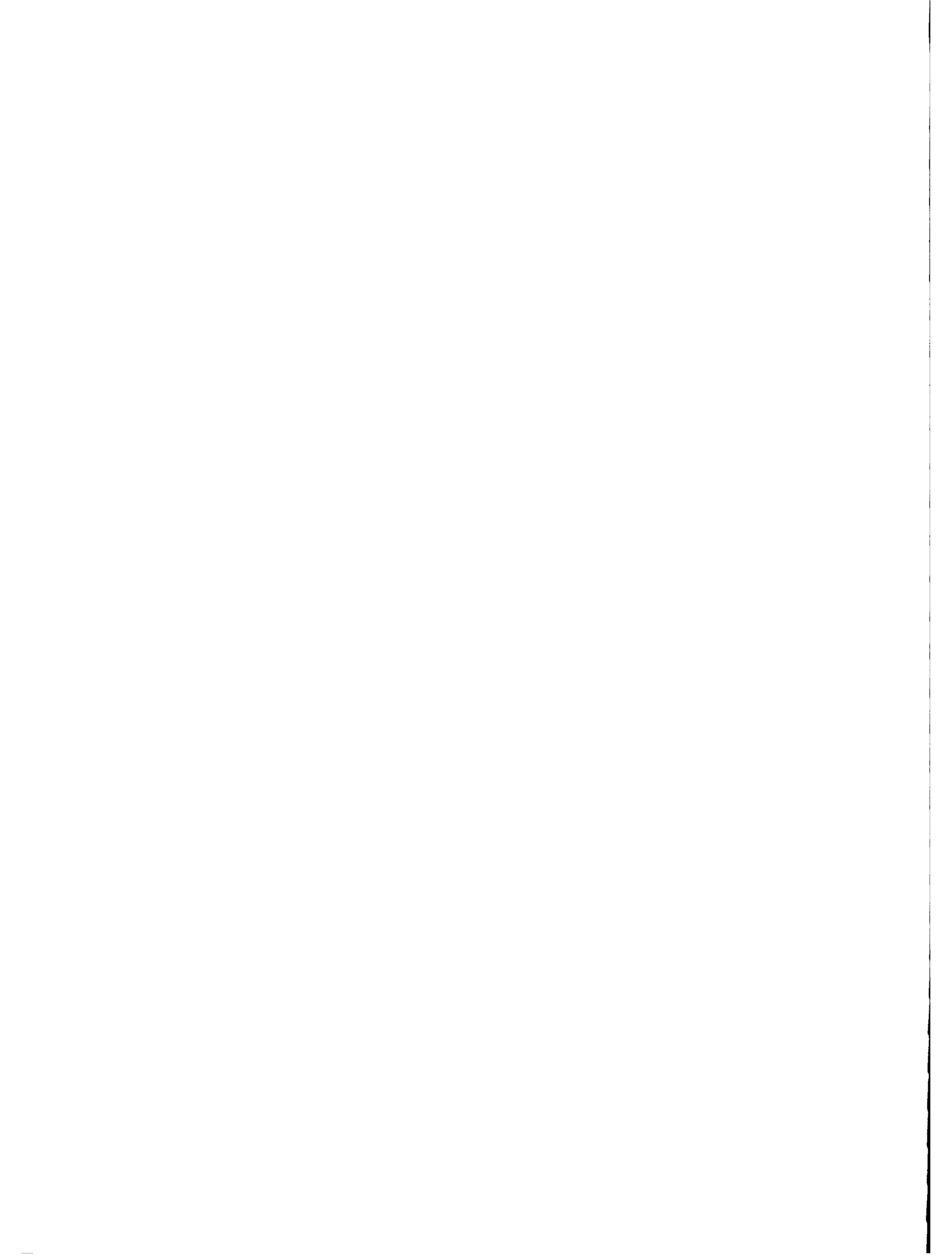
La falta de planificación en las funciones de suministros, así como los deficientes controles, denota falta de dirección, previsión y supervisión por parte de la Jefatura. Por lo anterior, el jefe debería de realizar su función de dirección con exclusividad, para no entorpecer el proceso de trabajo, tanto del Departamento Administrativo como el de la sección de Proveeduría.

El personal requiere capacitación en las técnicas de su propio trabajo, adicionalmente necesita actualización sobre la nueva normatividad.

Se requiere equipo de computación para mecanizar las compras y la bodega.



En términos del procedimiento en si, se considera que la modalidad que debería utilizarse con mayor frecuencia para evitar demoras en la entrega de materiales, seria el de competencia para contar con mejores precios por compras, asimismo se debe incorporar al proceso un elemento de previsión, cual es la elaboración técnica de planes de compra.





## C. Procedimiento de los Suministros y del Aprovechamiento para el Centro Zonal Central.

### 1. Escenario Institucional

El Centro Zonal de Desarrollo Tecnológico Central, llamado Centro Zonal Central, tiene como objetivo general brindar servicios de buena calidad al pequeño y mediano productor agropecuario, para mejorar los sistemas de producción, desarrollando una agricultura conservacionista de los recursos naturales.

La estructura organizacional contempla en el nivel asesor, los departamentos de Planificación, Jurídico y de Auditoría Interna.

En el nivel operativo de la SEDE del centro, se identificaron dos grandes bloques, los departamentos técnicos y administrativos.

En el Departamento Técnico se identifican las áreas de Extensión Agropecuaria, Sistemas de Producción, Capacitación y Divulgación, Proyectos de Apoyo a la Producción y Recursos Naturales.

En el Departamento Administrativo, se tiene las áreas de Recursos Humanos, Contabilidad, Compra y Suministros y Servicios Generales, como propuestas, en la práctica aun no se han adoptado esos nombres, reorganización administrativa planteada para el Centro.

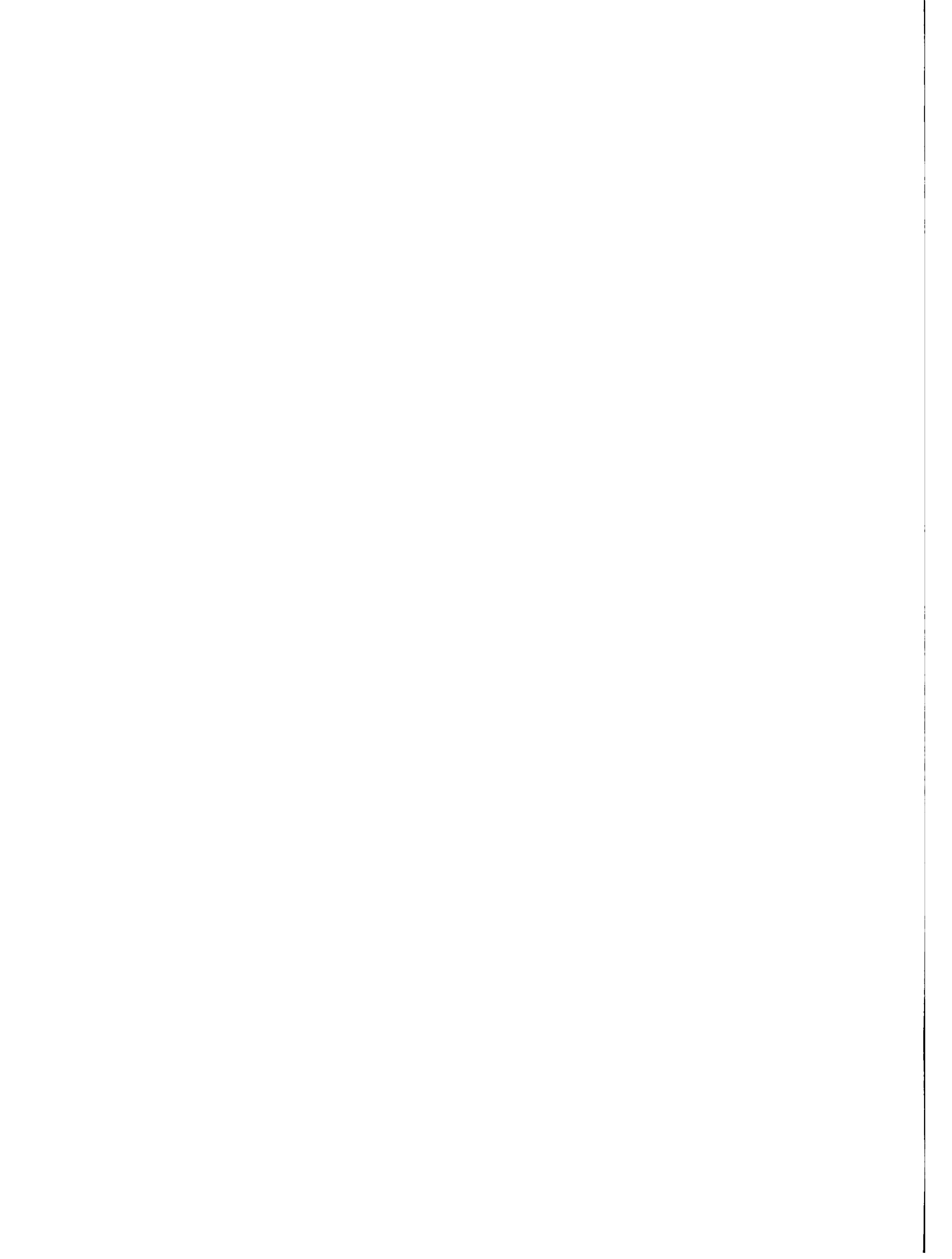
En el nivel operativo zonal, se incluye la Supervisoría de zona y un comité técnico zonal, y en el nivel operativo local, los distritos de riego, agencias de extensión, centros de capacitación y viveros forestales (para 1992 pasan estos últimos al Centro de Recursos Naturales; CENREN), ver anexo III.21.

Dado que la actual estructura está en proceso de implementación, en el Centro Zonal Central en lo que respecta al Departamento Administrativo aun se identifican las secciones de Personal, Servicios Generales, Finanzas y Proveeduría.

El Centro Zonal Central cuenta con una propuesta en revisión, del manual de organización y no dispone de un manual de descripción de puestos ni de procedimientos completos y actualizados.

La sección de Proveeduría realiza las funciones de suministros y bodega, con cuatro personas que a la vez se coordinan con el personal de finanzas en el proceso de trabajo.

La sección esta supervisada directamente por el administrador, pero existe una persona que cumple la función de proveedor. Las personas que integran la sección poseen



experiencia en el proceso de trabajo con las normas anteriores y no conocen el procedimiento actual, en lo referente a compras por competencia limitada, publica, por lo que es necesario que se realicen eventos de actualización, ya que los cambios operados en la Ley de Suministros y su reglamento, podrían utilizarse correctamente, y permitirían agilizar el proceso.

En el Centro Zonal, hasta el día del levantamiento de esta información, no se había podido concluir ni una sola compra por medio de competencia, ya que no se cuenta con una buena asesoría por parte del personal de la proveeduría general.

La función de proveeduría, se realiza sin ninguna planificación y normas, por lo que se trabaja bajo demanda y a presión.

No se tiene un plan de compras con base a registros de consumo, pues no se llevan controles de costos por unidad ni registros de proveedores, así mismo no se gestionan créditos por anticipado para agilizar el proceso, etc.

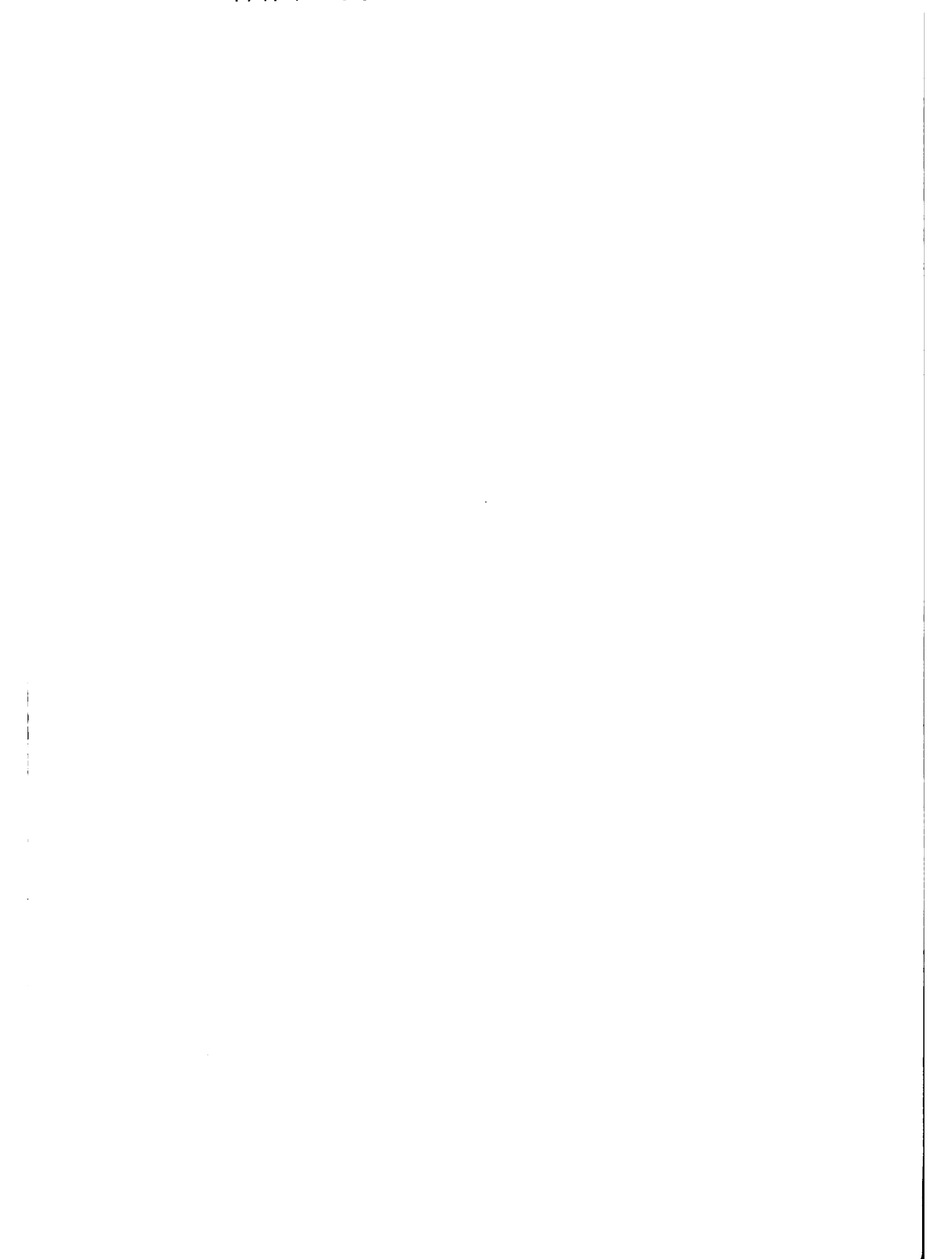
Como factores positivos internos se tiene el accionar en forma horizontal entre los empleados lo que agiliza el procedimiento al interior y el cuidado del Bodeguero de gestionar, en algunas oportunidades, requisiciones de materiales, dependiendo de sus existencia.

El procedimiento que actualmente están realizando se refiere a las compras omitiendo competencia y pagando por medio de orden de pago y por fondo circulante, lo que está limitando la posibilidad del Centro Zonal de hacer compras por más de \$ 10,000.

## **2. Procedimiento Actual**

### **2.1 Descripción del Procedimiento y sus modalidades**

### **2.2 Flujograma**



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS

Actual Propuesto 

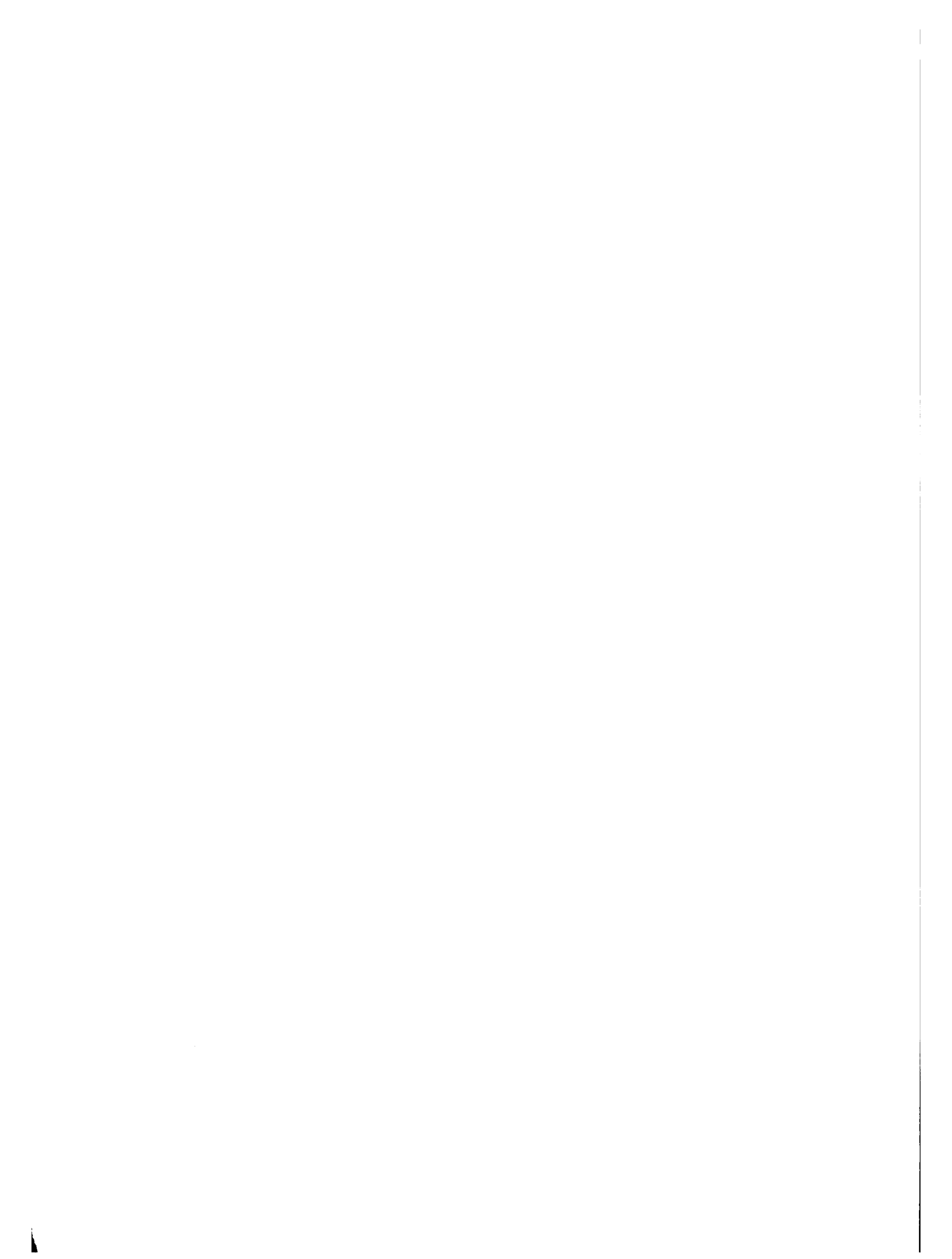
Nombre del Procedimiento: Aprovechamiento de Materiales y Suministros cambiando Competencia pagando por medio de Orden de Pago.

Unidad de Estudio:

Región Central (II)

Fecha: 08/05/91

PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Solicitante o Tramitador Administrativo	Pregunta al bodeguero existentes.	
2	Bodeguero	Si tiene existencia, prepara Egreso de Bodega (E.B.) y número.	Egreso de Bodega, (original y copia) anexo III. 22
3	Solicitante o Tramitador Administrativo	Obtiene firmas en Egreso de Bodega de jefe inmediato y administrado.	
4	Bodeguero	Entrega materiales y registra en lista de materiales en tarjeta de control si no tiene existencia solicita requisición.	Control de materiales anexo III. 23
5	Solicitante o Tramitador Administrativo	Elabora requisición, firma y archiva copia obtiene firma de jefe inmediato y presenta a Proveedor.	Requisición de materiales o servicios, (original y 4 copias) anexo III. 24
6	Proveedor	Revisa requisición y control de costos en requisición, número y presenta al administrador.	Finanzas trata toda la información de los fondos autorizados.
7	Administrador	Revisa, identifica prioridad de los pedidos, determina forma de pago, control de gastos y presenta proveedor.	La forma de pago depende del monto de la compra.
8	Proveedor	Ordena a cliente para obtener 3 cotizaciones por escrito.	

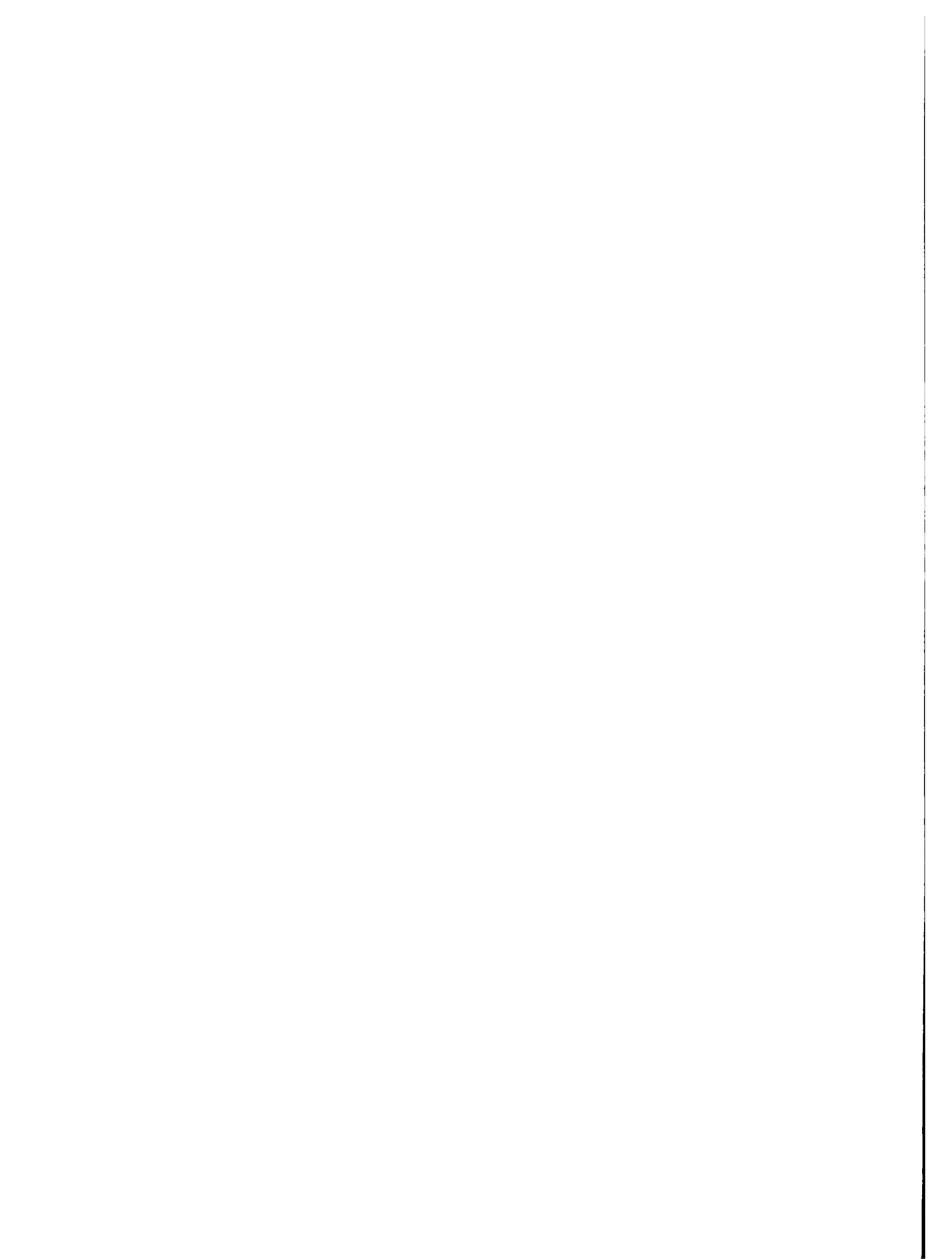


PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
9	Cotizador	Elabora 2 cotizaciones por cada expediente y entrega a Proveedor.	
10	Proveedor	realiza cotizaciones y adjudica	En el analisis usa criterios como calidad, precio y agilidad en entrega.
11	Secretaria de Proveedor	Elabora orden de compra, numero 7 para el administrador.	orden de compra, (original y 5 copias) Anexo III - 25
12	Administrador	Revisa criterios de adjudicacion, firma y sella Orden de compra.	
13	Secretaria	Recibe orden de compra y elabora expediente.	Cuello, Anexo (original y 4 copias) III. 26
14	Proveedor	Firma expediente y archiva copia.	
15	Cotizador	Elabora orden de compra y quedan original e administrador.	
16	Suministrante	Entrega mercancía y factura original y copia	
17	Bodeguero	Recibe y recibe mercancía de conformidad a factura. Elabora inventario de la bodega por cada articulo en el momento de control. Firma y sella factura y entrega por el proveedor.	Anexo III. 23
18	Proveedor	Elabora y entrega expediente de la mercancía	
19	Bodeguero	Elabora inventario de bodega y mercancía.	
20	Solicitante o Tramitador Administrativo.	Cuello. Firma en expediente de bodega de la mercancía y administrador.	
21	Bodeguero	Entrega mercancía. Firma factura y entrega original y copia de la factura al proveedor.	

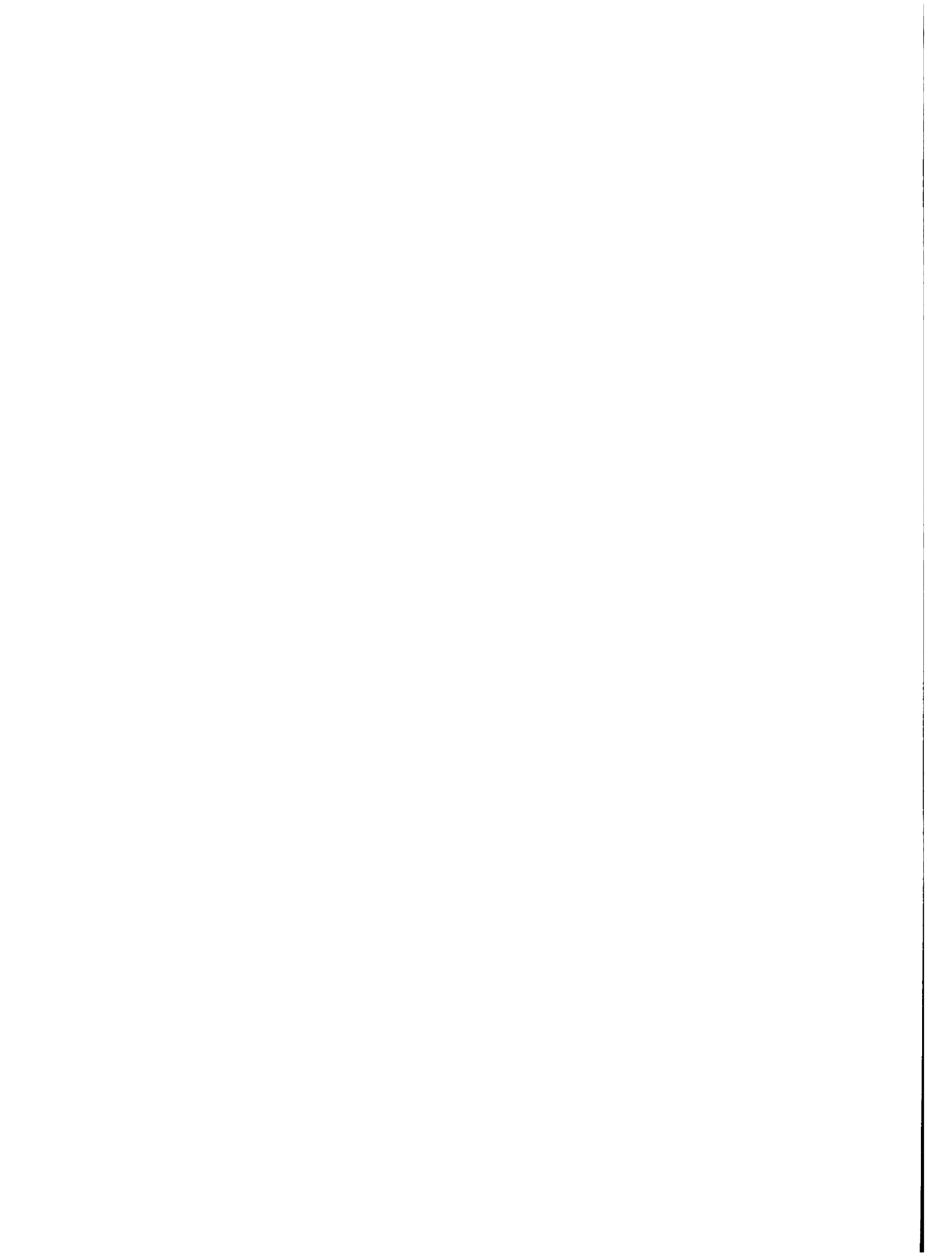




PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
22	Proveedor	Entrega a Finanzas factura original, orden de compra y cotizaciones.	
23	Finanzas	Elabora Orden de Pago y pasa documentación a Auditoría.	Orden de Pago, 21 bis anexo III. 27
24	Auditoría	Revisa proceso de adjudicación y compra y pasa a Administración.	
25	Administrador	Firma orden de pago y pasa a Gerente Regional.	
26	Gerente Regional	Firma orden de pago como funcionario que autoriza y pasa a Finanzas.	
27	Tramitador Fiscal	Entrega orden de pago en la Dirección General de Presupuesto.	
28	Dirección General de Presupuesto	Revisa, registra, autoriza y entrega al tramitador fiscal la orden de pago.	
29	Tramitador Fiscal	Entrega orden de pago en la Dirección de Contabilidad Central.	
30	Dirección de Contabilidad Central	Revisa orden de pago y entrega al Tramitador Fiscal.	
31	Tramitador Fiscal	Le entrega al abastecedor.	
32	Administrador	Firma orden de pago en los expedientes relativos de conformidad y entrega al tramitador fiscal y al proveedor la documentación.	La documentación comprende 20 bis, orden de compra, factura original.
33	Tramitador Fiscal	Entrega orden de pago al administrador para firma. Entrega orden de pago y documentación en la Cerveza de Cuentas de la República.	
34	Corte de Cuentas	Registra y controla orden de pago y la entrega al tramitador.	



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
35	Tramitador Fiscal	Entrega fotocopia de orden de pago a proveedor.	
36	Proveedor	Recibe fotocopia y registra la erogacion en control del gasto.	
37	Tramitador Fiscal	Entrega la orden de pago para firma de cheque en la Dirección General de Finanzas.	
38	Dirección Genl. de Tesorería	Firma cheque y entrega a Tramitador Fiscal.	
39	Tramitador Fiscal	Lleva 21 bis y cheque firmado a Finanzas.	
40	Finanzas	Entrega cheque a suministrante	
41	Suministrante	Entrega quedas original a Finanzas.	



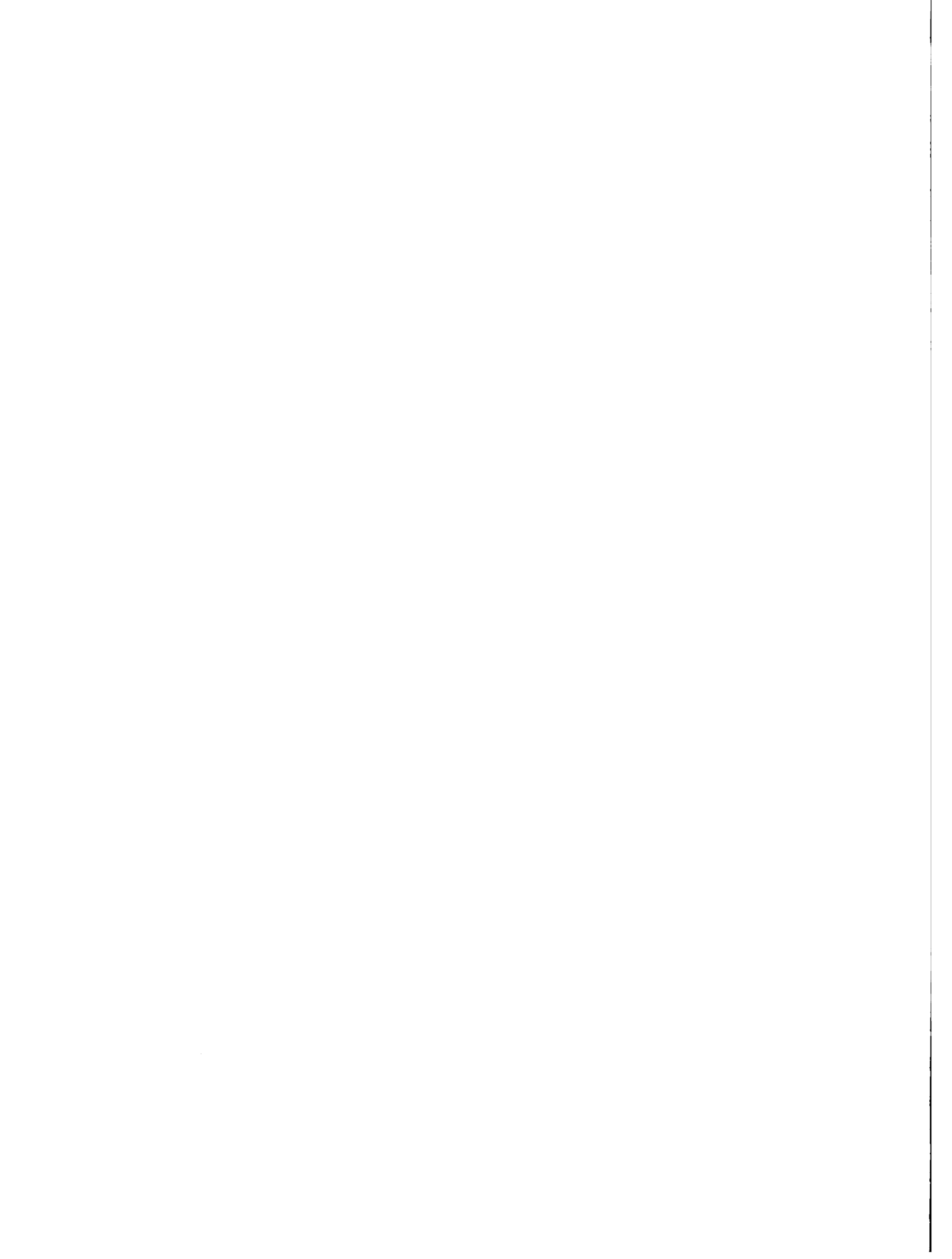
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS

Actual  Propuesto

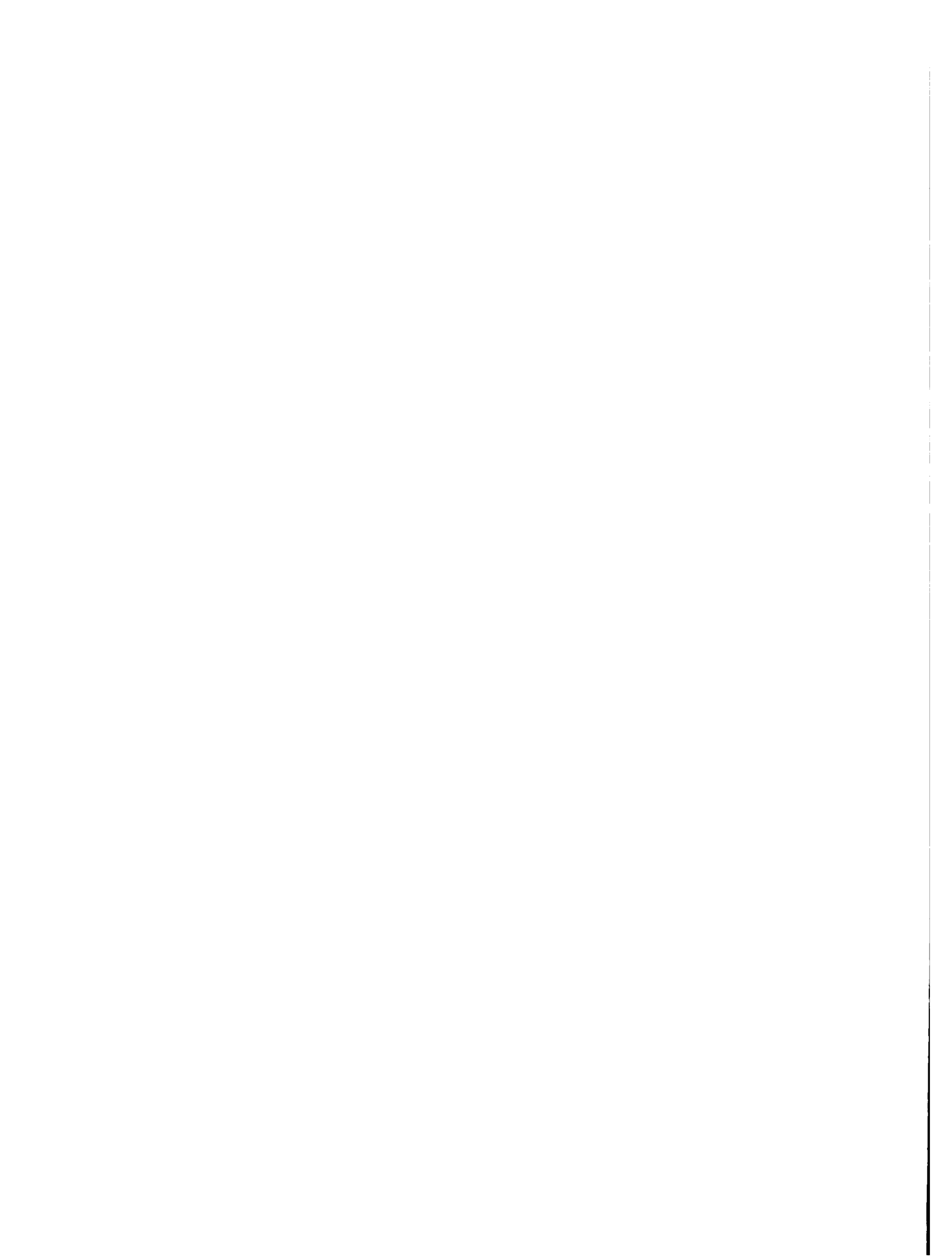
Nombre del Procedimiento: Aprovechamiento de Materiales y Suministros, utilizando Competencia 2 pagando por medio de Fondo Circulante.

Unidad de Estudio: Region Central (11) Fecha: 03/05/91

PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	COMENTARIOS
1	Finanzas	Comunica que tiene el fondo disponible.	son cancelados por medio de este fondo las compras urgentes y de montos menores de \$4500.00, cuando no se obtiene crédito.
2	Solicitante o Tramitador Administrativo	Pregunta si hay bodega existente.	
3	Bodeguero	Si tiene existencia, prepara Egreso de Bodega (E.B.) y numerada.	Egreso de Bodega, (original y copia) Anexo III. 22
4	Solicitante o Tramitador Administrativo	Obtiene firmas en Egreso de Bodega de jefe inmediato y administrador.	
5	Bodeguero	Entrega materiales y registra salida de materiales en tarjeta de control. Si no tiene existencia solicita requisición.	Control de materiales Anexo III. 23
6	Solicitante o Tramitador Administrativo	Elabora requisición, firma y archiva copia. Obtiene firma de jefe inmediato y presenta a Proveedor.	Requisición de materiales o servicios, (original y 4 copias) Anexo III. 24
7	Proveedor	Revisa requisición y control de saldos en ecuación, numerada y pasa al administrador.	Finanzas trasladada la información de los fondos autorizados.
8	Administrador	Revisa, identifica prioridad de los trabajos, determina forma de pago, equilibra y pasa al proveedor.	La forma de pago depende del monto de la compra.



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
9	Encargado del Fondo Circulante	Recibe requisición aprobada y ordena cotizaciones.	
10	Cotizador	Realiza cotizaciones por cada requisición y entrega a Encargado de Fondo Circulante.	
11	Encargado del Fondo Circulante	Analiza cotizaciones y adjudica. Elabora cheque y entrega a interesado o cotizador.	Los criterios utilizados son: precio y calidad.
12	Interesado, Tramitador, Administrador o Cotizador	Lleva cheque y cotización a suministrante para comprar mercadería.	
13	Suministrante	Entrega mercadería y factura original y copia.	
14	Bodeguero	Recibe y revisa mercadería conforme a factura. Elabora ingreso a la bodega por cada artículo en tarjeta de control. Firma y sella factura y entrega a proveedor.	Anexo III. 23
15	Encargado del Fondo Circulante	Bolifica con suficiente importe de la mercadería.	
16	Bodeguero	Elabora cupón de bodega y número.	
17	Solicitante o Tramitador Administrativo.	Obtiene firmas en cupón de bodega de Jefe Inmediato y administrador.	
18	Bodeguero	Entrega materiales. Registra salida de materiales en tarjeta de control y entrega factura al encargado.	
19	Encargado del Fondo Circulante	Complementa documentación para solicitar reintegro del Fondo cada semana. Prepara reintegro y lo pasa a Finanzas.	
20	Finanzas	Realiza gestiones para obtener el reintegro del Fondo.	



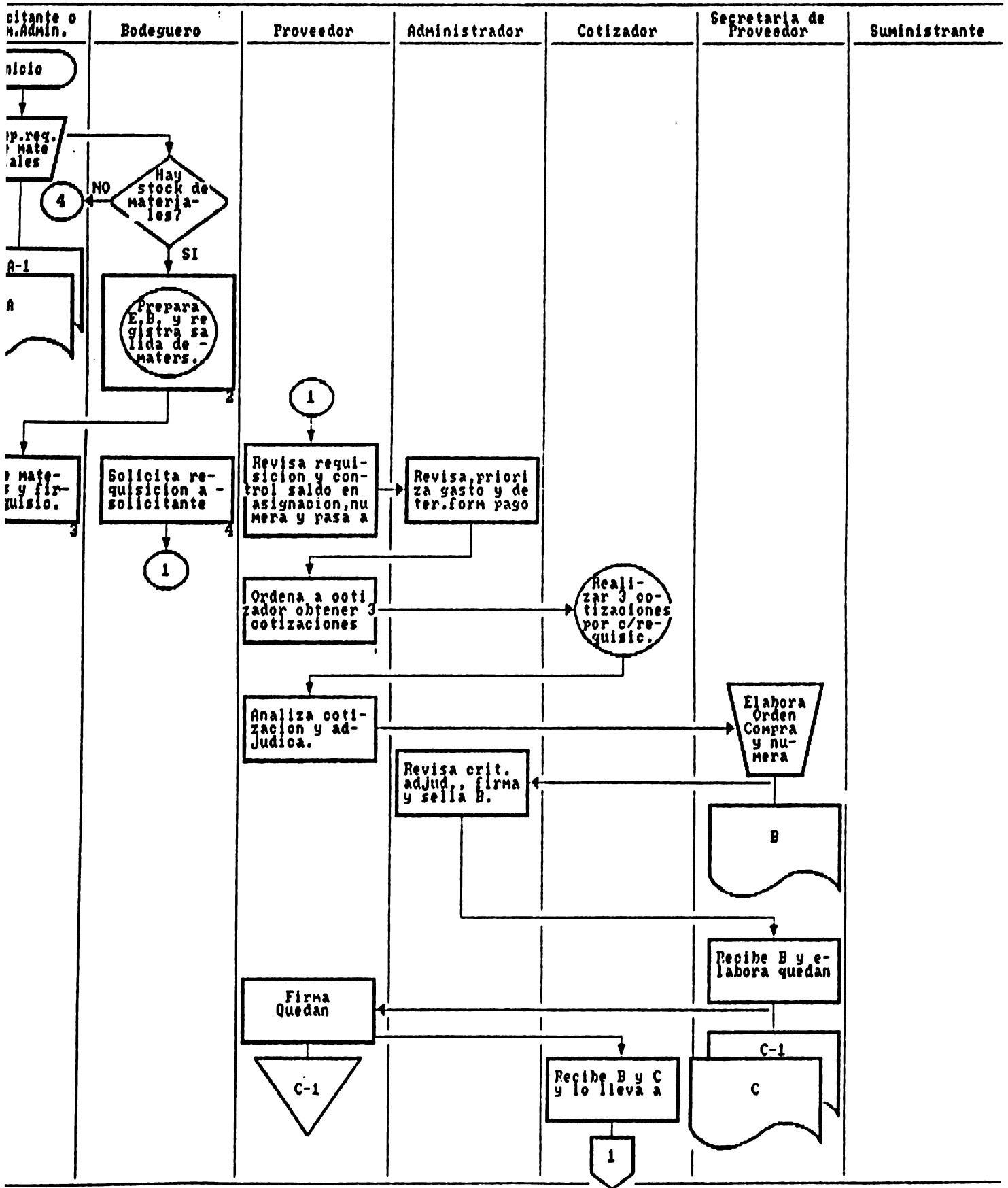


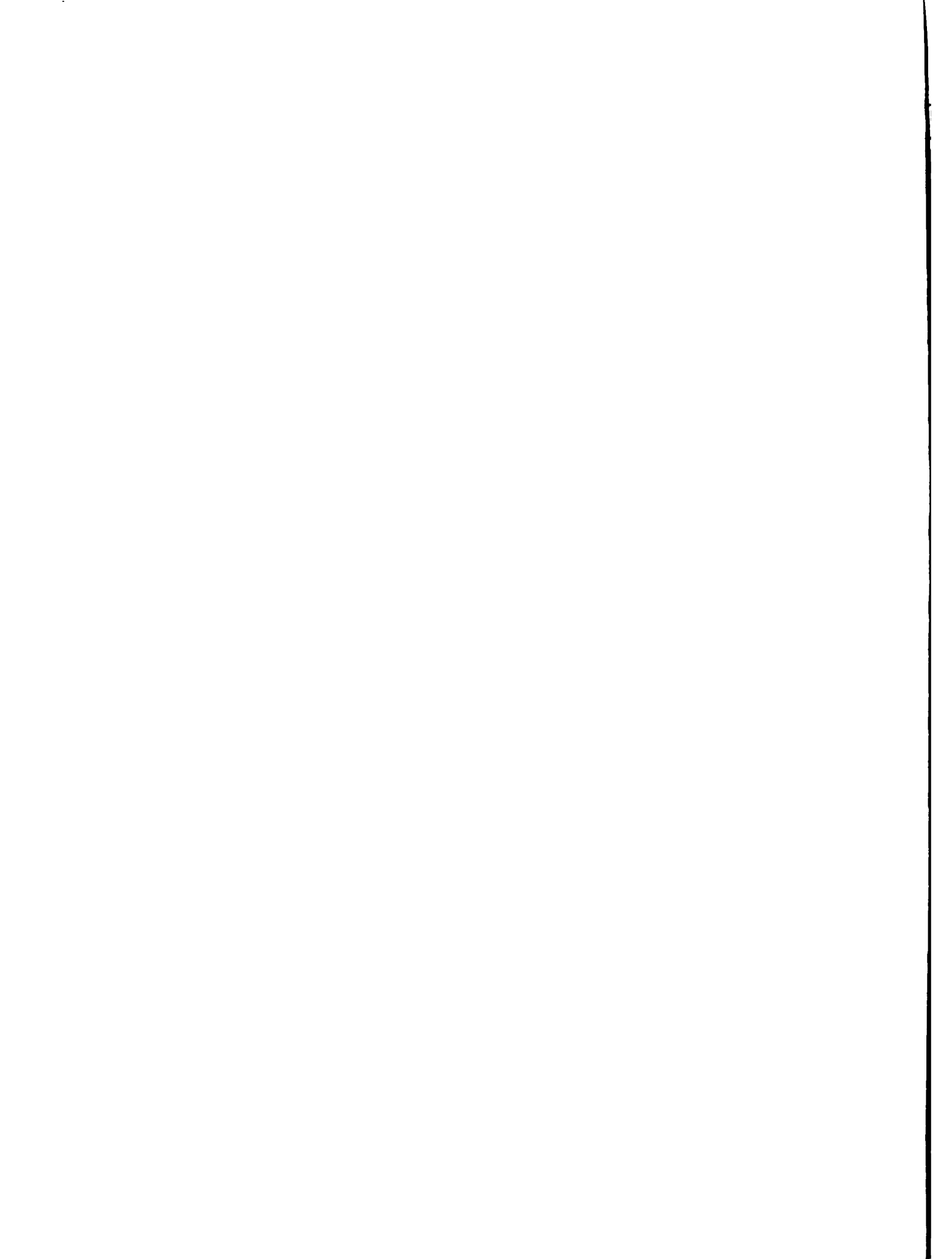
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
	Finanzas	Comunica al Encargado del Fondo Circulante que tiene el fondo disponible.	



PROVISIONAMIENTO DE MATERIALES Y SUMINISTROS, OMITIENDO  
 COMPETENCIA Y PAGANDO POR MEDIO DE ORDEN DE PAGO.

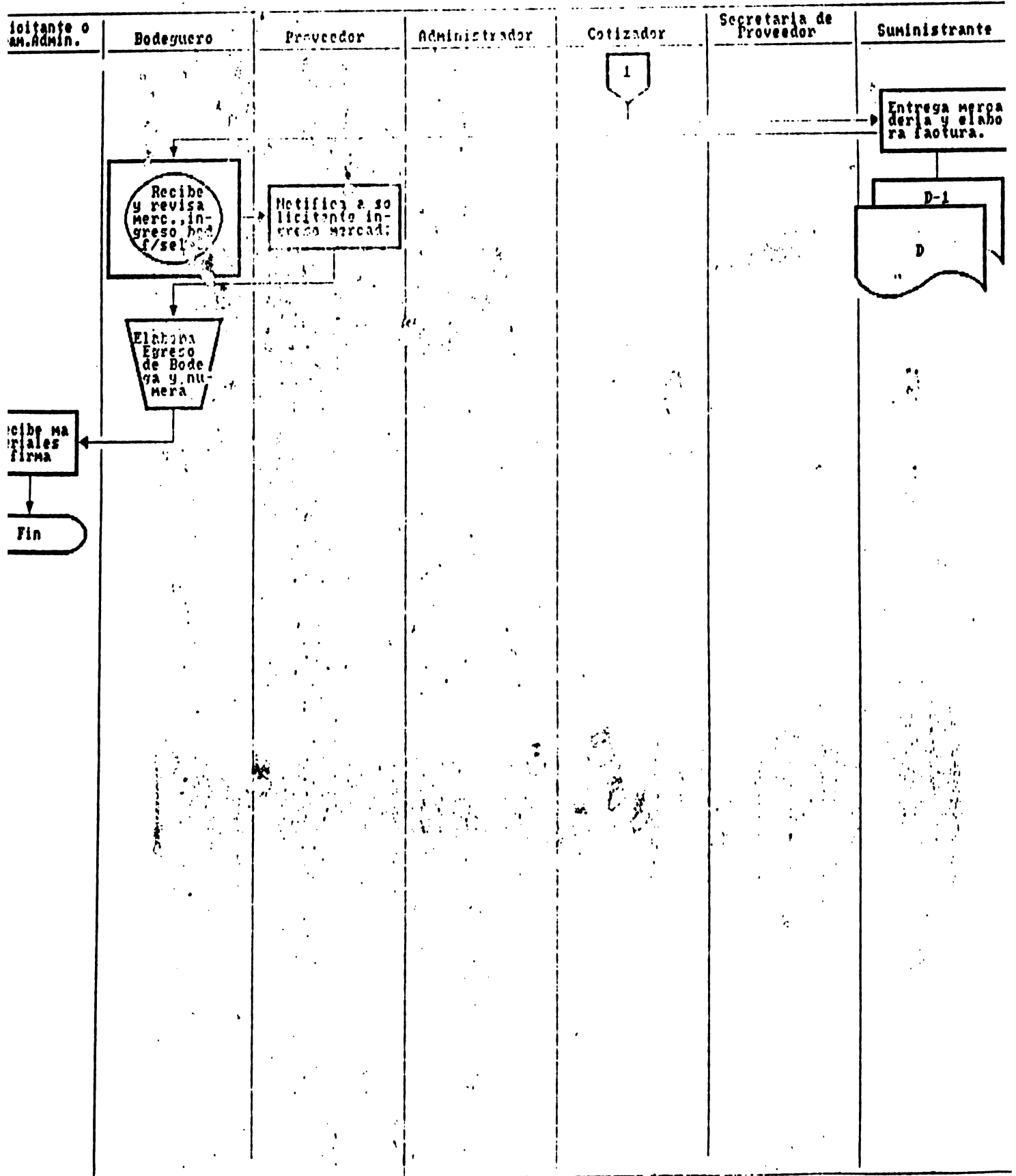
REGION CENTRAL (II)

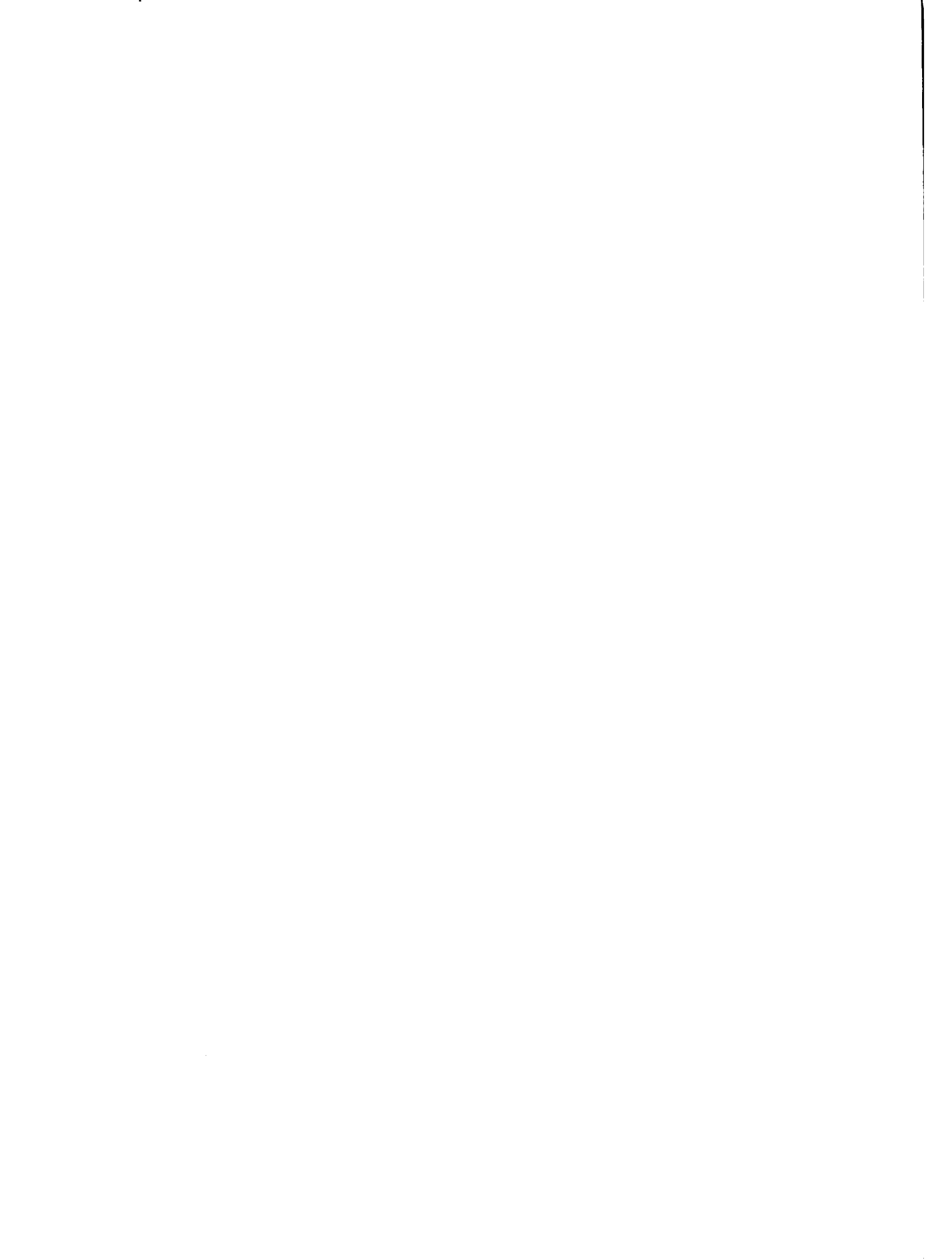




APROVISIONAMIENTO DE MATERIALES Y SUMINISTROS, OMITIENDO COMPETENCIA Y PAGANDO POR MEDIO DE ORDEN DE PAGO.

REGION CENTRAL. (II)





### 3. Análisis del Procedimiento

El procedimiento se analiza considerando tres variables, en las dos modalidades y además en dos diferentes momentos que son: sin legalizar pago (compras al crédito) y legalizando instrumento de pago.

Modalidad del Procedimiento	VARIABLE		
	Personas 1/	Pasos 2/	Tiempo (día)
1. Omitiendo Competencia y pagando por medio de orden de pago.			
1.1 Legalizando Pago	17	41	30
1.2 No legalizando Pago	9	22	5
2. Omitiendo competencia y pagando por medio de Fondo Circulante			
2.1 Legalizando Pago 3/	7	20	3

1/En Dependencias externas al MAG. llamase persona a la institución

2/En Dependencias externas al MAG. el paso se considera unico.

3/No se desgloza el proceso de retroalimentación del fondo.

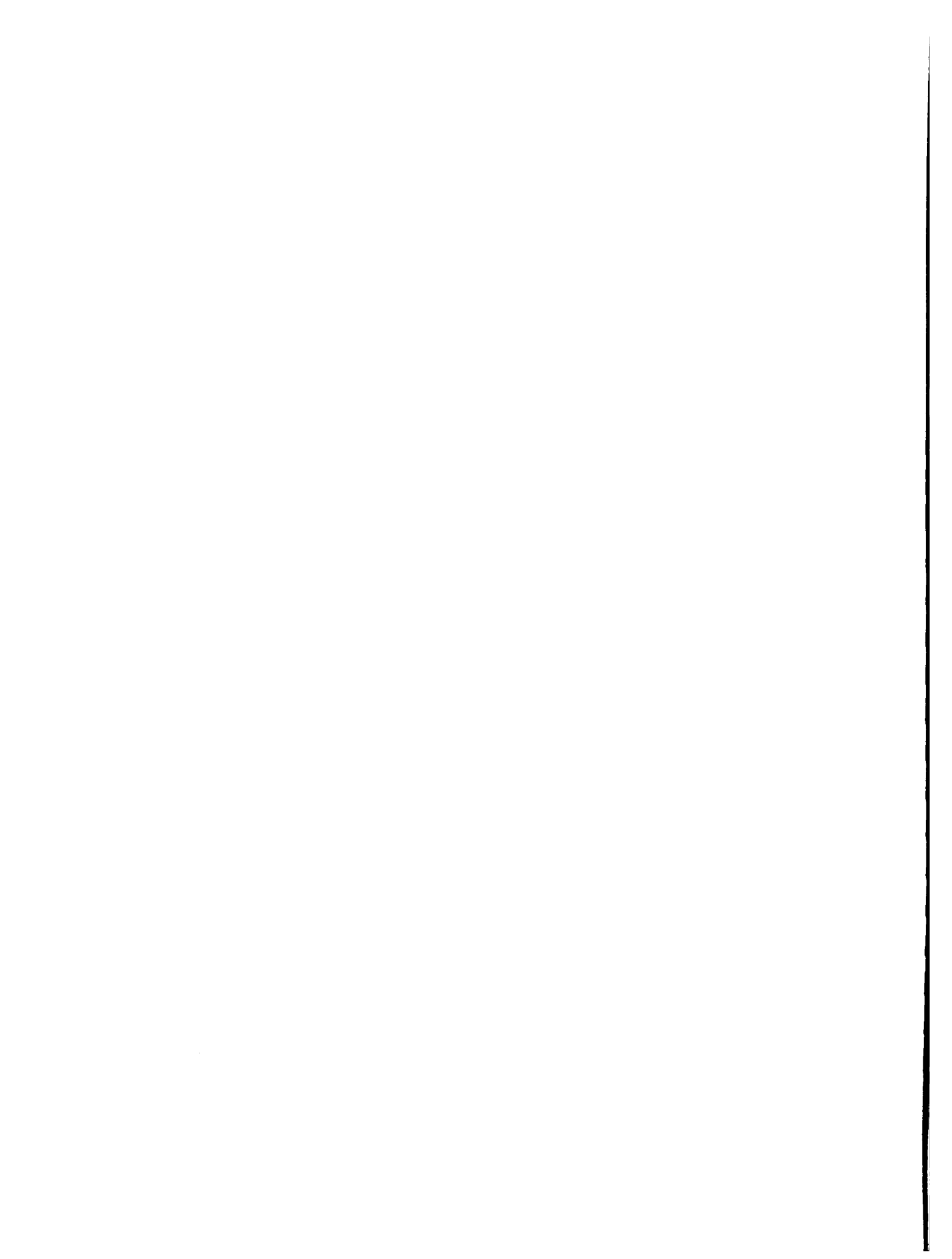
Segun el cuadro anterior, la modalidad de procedimiento más ágil es cuando se paga por medio del fondo circulante, sin embargo este mecanismo sólo permite compras hasta por \$ 500 y urgentes, por lo que no es el más recomendado.

Los cuellos de botella identificados son:

-La falta de actualización en el conocimiento de las normas actuales, sobre todo en lo relativo a las competencias que requieren concurso limitado o público.

-La demora en la legalización de los pagos.

-La injerencia del administrador en el procedimiento de compras, dadas sus múltiples responsabilidades, que impiden actuar con más agilidad.





- La no disponibilidad de equipo de computación que permita la mecanización del proceso.
- La falta de controles en consumo y costos por unidad.
- Se carece de mobiliario adecuado en la bodega, no se tiene equipo automotriz necesario.

#### **4. Factores Condicionantes**

##### **4.1 Restrictivos**

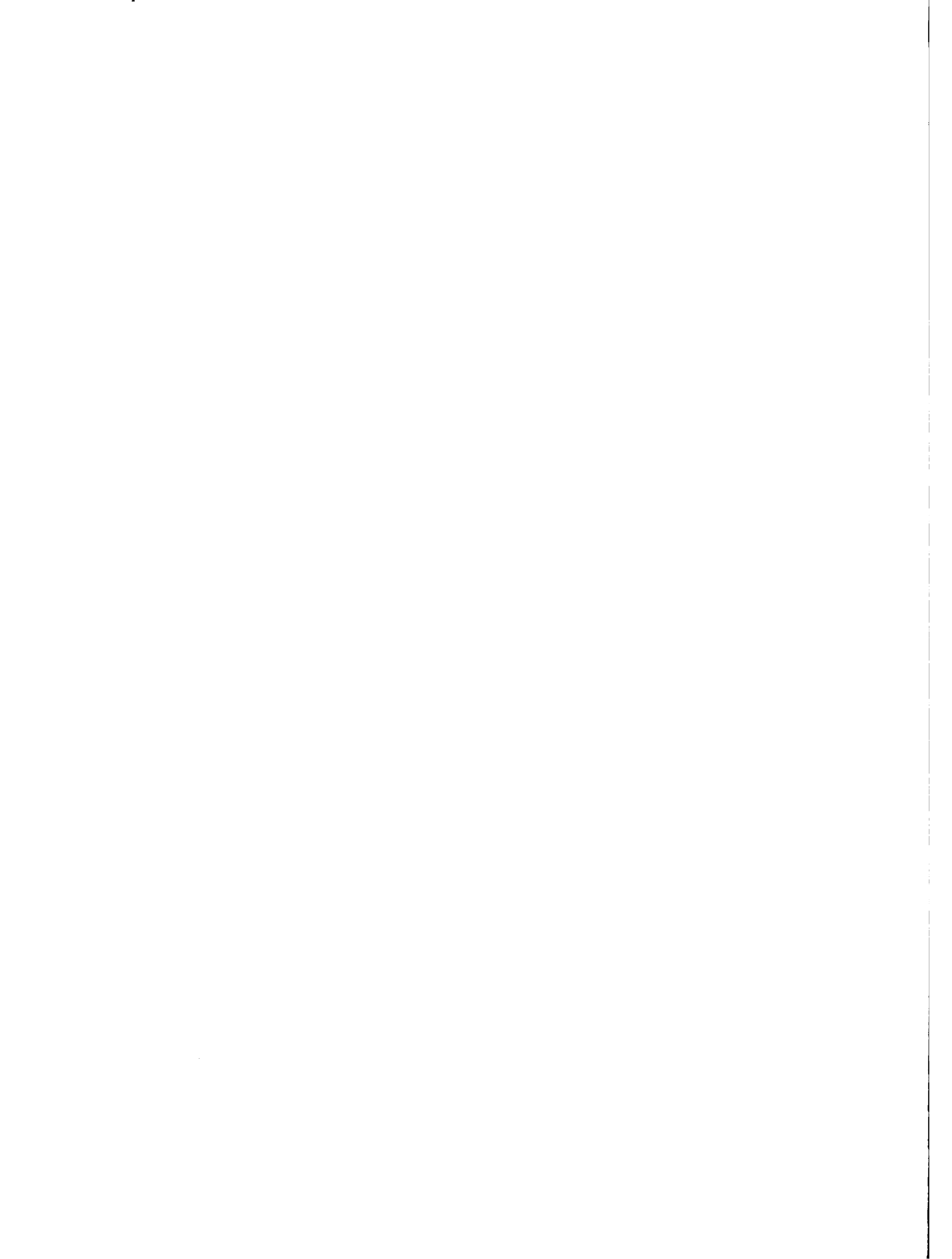
- En el MAG no existe una unidad que asesore, controle y supervice el accionar de las unidades de proveeduría por lo que, ésta sección del Centro Zonal, ejecuta su trabajo sin planificación.
- El personal de la sección está mal remunerado y no es capacitado.
- El personal de la exProveduría General de la República, está brindando una mala asesoría, ya que a menudo están en contradicción, retrasando sobre manera las compras por competencia.

##### **4.2 Facilitadores**

- Existe una buena coordinación entre la sección de proveeduría y finanzas.
- El personal actúa horizontalmente, lo que facilita y agiliza el trabajo.
- Las personas de la sección tienen experiencia en compras con lineamientos anteriores, sólo requieren actualización de los conocimientos.
- Los cambios legales que permitieran al ser conocidos y aplicados correctamente, agilizar las compras.

#### **5. Conclusiones**

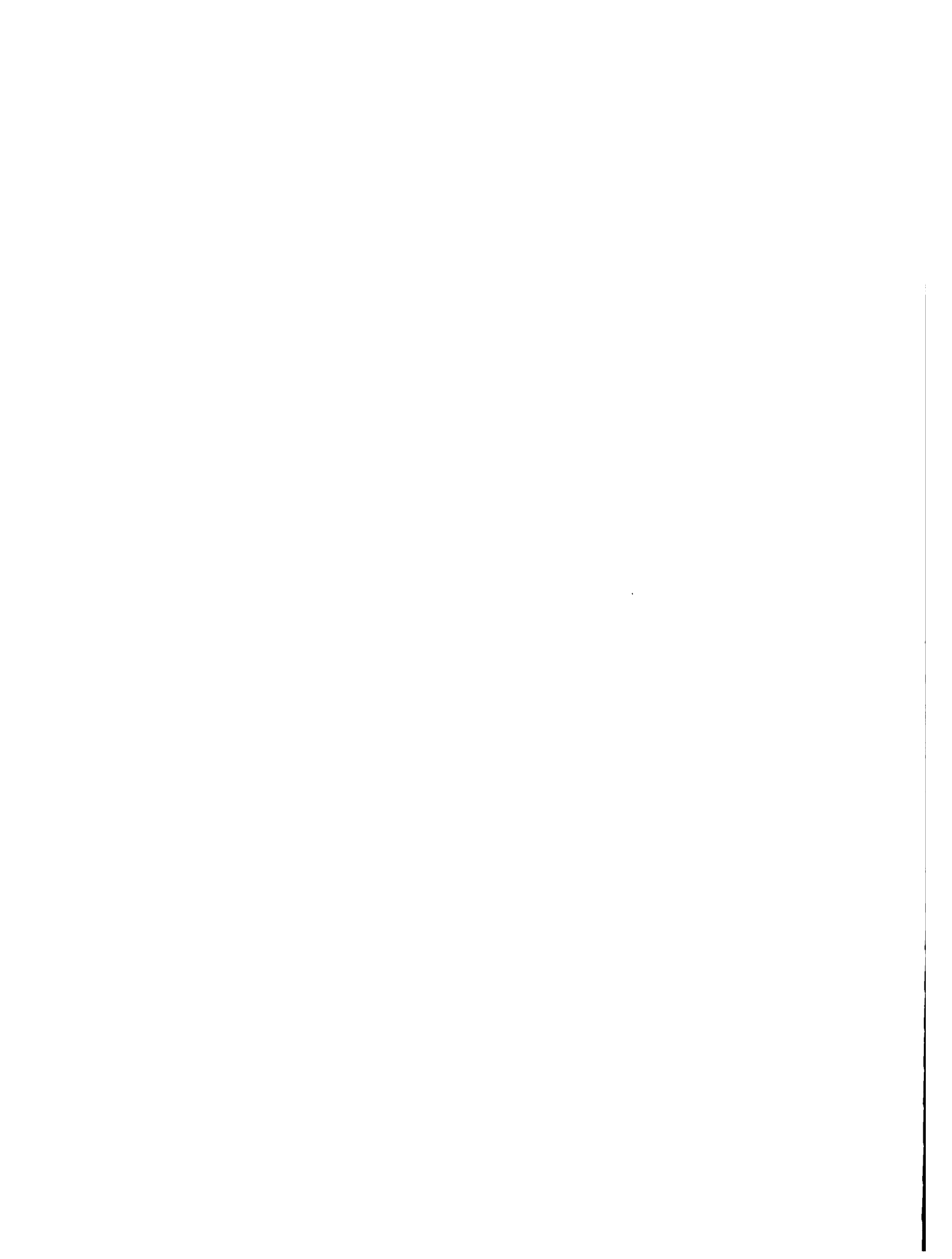
- La estructura organizativa es compleja; sin embargo, al interior se opera con buen grado de coordinación, lo que disminuye la burocratización del procedimiento; no se observan pasos innecesarios.
- La falta de planificación en las funciones de suminitros, así como los deficientes controles, denotan



falta de dirección, previsión y supervisión por parte de la Jefatura. Por lo anterior, el jefe debería realizar su función de dirección, y no depender del tiempo del administrador, quien tiene gran injerencia.

-Se requiere equipo de computación para mecanizar las compras y el manejo de bodega.

-El personal requiere capacitación práctica, en sus propias técnicas de trabajo.



#### IV. Procedimiento de Servicios de Mantenimiento y Reparación de Vehículos

##### Descripción General

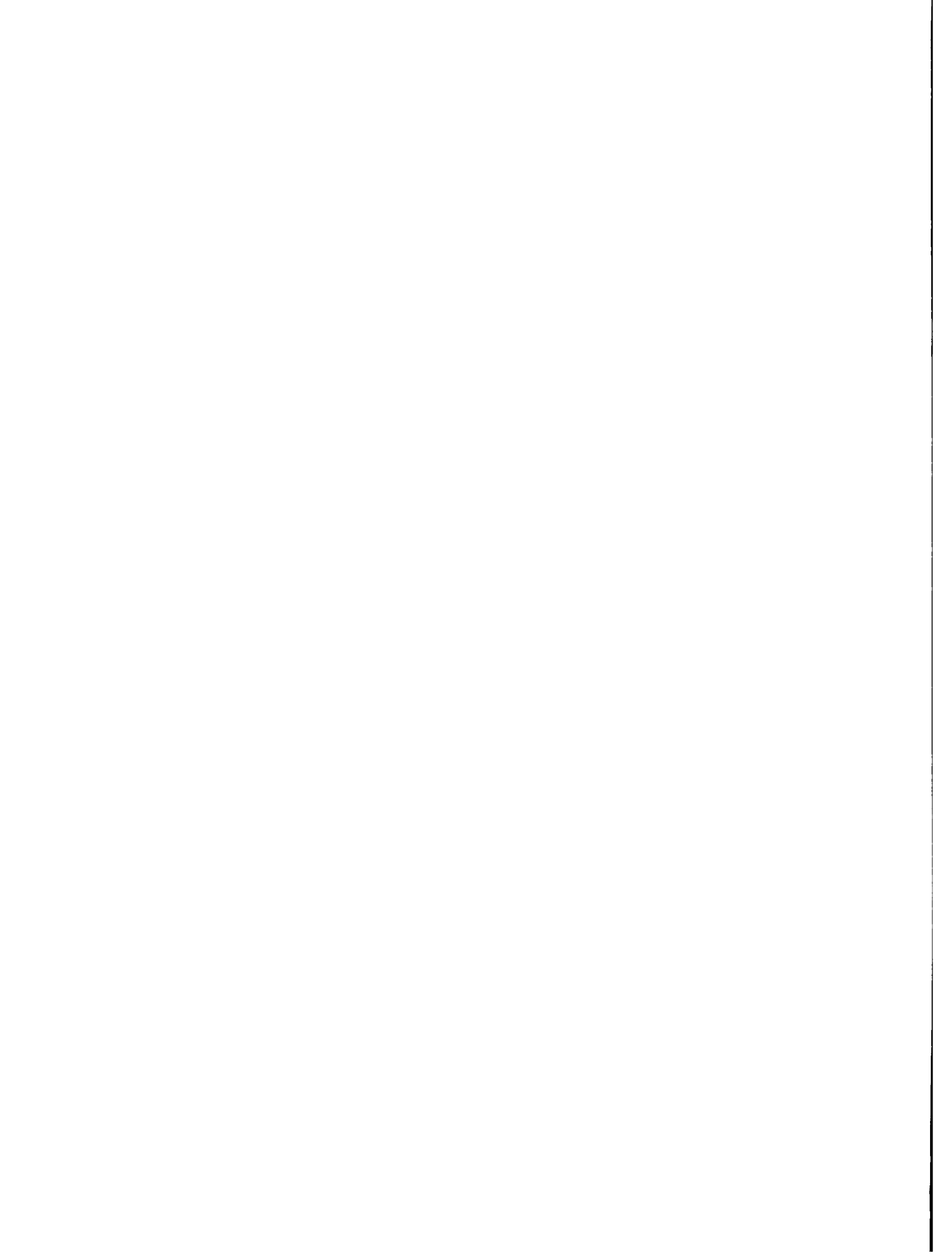
La mayoría de talleres de mecánica automotriz que posee el MAG, carecen de una adecuada programación y organización de su trabajo, ello incluye los procedimientos para la otorgación de sus servicios, y fundamentalmente presentan problemas en el desarrollo de sus actividades, por no recibir un adecuado flujo de recursos económicos de operación y de inversión. El resultado, es una prestación de servicios lenta o nula, dándose casos extremos de desmantelamiento de vehículos para habilitar otros.

El recurso vehículos es un instrumento de trabajo de primera magnitud para el MAG, ya que es el medio de llegada a la parcela, para otorgar la asistencia técnica y otros servicios especializados, al productor agropecuario.

Para la determinación de la situación actual de los procedimientos de servicio de los talleres, se seleccionó una muestra de tres unidades de estudio, que pertenecen a instituciones importantes para la inducción de la política sectorial agropecuaria. El taller de la Secretaría de Estado (Unidad de Gasolina), por ser un taller bastante completo y por la diversidad de instituciones que son sus usuarias; el taller de la Dirección General de Riego y Drenaje (Unidad de Diesel), por la importancia del riego en la diversificación y modernización agrícola; y la Sección de Taller Mecánico del Distrito de Riego y Avenamiento N°1: Zapotitán, por aplicarse mayoritariamente a prestar sus servicios a los vehículos de las unidades operativas locales, del Centro Zonal Central (agencias de extensión, centros de capacitación, distritos de riego, etc.), que están en contacto directo con el productor rural.

La metodología de investigación consistió en visitas de observación y entrevistas a los responsables y participantes principales, en el proceso de otorgación del servicio de mantenimiento y reparación de vehículos.

Es importante anotar que la investigación arrojó que, de los tres talleres estudiados, dos (Unidad de Gasolina y Diesel) tienen procedimientos semejantes, debido a su dependencia jerárquica única y ubicación en las mismas instalaciones. Por otro lado, los tres talleres presentan bastantes factores comunes condicionantes, lo que permitiría en la fase siguiente de este estudio una propuesta uniforme y extensiva al resto de talleres del MAG.



A. Procedimiento de los Servicios de Mantenimiento y Reparación de Vehículos. Unidad de Gasolina. Gerencia General del MAG.

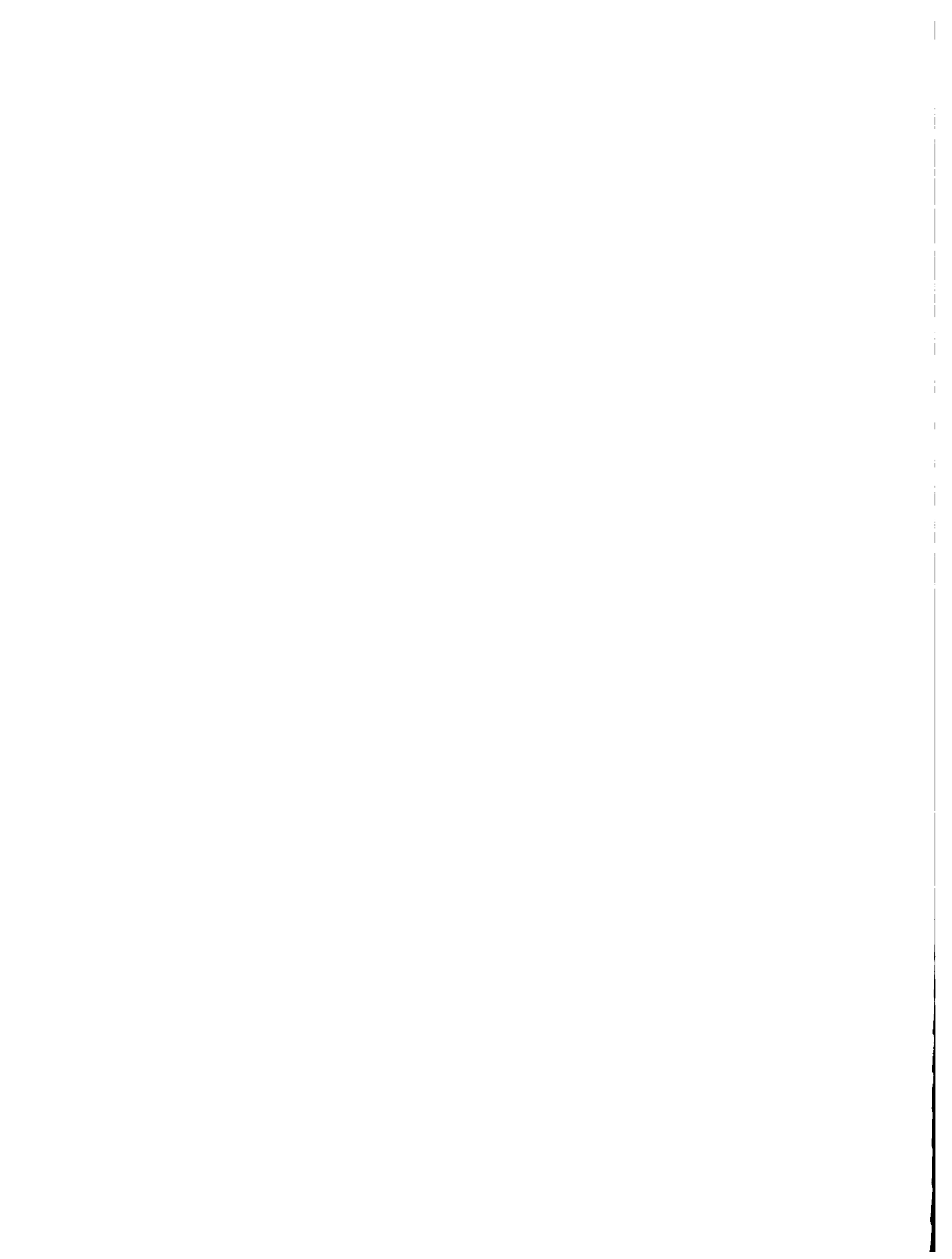
1. Escenario Institucional

El taller de mecánica automotriz que brinda los servicios de mantenimiento y reparación a la Secretaría de Estado del MAG y a otras instituciones del Sector Público Agropecuario, es la Unidad de Gasolina. Esta se ubica en las instalaciones conocidas como "Plantel El Matazano". La Unidad de Gasolina está conformada por una Jefatura, de la cual dependen las áreas de: Mecánica Automotriz, Engrasado, Llantas y Tornos (ver Organigrama en Anexo IV-1).

No existen manuales administrativos ni organigramas escritos, lo cual no ha sido obstáculo para que el personal y especialmente el Jefe, conozcan sus funciones y los procedimientos; no obstante, el poco personal hace que el Jefe de la Unidad combine las funciones propias de su cargo con tareas operativas.

La Unidad de Gasolina presta a automotores, tanto de diesel como de gasolina, 25 clases de servicios de mantenimiento, casi todos los posibles; y de 23 clases de reparaciones posibles que pueda ofrecer un taller de mecánica completo, ofrece 14 clases de servicio, no presta los 9 servicios restantes, por carecer de equipo adecuado y recurso humano especializado.

Al momento de la investigación la Unidad estaba integrada por siete empleados: el Jefe, tres mecánicos automotrices, un engrasador, un llantero y un tornero; los últimos tres, obreros calificados con experiencia y capacitación recibida. En cuanto los tres mecánicos, sólo dos son calificados, siendo uno de ellos, de edad avanzada y tramitándosele su jubilación. Se estima que se requiere de uno a dos mecánicos más. Adicionalmente trabajan cuatro meritorios en calidad de aprendices. El sueldo mensual del personal oscila entre \$1,123.20 a \$1,460.00.





## 2. Procedimiento Actual

### 2.1 Descripción del Procedimiento

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS

Actual

Propuesto

Nombre del Procedimiento: Servicio de Mantenimiento y Reparación de Vehículos.

Unidad de Estudio:

Unidad de Gasolina  
Sección Talleres,  
Gerencia General-MAG

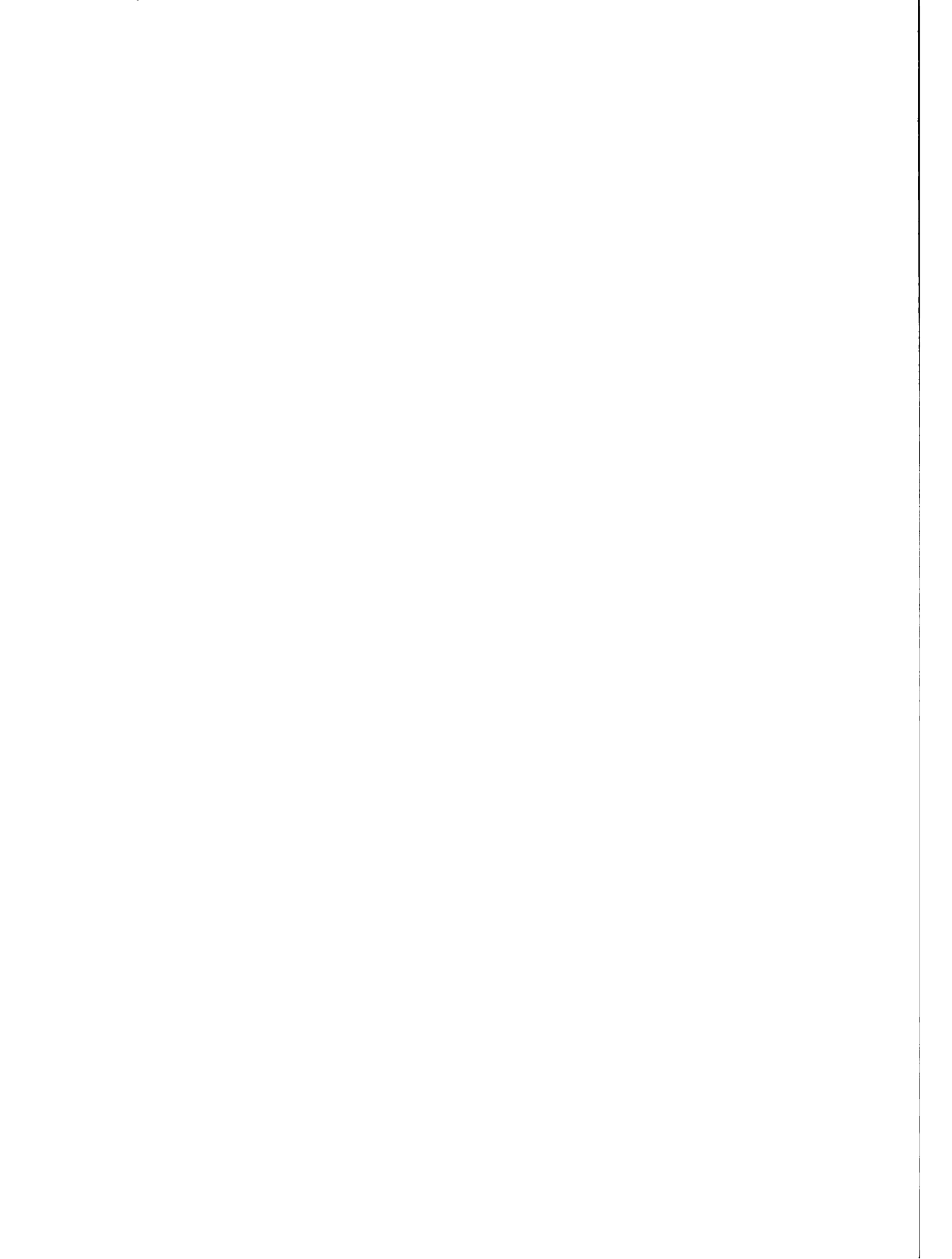
Fecha: 

01	06	91
----	----	----

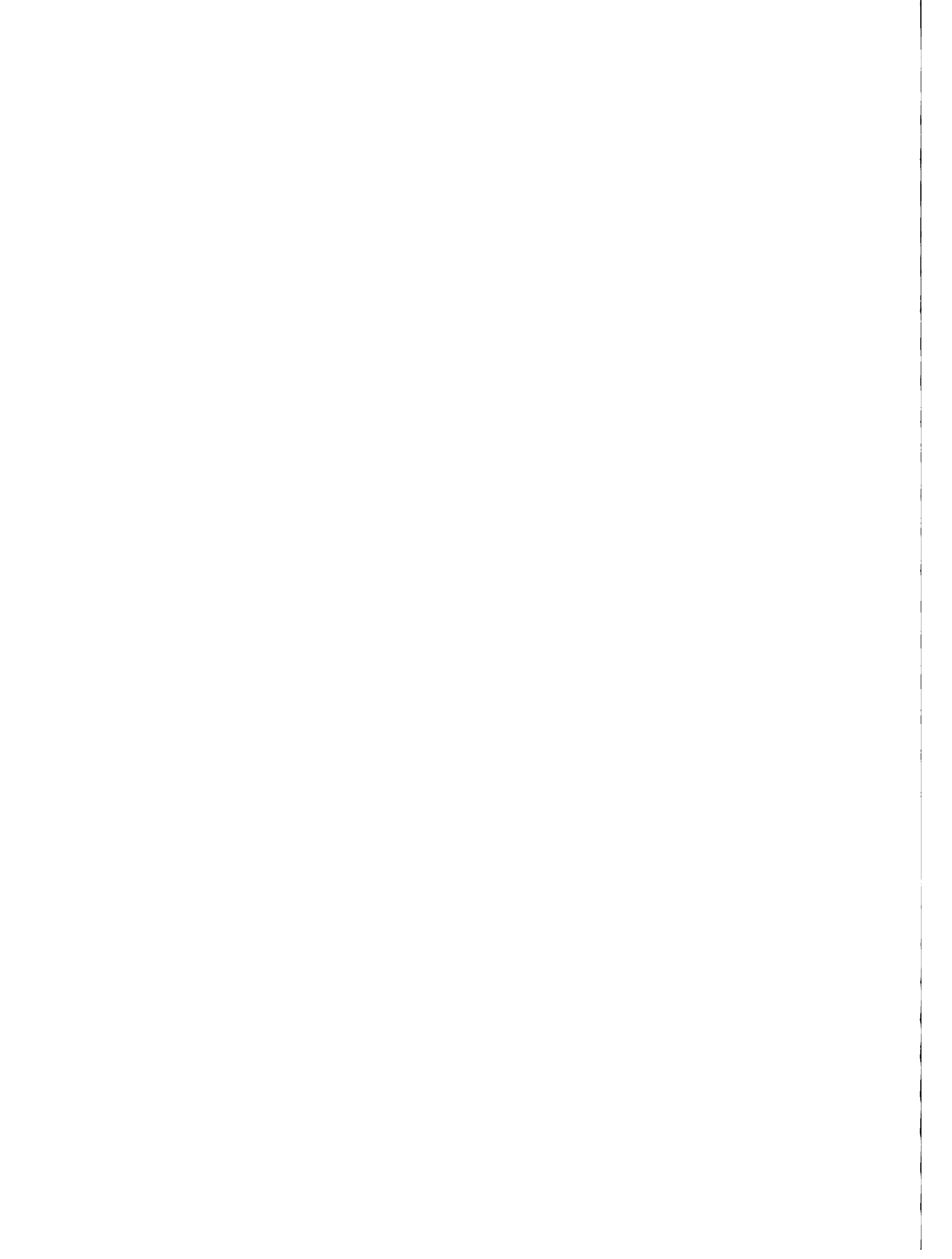
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Motorista	Reporta demanda de reparación - o mantenimiento a Encargado de Unidad de Transporte.	
2	Encargado UT	Si el vehículo permanecerá más de un día en el taller, verifica qué herramientas y accesorios trae el vehículo, así como su estado general: golpes, rayas, etc. Luego elabora la Orden de Trabajo (O de T) en original y copia, apuntando la anterior verificación y el trabajo a efectuar. Al terminar firma de recibido el vehículo en la O de T. Después entrega copia de la O de T al Motorista.	Si vehículo no "duerme" en el taller, entonces se continúa con la elaboración de la O de T.  La O de T sirve de insumo para elaborar informe mensual de reparaciones. Luego es archivada.
3	Motorista	Entrega la copia de la O de T a Jefe de Unidad de Gasolina.	
4	Jefe Unidad de Gasolina	Ordena a mecánico efectuar reparación, o brindar servicio de mantenimiento.	Guarda la O de T hasta que se termina el trabajo a efectuar. Luego en el dorso de la O de T apunta la cantidad de mano de obra empleada y la remite a la Unidad de Costos.
5	Mecánico	Revisa el vehículo para determinar si la falla o necesidad de mantenimiento que reporta la O de T, es exacta.	



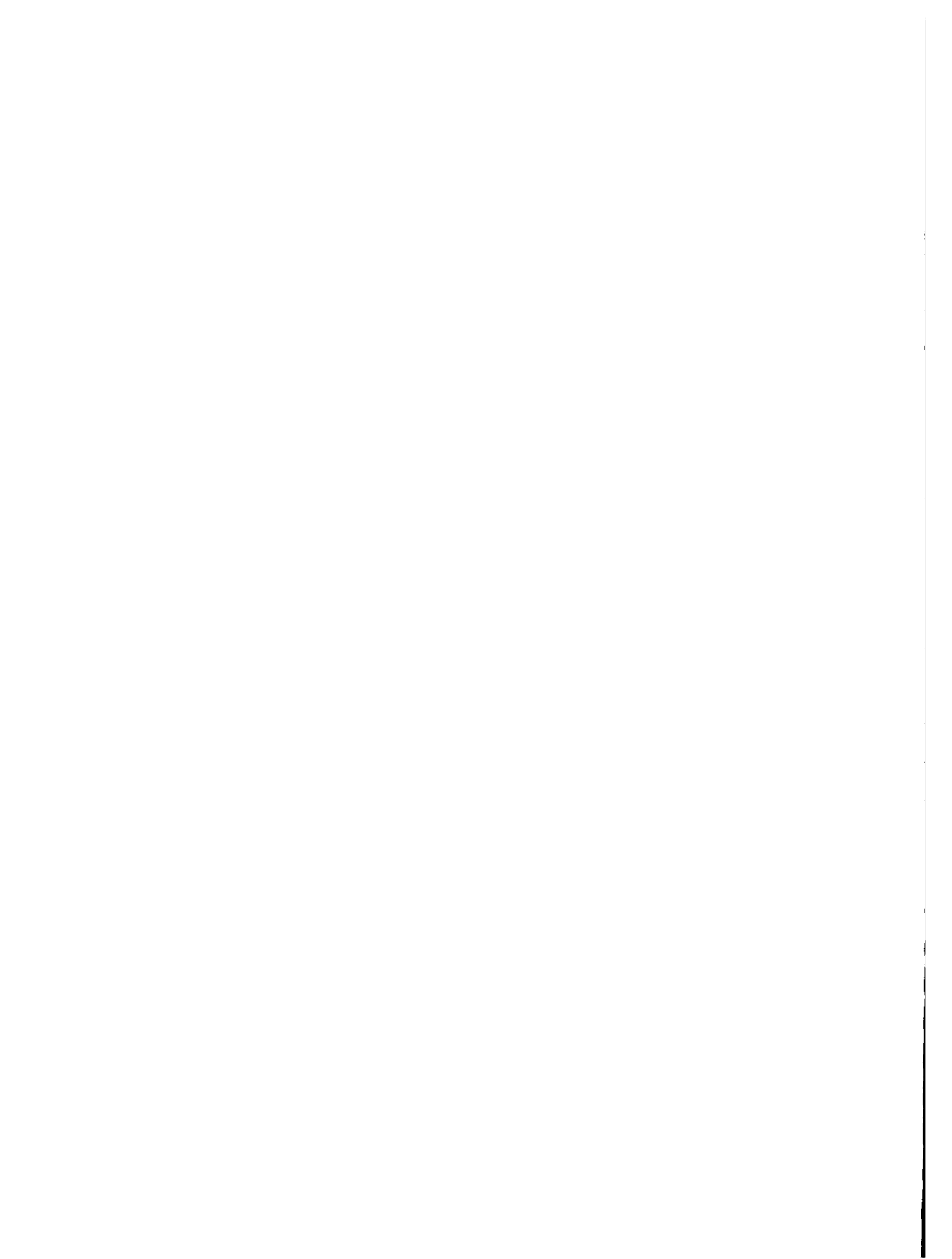
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
6	Jefe Unidad de Gasolina	Si es necesario al vehículo efectuarle trabajos adicionales entonces amplía O de T. Después ordena a mecánico efectuar reparaciones.	Si no es necesario, se continúa en el paso 7.
7	Mecánico	Si es necesario utilizar repuestos o materiales, informe sobre la cantidad y especificaciones de los mismos al Jefe de Unidad de Gasolina.	Si no es necesario utilizar repuestos, procede a reparar el vehículo.
8	Jefe Unidad de Gasolina	Consulta en bodega sobre la existencia de repuestos o materiales.	
9	Bodeguero	Si hay en existencia los repuestos o materiales a emplear, entonces elabora un Comprobante de Descargo en original y 4 copias y lo envía junto con los repuestos o materiales al mecánico que hará la reparación o brindará el mantenimiento.	Si no hay en existencia repuestos, se continúa en el paso 16.
10	Mecánico	Recibe y verifica que el lote de repuestos o materiales venga exacto en cantidad y calidad y firma de recibido el comprobante de descargo.	
11	Jefe Unidad de Gasolina	Firma de Es conforme en comprobante de descargo. Remite a la secretaria del Jefe de la Sección de Taller, el Comprobante de descargo.	
12	Secretaria	Sella comprobante de descargo y pasa a firma del Jefe de la Sección de Talleres.	
13	Jefe Sección de Talleres	Firma de autorizado en comprobante de descargo y lo devuelve a la secretaria.	
14	Secretaria	Envía a Bodeguero original y 3 copias de Comprobante de descargo y archiva una.	



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
15	Bodeguero	Distribuye comprobante de descargo así: Original a Corte de Cuentas; 1a. copia a Unidad de Costos; 2a. copia a Archivo de Bodega y 3a. copia a Jefe Unidad de Gasolina	
16	Jefe Unidad de Gasolina	Si no hay existencias de repuestos o materiales necesarios elabora nota de pedido de repuestos o materiales, la cual es pasada al mecánico.	
17	Mecánico	Firma de solicitante nota de pedido de repuestos o materiales y devuelve a Jefe Un. Gasolina.	
18	Jefe Unidad de Gasolina	Firma de Es Conforme y envia nota de pedido de repuestos o materiales a Secretaria.	
19	Secretaria	Pasa nota de pedido de repuestos o materiales a Jefe de la Sección Talleres.	
20	Jefe Sección Talleres	Chequea en nota de pedido que no falten o sobren repuestos o materiales y devuelve a secretaria.	
21	Secretaria	Contra expediente del vehiculo verifica sus características y no dualizar la compra. Elabora solicitud de compra y cotizaciones en original y 6 copias, en base a nota de pedido de repuestos o materiales. Luego de hecho lo anterior, archiva la nota de pedido de repuestos o materiales y pasa a firma del Jefe de Sección Talleres el legajo de Solicitud de Compra y Cotizaciones.	
22	Jefe Sección de Talleres	Firmar de aprobado en Solicitud de Compra y Cotizaciones y devuelve legajo a Secretaria.	
23	Secretaria	Pasa legajo a Encargado de Unidad de Costos, para que firme de solicitante.	

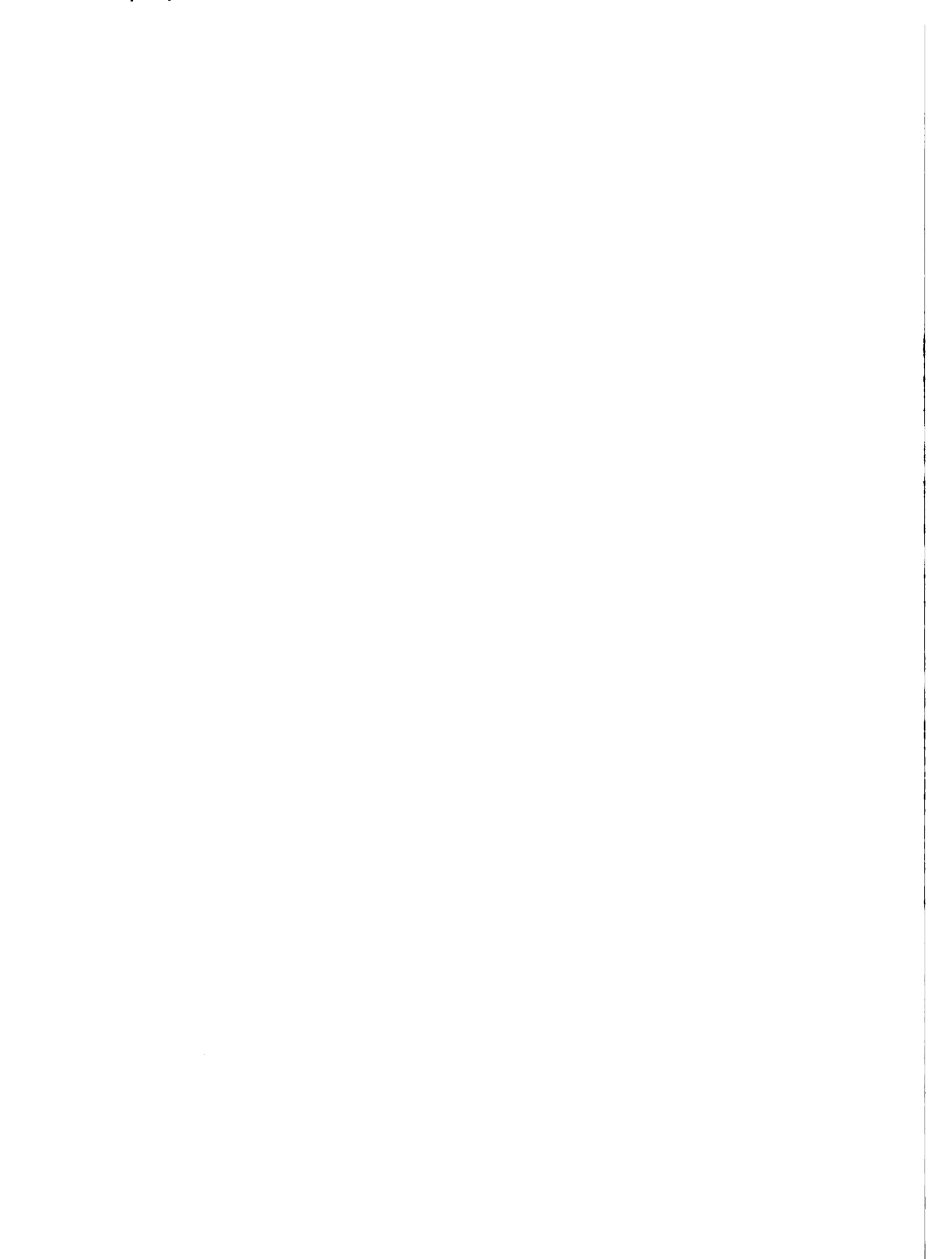


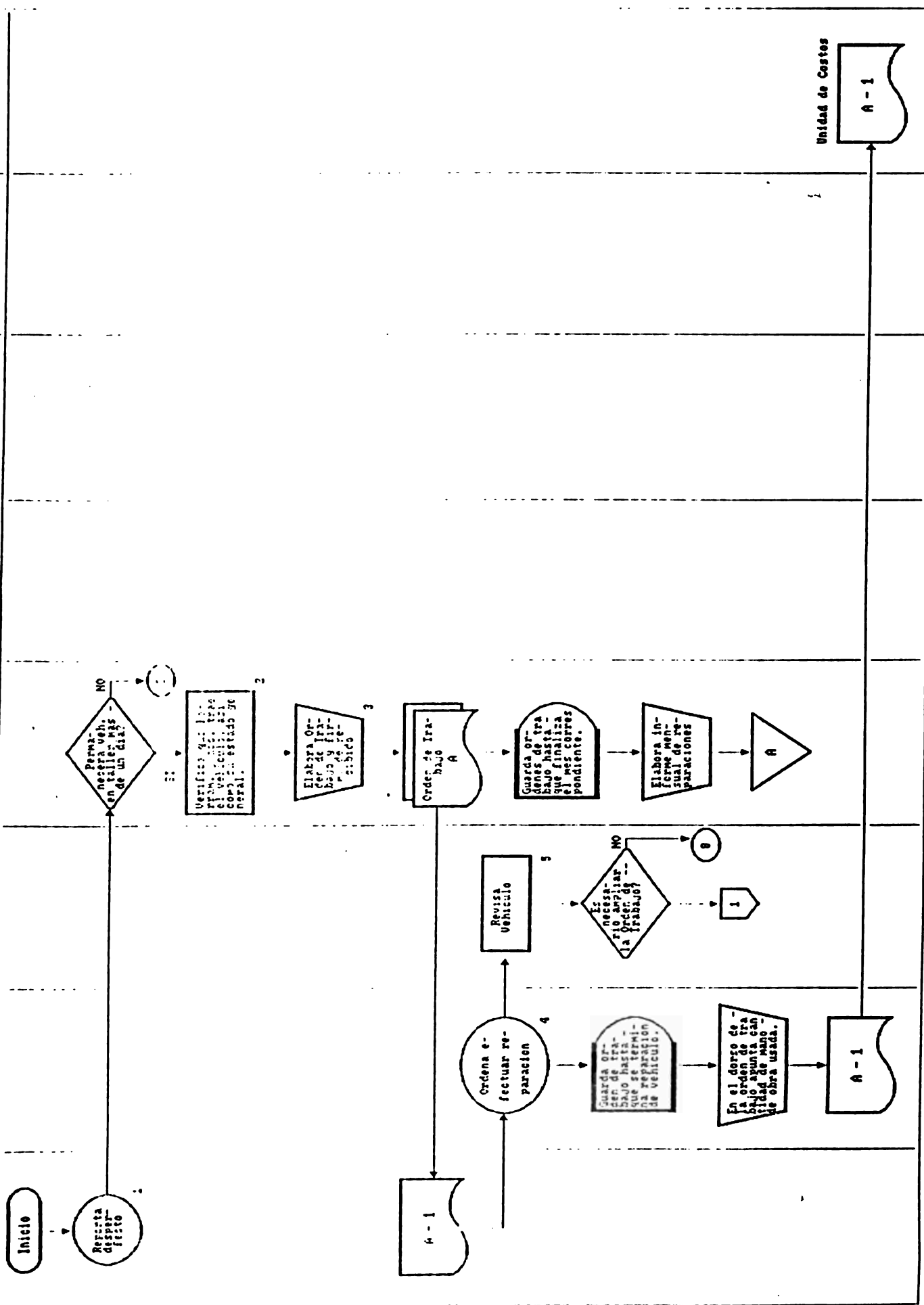
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
24	Encargado Unidad de Costos	Firma de solicitante y devuelve legajo.	
25	Secretaria	Anota en libro la referencia de la Solicitud de Compra y Cotizaciones y la envía al Jefe de Departamento de Transportes de la Secretaria de Estado.	
26	Jefe Departamento Transporte	Firma de recibido en libro de control de Solicitud de Compra y Cotizaciones y firma de tramitase en la misma, luego remite al Departamento de Aprovisionamiento.	
27	Departamento de Aprovisionamiento	Realiza el proceso de compra. Elaborar fórmula de envío de repuestos o materiales en original y cinco copias. Envía a bodega repuestos con fórmula de envío.	
28	Bodeguero	Recibe envío y verifica que los repuestos estén completos. Firma de recibido fórmula de envío de repuestos o materiales. Distribuye fórmula de envío: copias 1 y 2 a Dpto. de Aprovisionamiento; copia 3 a Unidad de Costos; copia 4 para Archivo de Bodega; copia 5 a Jefe de Unidad de Gasolina y el original a Corte de Cuentas. Carga en tarjeta de control de materiales, los repuestos o materiales adquiridos.	Cuando el Jefe de Unidad de Gasolina recibe copia de envío, archiva copia, regresa a paso número 08 de consulta en bodega y se sigue el mismo procedimiento hasta paso 10 y continúa, con la reparación del vehículo.
29	Mecánico	Realiza reparación de vehículo. Informa sobre reparación terminada de vehículo a Jefe de Unidad de Gasolina.	
30	Jefe de Unidad de Gasolina	Ordena realizar prueba de vehículo ya reparado.	
31	Mecánico	Realiza prueba en vehículo	

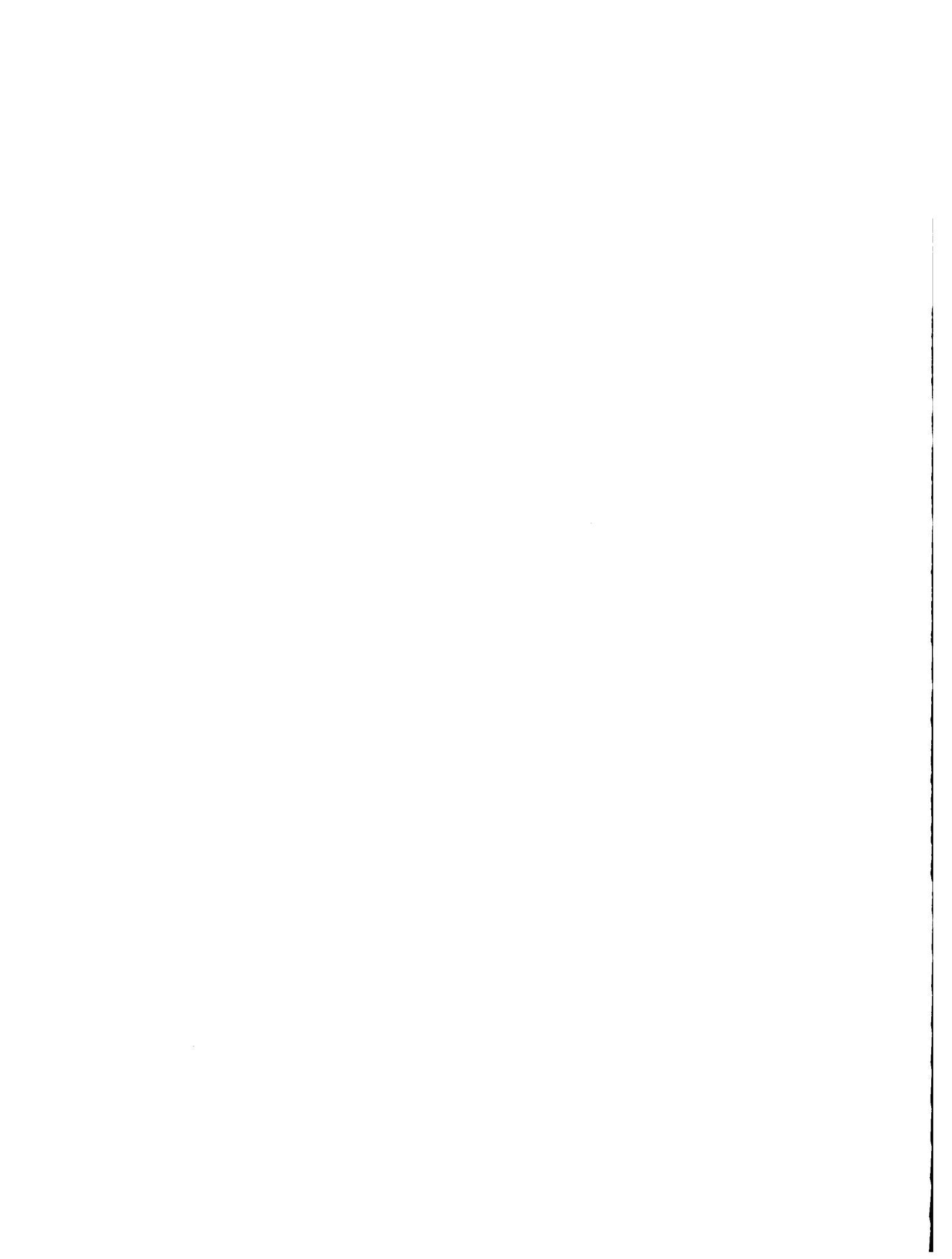




PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
32	Jefe de Unidad de Gasolina	Realiza prueba de vehiculo y lo pasa a Jefe de Sección de Talleres.	
33	Jefe Sección de Talleres	Realiza prueba de vehiculo y verifica si está reparado.  Si no encuentra fallas, ordena a Jefe de Unidad de Gasolina — que sea entregado vehiculo.	Si encuentra fallas en vehiculo, lo devuelve para nueva reparación.
34	Jefe Unidad de Gasolina	Si el vehiculo es de la Secretaría de Estado, lo conduce a ésta.	Si el vehiculo no es de la Sede, pide se avise al usuario, que el vehiculo está listo y pasa al paso 36.
35	Jefe de Transporte	Recibe vehiculo reparado.	
36	Secretaria de Jefe Sección de Talleres	Avisa a usuario que vehiculo — está reparado.	
37	Usuario	Ordena a motorista que retire vehiculo.	
38	Motorista que demanda el servicio	Prueba vehiculo reparado. Solicita salida de vehiculo de taller a Secretaria.	
39	Secretaria de Jefe Sección de Talleres	Elabora fórmula de salida de vehiculo y pasa a firma a Jefe de la Sección.	
40	Jefe de Sección Talleres	Autoriza salida de vehiculo y devuelve a secretaria.	
41	Secretaria de Jefe Sección de Talleres	Entrega salida de vehiculo a — motorista.	
42	Motorista	Entrega salida de vehiculo en porteria y sale del "Plantel El Matazano"  (Ver Anexo IV-2: Formularios del Procedimiento.	

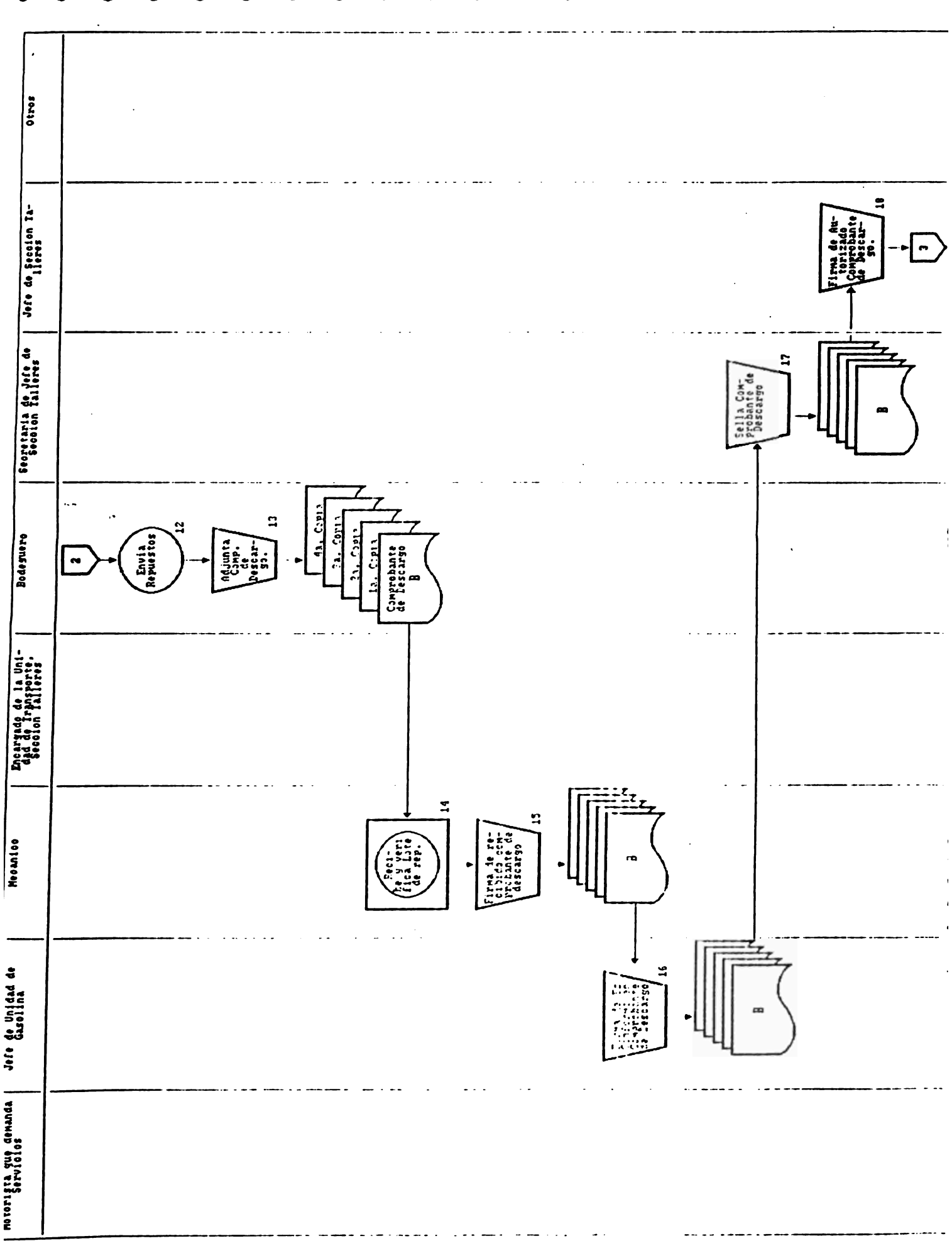


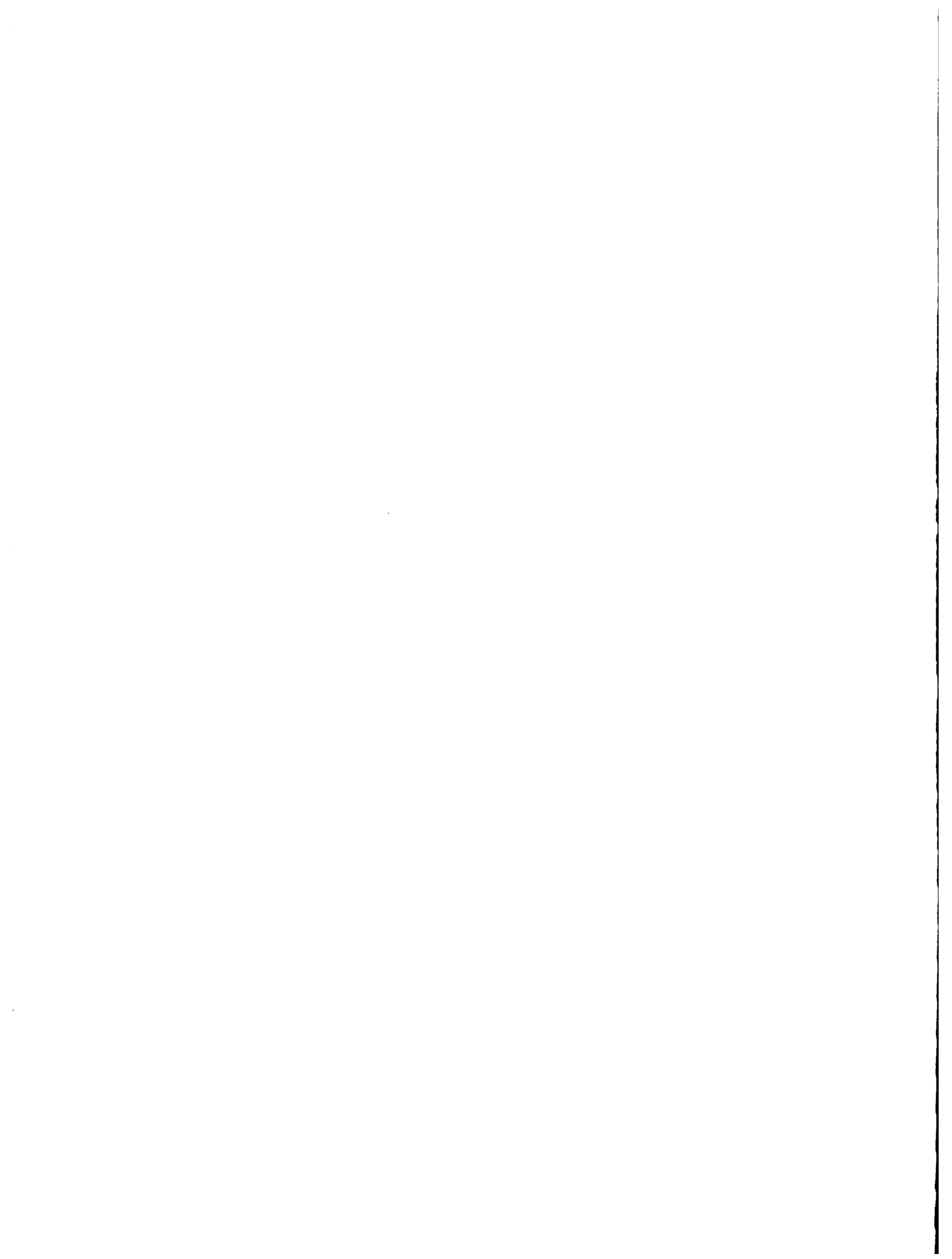




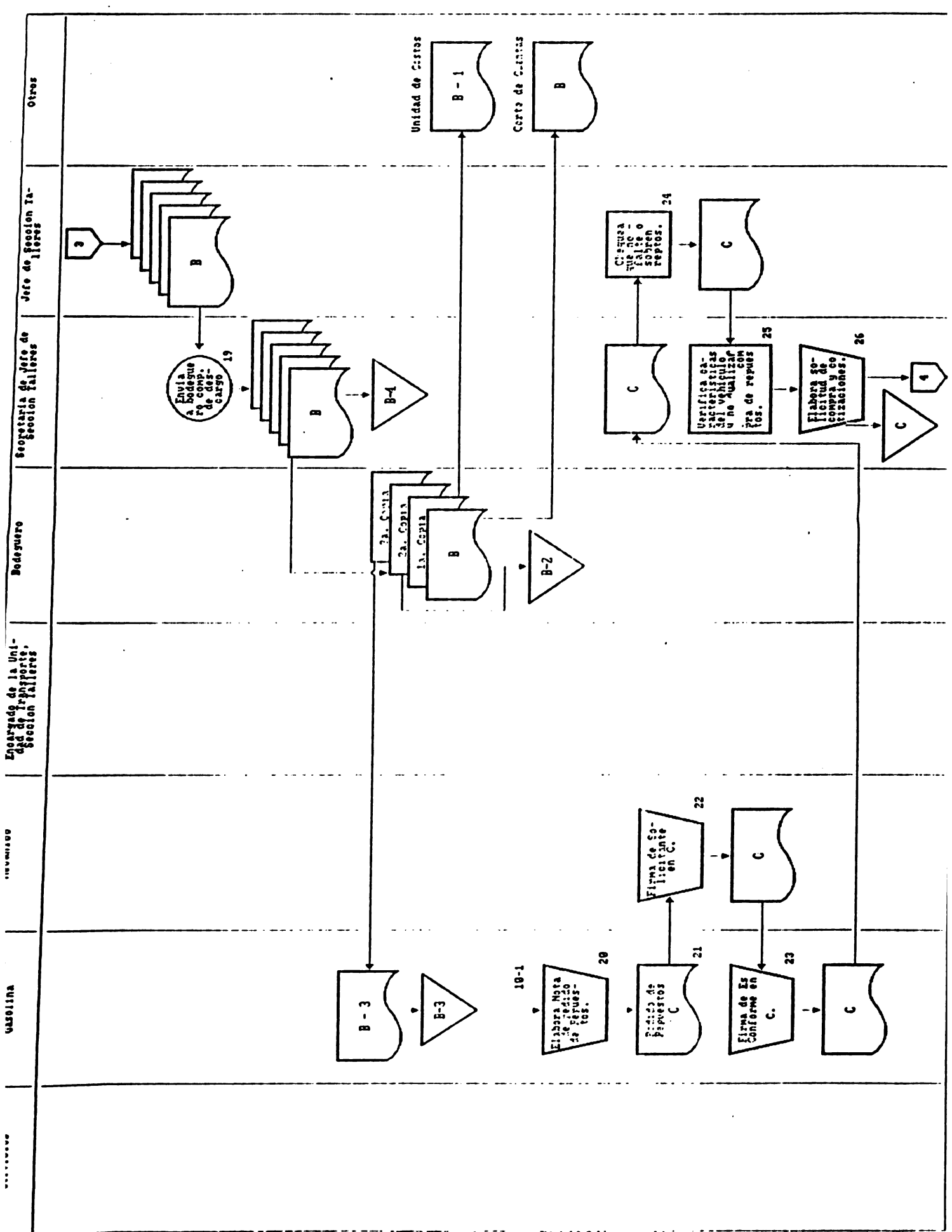
Motorista que demanda Servicios	Jefe de Unidad de Gasolina	Mecanico	Encargado de la Unidad de Ingresos, Seccion Falleres	Bodeguero	Secretaria de Jefe de Seccion Falleres	Jefe de Seccion Falleres	Otroes
<pre> graph TD     Start((1)) --&gt; A[Aplica Orden de Trabajo 6]     A --&gt; B[Ordenar reparacion 7]     B --&gt; C[Determina necesidades repuestos 9]     C --&gt; D{Se utilizaran repuestos? 9}     D -- SI --&gt; E[Informa al jefe de rep. 9]     D -- NO --&gt; H[Emitir Comprobante de Descarga 11]     E --&gt; F[Consultar existencia de rep. 10]     F --&gt; G{Hay en stock? 10-1}     G -- SI --&gt; H     G -- NO --&gt; H     H --&gt; I[4a. Copia 3a. Copia 2a. Copia 1a. Copia Comprobante de Descarga B]     I --&gt; J((2))     </pre>							

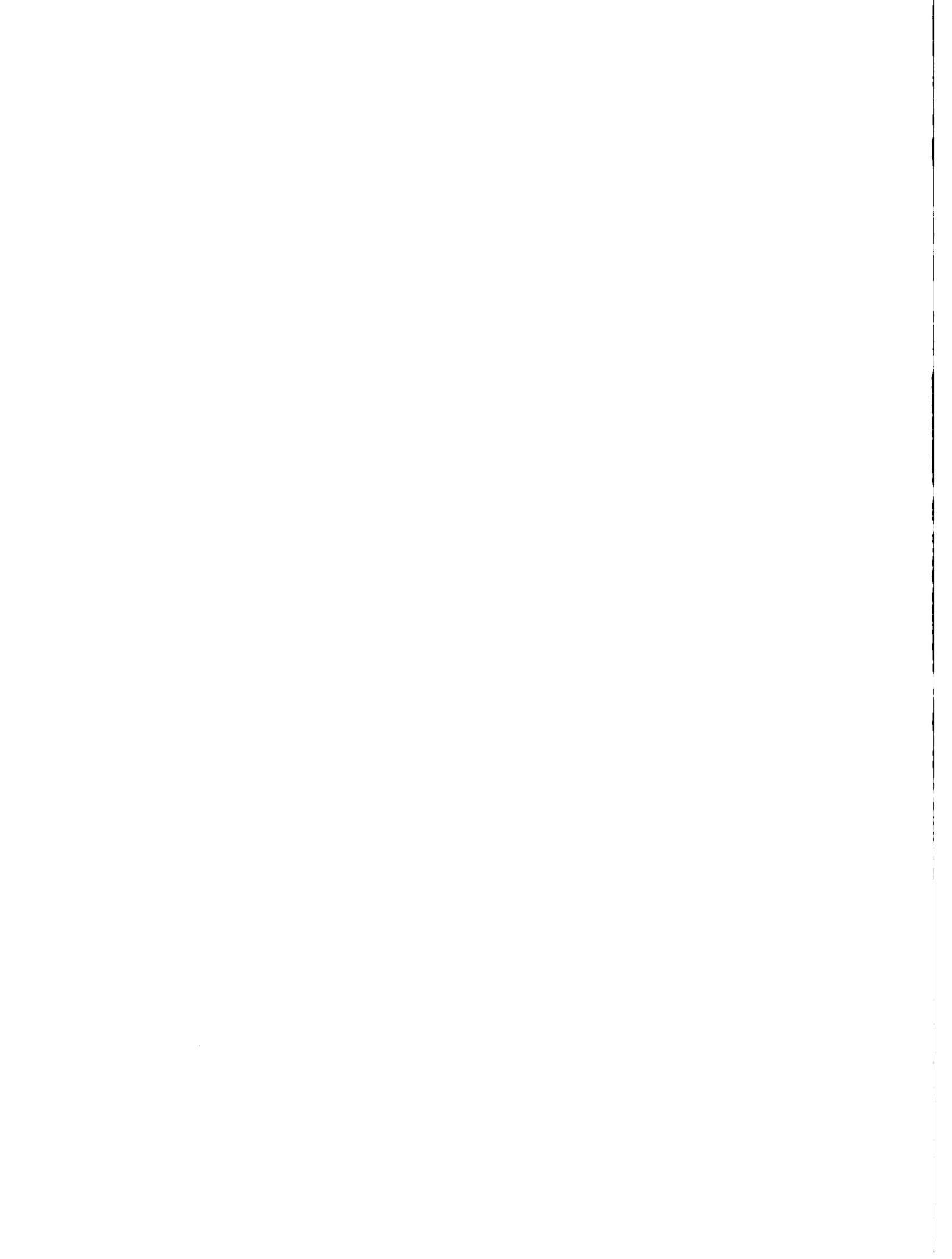


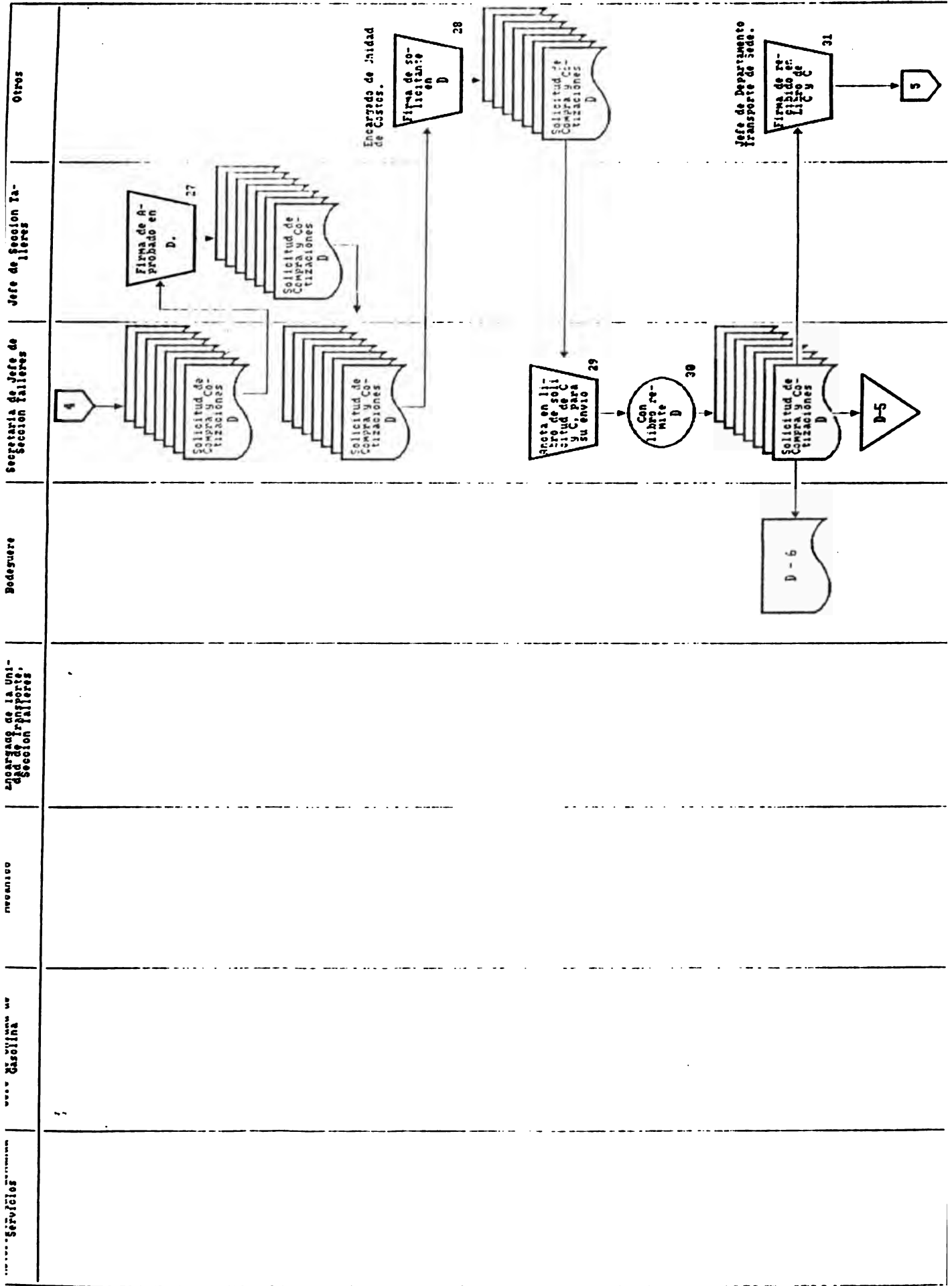


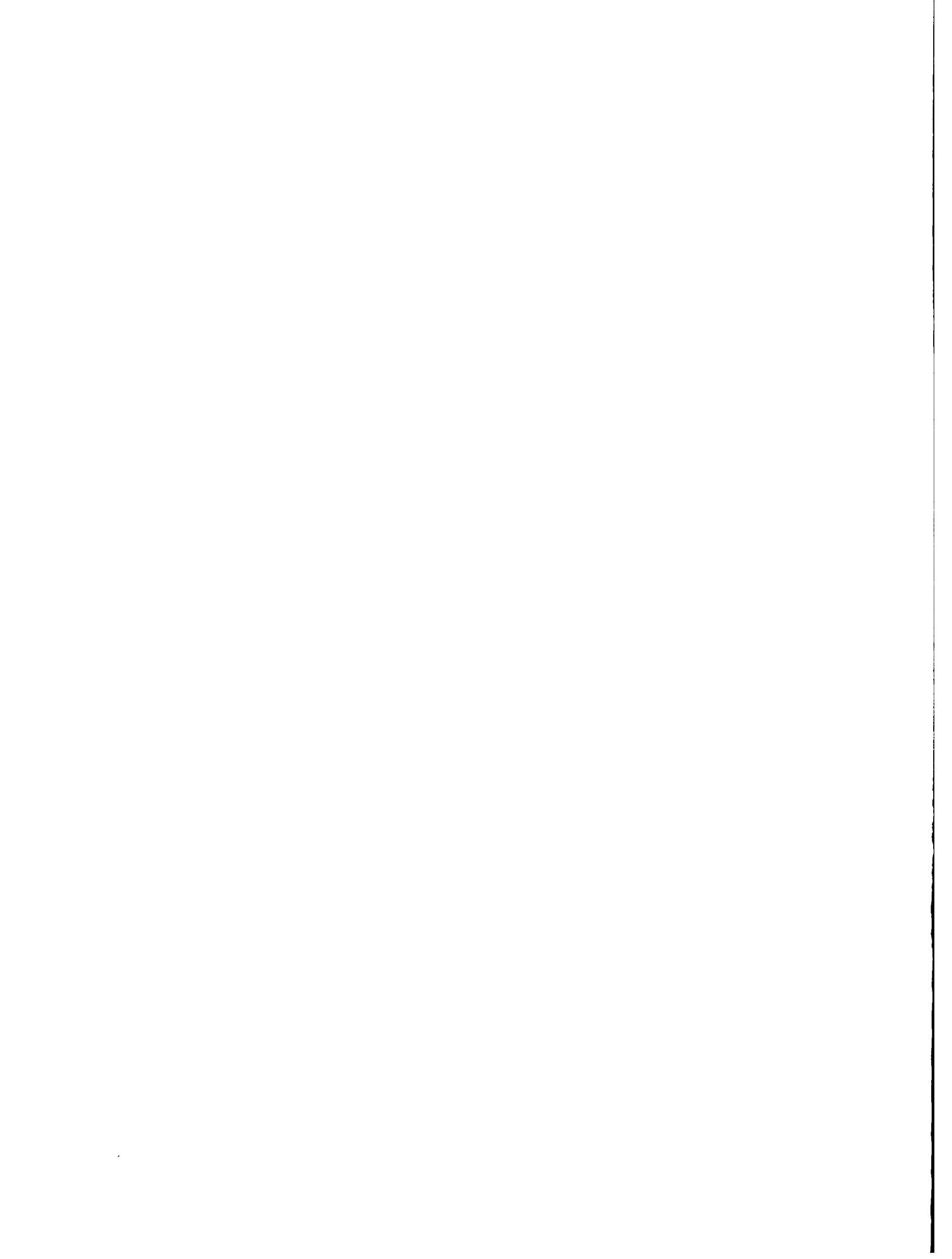


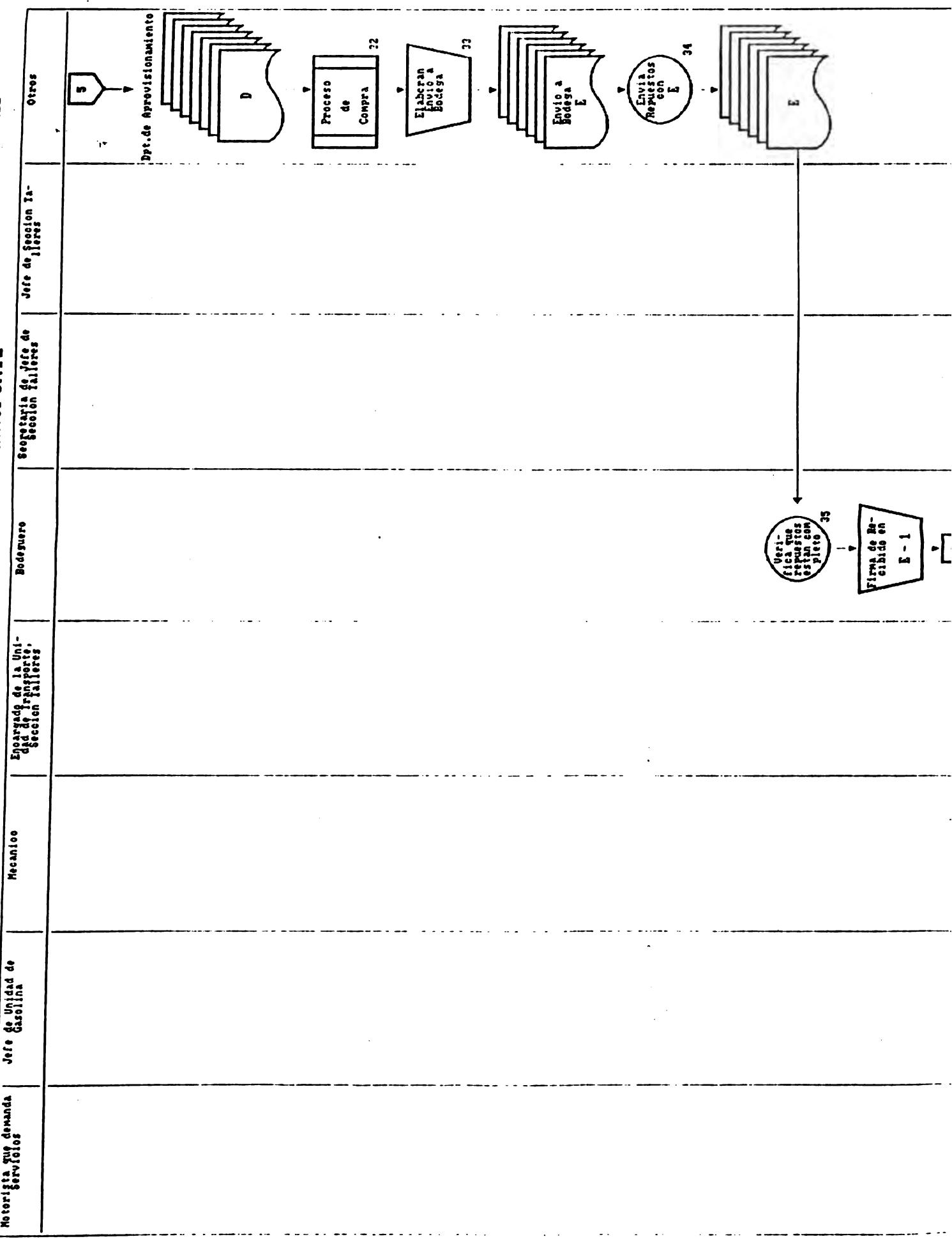












Notorista que demanda servicios

Jefe de Unidad de Gasolina

Mecanico

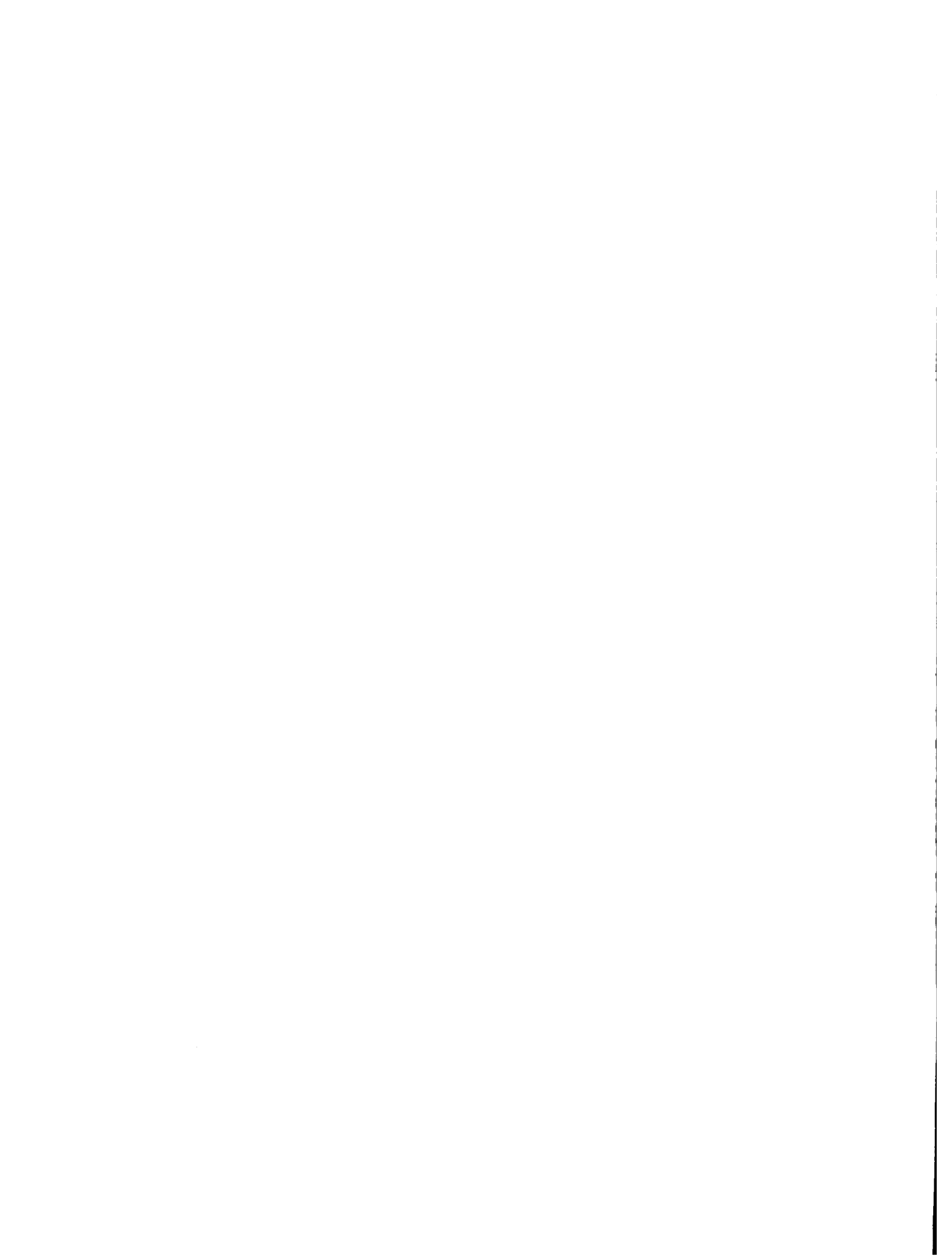
Encargado de la Unidad de Repuestos, Seccion Talleres

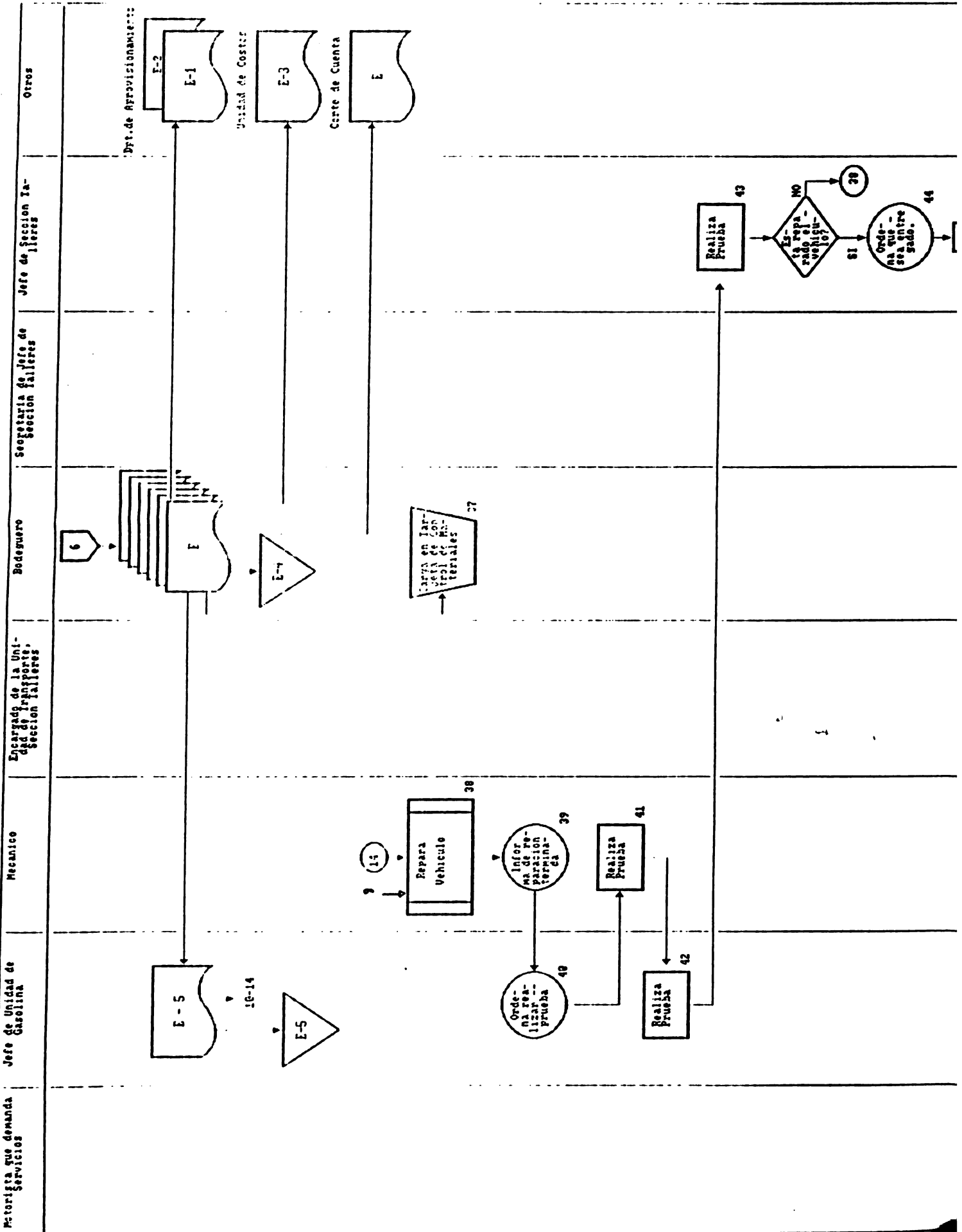
Bodeguero

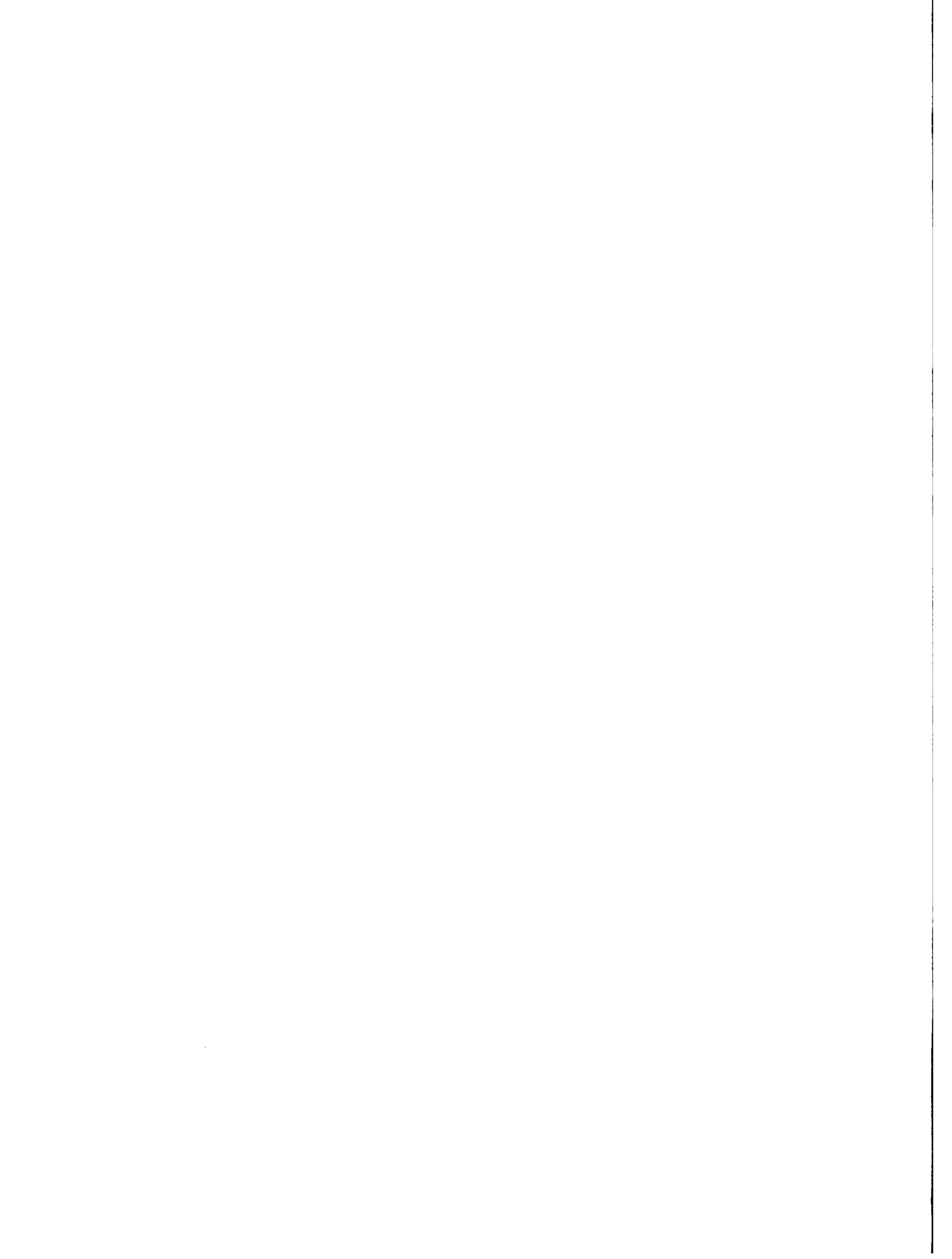
Secretaria de Jefe de Seccion Talleres

Jefe de Seccion Talleres

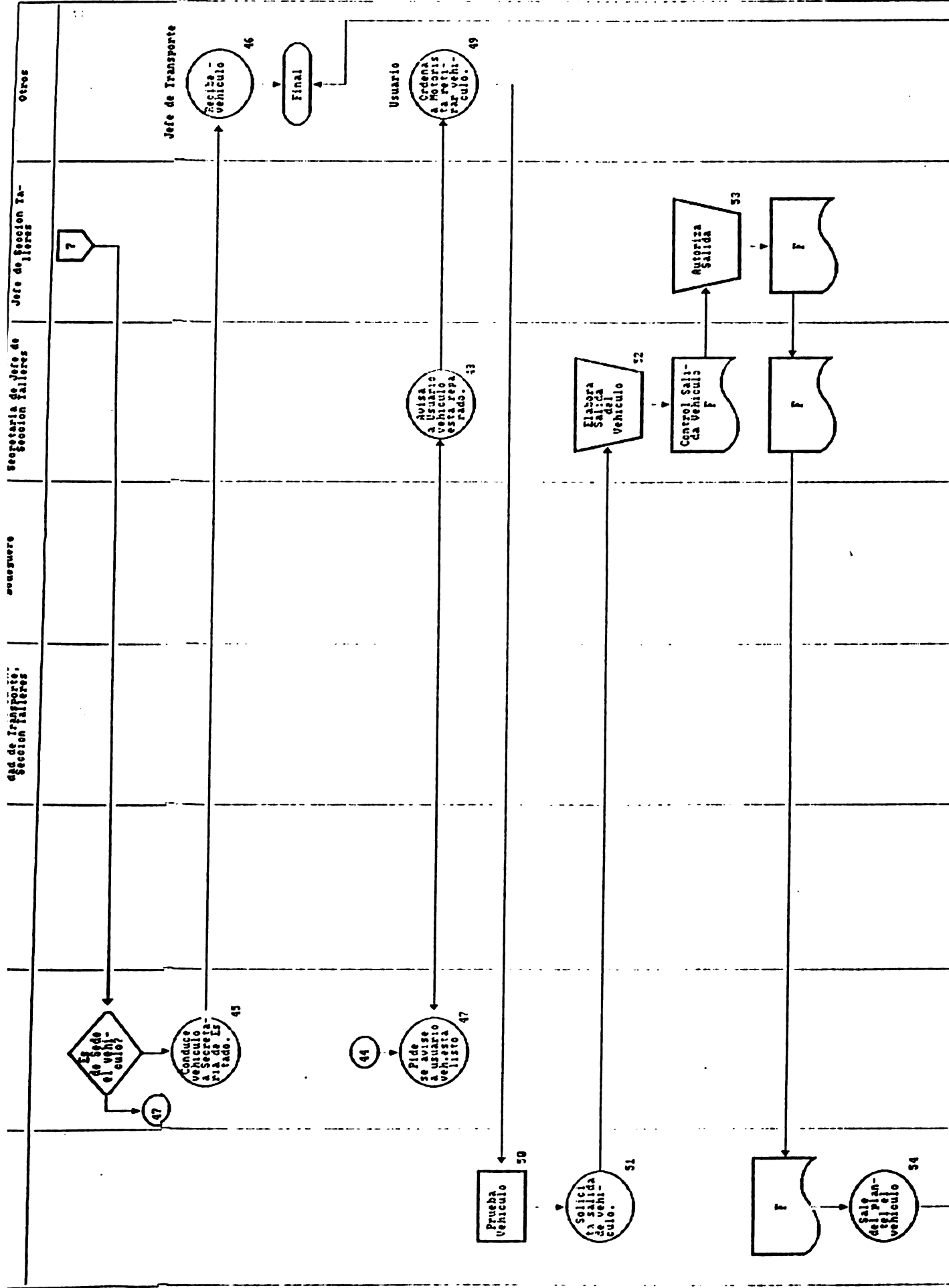
Otros

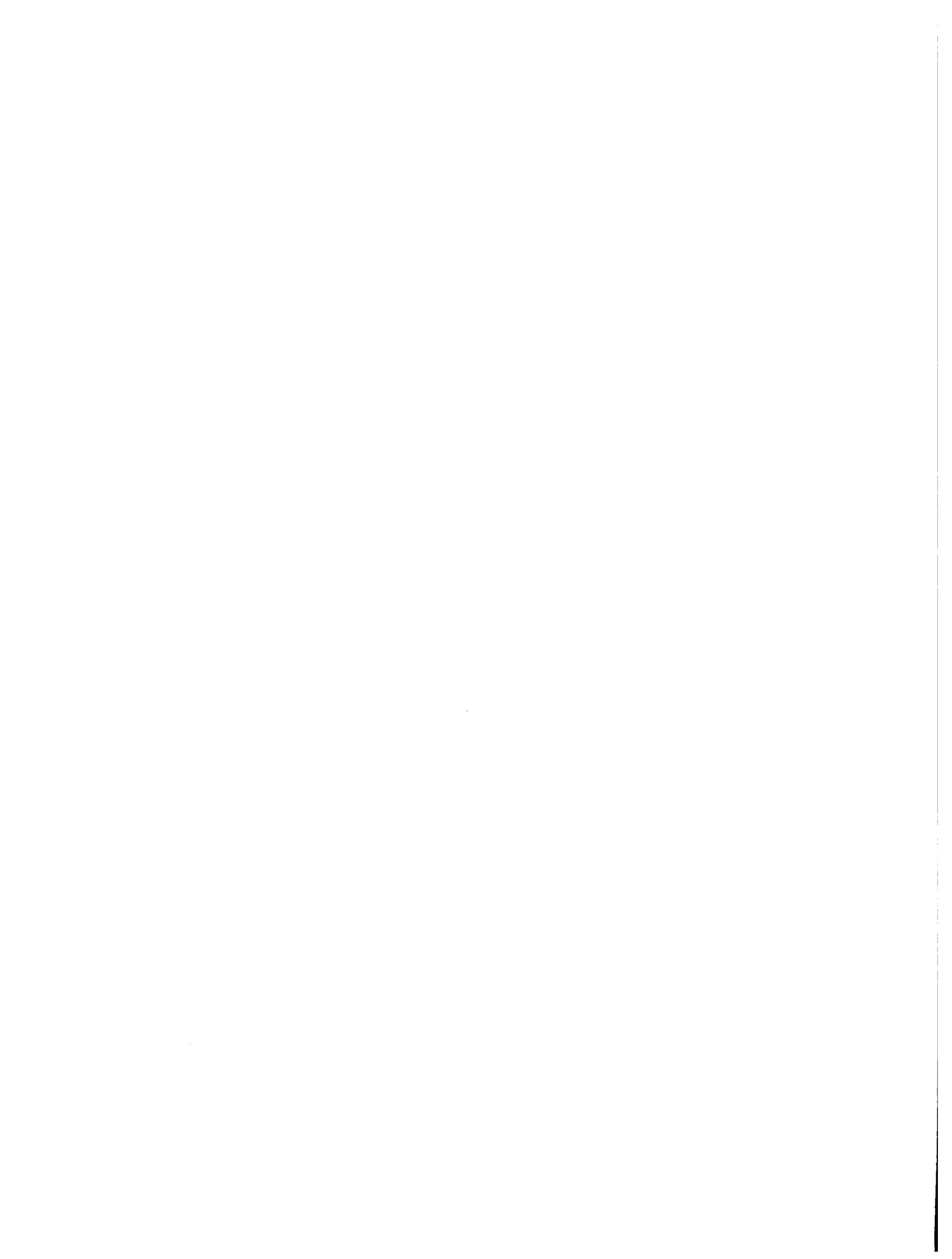






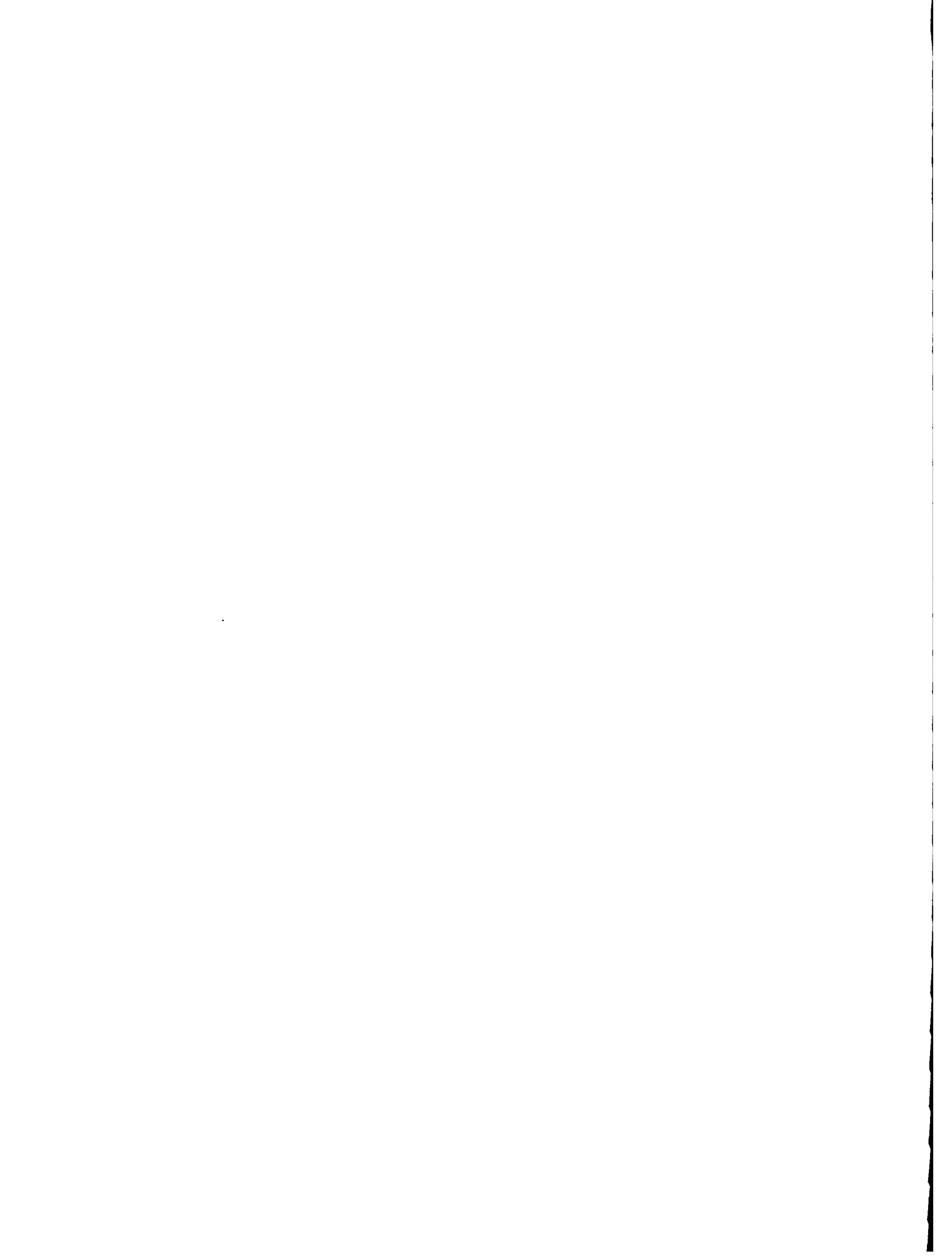






### 3. Análisis del Procedimiento

- 3.1 Innecesariamente se consume tiempo y recurso humano, al reportar el motorista el desperfecto al Encargado de la Unidad de Transporte de la Sección de Talleres, por las siguientes razones: no se llevan controles de parte del encargado, sobre la pertenencia o no del vehículo al MAG; el desperfecto reportado por el motorista con lo diagnosticado posteriormente por el mecánico puede diferir, lo que implica modificar la copia de la Orden de Trabajo, en este caso el informe mensual de servicios prestados pierde exactitud, ya que el Encargado de la Unidad de Transporte se basa en el original no modificado de la Orden de Trabajo, para elaborar dicho informe; y por el hecho de que el Encargado de Transporte no autoriza la otorgación del servicio.
- 3.2 Es innecesaria la elaboración de la nota de pedido de repuestos, ya que se puede hacer directamente en la Solicitud de Compra y Cotizaciones.
- 3.3 No es apropiado, y en algunos casos puede provocar demora por falta de conocimiento de las necesidades exactas de repuestos, que firme de solicitante en la Solicitud de Compra y Cotizaciones, el Encargado de la Unidad de Costos, pues él no es quien efectivamente solicita los repuestos, es el Jefe de la Unidad de Gasolina.
- 3.4 Se estima que es innecesaria la firma de trámite del Jefe del Departamento de Transporte, en la Solicitud de Compra y Cotizaciones, así como al paso de la misma a través de esa instancia.
- 3.5 El mayor factor de retraso en la otorgación del servicio, lo constituyen la compra y disponibilidad tardía en la Unidad de Gasolina, de los repuestos y materiales. Lo anterior como producto de la insuficiencia presupuestaria que afecta al Ministerio en general. Para el caso de los trabajos de mantenimiento, un factor es la carencia de un programa preventivo para el recurso vehículos, lo que no permite provisiones adecuadas de materiales.
- 3.6 Se estima innecesaria la prueba del vehículo que realiza el Jefe de la Sección Talleres, así como la prueba separada que realiza el Jefe de la Unidad de Diesel.
- 3.7 El Jefe de la Unidad de Gasolina se distrae de sus funciones básicas al ir a dejar vehículos reparados a la Secretaría de Estado. Ello puede ocasionar retrasos en el proceso de otorgación del servicio. Igual efecto puede tener el hecho de que esa jefatura se dedique también, a actividades operativas.
- 3.8 La Unidad de Costos registra fundamentalmente los costos directos de las reparaciones y mantenimiento efectuados; otro tipo de costos se excluyen por su difícil cálculo. El



procedimiento para la concentración de los costos es manual, lo que consume bastante tiempo.

- 3.9 El Bodeguero agiliza en gran medida el servicio, al entregar los repuestos y materiales al mecánico, previo al "es conforme" y autorización de los jefes de la Unidad de Gasolina y Sección Talleres, respectivamente.

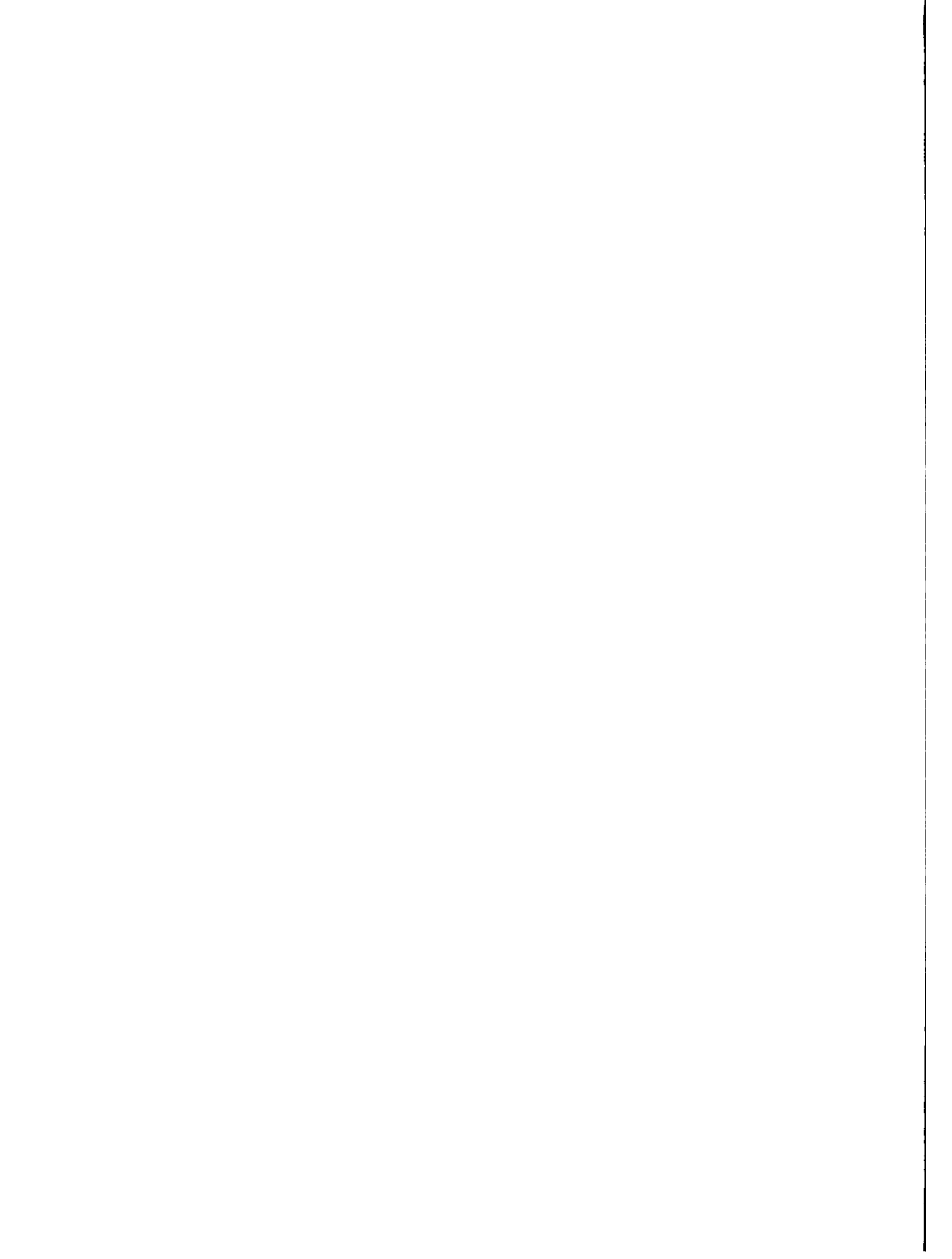
#### 4. Factores Condicionantes del Procedimiento

##### *4.1 Factores Restrictivos*

- 4.1.1 La programación presupuestaria anual de funcionamiento, no prevé técnicamente los recursos financieros para la Sección de Talleres. Como consecuencia la ejecución presupuestaria se convierte en una bolsa común, por la cual compiten todas las unidades organizativas de la Secretaría. Lo anterior, provoca falta de equipos y herramientas importantes y lentitud en la compra de los repuestos y materiales.
- 4.1.2 No se formulan y aplican instrumentos de programación para el servicio de mantenimiento preventivo.
- 4.1.3 Los responsables del desarrollo institucional no incluyen en sus planes de trabajo, el análisis permanente de la eficiencia y eficacia de la organización y métodos de trabajo de los talleres.
- 4.1.4 Como en la generalidad de casos en el Sector Público Agropecuario, no se da la suficiente delegación de autoridad.
- 4.1.5 Escasez de personal especializado en mecánica automotriz, por bajos salarios y poca capacitación.
- 4.1.6 Falta de mecanización de los procedimientos para llevar controles y elaborar los informes de trabajo.

##### *4.2 Factores Facilitadores*

- 4.2.1 Elevada moral interna de trabajo.
- 4.2.2 Existencia y conocimiento de parte de los empleados, de la organización y procedimientos implícitos de la Unidad de Gasolina, así como de las líneas de jerarquía.
- 4.2.3 Existencia de infraestructura y equipos mínimos, para ofrecer un servicio aceptable.



**B. Procedimiento de los Servicios de Mantenimiento y Reparación de Vehículos. Unidad de Diesel. Sección Talleres. Gerencia General del MAG.**

**1. Escenario Institucional**

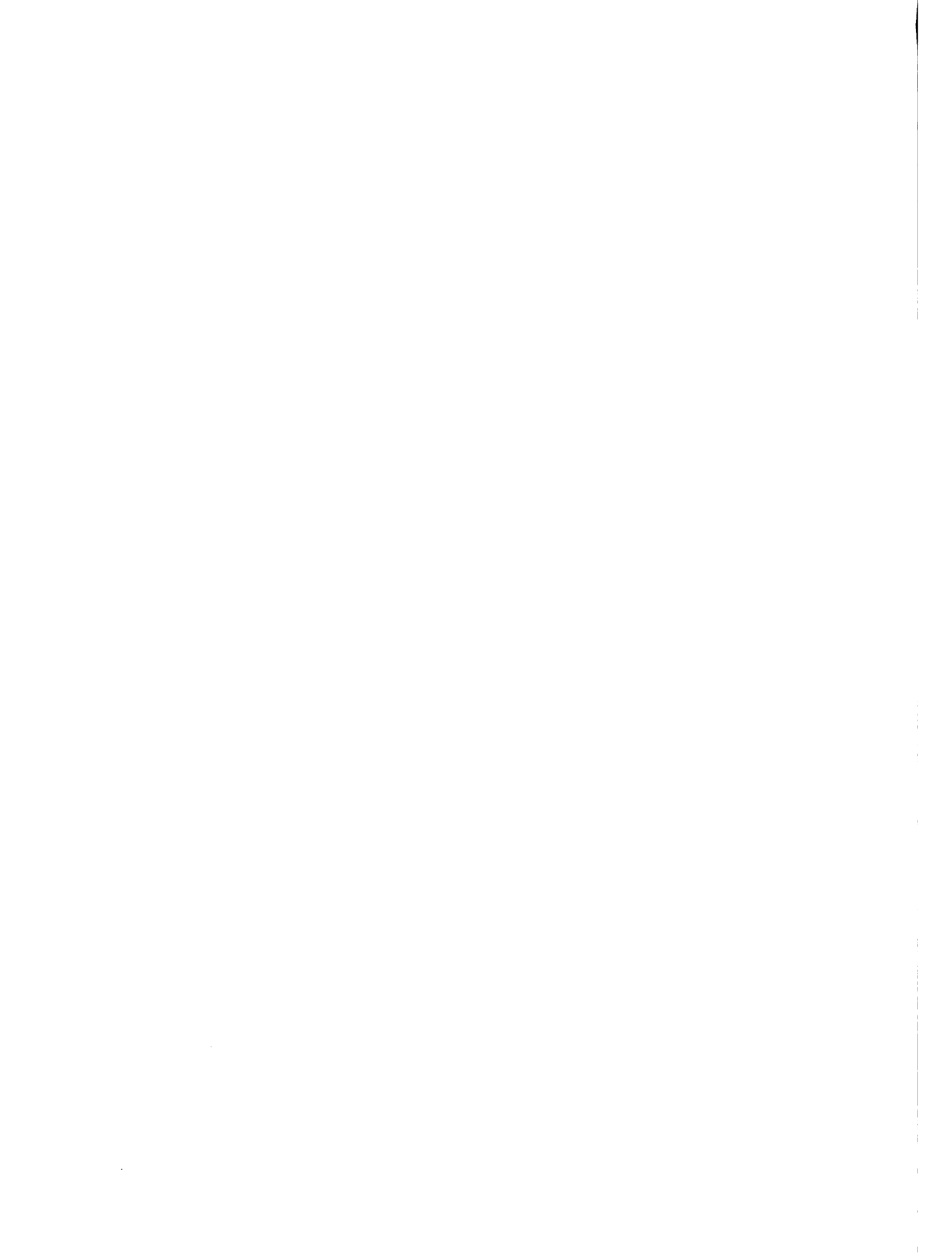
El taller de mecánica automotriz que brinda los servicios de mantenimiento y reparación a la Dirección General de Riego y Drenaje, es la Unidad de Diesel. Esta se ubica en las instalaciones conocidas como "Plantel El Matazano". La Unidad de Diesel depende jerárquicamente del Jefe de Sección Talleres del Departamento de Transporte, de la Gerencia General y por un acuerdo entre la Secretaría de Estado y la Dirección General de Riego y Drenaje (DGRD), la Unidad se dedica fundamentalmente a prestar servicios a esta última. El acuerdo incluye que la DGRD aporte el personal de mecánicos y suministre los repuestos y materiales de trabajo. La relación de la Unidad de Diesel con la DGRD, es de carácter funcional, especialmente con el Jefe de la Sección de Transporte de esa Dirección.

La Unidad de Diesel está conformada por una Jefatura, de la cual dependen las áreas de : Mecánica de Motores de Diesel y Gasolina; y Electricidad (ver Anexo IV-3).

También aquí no existen manuales administrativos, ni organigramas, no obstante el personal conoce sus funciones y los procedimientos vigentes.

La Unidad presta 14 clases de servicios de mantenimiento y 32 de reparación, y cuando no está en su menú algún servicio, se apoya en la Unidad de Gasolina.

La Unidad de Diesel está integrada por seis empleados: el Jefe, cuatro mecánicos automotrices y un electricista. Los cuatro mecánicos son obreros calificados con capacitación recibida de parte de instituciones públicas. Tres de los anteriores tienen una experiencia que oscila de los tres a los seis años, y uno de ellos posee 28 años de experiencia, que lo califica como mecánico especializado. Adicionalmente, trabaja un meritorio, en calida de aprendiz. Los sueldos del personal están en el rango de \$ 1,144.80 a \$ 1,584.00.





## 2. Procedimiento Actual

### 2.1 Descripción del Procedimiento

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS**

Actual

Propuesto

**Nombre del Procedimiento:** Servicio de Mantenimiento y Reparación de Vehículos.

**Unidad de Estudio:**

Unidad de Diesel.

Fecha:

08	05	91
----	----	----

Sección Talleres

Gerencial General-MAG

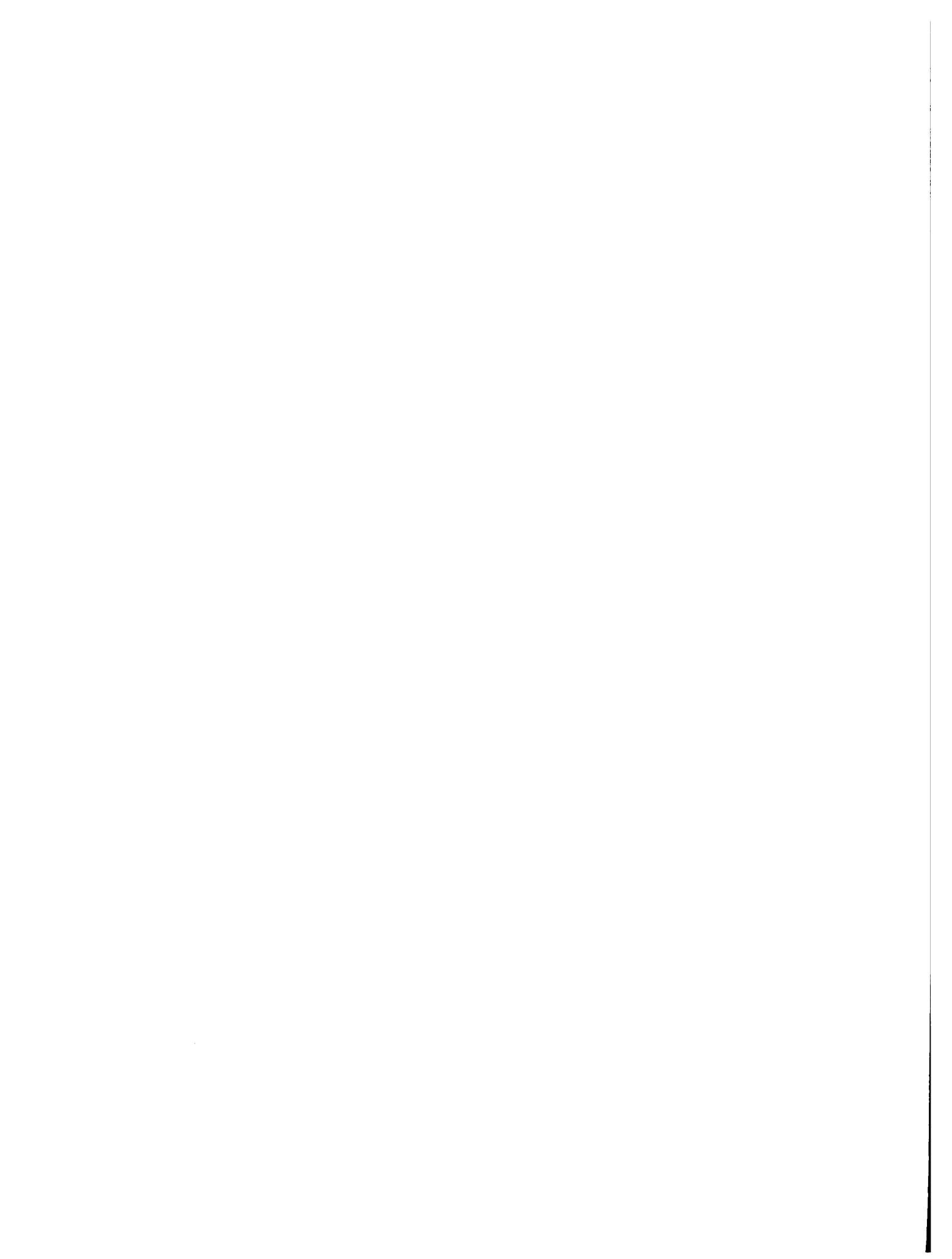
**Institución Usuaría:**

Dirección General de Riego y Drenaje

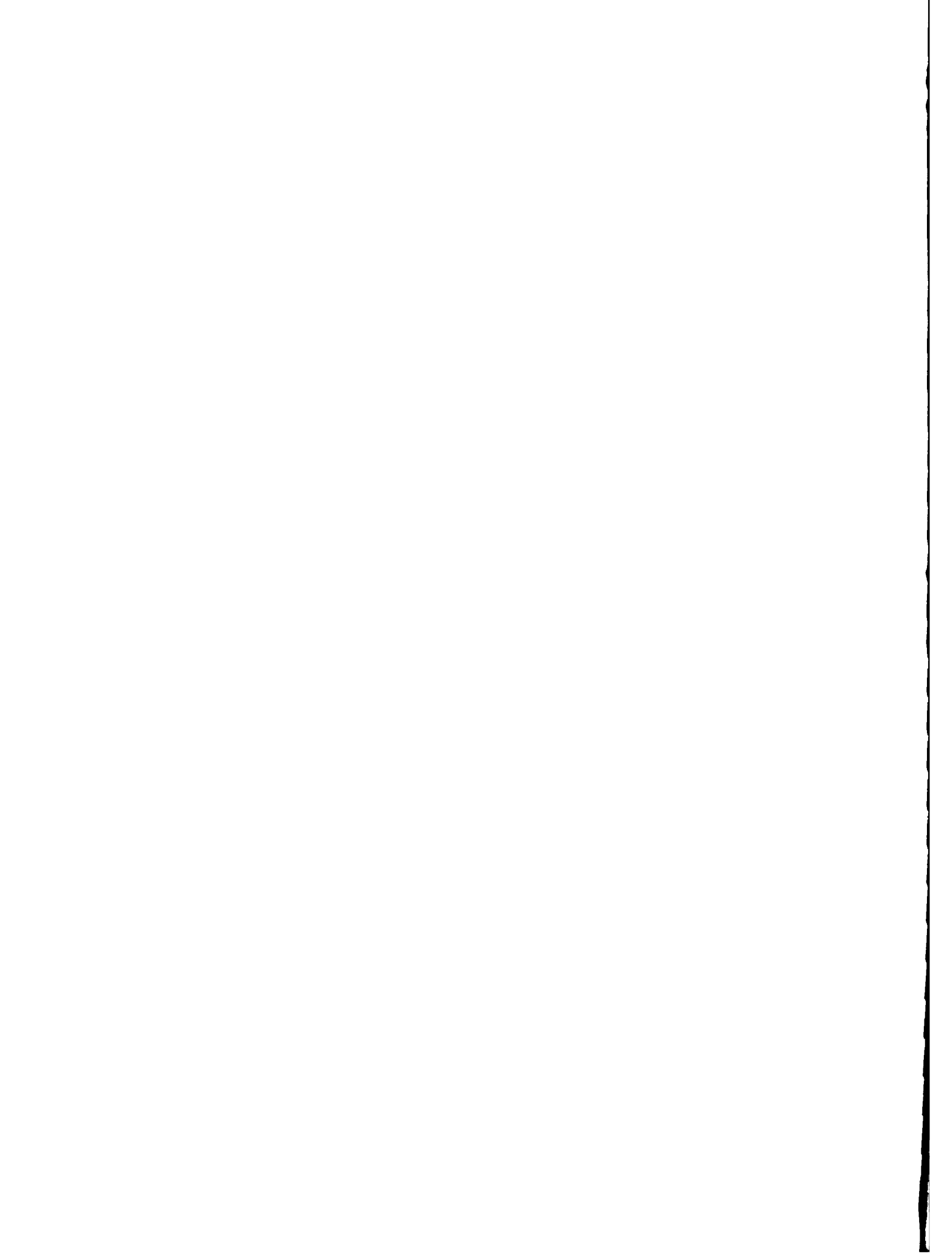
FASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Motorista	Solicita a Jefe de la Unidad de Diesel (UD), sean detectadas las fallas o desperfectos.	
2	Jefe de Diesel	Asigna a un mecánico y le ordena detecte la falla.	
3	Mecánico	Revisa el vehículo e informa al Jefe de la Unidad de Diesel, el desperfecto encontrado.	
4	Jefe Unidad de Diesel	Comunica al motorista sobre el desperfecto o falla encontradas en el vehículo.	
5	Motorista	Reporta al Encargado de la Unidad de Transporte de la Sección de Talleres de la Secretaría de Estado (UT), del desperfecto del vehículo, a efecto de que éste elabore la Orden de Trabajo correspondiente.	
6	Encargado UT	Si el vehículo permanecerá en el taller más de un día, procede a verificar que accesorios y herramientas trae, así como el estado general del vehículo: golpes, rayas, etc.	Si el vehículo sale de talleres el mismo día, se omite este paso y se continúa con el 7.
7	Encargado UT	Elabora a máquina en original y copia, la orden de trabajo, firma de recibido el vehículo. Entrega la copia al motorista y se queda con el original.	El original le sirve de base para elaborar un informe mensual de reparaciones y de servicios de mto., luego lo archiva.



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
8	Motorista	Entrega copia de la O de T al Jefe de la Unidad de Diesel.	
9	Jefe Unidad de Diesel	Ordena a mecánico efectuar reparación, de acuerdo a la orden de trabajo (O de T).	Al dorso de la OdeT, le apunta la cantidad de mano de obra empleada. La OdeT es enviada mensualmente a la Unidad de Costos.
10	Mecánico	Determina si es necesario emplear repuestos. Si es necesario se continúa con el paso 11.	Si no es necesario, pasa a reparar inmediatamente el vehículo.
11	Jefe Unidad de Diesel	Elabora nota de Pedido de repuestos en original y copia. Archiva la copia y envía original al Jefe de la Sección de Transporte de la DGRD.	
12	Jefe ST	Con base en la nota de Pedido de Repuestos, se gestiona al interior de DGRD, la obtención de los repuestos. Luego, envía los repuestos, adjuntando dos copias de la Requisición Interna de Materiales.	
13	Jefe Unidad de Diesel	Recibe los repuestos y verifica que el lote, esté de acuerdo a la nota de pedido. Si está de acuerdo con la cantidad y características de los repuestos, firma de recibido de conformidad en una copia de la Requisición Interna de Materiales y la devuelve al Jefe de la ST. La otra copia la guarda en archivo. Entrega los repuestos a mecánico.	Si no está de acuerdo respecto la cantidad y características de los repuestos, son devueltos al Jefe de ST a efecto de que los cambie y envíe los nuevos repuestos al Jefe de la UD.
14	Mecánico	Recibe los repuestos y repara el vehículo. Una vez finalizada la reparación, realiza prueba para determinar si la reparación ha resuelto la falla.	

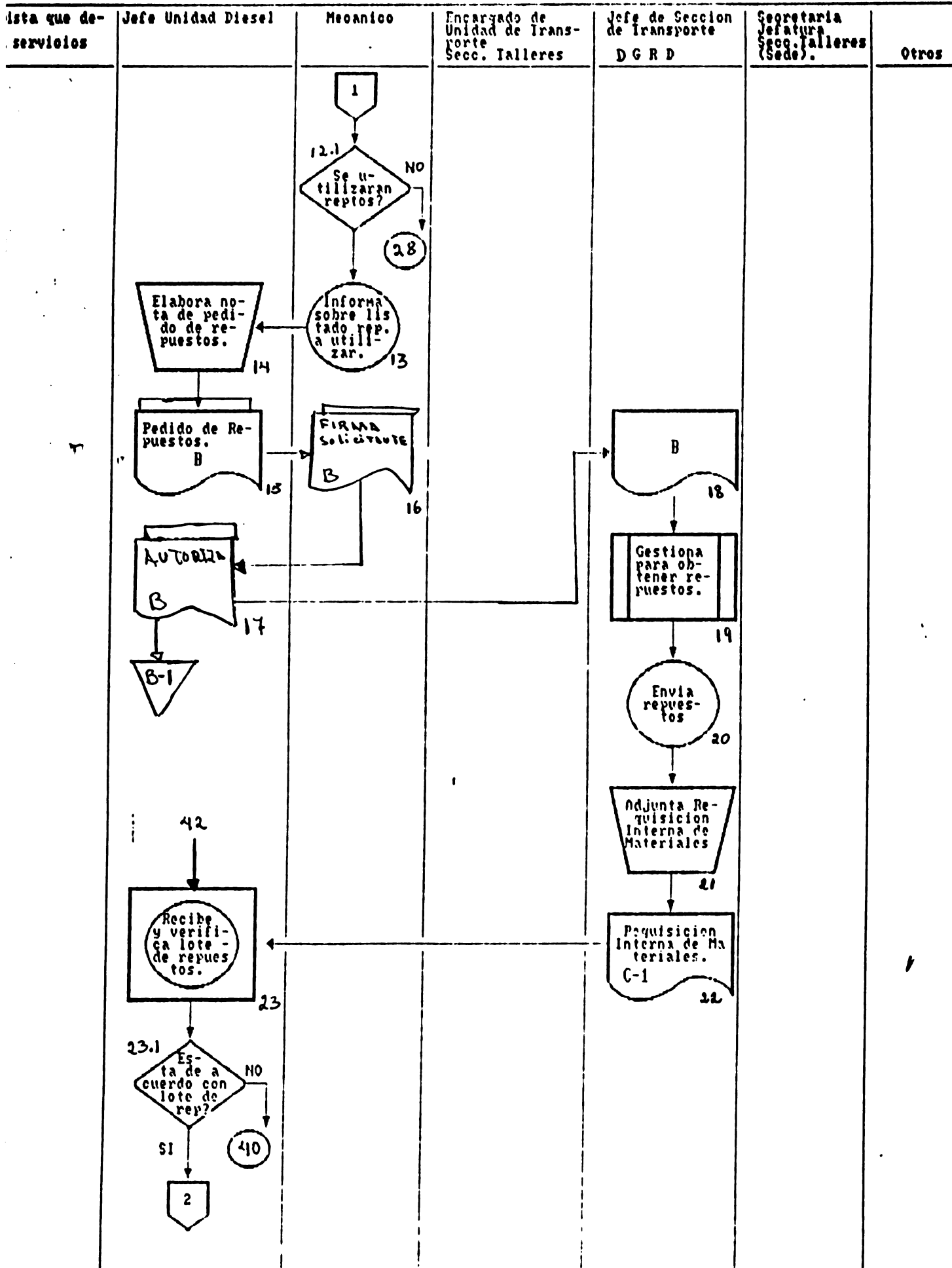


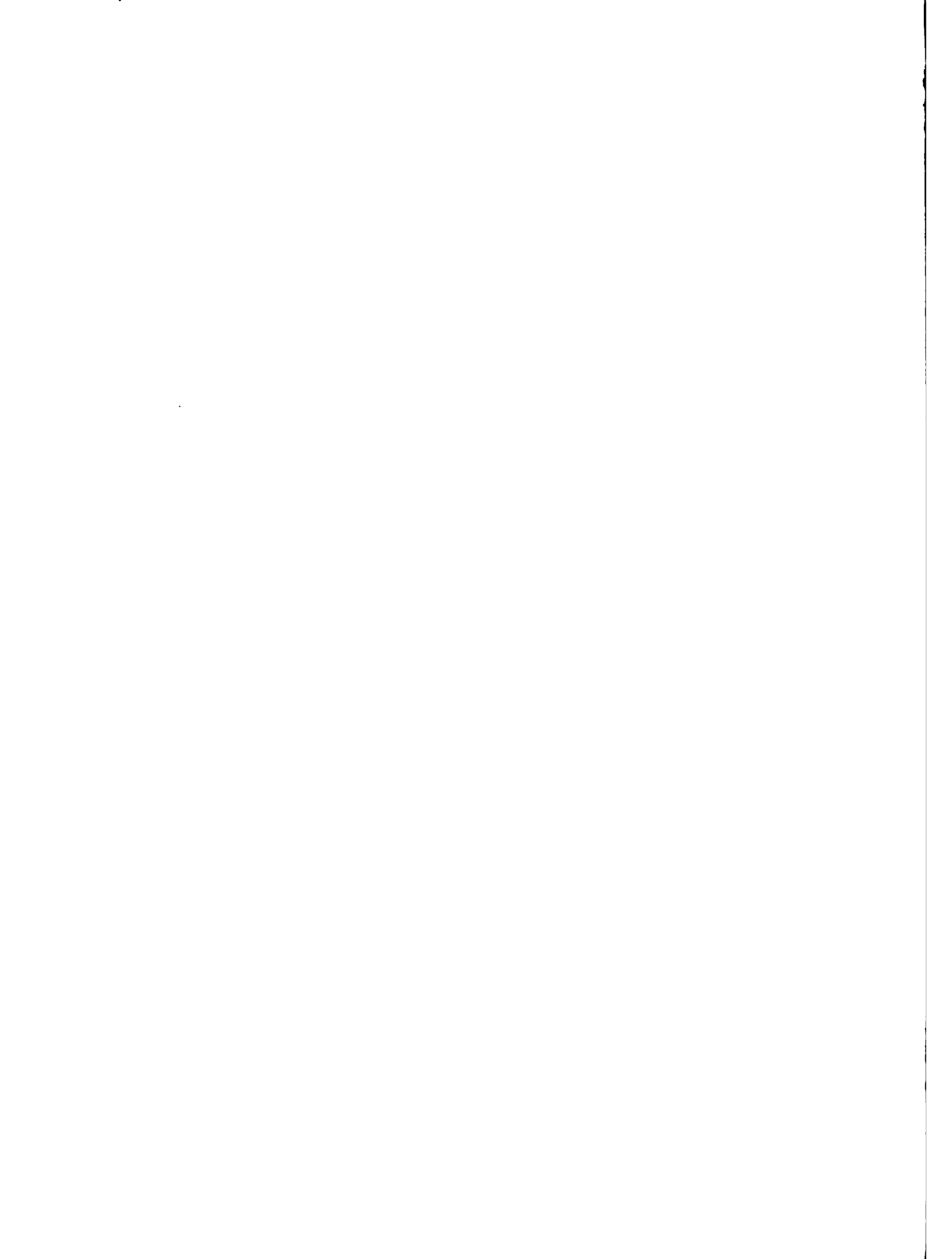
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
15	Jefe de Unidad de Diesel	Revisa la reparación efectuada por el mecánico. Si el vehículo está efectivamente reparado, avisa a motorista para que lo retire.	Si no está reparado aún, entonces se le ordena al mecánico - que complete el trabajo.
16	Motorista	Prueba el vehículo. Después solicita a la Secretaria de la Jefatura de la Sección de Talleres de la Secretaria de Estado, gestiona la autorización para que el vehículo salga del plantel.	El taller de DGRD, está dentro de las instalaciones del Plantel del Matazano.
17	Secretaria de la JST	Llena formulario de control de salida de vehículos. Lo pasa a firma del Jefe de la Sección de Talleres de la Secretaria de Estado, quedando así autorizada la salida. Entrega Control de salida de vehículos a motorista.	
18	Motorista	Vehículo sale del plantel.  (Ver Anexo IV-4: Formularios del Procedimiento).	



# PROCESO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS RIEGO Y DRENAJE (UNIDAD DE DIESEL)

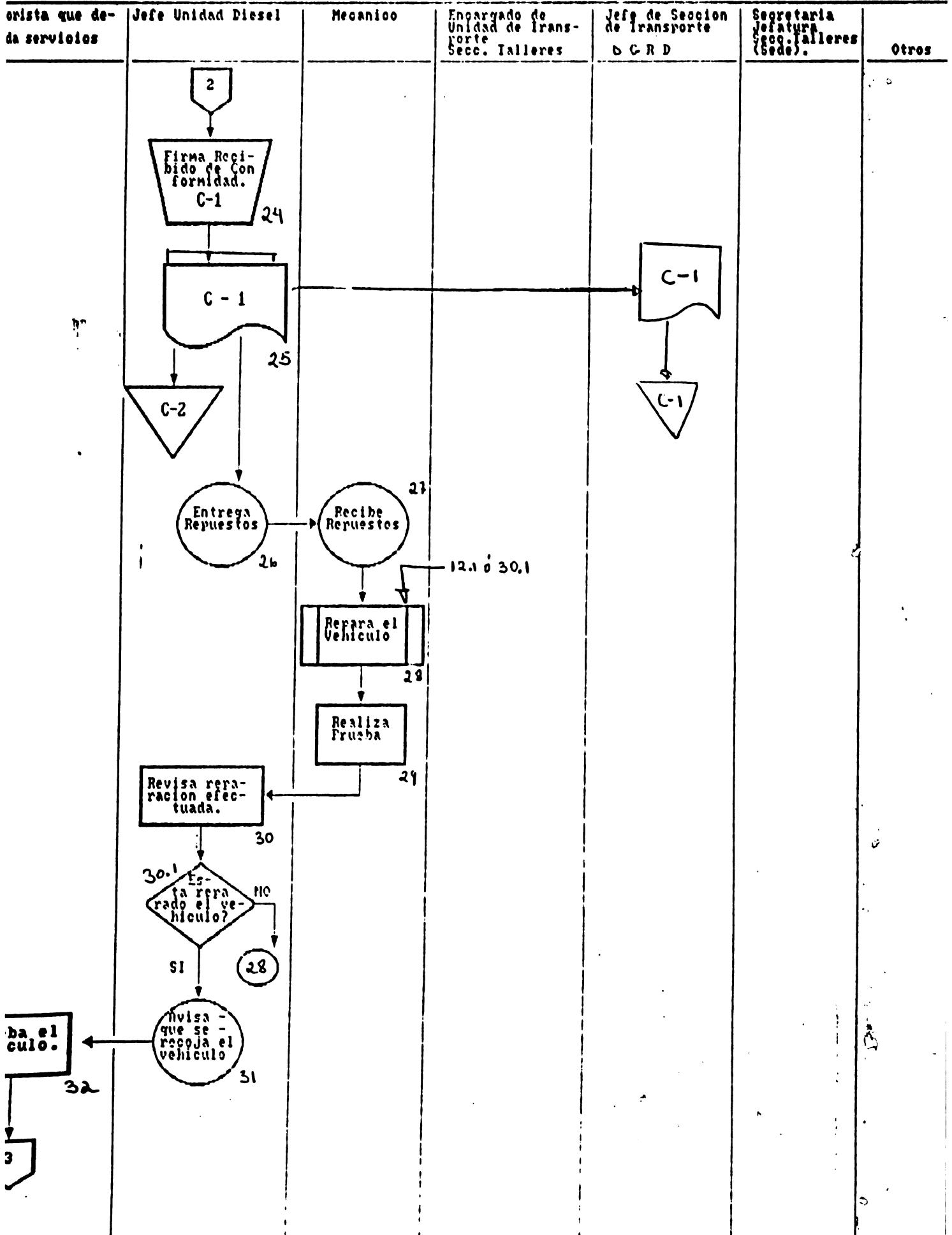
*Diferencia...*

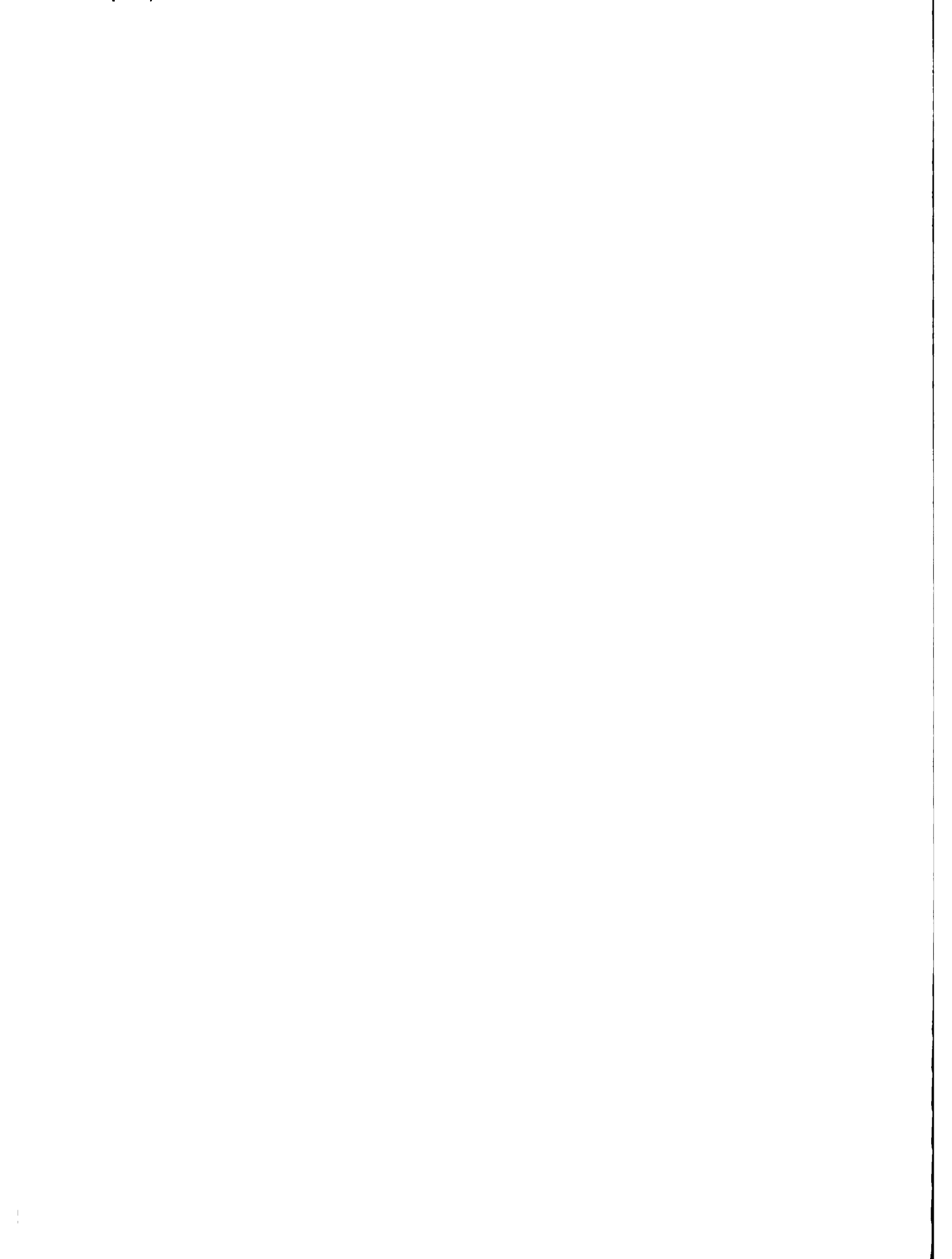




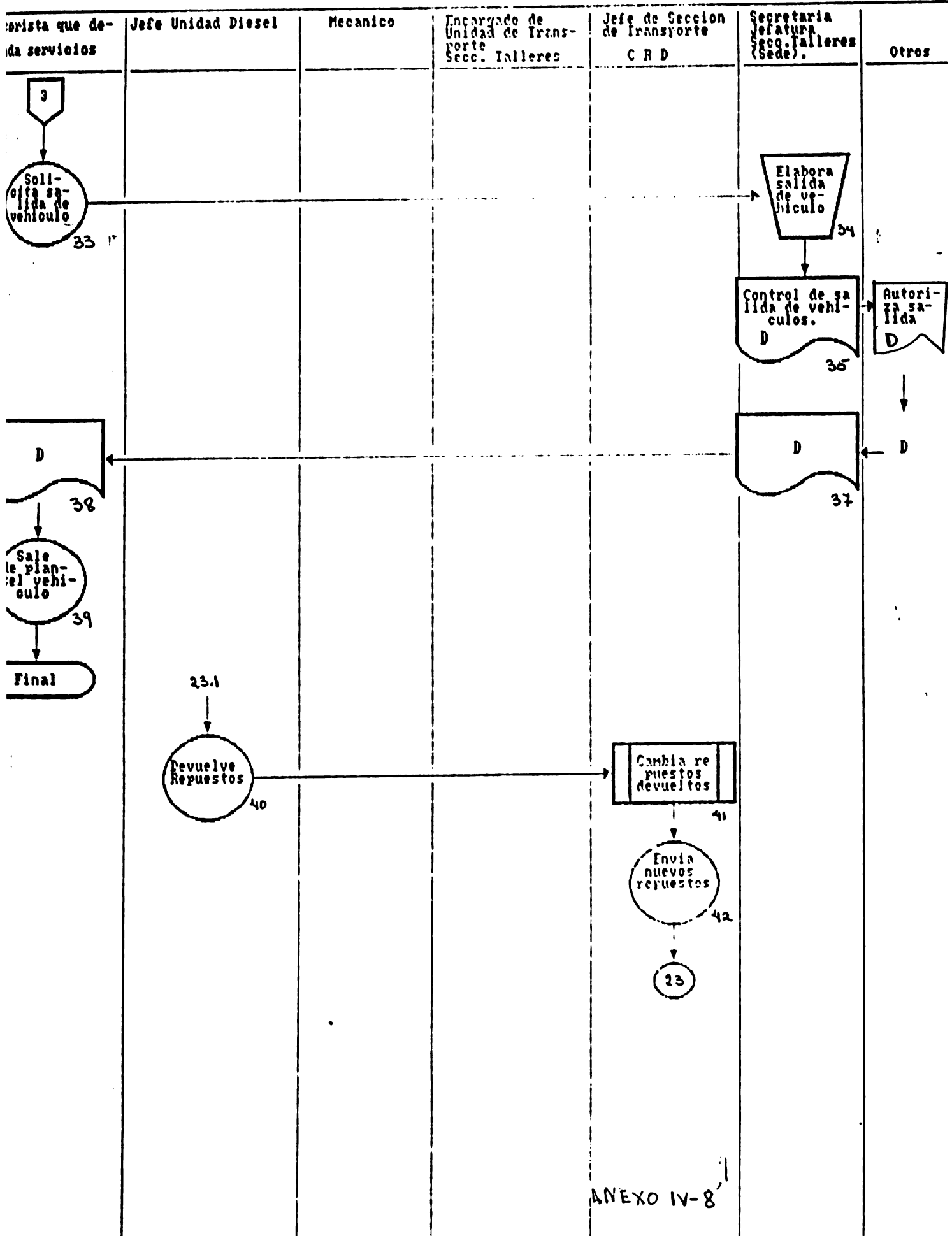


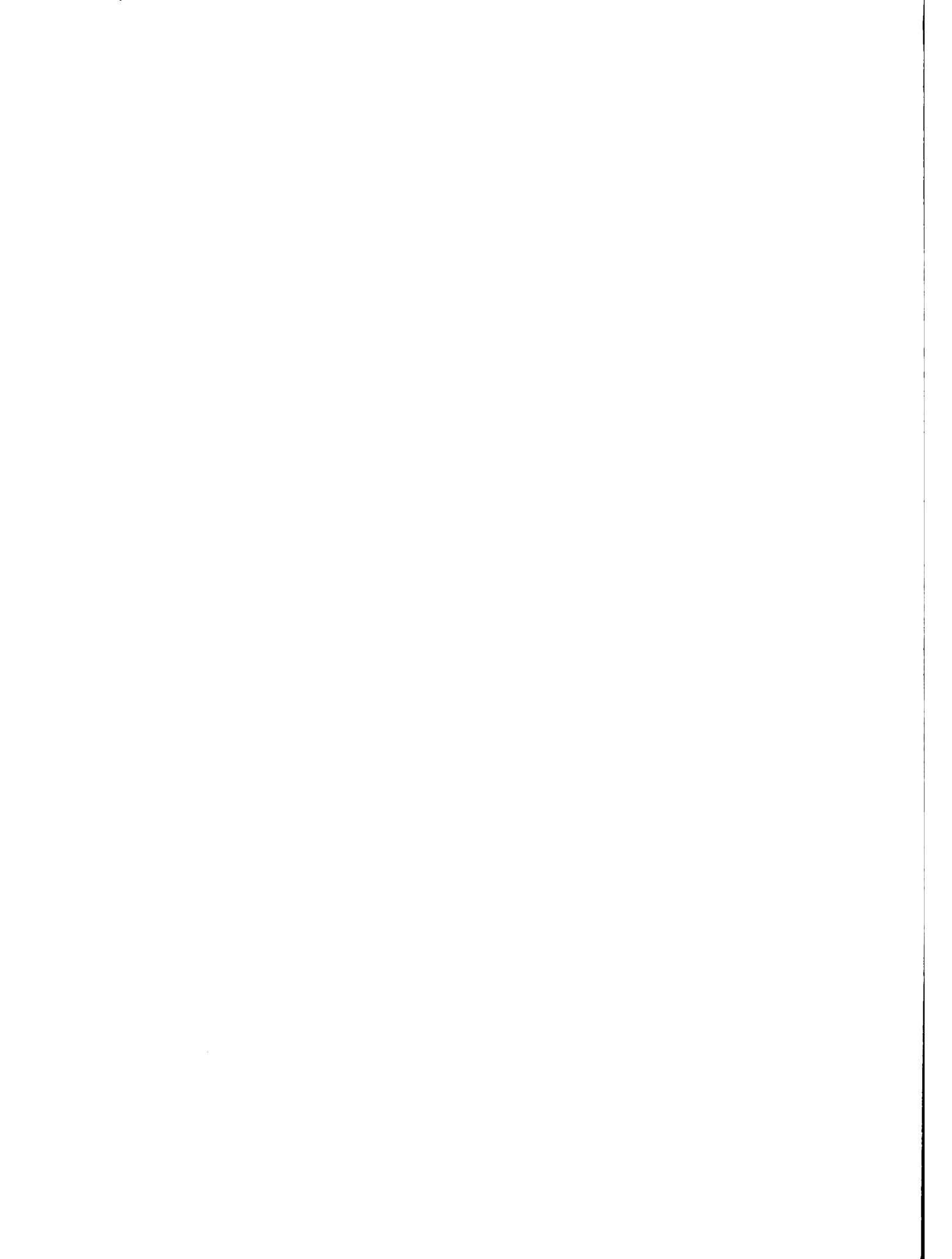
# PROCESO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS RIEGO Y DRENAJE (UNIDAD DE DIESEL)





# PROCESO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS CENTRO DE RIEGO Y DRENAJE (UNIDAD DE DIESEL)





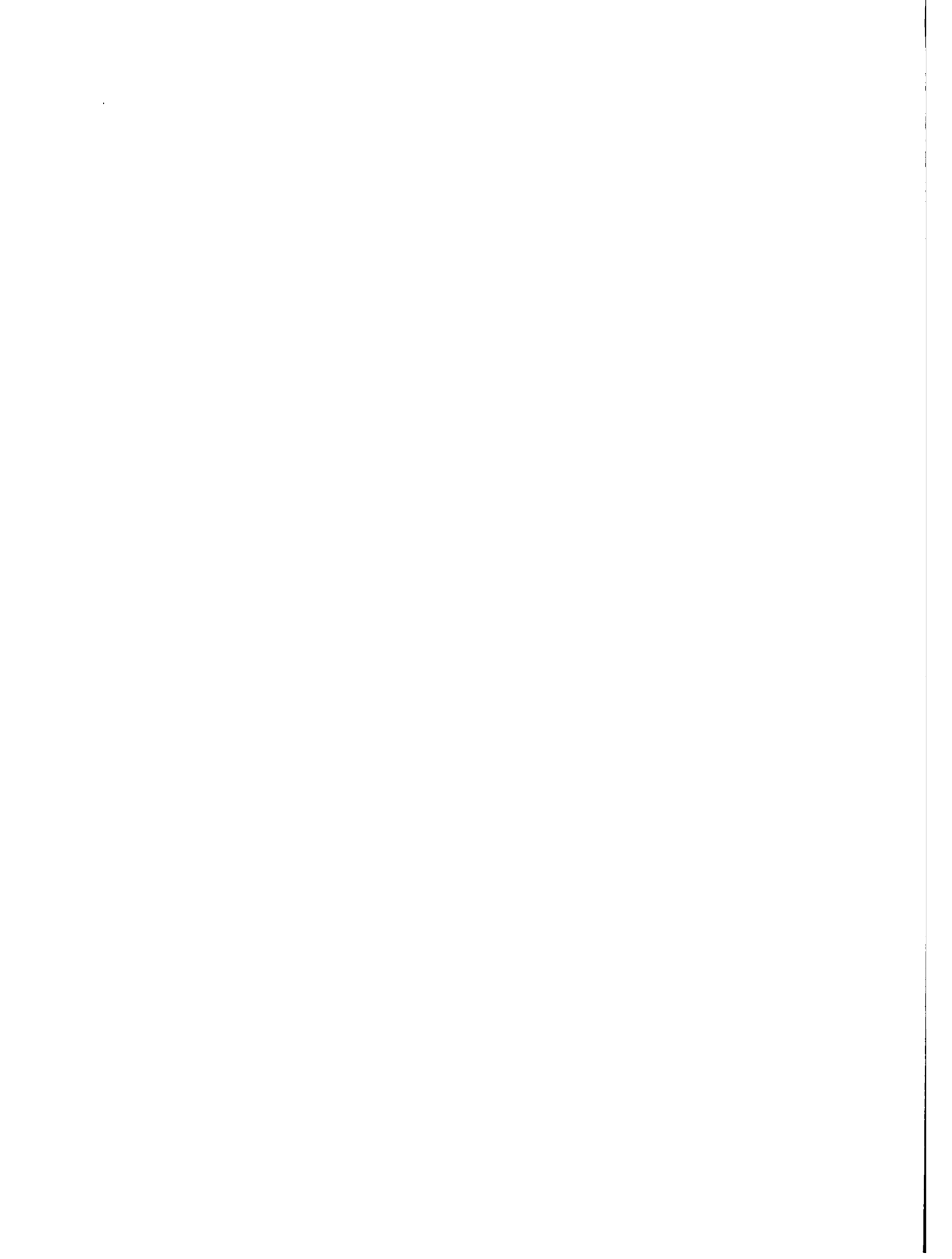
### 3. Análisis del Procedimiento

- 3.1 Innecesariamente se consume tiempo y recurso humano, al reportar el motorista el desperfecto al Encargado de la Unidad de Transporte de la Sección Talleres, por las siguientes razones: no se llevan controles sobre la pertenencia o no del vehículo a la Dirección General de Riego y Drenaje; y por el hecho de que el Encargado de la Unidad de Transporte no autoriza la otorgación del servicio.
- 3.2 La distancia que hay entre la Unidad de Diesel y la Dirección, origina algún retraso en la puesta en taller, de los repuestos.
- 3.3 El procedimiento para la concentración de datos en la Unidad de Costos es manual, lo que consume bastante tiempo.
- 3.4 Excepto lo apuntado en los numerales anteriores, se considera que el proceso desarrollado al interior de la Unidad, es simple y adecuado en términos de participantes, pasos y tiempos.

### 4. Factores Condicionantes

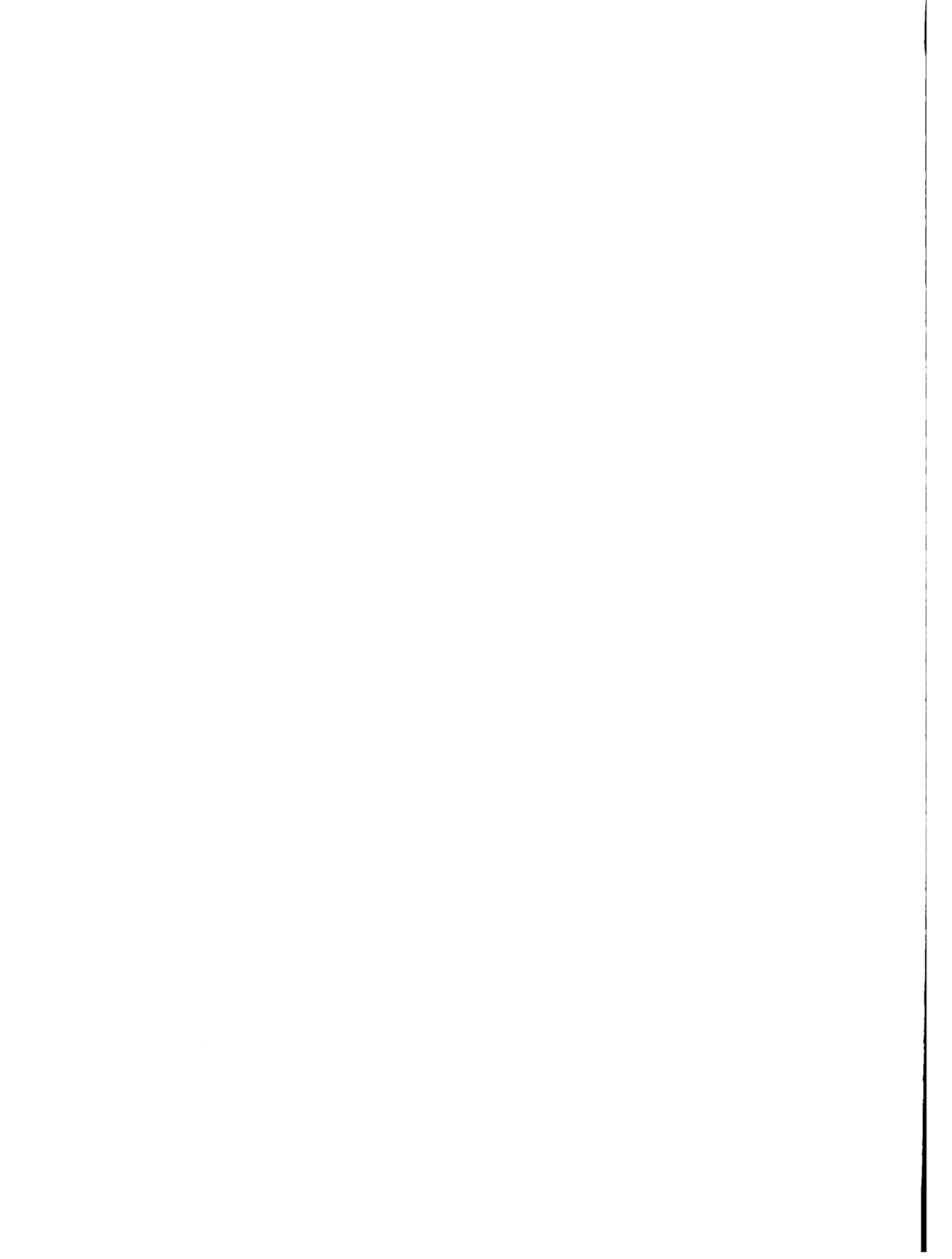
#### *4.1 Factores Restrictivos*

- 4.1.1 No se formulan y aplican instrumentos de programación para el servicio de mantenimiento preventivo.
- 4.1.2 La programación de los presupuestos ordinarios y extraordinarios, no preveen recursos de inversión, lo que se traduce en carencia de equipos y herramientas importantes, tales como: engrasadores, bombas para aceitar cajas de transmisión, micas hidráulicas, llaves, etc.
- 4.1.3 Bajos salarios y necesidades permanentes de capacitación.
- 4.1.4 Falta de mecanización en los procedimientos para llevar controles y elaborar los informes de trabajo.



## **4.2 Factores Facilitadores**

- 4.2.1** Elevada moral interna de trabajo.
- 4.2.2** Existencia y conocimiento de parte de los empleados, de la organización y procedimientos implícitos en la Unidad de Diesel.
- 4.2.3** Existencia de proyectos de inversión en ejecución: Distrito de Riego y Avenamiento, Lempa-Acahuapa, Programa Nacional de Riego y Drenaje, Manejo de Aguas, y Control de Inundaciones en la Margen Derecha del Río Grande de San Miguel; las cuales incluyen recursos financieros para repuestos y materiales.





**C. Procedimiento de los Servicios de Mantenimiento y Reparación de Vehículos. Sección Taller Mecánico. Distrito de Riego y Avenamiento No.1: Zapotitán. Centro Zonal Central.**

**1. Escenario Institucional**

El Centro Zonal Central cuenta con dos talleres de mecánica automotriz; uno ubicado en Santa Tecla, el cual se aplica a servicios de mantenimiento y reparaciones menores, para los vehículos de la Sede Zonal; y otro adscrito al Departamento de Administración del Distrito de Riego y Avenamiento NQ1: Zapotitán, que se dedica fundamentalmente a prestar servicios a los vehículos de las unidades operativas de campo del Centro Zonal (agencias de extensión, distritos de riego, etc.). (Ver organigrama del Distrito en Anexo IV-5).

La Sección Taller Mecánico está conformada por una jefatura, apoyada por un Secretario, y por las unidades de: Diesel, Gasolina y Obra de Banco (ver Anexo IV-6). Igual que en los casos anteriores, no poseen manuales administrativos ni organigramas escritos. La Sección Taller Mecánico presta 9 clases de servicios de mantenimiento y 7 de reparación. Hay 4 servicios de reparación que son demandados frecuentemente y que no se prestan por no contar con equipo y personal capacitado. Adicionalmente la Sección efectúa trabajos a equipos de terracería (tractores, motoniveladoras y cargadores) y se aplica a la elaboración de compuertas y estructuras de canales de riego.

Al momento de la investigación la Sección estaba integrada por trece empleados: el Jefe y su secretaria, nueve mecánicos y dos ayudantes de mecánica. De los nueve mecánicos solamente cinco han recibido cursillos de capacitación, uno de éstos es egresado de la Carrera de Ingeniería Eléctrica. El sueldo mensual del personal, exceptuando al Jefe, está en el rango de \$1,142.40 a \$1,483.20 .



## 2. Procedimiento Actual

### 2.1 Descripción del Procedimiento

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS**

Actual

Propuesto

Nombre del Procedimiento:

Otorgación de Servicio de Mantenimiento y Reparación de Vehículos.

Unidad de Estudio:

Sección Taller Mecánico.

Fecha:

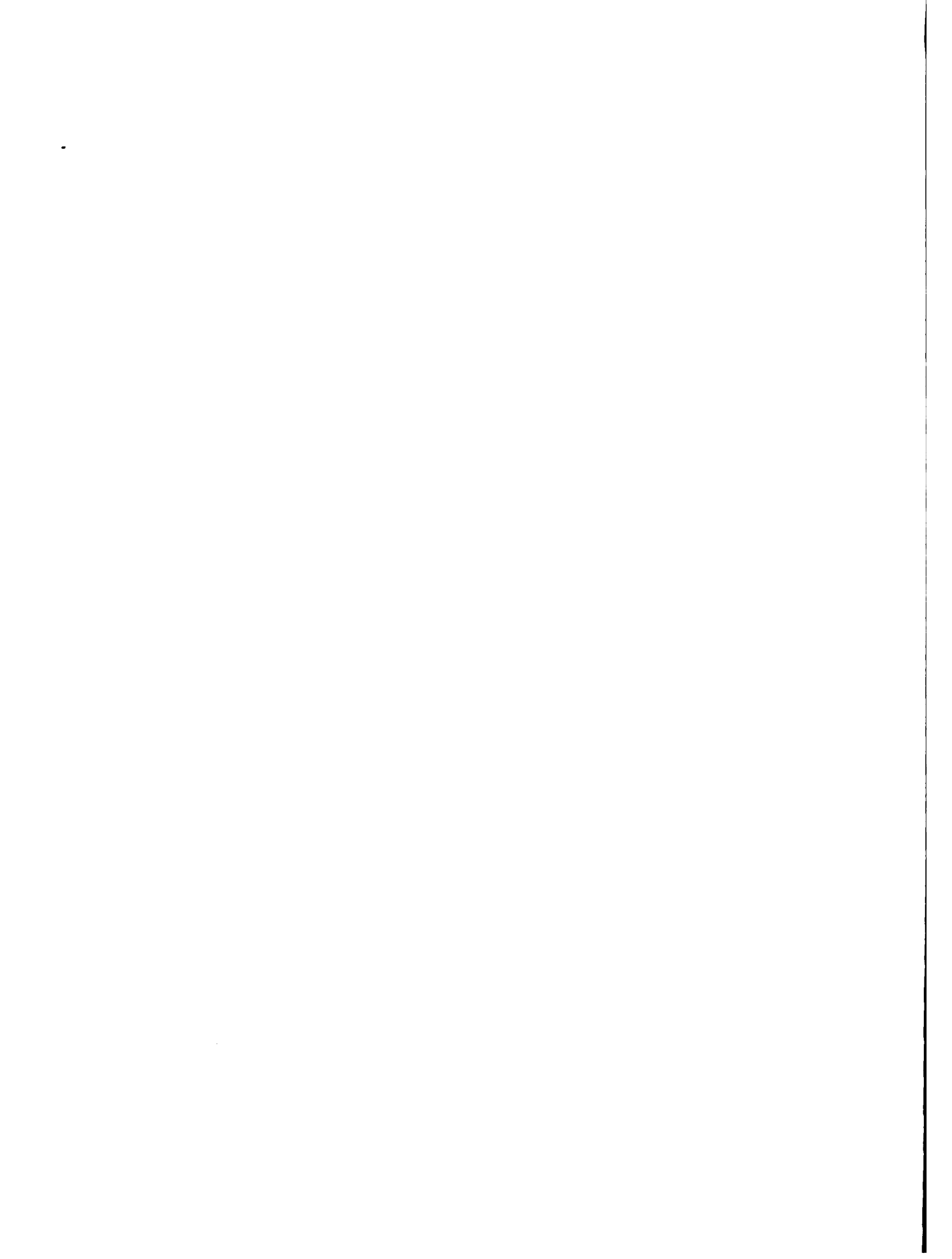
08	05	91
----	----	----

Distrito de Riego y Avenamiento No. 1: Zapotitán  
Centro Zonal Central.

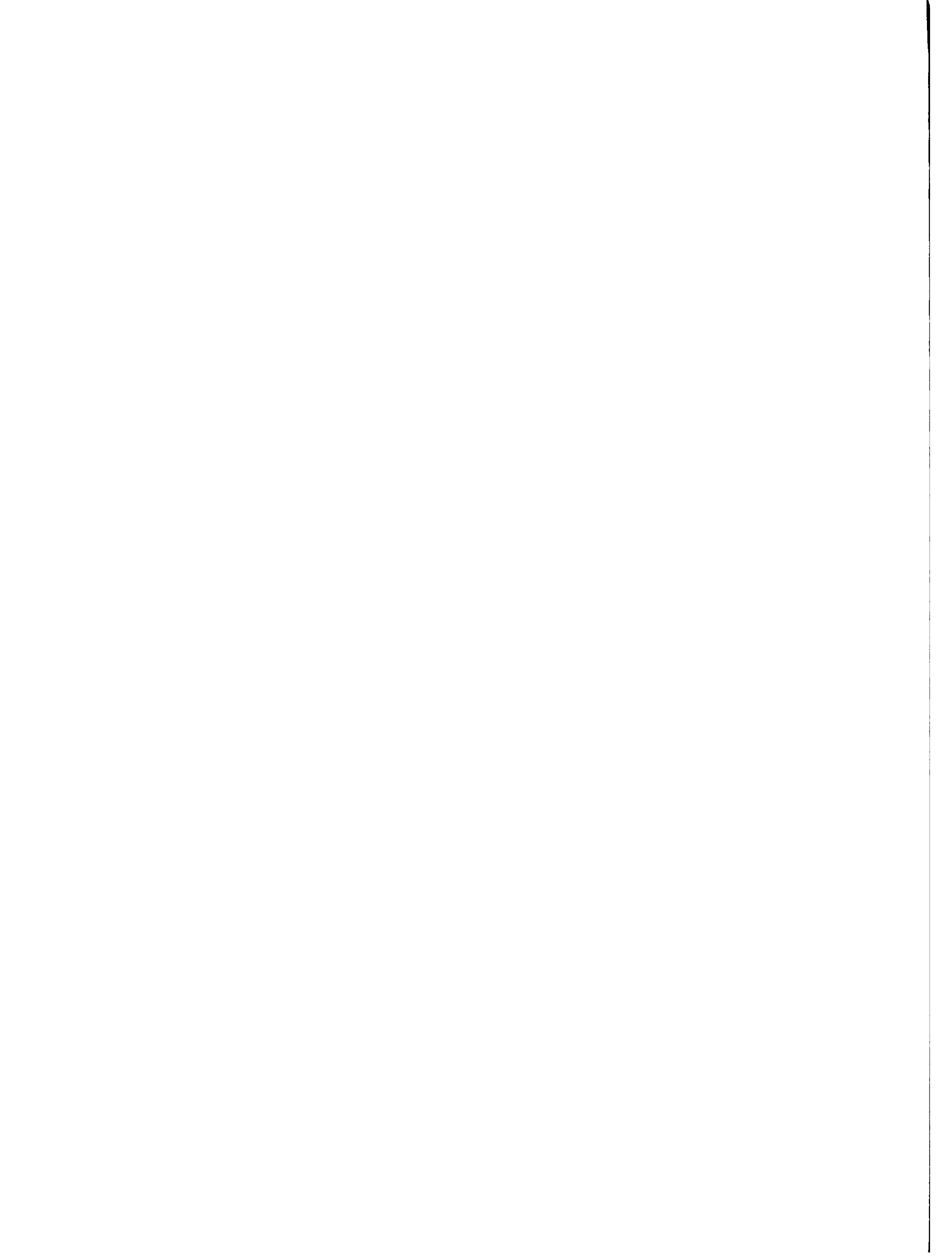
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Usuario	Solicita verbalmente servicio a Jefe de Taller.	
2	Jefe de Taller	Ordena a Secretario llenar formulario de servicio.	
3	Secretario de Taller	Revisa accesorios y estado del vehículo.  Llena fórmula de servicio en original, en presencia del Solicitante y se lo entrega para firma.	
4	Solicitante	Firma que reporta en la fórmula de servicio y devuelve a Secretario de Taller.	
5	Secretario de Taller	Firma fórmula que recibe  Informa a Jefe de Talleres de llenado de fórmula.	Las fórmulas de servicio son guardadas hasta el final para observaciones posteriores y controles y luego es archivada.
6	Jefe de Talleres	Asigna mecánico para la reparación del vehículo.	
7	Mecánico	Revisa el vehículo para detectar el desperfecto reportado.	



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
	Mecánico	<p>Determina si lo reportado por el usuario difiere con el desperfecto encontrado por él. Si no difiere continúa en el siguiente paso.</p> <p>Determina si hay necesidades de repuestos.</p> <p>Elabora listado de repuestos necesarios en original y papel simple, y lo entrega a Jefe de Taller.</p>	<p>Si el desperfecto difiere, el mecánico - informa a Secretario para que éste modifique la fórmula de Servicio.</p> <p>Si no son necesarios repuestos, procede a otorgar servicio de mantenimiento y reparación.</p>
8	Jefe de Taller	<p>Revisa y aprueba listado de repuestos</p>	<p>Si los repuestos no son necesarios o adecuados, solicita a mecánico hacer nueva lista.</p>
9	Mecánico	<p>Consulta en bodega por la existencia de repuestos e informa a Jefe de Talleres.</p>	<p>Si no hay stock en repuestos informa a Jefe de Taller y continúa en paso 16.</p>
10	Jefe de Taller	<p>Elabora en papel simple, y autoriza hoja de retiro de repuestos en original y entrega a mecánico.</p>	
11	Mecánico	<p>Recibe hoja autorizada de retiro de repuestos y la entrega a bodeguero.</p>	
12	Bodeguero	<p>Elabora vale provisional de egreso de bodega y se la entrega al mecánico.</p>	
13	Mecánico	<p>Firma de recibido el vale y lo devuelve al bodeguero.</p>	
14	Bodeguero	<p>Entrega repuestos a mecánico</p>	<p>Los vales provisionales son acumulados mensualmente para efectuar una sola requisición de materiales al mes con su correspondiente descarga en bodega.</p>

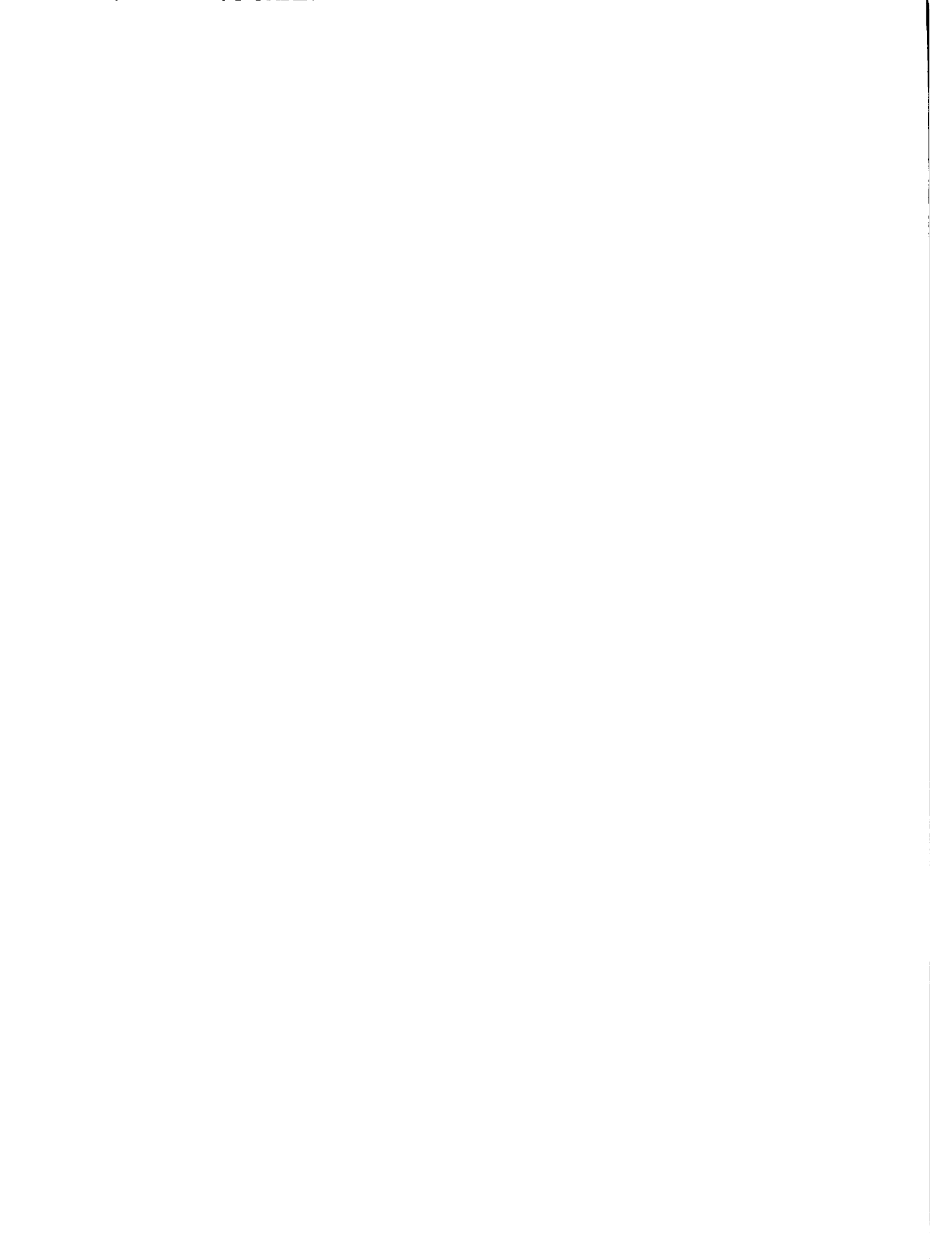


PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
15	Mecánico	Realiza servicio de mantenimiento y reparación.  En el caso de inexistencia de repuestos en bodega, informa a Jefe de Taller.	
16	Jefe de Taller	Ordena a Secretario de Taller elaborar requisición de materiales o servicios.	
17	Secretario de Taller	Elabora requisición de materiales o servicios en original y 6 copias y lo pasa a Jefe de Taller.	
18	Jefe de Taller	Firma fórmula de requisición de solicitante y lo pasa a Jefe de Distrito.	
19	Jefe de Distrito	Autoriza fórmula de requisición y devuelve a Jefe de Taller.	
20	Jefe de Taller	Recibe fórmula de requisición autorizada y la pasa a Jefe Administrativo del Distrito.	
21	Jefe Administrativo del Distrito	Recibe fórmula de requisición de materiales o servicios y firma de recibido la copia #6, devolviéndosela a Secretario del Taller quien la archiva (6), toma para control y archivo la copia #5, y pasa fórmulas a Proveduría del Departamento Administrativo del Centro Zonal Central.	
22	Proveduría de Dpto. Administrativo Centro Zonal Central	Recibe fórmula de requisición de materiales o servicios y realiza proceso de compra e ingresan a bodega los repuestos.	
23	Jefe de Distrito o Jefe Administrativo de Distrito	Recoge repuestos en bodega de Centro Zonal Central y los entrega a Jefe de Talleres.	

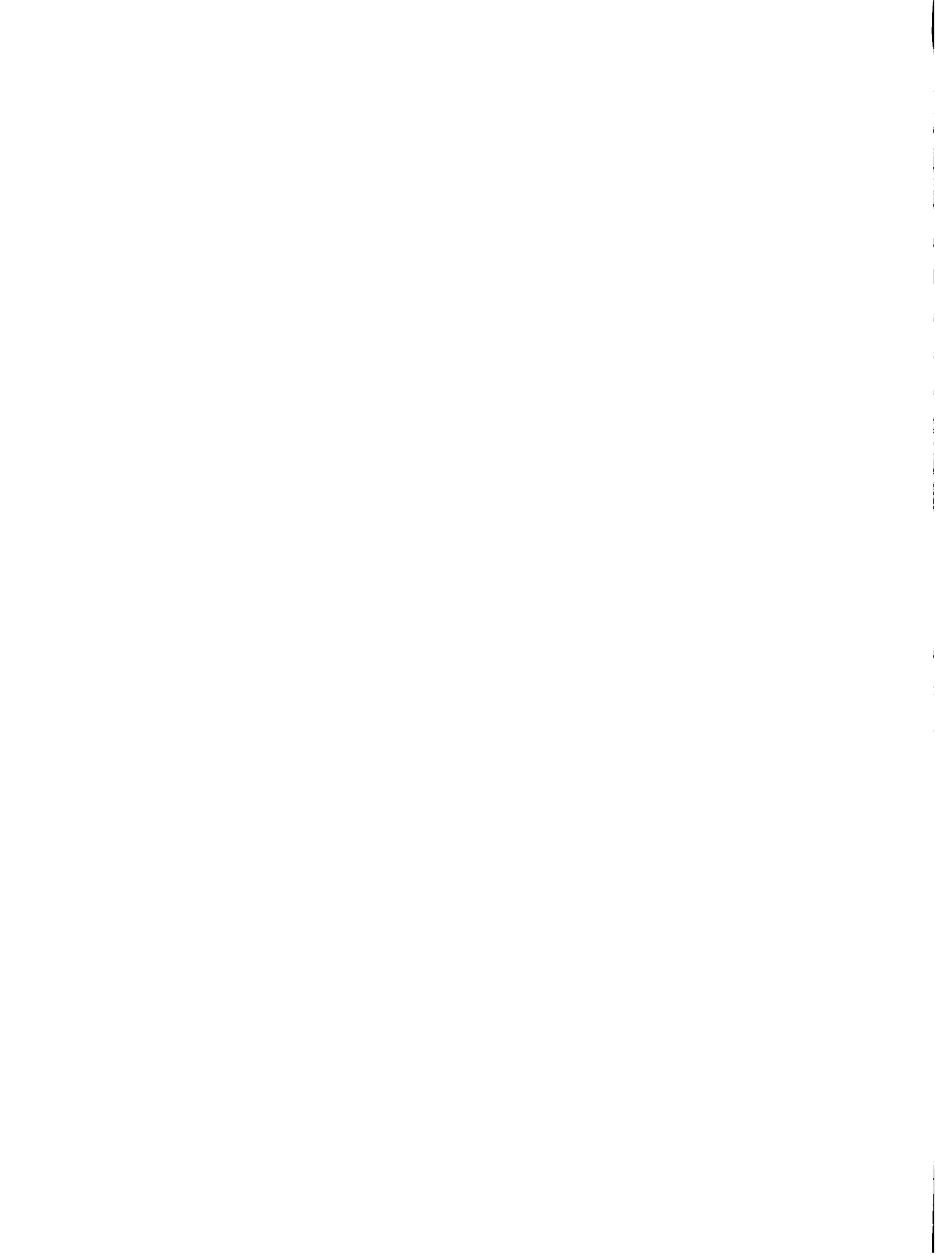




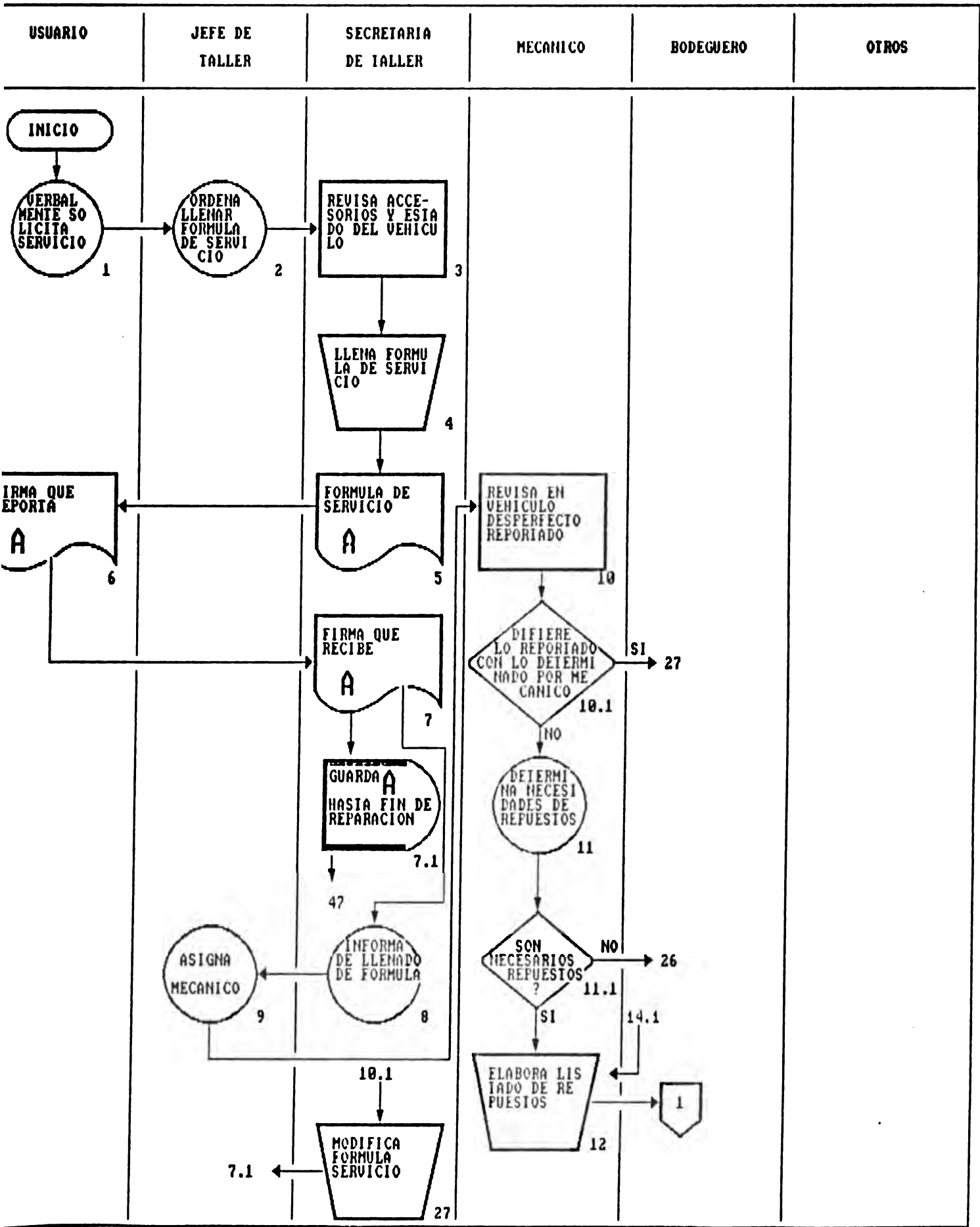
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
24	Jefe de Taller	<p>Recibe y revisa repuestos</p> <p>Entrega repuestos a mecánico</p>	<p>Si los repuestos no corresponden a lo solicitado, son devueltos a Proveduría del Dpto. Administrativo Zona Central, con las observaciones pertinentes para su cambio</p>
25	Mecánico	<p>Recibe repuestos de vehículo y realiza servicio de mantenimiento o reparación de vehículo.</p> <p>Informa a Jefe de Talleres, sobre la finalización de reparación del vehículo.</p>	
26	Jefe de Taller	<p>Recibe vehículo para prueba de reparación eficiente.</p> <p>Se cerciora de que el vehículo tenga combustible para prueba.</p> <p>Prueba vehículo para comprobar si no persiste la falla.</p> <p>Solicita a Jefe de Distrito o Jefe Administrativo de Distrito avisar a usuario que recoja vehículo.</p>	<p>Si no hay combustible para prueba, solicita a usuario que lo traiga.</p> <p>Si tiene falla, devuelve vehículo a mecánico para completar reparación.</p>
27	Jefe de Distrito o Jefe Administrativo de Distrito.	<p>Avisa a usuario que su vehículo ha sido reparado.</p>	
28	Usuario	<p>Se presenta a taller y prueba vehículo.</p> <p>Firma de recibido fórmula original de solicitud de servicio que le entrega Jefe de Taller.</p>	

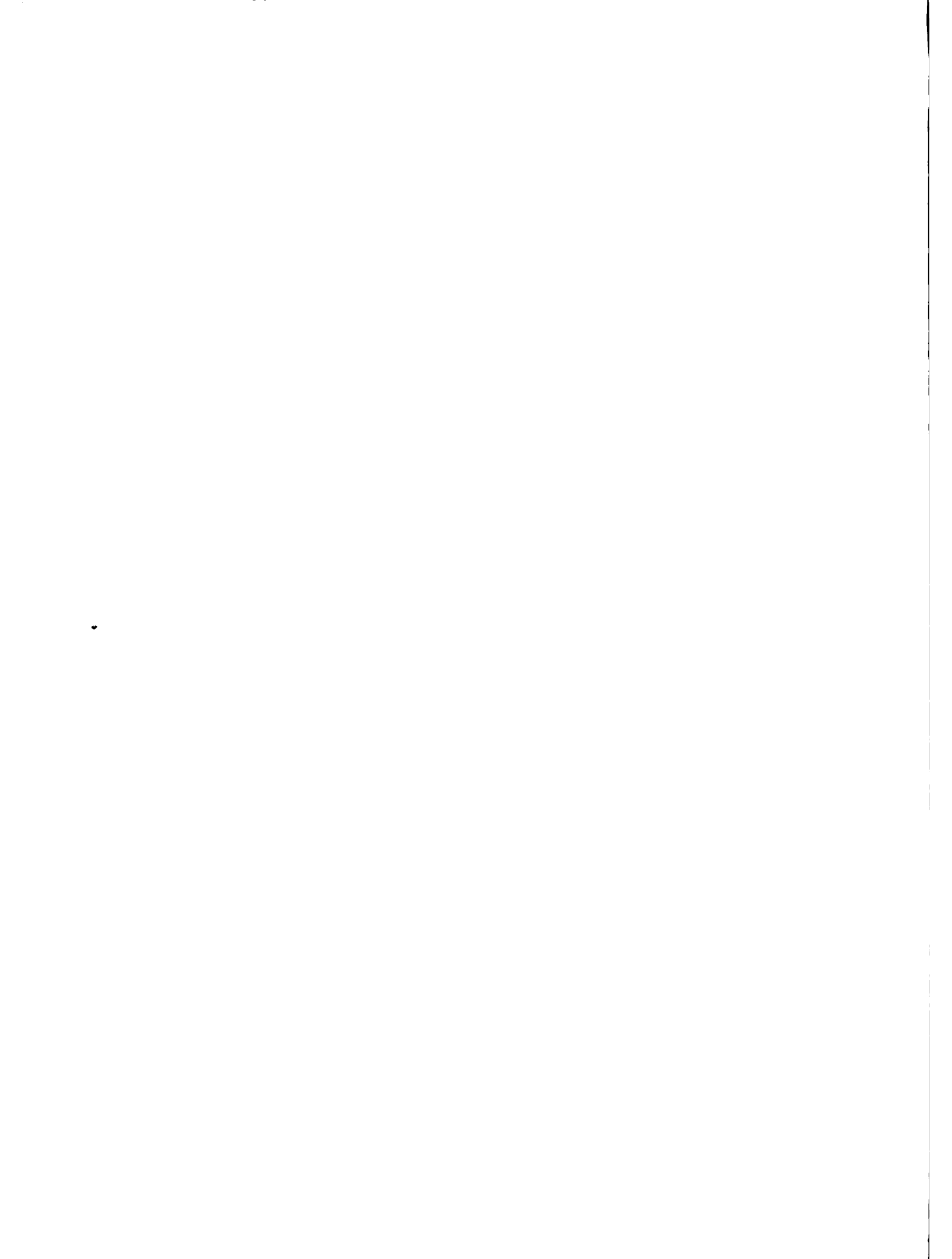


PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
29	Jefe de Taller	Firma de Supervisó y probó, en la fórmula de Solicitud de Servicio y entrega a Secretario de Taller.	
30	Secretario de Taller	Recibe fórmula para reporte de trabajo y archivo.  (Ver Anexo IV-7 : Formularios del Procedimiento)	

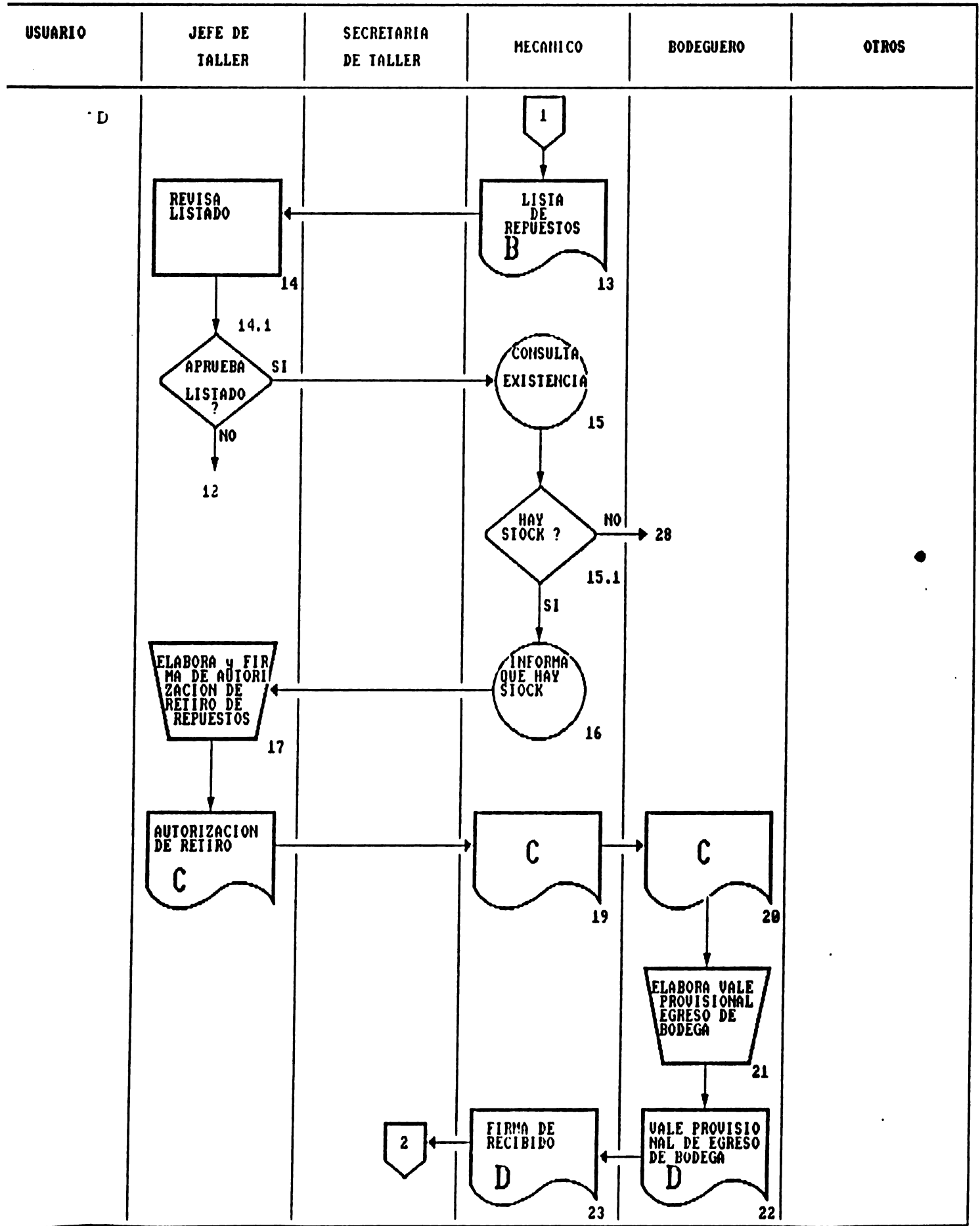


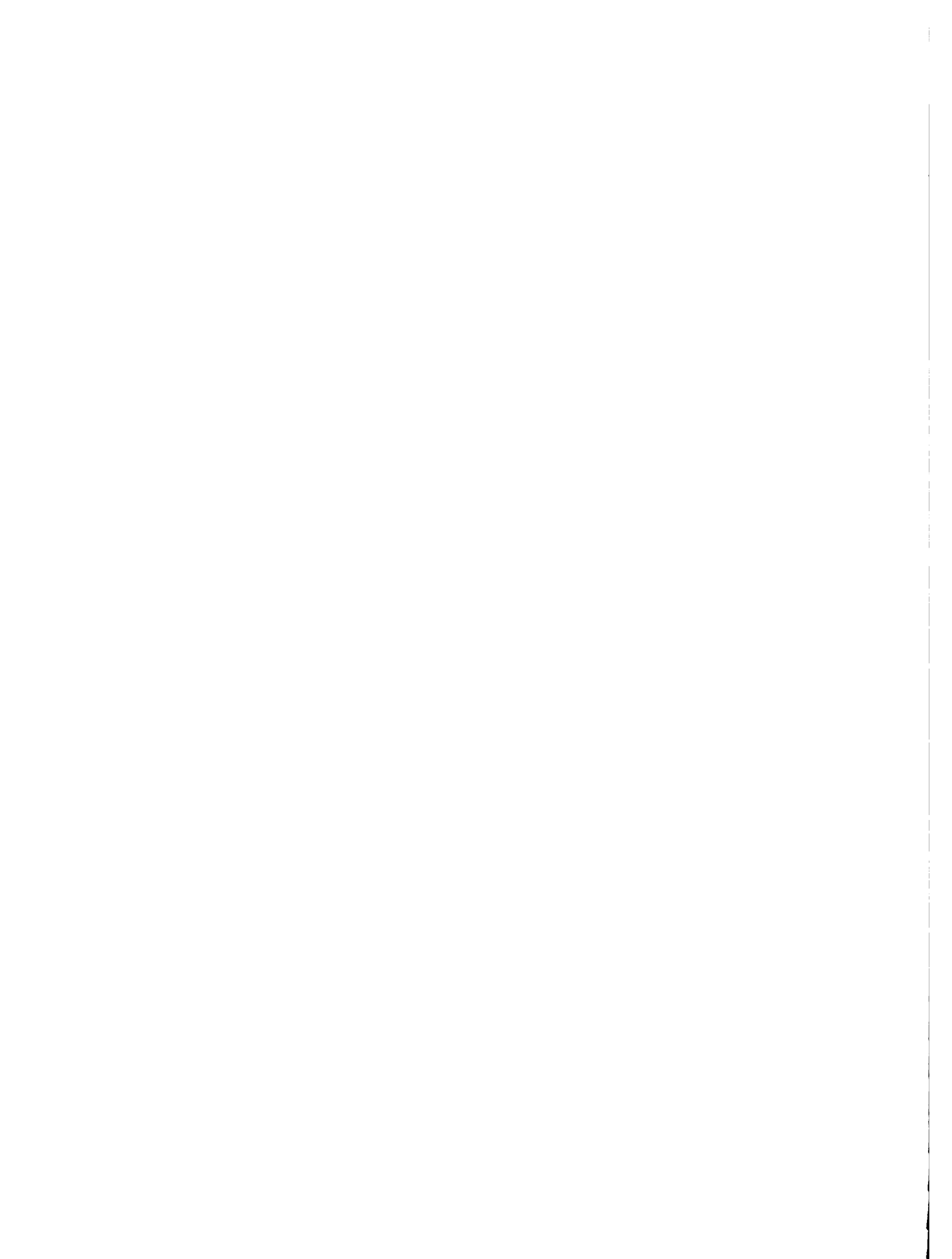
**2 PROCESO PARA LA OTORGACION DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS**  
**SECCION TALLER MECANICO, DISTRITO DE RIEGO Y AVENAMIENTO**  
**No. 1: ZAPOTITAN CENTRO ZONAL CENTRAL DEL MAG.**





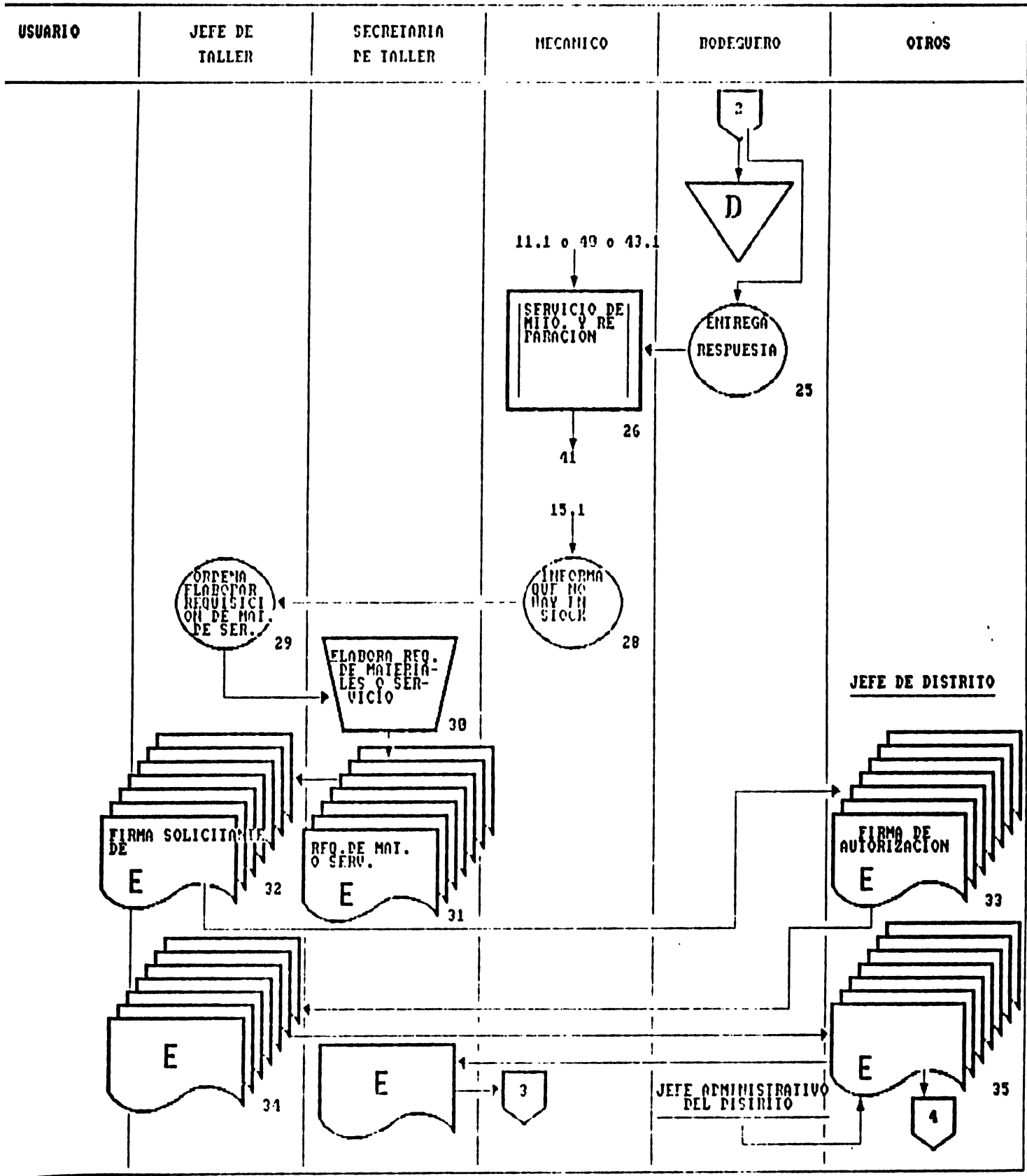
**PROCESO PARA LA OTORGACION DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO  
Y REPARACION DE VEHICULOS**  
**SECCION TALLER MECANICO, DISTRITO DE RIEGO Y AVENAMIENTO**  
**No.1: ZAPOTITAN CENTRO ZONAL CENTRAL DEL MAG.**





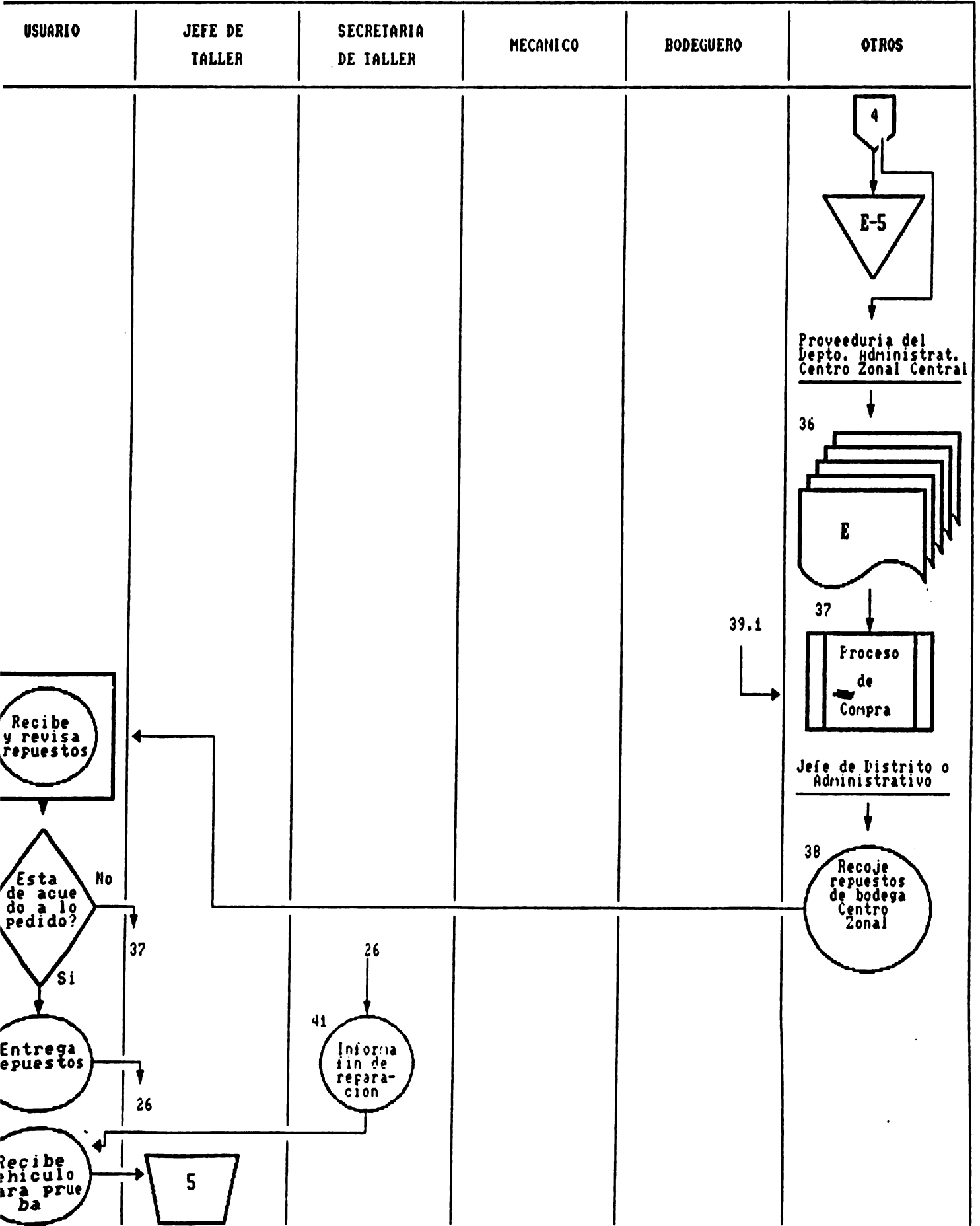


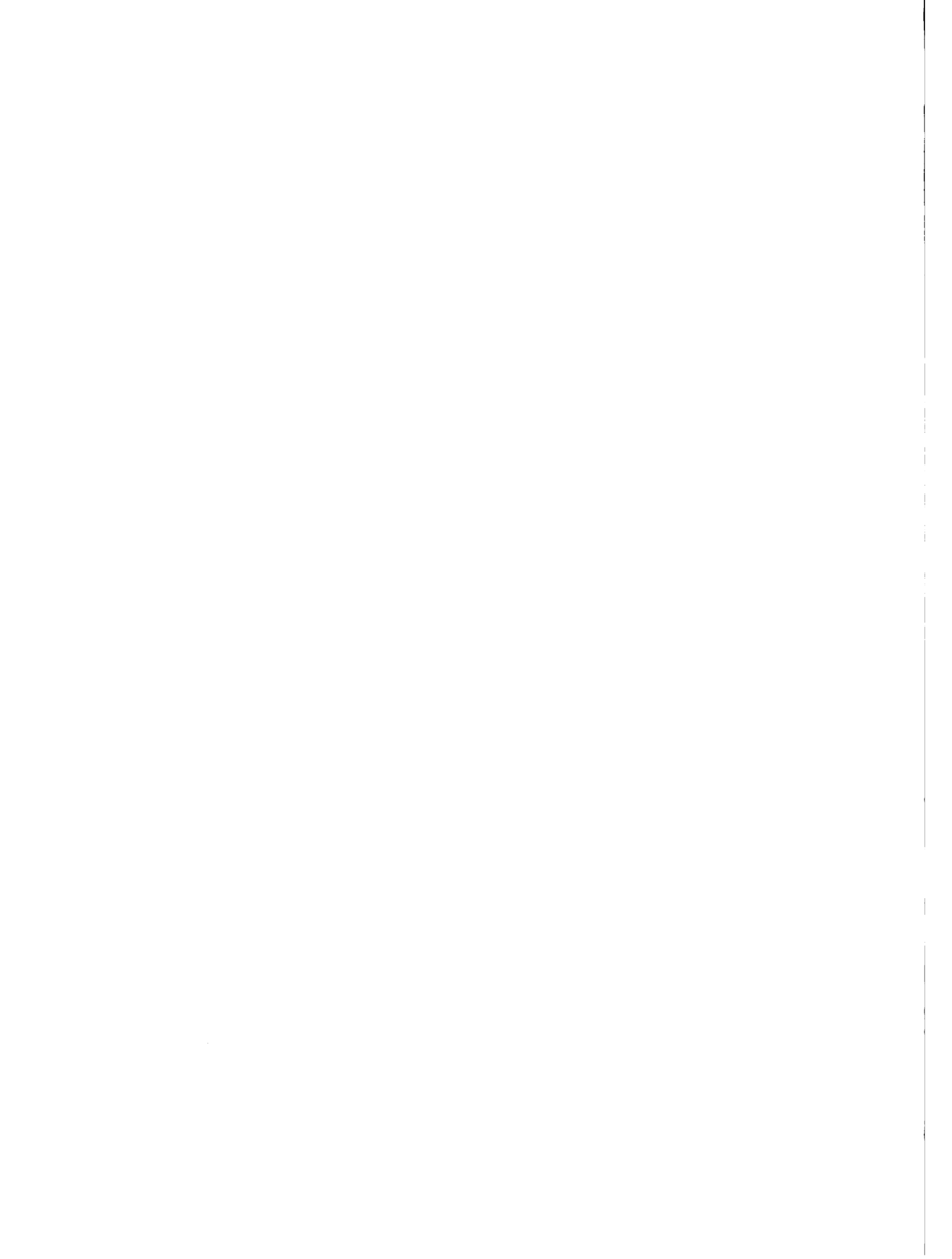
**PROCESO PARA LA OTORGACION DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS**  
**SECCION TALLER MECANICO, DISTRITO DE RIEGO Y AVENAMIENTO 131**  
**No. 1: ZAPOTITAN CENTRO ZONAL CENTRAL DEL MAG.**



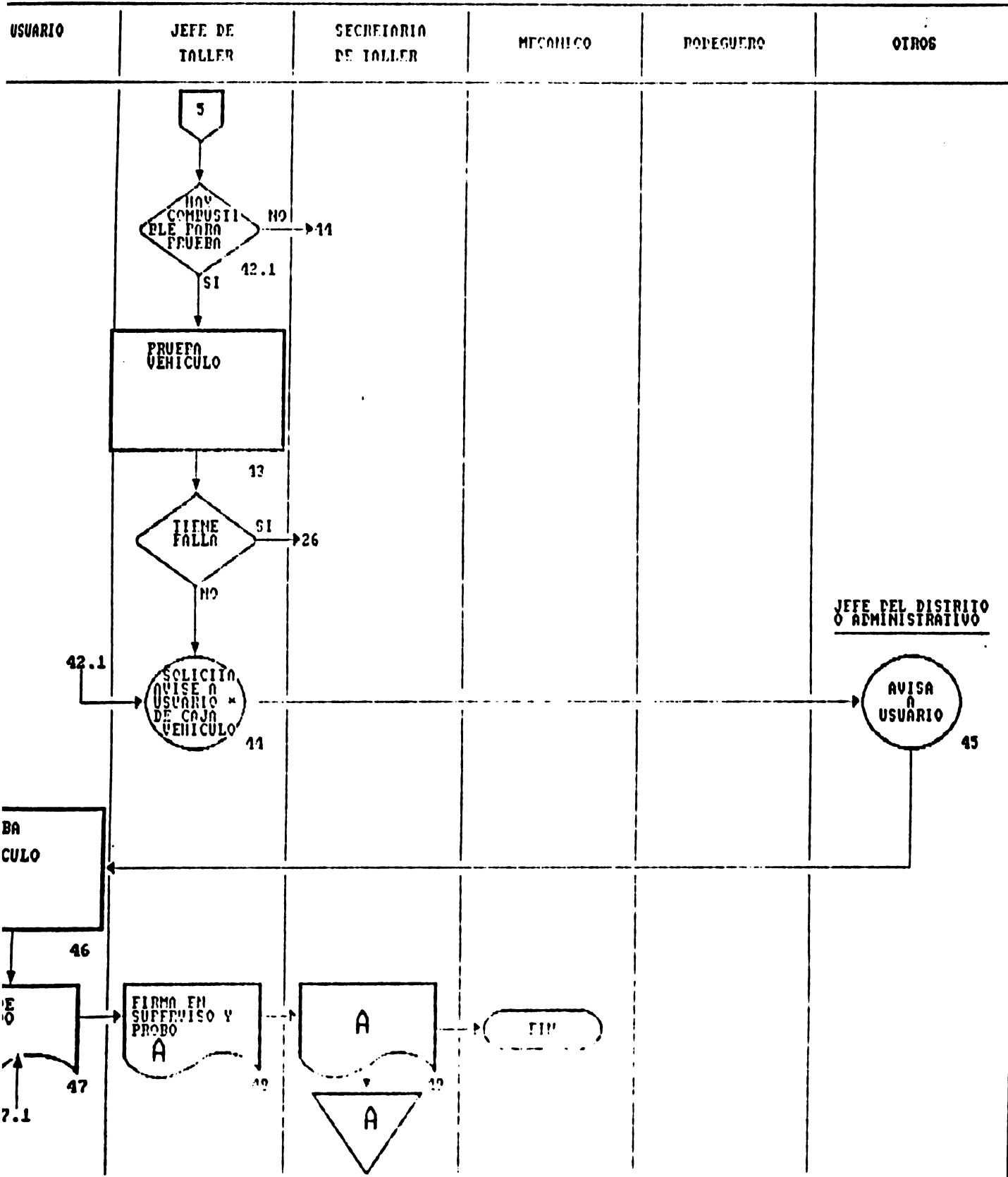


PROCESO PARA LA OTORGACION DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS  
 SECCION TALLER MECANICO, DISTRITO DE RIEGO Y AVENAMIENTO  
 No.1: ZAPOTITAN CENTRO ZONAL CENTRAL DEL MAG.





PROCESO PARA LA OTORGACION DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO  
 Y REPARACION DE VEHICULOS  
 SECCION TALLER MECANICO, DISTRITO DE RIEGO Y AVENAMIENTO  
 No.1: ZAPOTITAN CENTRO ZONAL CENTRAL DEL MAG.



JEFE DEL DISTRITO O ADMINISTRATIVO

BA CULO

7.1

¿HAY COMBUSTIBLE PARA PRUEBA, SOLICITA ADEMAS QUE USUARIO TRAGA COMBUSTIBLE VER ANEXO IV 3 : FORMULARIO DEL PROCEDIMIENTO.



### 3. Análisis del Procedimiento

- 3.1 La revisión del vehículo que realiza el mecánico hasta el paso 7, puede ocasionar pasos innecesarios, cuando lo determinado por éste difiere con la falla reportada por el usuario, primero por que se tiene que modificar la fórmula de servicio y segundo, si la falla es leve y se puede reparar en el transcurso del día, es superflua la revisión de los accesorios y estado general, del vehículo que hace el secretario del taller.
- 3.2 Someter a revisión del Jefe de Taller, la lista de repuestos, antes de consultar el mecánico las existencias en bodega, es un paso repetitivo, ya que según el procedimiento vigente, posterior a la consulta de los stock en bodega que hace el mecánico, el Jefe del Taller vuelve a revisar y autorizar en hoja de papel simple, el retiro de los repuestos.
- 3.3 Asimismo, se estima que la elaboración de la hoja de autorización de retiro de repuestos que extiende el Jefe del Taller al mecánico, es innecesaria, ya que en el mismo listado de repuestos que elabora el mecánico, puede escribirse dicha autorización.
- 3.4 Se estima que un elemento importante de agilización del proceso, es la entrega de repuestos al mecánico, a través de los vales provisionales de entrega de repuestos que elabora el bodeguero, ya que éste último al término del mes, en base a los vales provisionales, elabora una sola Requisición de Materiales o Servicios y un único egreso de bodega por solicitante. No obstante, se hace una sola observación, cual es que se debería diseñar un formulario para el vale, pues en la actualidad se utiliza una fórmula inadecuada.
- 3.5 Se considera innecesario, que la Requisición de Materiales o Servicios (paso 30 del flujograma), pase a autorización del Jefe de Distrito, pues existe un Jefe Administrativo en él mismo.
- 3.6 No está claramente definida la responsabilidad para recoger los repuestos en la bodega del Centro Zonal. A veces lo hace el Jefe del Distrito o el Administrador y en algunos casos, el Jefe del Taller. Semejante situación se presenta referente, al responsable de avisar al usuario, que el vehículo ha sido reparado.
- 3.7 Como en la mayoría de los talleres del MAG, el mayor factor de retraso en el servicio, está determinado por la lentitud en los procesos de compra de repuestos, lo cual es consecuencia de las insuficiencias presupuestarias, entre otras causas.





#### 4. Factores Condicionantes

##### *4.1 Factores Restrictivos*

- 4.1.1 La programación del presupuesto ordinario del Centro Zonal, no prevé técnicamente los recursos financieros para la Sección de Taller Mecánico. Como consecuencia, la ejecución presupuestaria se convierte en una bolsa común, por la cual compiten todas las unidades organizativas del Centro, obteniendo mayores cantidades de recursos aquellas ubicadas físicamente cerca de los centros de decisión. Lo anterior, se traduce en carencia de equipo y herramientas, así como obsolescencia y baja reposición de los existentes. Referente a los repuestos y materiales, éstos son escasos.
- 4.1.2 No se formulan ni aplican instrumentos de programación, para el servicio de mantenimiento preventivo.
- 4.1.3 No ha existido de parte de los responsables institucionales, un análisis permanente de la eficiencia y eficacia de la organización y métodos de trabajo, del taller.
- 4.1.4 No hay dentro del Distrito, suficiente delegación de autoridad.
- 4.1.5 Se pierde en la especialización de los mecánicos automotrices, al dedicarse éstos a actividades ajenas a su campo, tales como: obra de banco, albañilería, etc.
- 4.1.6 Escasez de personal especializado y competente, por bajos salarios y poca capacitación recibida. Se cree que de los nueve mecánicos, solamente cuatro son competentes, adicionalmente no hay personal calificado para trabajos de torno, enderezado y pintura.
- 4.1.7 No hay teléfono ni radio en el Distrito, para comunicarse con la Sede Zonal, ocasionándose demoras en la entrega de repuestos, materiales y vehículos reparados.

##### *4.2 Factores Facilitadores*

- 4.2.1 Elevada moral interna de trabajo.
- 4.2.2 Unidad de mando y un eficiente liderazgo del Jefe del Taller.



#### D. Conclusiones

1. Los talleres de mecánica automotriz que se han estudiado, todos sin excepción, están adscritos a unidades administrativas.
2. Para los talleres no existen manuales administrativos; no obstante, el personal conoce las líneas de jerarquía y comunicación, sus funciones, responsabilidades y procedimientos vigentes.
3. Los tres talleres prestan casi todos los servicios importantes de mantenimiento y reparación de vehículos.
4. Los tres talleres tienen poco personal calificado y sus remuneraciones son bajas.
5. En cuanto a los procedimientos de mantenimiento y reparación de vehículos, se encontraron pasos, participantes y fórmulas, que innecesariamente absorben tiempo y recursos; pasos repetitivos; inadecuación en el momento en que se dan algunos pasos; manejo manual de datos; y estrangulamiento del proceso de trabajo, por la tardanza de los suministros.
6. Entre los factores comunes a los tres talleres, que están condicionando su funcionamiento y que influyen en la eficiencia de los procedimientos, tenemos: presupuestos insuficientes que originan escasez de materiales, herramientas y equipos; inexistencia de programas de mantenimiento; reducido número de personal especializado en mecánica automotriz, por bajos salarios; y falta de mecanización de algunos tramos del procedimiento. Desde la perspectiva de los factores facilitadores, se tiene: elevada moral interna de trabajo en los talleres; conocimiento de la organización implícita de parte de los empleados; y existencia de una infraestructura mínima de bienes de inversión, para mejorar el servicio.

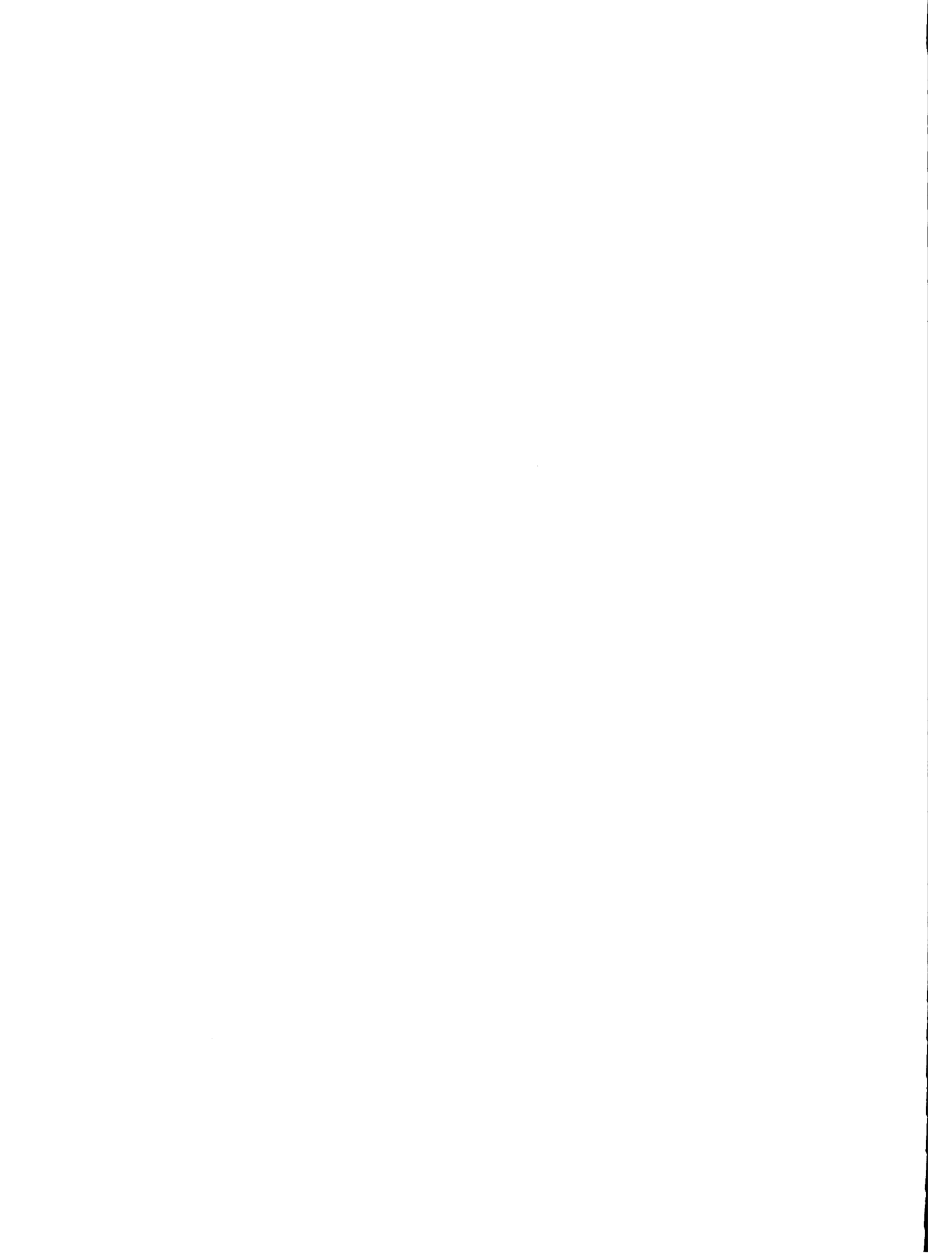


## V. ORGANIZACION DEL TRANSPORTE

### DESCRIPCION GENERAL

La administración del servicio de transporte del MAG, presenta deficiencias marcadas, particularmente, en la programación y coordinación de su uso, distribución de las unidades entre instituciones y normatividad de su utilización. Lo anterior, a la par de otros factores, origina una permanente escasez de transporte, para desarrollar las actividades, especialmente, aquellas que son de asistencia técnica directa al productor agropecuario.

En ese sentido se han seleccionado para su estudio: el Departamento de Transporte de la Secretaría de Estado; la Sección de Transporte de la DGRD; y la Sección de Transporte y Servicios del Centro Zonal Central. A partir de esas unidades se concluyen aspectos importantes que tienen que ver con los servicios de transporte en general.



**A. Organización del Transporte. Departamento de Transporte. Secretaría de Estado del MAG.**

**1. Situación Actual del Servicio de Transporte**

1.1 El responsable de la administración del servicio de transporte en la Secretaría de Estado del MAG, es el Departamento de Transporte, el cual está adscrito a la Gerencia General.

1.2 El Departamento no tiene organigrama escrito; no obstante, se determinó que está conformado por una jefatura, apoyada por una unidad administrativa, y las secciones de : Motoristas y Talleres (Ver Anexo V-1).

La Sección de Motoristas, incluye dos mecánicos, para actividades menores de mantenimiento.

1.3 Las funciones generales más importantes del Departamento son: programar, organizar y coordinar el servicio de transporte; controlar el uso y asignación de vehículos, así como el consumo de combustibles y lubricantes; y brindar servicios de mantenimiento y reparaciones al recurso vehicular.

1.4 La última función señalada en numeral 1.3, es desarrollada por la Sección Talleres, ubicada en el "Plantel El Matazano".

1.5 El Departamento, en lo relativo al transporte, cuenta con 30 empleados: el jefe, una secretaria, un ordenanza, dos mensajeros - uno de ellos asignado al Departamento de Finanzas de la Gerencia-, dos mecánicos y 23 motoristas, de éstos, 4 están asignados al Departamento y dependen jerárquica y funcionalmente de la Jefatura; los restantes 19 están asignados a diferentes unidades organizativas y proyectos de la Secretaría y OSPA, estando uno de ellos asignado al IICA.

La relación que mantienen con la jefatura de transporte, los motoristas asignados fuera del Departamento, es de carácter jerárquica.

Es importante señalar, que el Jefe del Departamento de Transporte, ejerce simultáneamente la jefatura de la Sección de Motoristas.

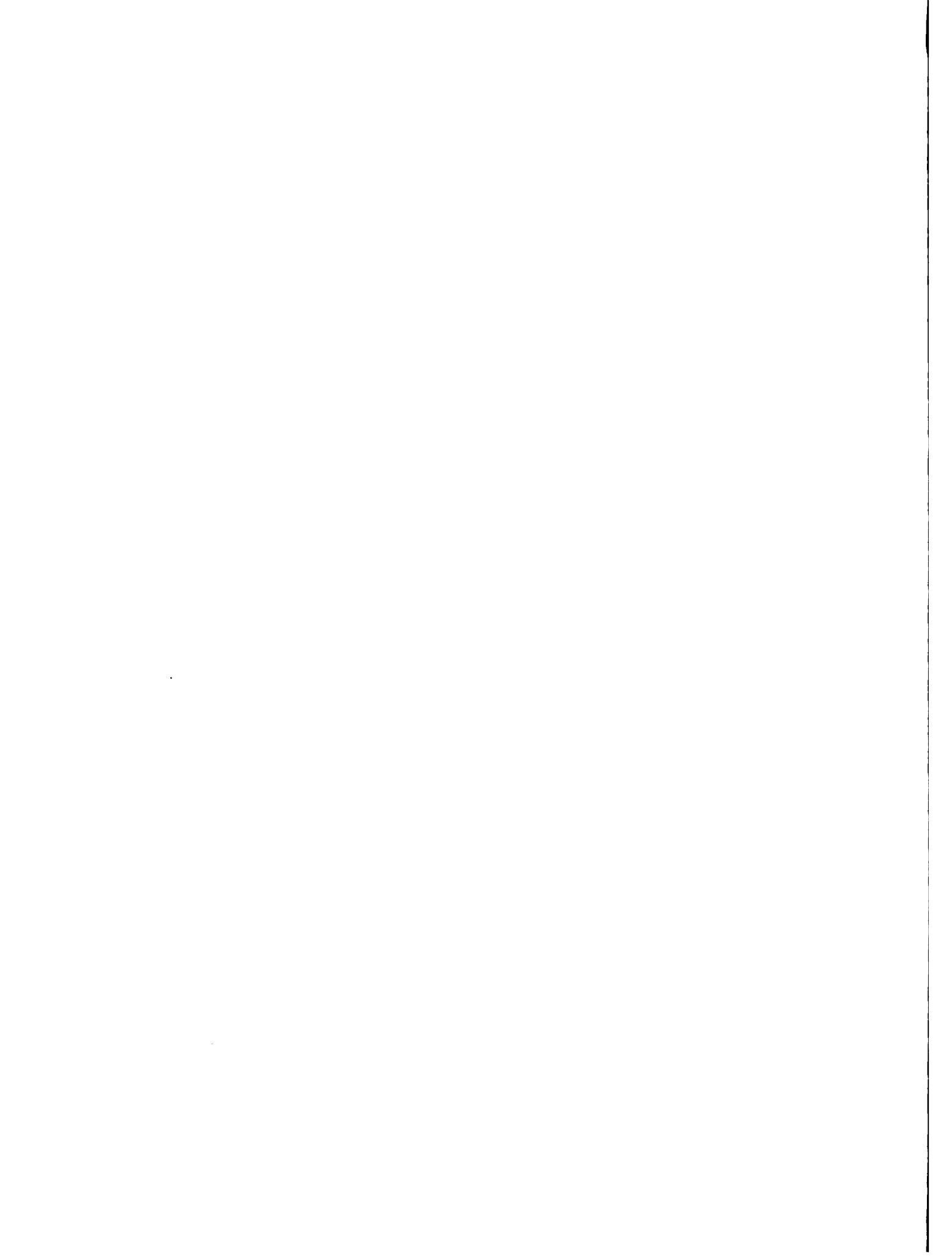




- 1.6 La Secretaría de Estado tiene asignados 71 unidades de transporte, distribuidas de la siguiente forma:

Despacho Ministerial	9
Gerencia General	32
Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA)	7
Centro de Tecnología Agropecuaria (CENTA)	1
Dirección General de Economía Agropecuaria (DGEA)	7
Comité de Recuperación del Medio Ambiente (CREMA)	2
Instituto Regulador de Abastecimientos (IRA)	1
Asociación Nacional de Trabajadores del MAG (ANTMAG)	1
Departamento de Transporte	11
T O T A L.....	71

- 1.7 Las formas de asignación de vehículos son: a funcionarios claves de la Secretaría; a unidades organizativas y proyectos de la misma; a motoristas del Departamento de Transporte; e instituciones del MAG (OSPA, CENTA, DGEA, etc.), para apoyar sus actividades técnicas. Asimismo, por acuerdo suscrito entre los titulares del ramo, y ANTMAG, se ha asignado un vehículo a la última, para el cumplimiento de sus tareas gremiales.
- 1.8 El Departamento de Transporte solamente otorga una modalidad de servicio: no programado o a demanda diaria, con vehículo y motorista. El suministro de combustible se hace mediante factura de crédito, del Servicentro ESSO Escalón.



1.9 Los procedimientos para la otorgación del servicio de transporte y su logística, se registran a continuación:

1.9.1 Servicios no Programados de Transporte (modalidad única: vehículos y motorista)

1.9.1.1 Descripción del Procedimiento

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS

Actual

Propuesto

Nombre del Procedimiento:

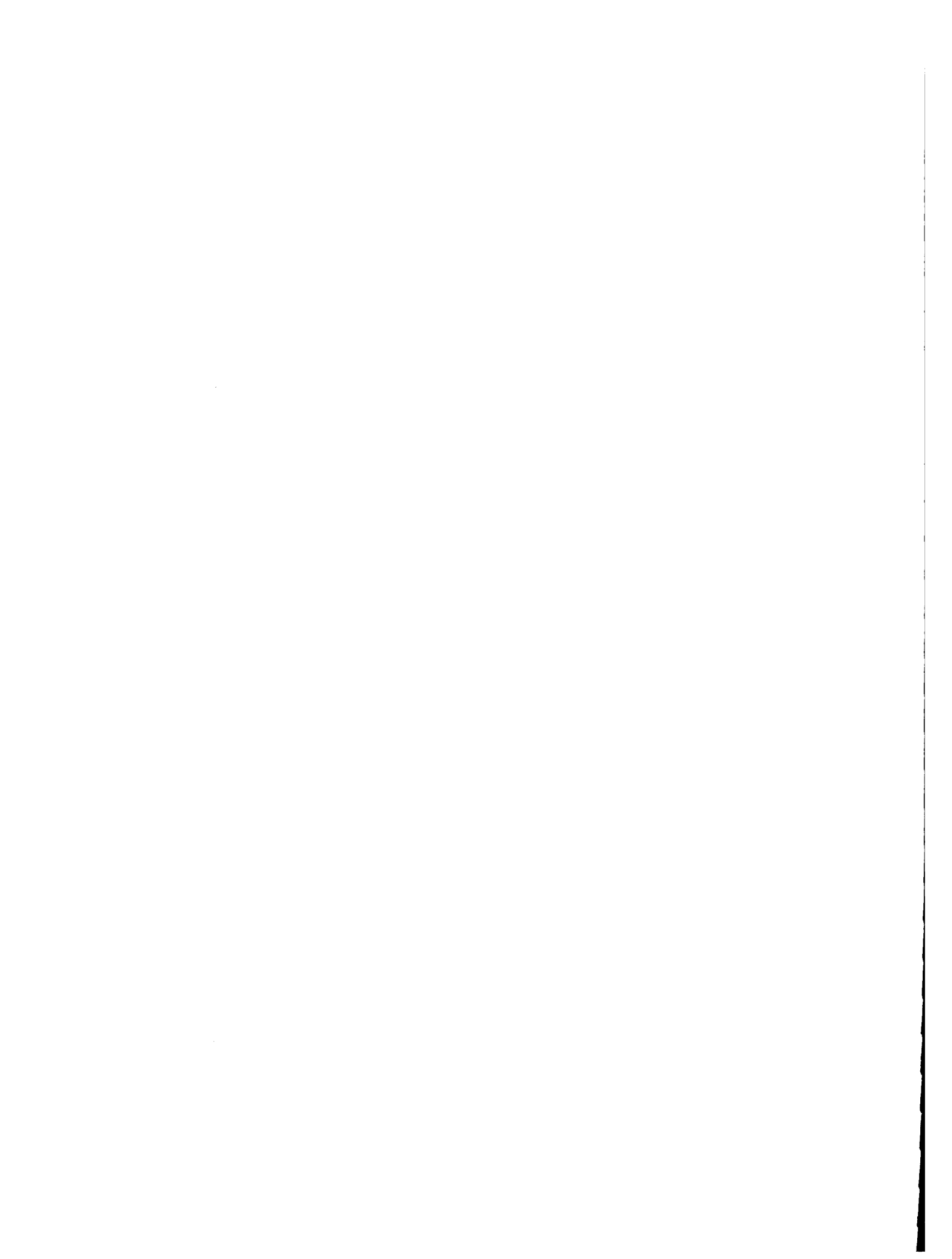
Servicio no Programado Transporte. Modalidad Única: Vehículo y motorista.

Unidad de Estudio:

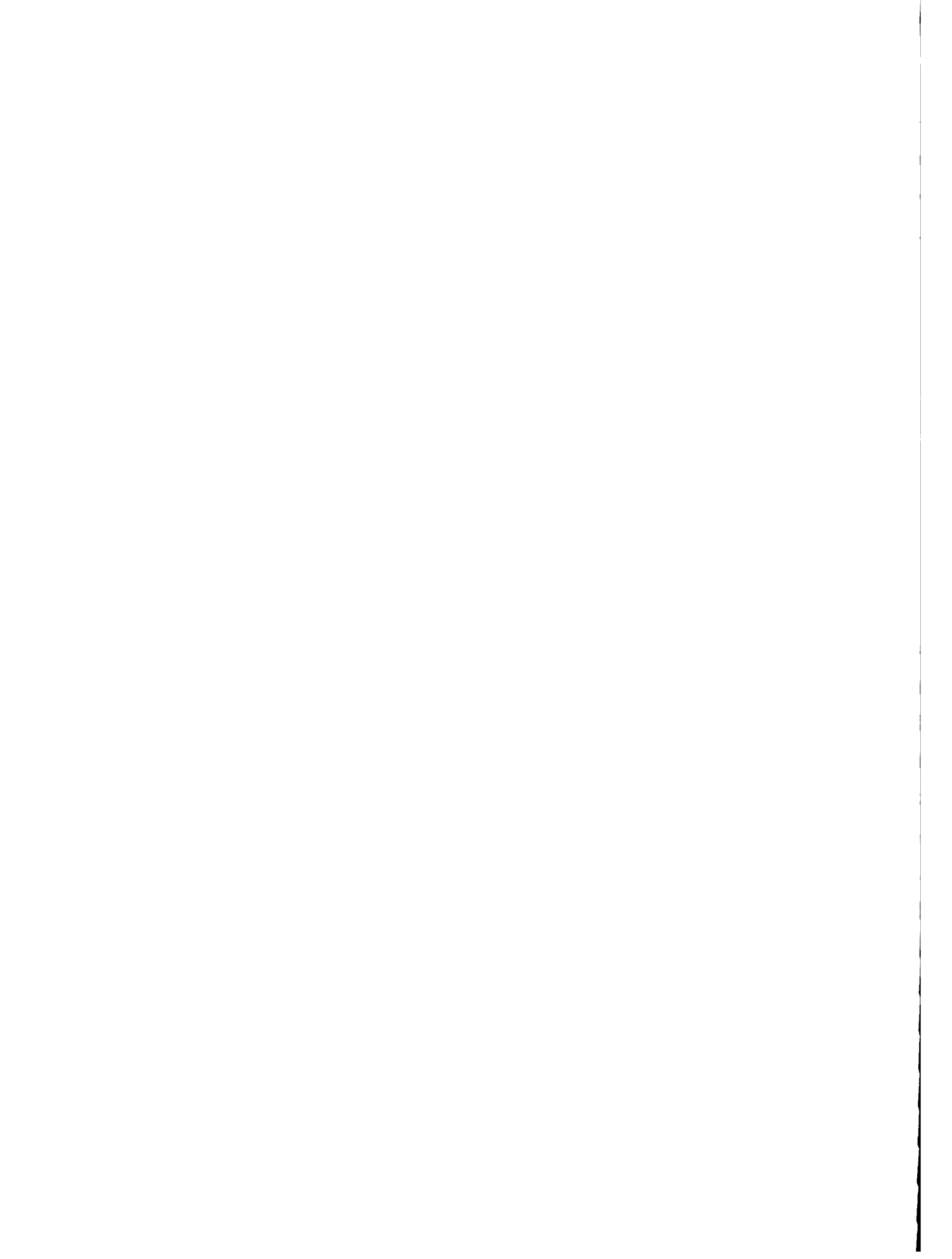
Departamento de  
Transporte.  
Secretaría de Estado

Fecha:

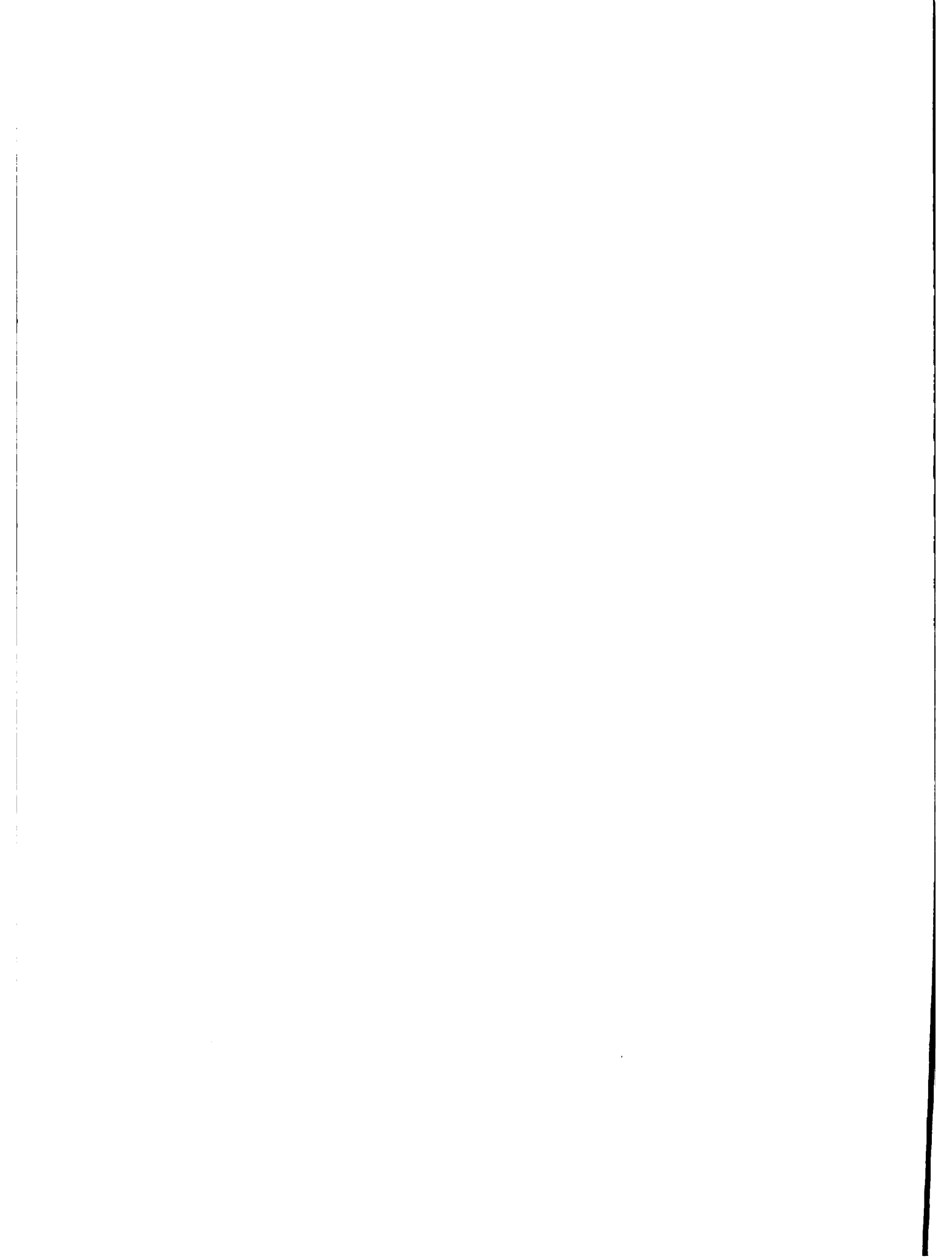
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Jefe de División Depto. o Sección Solicitante	Revisa solicitud diaria de vehículo.  Firma de solicitante, la solicitud diaria de vehículo y entrega a Jefe de Departamento de Transporte.	
2	Jefe Dpto. de Transporte	Revisa solicitud diaria de vehículo y coordina con otras salidas.  Firma de Autorizado Solicitud - Diaria de vehículo, entrega formulario a Secretaria del Dpto. de Transporte que lo archiva.  Designa motorista y vehículo.	
3	Motorista	Revisa nivel de combustible de vehículo. Si no es suficiente informa a Jefe de Departamento de Transporte	Si tiene suficiente combustible, avisa a usuario que está listo el servicio y continúa con paso 7.
4	Jefe de Dpto. de Transporte	Ordena elaborar factura para crédito de combustible a Secretaría del Dpto. de Transporte.	













1.9.2Procedimiento de Suministro de Lubricante al Departamento de Transporte.

## 1.9.2.1

## Descripción del Procedimiento

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS**

Actual Propuesto 

Nombre del Procedimiento:

Suministro de Lubricantes al Departamento de Transporte.

Unidad de Estudio:

Secretaría de Estado

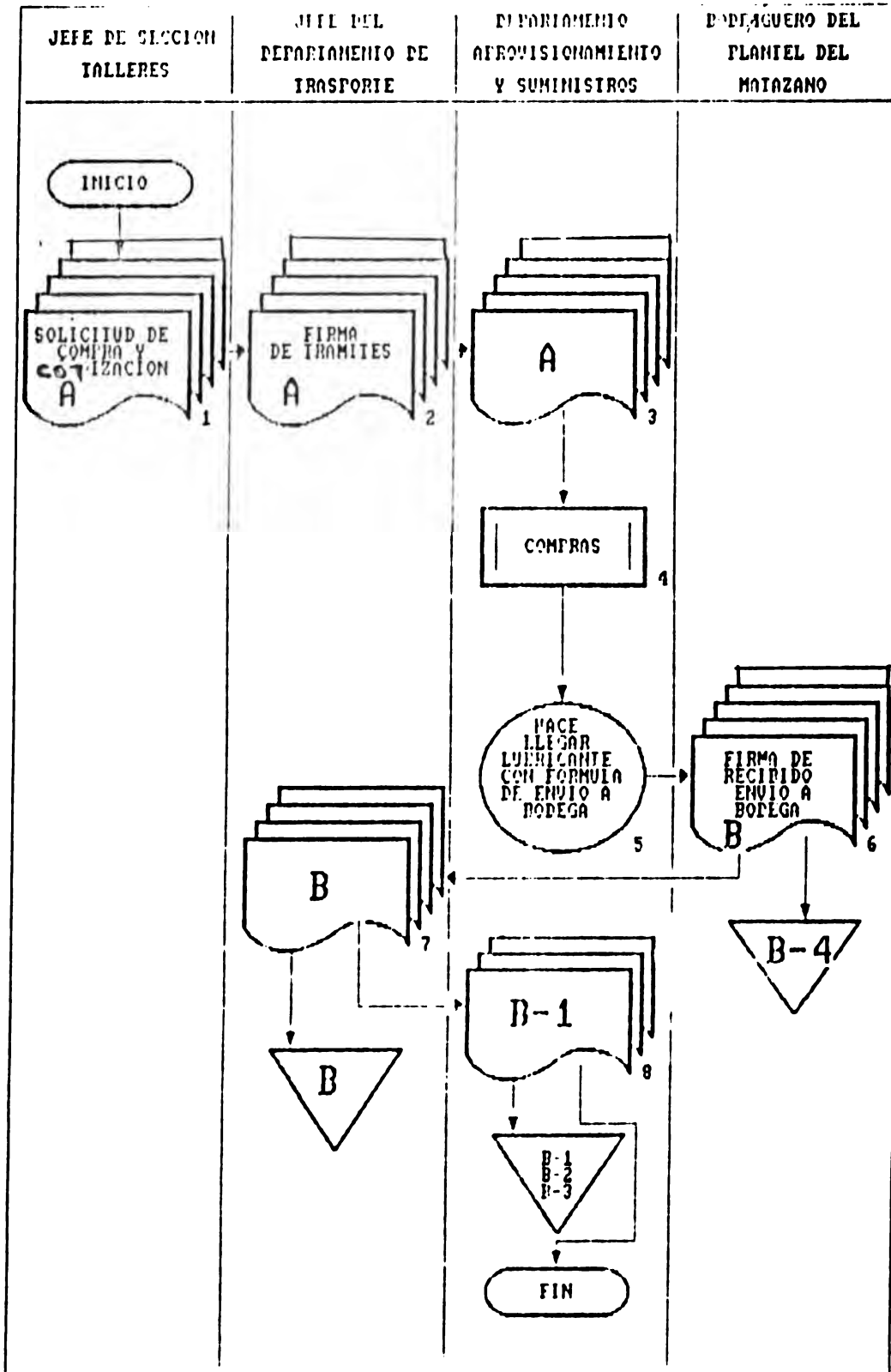
Fecha: 

08	05	91
----	----	----

PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Jefe de Sección Talleres	Elabora Solicitud de Compra y Cotización de lubricantes en original y cuatro copias y pasa a Jefe de Dpto. de Transporte.	
2	Jefe Dpto. de Transportes	Firma de tramite la Solicitud de Compra y Cotizaciones de lubricante y entrega al Dpto. de Aprovisionamiento y Suministro.	
3	Dpto. de Aprovisionamiento y Suministros.	Recibe Solicitud de Compra y Cotizaciones de lubricantes y efectúa proceso de compra.  Hace llegar con fórmula de Envío a Bodega a Bodeguero de Plantel El Matasano.	
4	Bodeguero Plantel El Matasano	Recibe lubricantes, firma de recibido fórmula de Envío a Bodega, guarda copia número 4 para controles y archivo y devuelve formulario a Jefe de Dpto. de Transporte.	
5	Jefe Dpto. de Transporte	Recibe formularios de Envío a Bodega, guarda original para controles y archivo y entrega copias uno, dos y tres a Dpto. de Aprovisionamiento y Suministros.	



# 1.9.2.2. FLUJOGRAMA DE SUMINISTRO DE LUBRICANTES AL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE SECRETARIA DE ESTADO





PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
10	Dpto. de Aprovisionamiento y Suministros	<p data-bbox="592 401 1099 493">Recibe copia uno, dos y tres de Envío a Bodega, y guarda para - controles y archivo.</p> <p data-bbox="592 820 1099 878">(Ver Anexo V-2: Formularios del Procedimiento)</p>	

1.10 Los funcionarios entrevistados, manifestaron que no existe un cuerpo normativo bien estructurado. La regulación de situaciones específicas que atañen al servicio de transporte, se da por medio de nota emenada ya sea del Despacho Ministerial como de la Gerencia General.

## 2. Análisis del Servicio de Transporte

- 2.1 El Departamento de Transporte no cuenta con un manual específico de funciones; no obstante, en los contactos que se tuvieron, se pudo apreciar que los funcionarios de dicho departamento conocen sus responsabilidades y funciones. Se señala nada más que el departamento no percibe como una de sus funciones básicas, inducir la elaboración de normas, conjuntamente con planificadores y abogados, que regulen la administración del servicio de transporte.
- 2.2 Al interior del Departamento de Transporte se observó claridad en cuanto las líneas jerárquicas y de comunicación. Se estima que debería haber mayores niveles de otorgación de autoridad hacia otros funcionarios dentro del mismo departamento, para agilizar los procedimientos de suministros de repuestos y lubricantes.
- 2.3 La dependencia de la Sección Talleres de la Jefatura del Departamento de Transporte, origina rapidez en la reparación y servicio de mantenimiento de los vehículos, ello porque el taller considera como usuario prioritario al Departamento.



- 2.4 El personal de motoristas, presenta remuneraciones bajas que oscilan entre \$ 1,195 a \$ 1,590; elevada estabilidad laboral que va de los 6 años a los 24 años de servicio; y una regular disciplina.
- 2.5 Las unidades de transporte tienen concentrada su utilización, para las gestiones administrativas de la Secretaría de Estado. Una parte mínima se dedica a apoyo de las actividades técnicas de otras instituciones, tales como OSPA, DGEA, CENTA, etc.
- 2.6 Sobre los procedimientos para la otorgación del servicio de transporte y su logística, se puede afirmar que:
- 2.6.1 Servicio no Programado de Transporte.
- El procedimiento es expedito, por tener la cantidad de pasos y participantes adecuados.
- 2.6.2 Suministro de Lubrificantes al Departamento de Transporte
- El principal factor de retraso en la obtención de los lubricantes, está en el proceso de compra de los mismos. En la base de este problema, está la insuficiencia presupuestaria de la Secretaría, y por otro lado, la falta de un programa de mantenimiento, que oportunamente anticipe las demandas que se realizan al Departamento de Aprovisionamiento.
- 2.7 En relación a los elementos normativos del servicio de transporte, del Despacho Ministerial emanan los principales lineamientos para la totalidad del MAG, éstos en la mayoría de los casos instruyen sobre la adopción de medidas de austeridad en el uso y consumo de combustibles, así como en la aplicación de mecanismos de control al equipo. Lo anterior se hace por medio de notas y circulares.

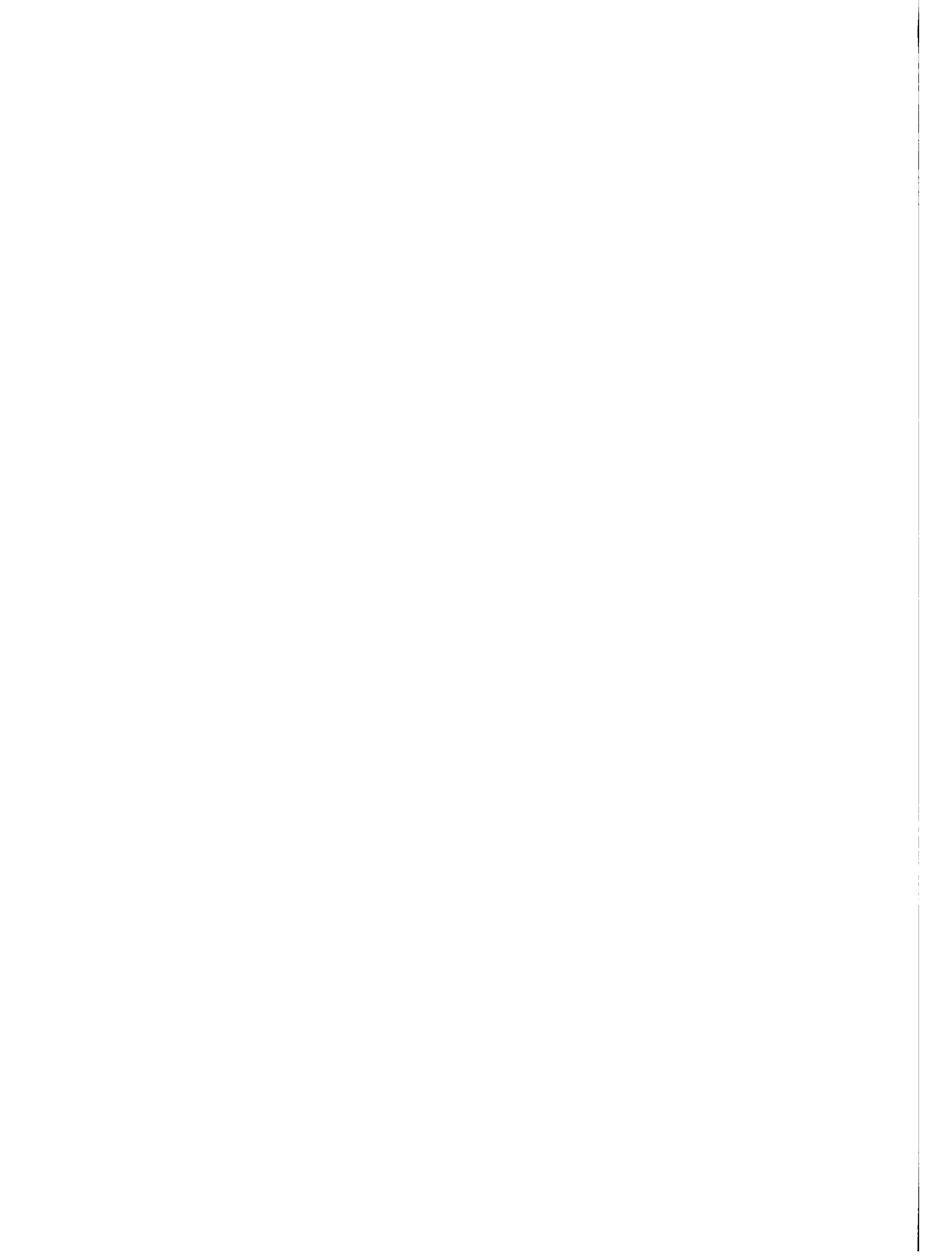
### 3. Factores Condicionantes

#### *3.1 Factores Restrictivos*

- 3.1.1 No se programa la demanda de servicios de transporte.
- 3.1.2 Se carece de programas de mantenimiento a vehículos.
- 3.1.3 Hay insuficiencia de herramientas.
- 3.1.4 Compra tardía de repuestos y materiales.
- 3.1.5 Unidades de transporte insuficientes, por encontrarse la mayoría en regular y mal estado.
- 3.1.6 Poca capacitación del personal.

#### *3.2 Factores Facilitantes*

Encontrarse el Departamento cerca de los centros máximos de decisión, a efecto de poder obtener eventualmente las decisiones necesarias, para fortalecer el servicio de transporte.





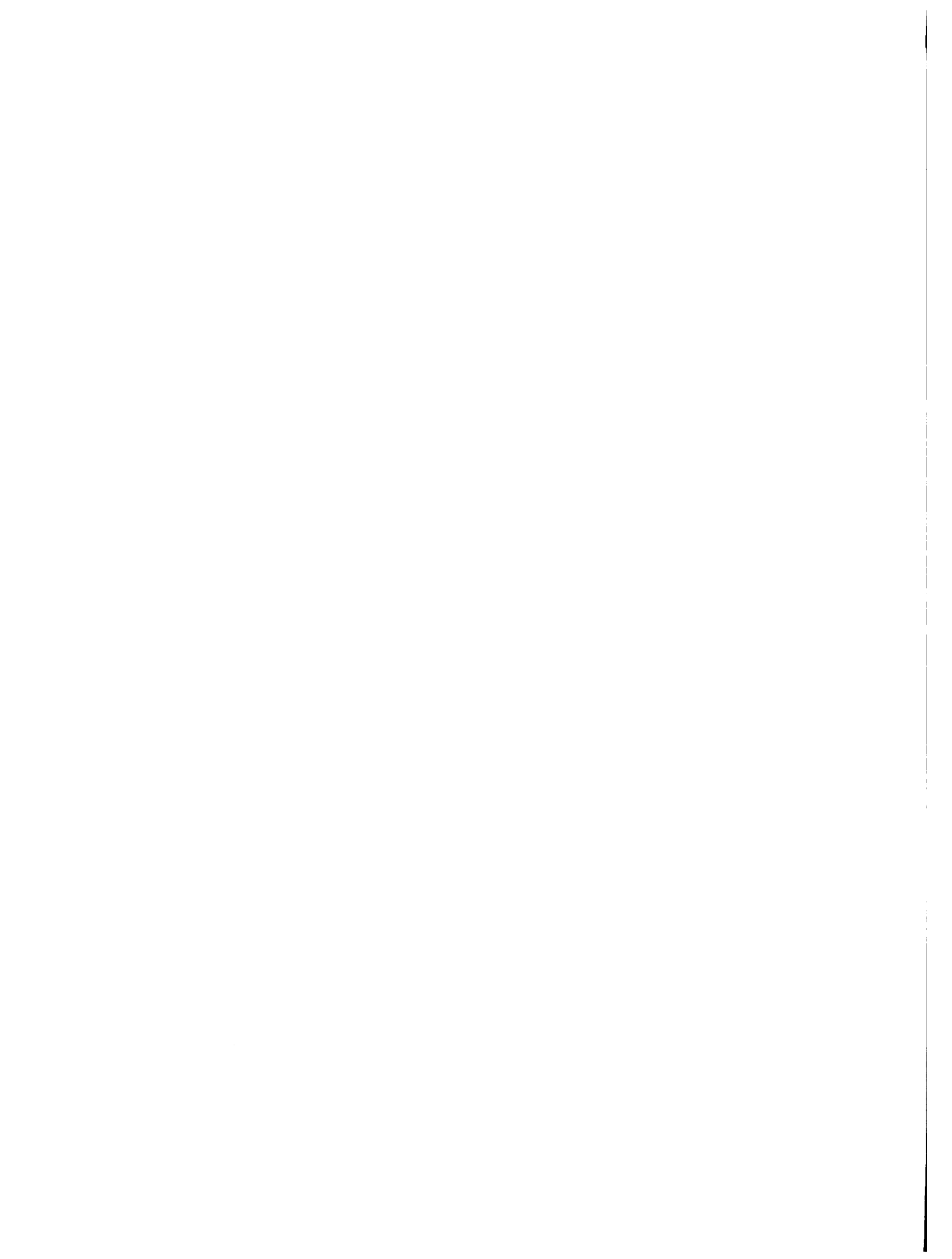
**B. Organización del Transporte. Sección Transporte. Dirección General de Riego y Drenaje.**

**1. Situación Actual del Servicio de Transporte**

- 1.1 El responsable formal de la administración del servicio de transporte de la DGRD, es la Sección de Transporte, la cual está adscrita al departamento de Administración (Ver anexo V-3).
- 1.2 La Sección no tiene organigrama interno; no obstante, la investigación de campo determinó que está conformado por una Jefatura y las unidades de Control Administrativo y Motoristas (ver Anexo V-4). Se resalta que la sección no incluye alguna unidad de mantenimiento y reparación de vehículos.
- 1.3 Las funciones sustantivas que le acredita la DGRD, a la Sección de Transporte son: planificar la prestación de servicios; controlar el adecuado uso de los vehículos y combustible; y vigilar la conservación, mantenimiento y buen funcionamiento de los vehículos; en el Anexo V-5, se registran las funciones generales de la Sección. Se anota que no existen funciones específicas escritas, para cada una de las unidades que conforma la Sección.
- 1.4 La Sección de Transporte de la DGRD, tiene una relación funcional con la Unidad de Diesel de la Sección Talleres de la Secretaría de Estado. La relación es para demandar servicios de mantenimiento y reparación de vehículos. Esta relación se basa en un acuerdo entre la DGRD y la Secretaría de Estado, en el cual la primera aporta mecánicos e insumos, a cambio del servicio.
- 1.5 La Sección cuenta con 23 empleados: el jefe, 2 colaboradores administrativos y 20 motoristas; de éstos, 8 están asignados a la Sección y dependen jerárquica y funcionalmente de la Jefatura de Transportes, los restantes 12 están asignados a diferentes proyectos y unidades organizativas de la DGRD, manteniendo con la Jefatura de la Sección únicamente una relación jerárquica.
- 1.6 La DGRD cuenta con 31 unidades de transporte, distribuidos de la siguiente forma:

	<u>No. de vehículos</u>
Nivel Directivo	1
Nivel Operativo	2
Proyectos de Inversión	12
Sección Transporte	16
	31

- 1.7 Existen cuatro formas de asignación permanente de vehículos:



a funcionarios claves; a unidades organizativas específicas; a proyectos de inversión; y a motoristas de la Sección de Transporte. Adicionalmente, se dan asignaciones eventuales de vehículo, cuando se solicita a la Sección de Transporte, solamente vehículo por uno o varios días. En todos los casos la responsabilidad del uso y cuidado del vehículo, recae en el asignatario.

1.8 En la Sección hay dos modalidades de otorgación del servicio de transporte: programado y no programado o a demanda. Dentro de cada modalidad se dan dos variantes de servicio, con vehículo y motorista o sólo vehículo. El suministro de combustible se hace por cupones o mediante bomba ubicada en el Plantel El Matazano.

1.9 Los procedimientos para la otorgación del servicio de transporte y su logística, se registran a continuación:

1.9.1 Servicio Programado del Transporte (Caso: Vehículo y Motorista).

1.9.1.1 Descripción del Procedimiento

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS**

Actual  Propuesto

*Nombre del Procedimiento:* Servicio programado de transporte (Caso: vehículo y motorista).

*Unidad de Estudio:* Sección de Transportes. Dirección Gral. de Riego y Drenaje. *Fecha:* 08 05 91

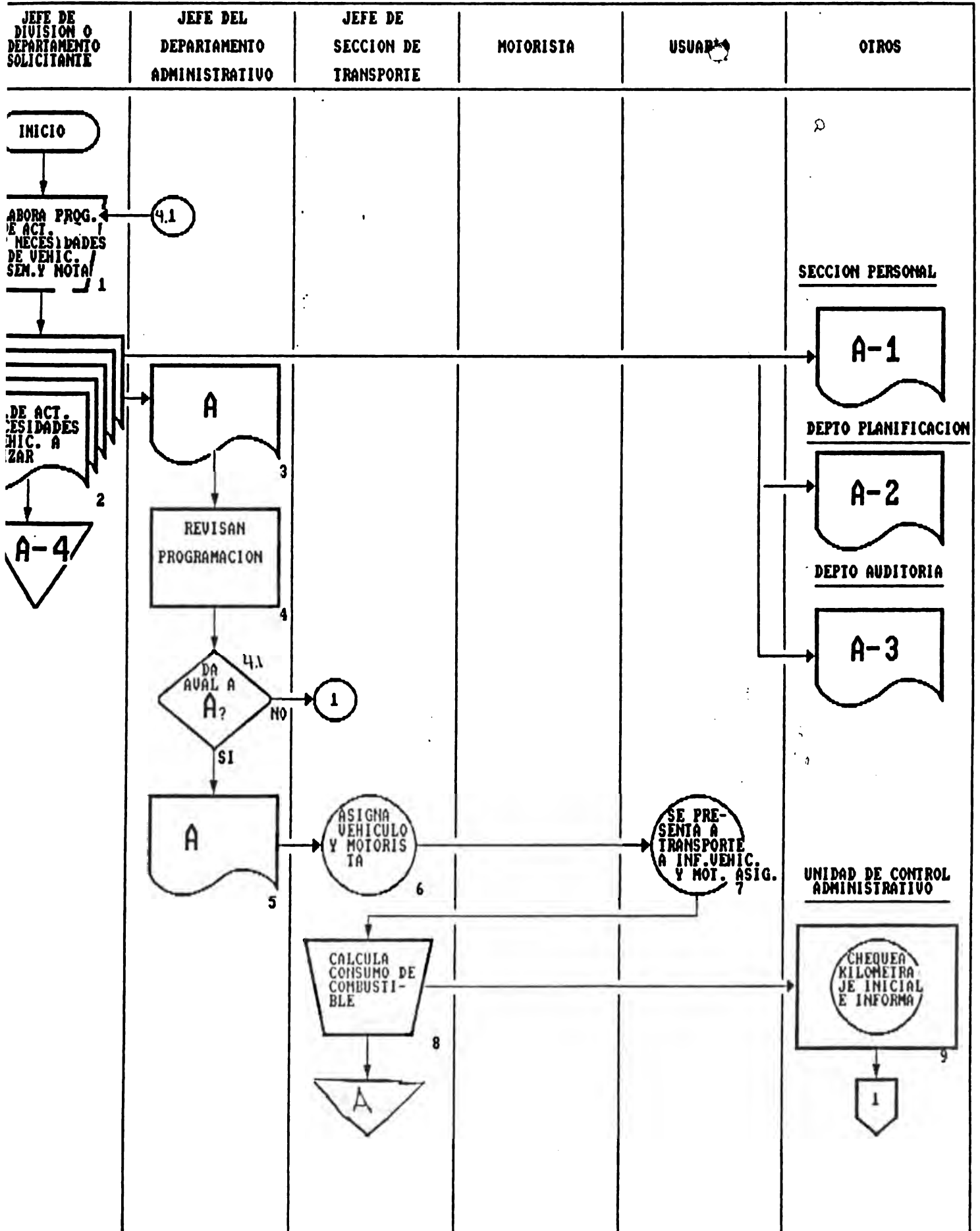
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Jefe División o Dpto. Solicitante	Elabora programación semanal de actividades y necesidades de vehículo y la remite a través de nota al Jefe del Dpto. de Administración con copia a la Sección de Personal y Dpto. de Planificación, Auditoría Interna y Archivo para respectivos controles.	
2	Jefe Dpto. de Administración	Revisa y avala la programación para pasarla al Jefe de Sección Transporte (JST)	Si no da el aval devuelve programación a Jefe División o Dpto. Solicitante.



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
3	Jefe Sección de Transporte	Asigna vehículo y motorista de acuerdo a programación.  Calcula consumo de combustible con base en recorrido a realizar y rendimiento vehicular.	El usuario se presenta a la Sección de Transporte a informar sobre cual es el vehículo y motorista asignado.
4	Unidad de Control Administrativo	Previamente a cada salida, chequea el kilometraje del vehículo asignado e informa al JST.	
5	Jefe Sección de Transporte	Llena fórmula de suministro de combustible.	
6	Motorista	Firma de recibido la fórmula de Suministro de Combustibles.	
7	Jefe Sección de Transporte	Entrega a motorista cupones de gasolina	Las fórmulas son acumuladas y presentadas semanalmente al Jefe Dpto. Administración quien autoriza y devuelve a JST para ser archivadas.
8	Motorista	Recibe cupones de gasolina  Solicita fórmula de permiso oficial en Sección de Personal.	
9	Sección de Personal	Entrega fórmula de servicio oficial a motorista	
10	Motorista	Llena y firma la solicitud de permiso oficial y la entrega al JST.	
11	Jefe Sección de Transporte	Autoriza permiso oficial y la devuelve a motorista	El solicitante se presenta a recibir servicio
12	Motorista	Entrega fórmula de permiso oficial en portería.  Otorga servicio de transporte a solicitante.  (Ver Anexo V-6: Formularios del Procedimiento)	



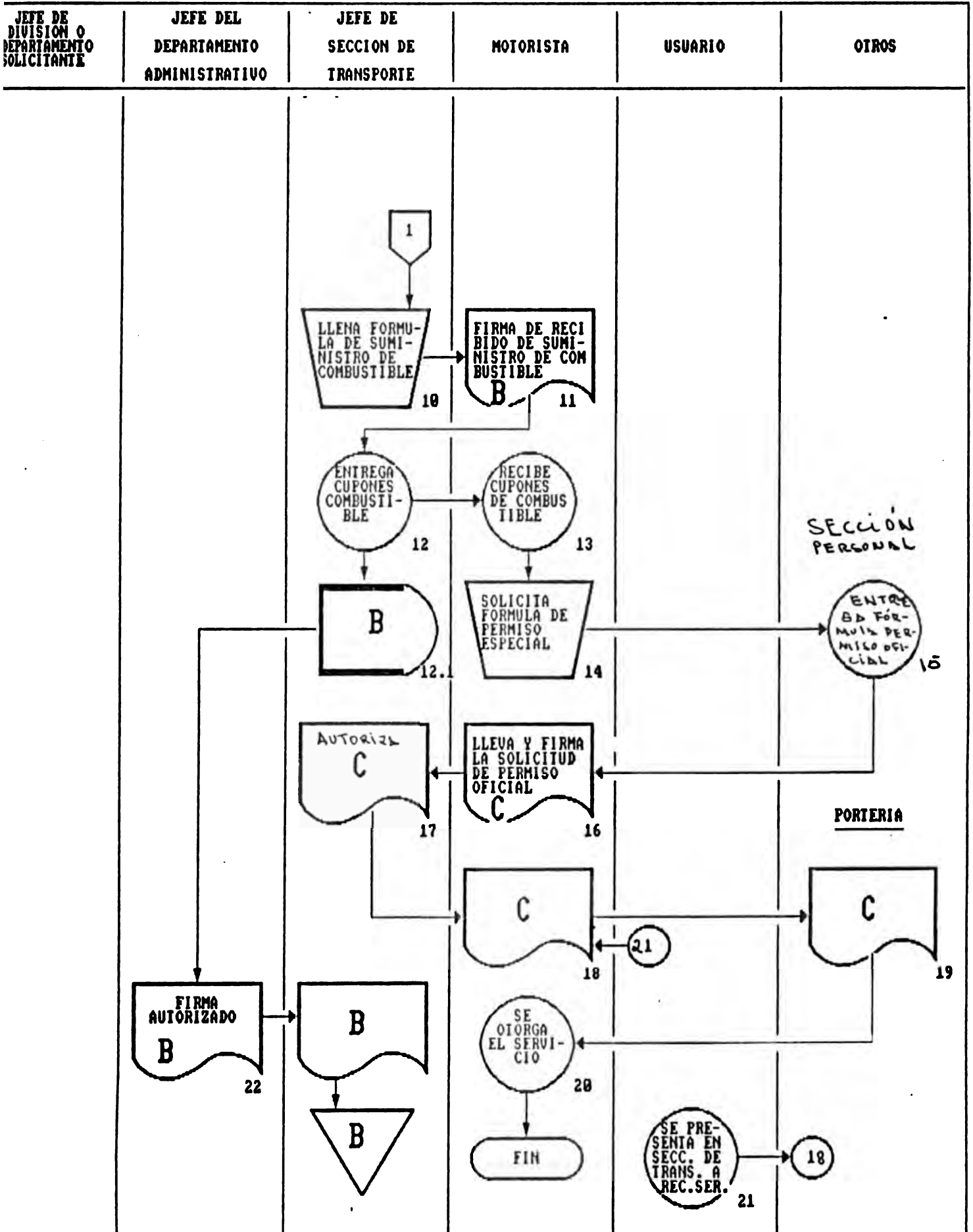
1.9.1.2. FLUJOGRAMA DEL SERVICIO PROGRAMADO DE TRANSPORTE  
 (CASO: VEHICULO Y MOTORISTA)  
 SERVICIO Y TRANSPORTE  
 DIRECCION GENERAL DERIEGO Y DRENAJE







1.9.1.2. FLUJOGRAMA DEL SERVICIO PROGRAMADO DE TRANSPORTE (CASO: VEHICULO Y MOTORISTA) SERVICIO Y TRANSPORTE DIRECCION GENERAL DERIEGO Y DRENAJE





**1.9.2 Servicio Programado de Transporte (Caso: sólo vehículo)****1.9.2.1 Descripción del Procedimiento**

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS**

Actual  Propuesto

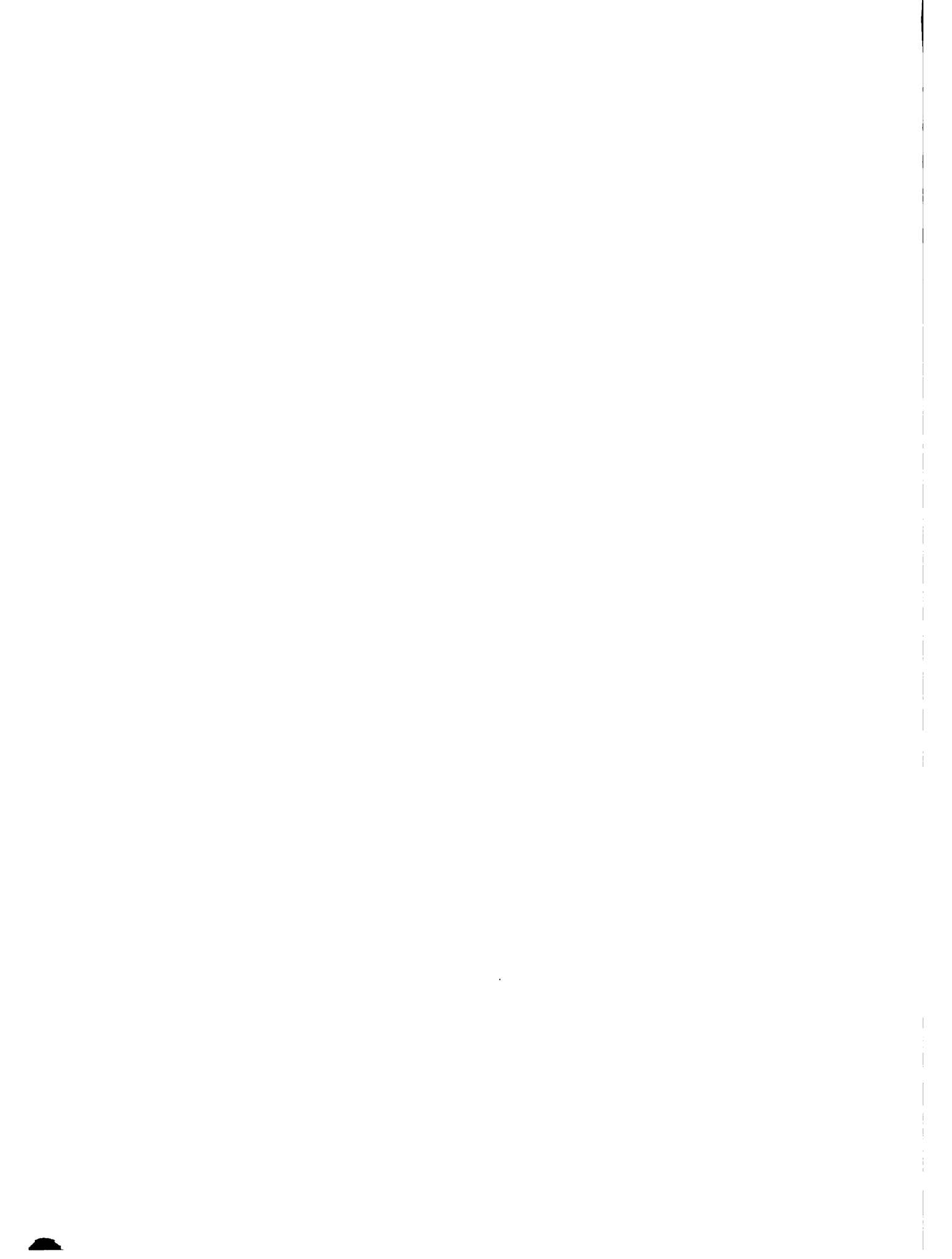
**Nombre del Procedimiento:** Servicio programado de transporte (Caso: sólo vehículo)

**Unidad de Estudio:** Sección de Transportes. Dirección Gral. de Riego y Drenaje. **Fecha:** 08 05 91

PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Jefe de División o Dpto. Solicitante	Elabora programación semanal de actividades y necesidades de vehículo y la remite a través de nota a Jefe del Dpto. de Administración, con copias a la Sección de Personal y Dptos. de Planificación y Auditoría Interna y archivo para respectivos controles.	
2	Jefe Dpto. de Administración	Revisa y avala la programación para pasarla al Jefe de la Sección de Transporte (JST)	Si la programación no es avalada, se devuelve al Jefe de la unidad solicitante.
3	Jefe de Sección Transporte	Asigna vehículo de acuerdo a programación  Calcula el consumo de combustible en base en el recorrido a realizar y el rendimiento vehicular.	El usuario se presenta a la Sección Transporte para informarse sobre cual es el vehículo asignado.
4	Unidad de Control Administrativo	Previamente a cada salida, chequea el kilometraje del vehículo asignado e informa al JST.	
5	Jefe de Sección Transporte	Llena fórmula de suministro de combustible y se la entrega al usuario.	



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
6	Usuario	Firma de recibido la fórmula de suministro de combustible y la devuelve a JST.	
7	Jefe de Sección Transporte	Entrega al usuario cupones de gasolina y llaves de vehículo asignado	Las fórmulas acumuladas semanalmente, son presentadas al Jefe de Administración que autoriza y devuelve a JST.
8	Usuario	Recibe cupones de gasolina y - llaves del vehículo asignado.  Solicita fórmula de permiso oficial en Sección de Personal.	
9	Sección de Personal	Entrega fórmula de permiso oficial a usuario.	
10	Usuario	Llena y firma la solicitud de permiso oficial y la entrega a su Jefe Inmediato.	
11	Jefe de Usuario	Autoriza permiso oficial y lo devuelve a usuario.	
12	Usuario	A la hora de salida, entrega - permiso oficial autorizado en portería. Realiza misión oficial.	
(Ver Anexo V-6: Formularios del Procedimiento).			

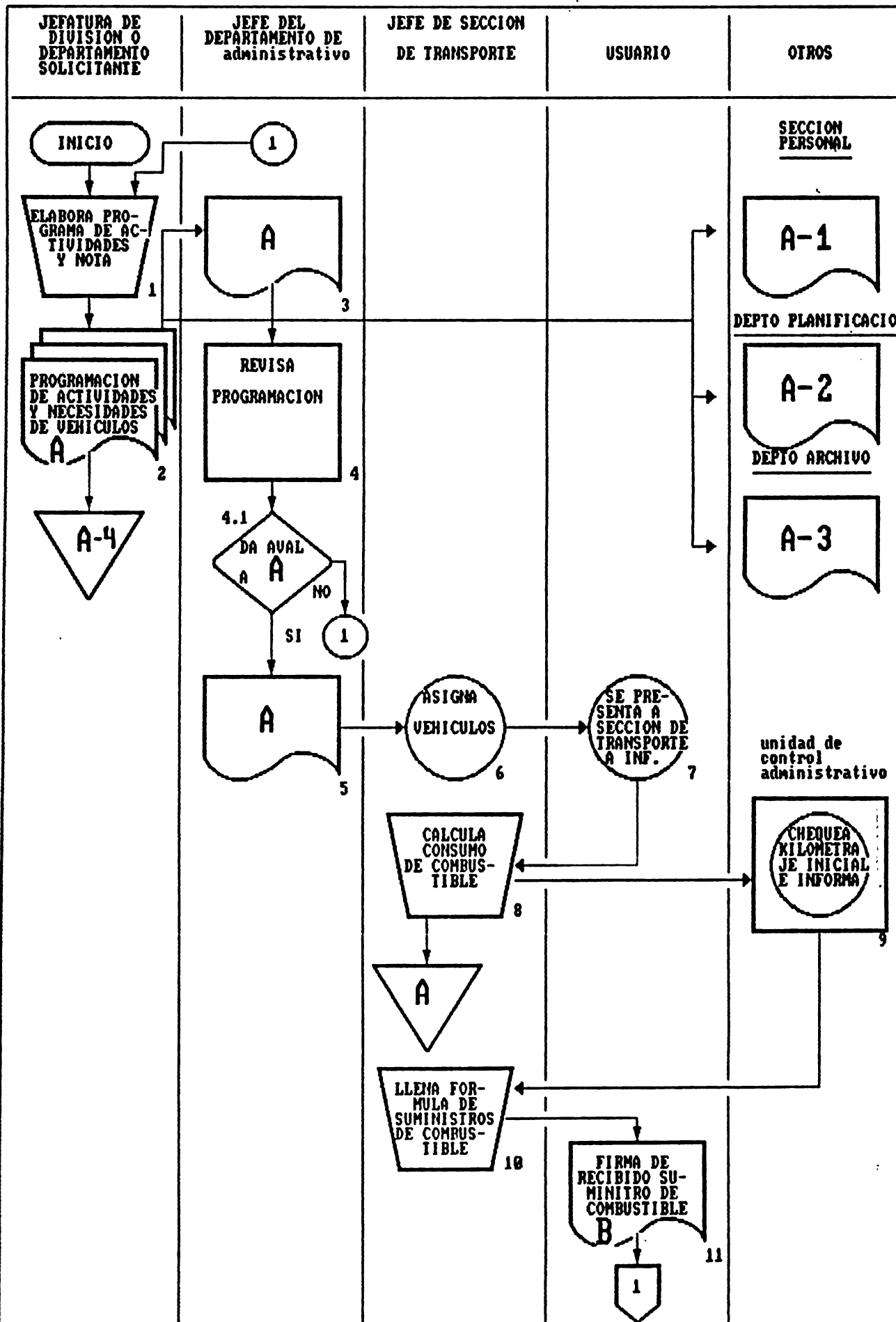


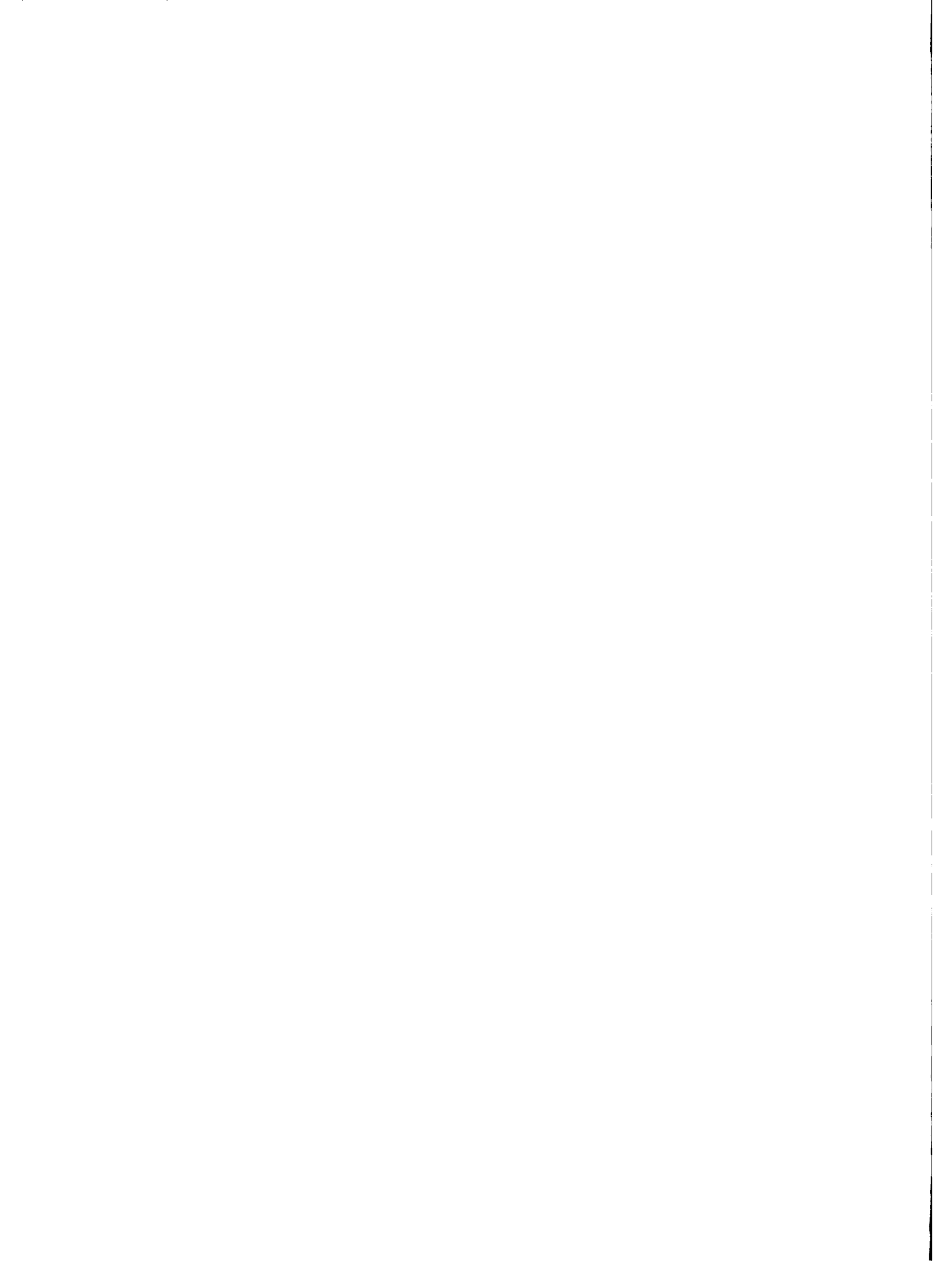
# 1.9.2.2. FLUJOGRAMA SERVICIO PROGRAMADO DE TRANSPORTE

## SECCION TRANSPORTE

( caso: solo vehiculo )

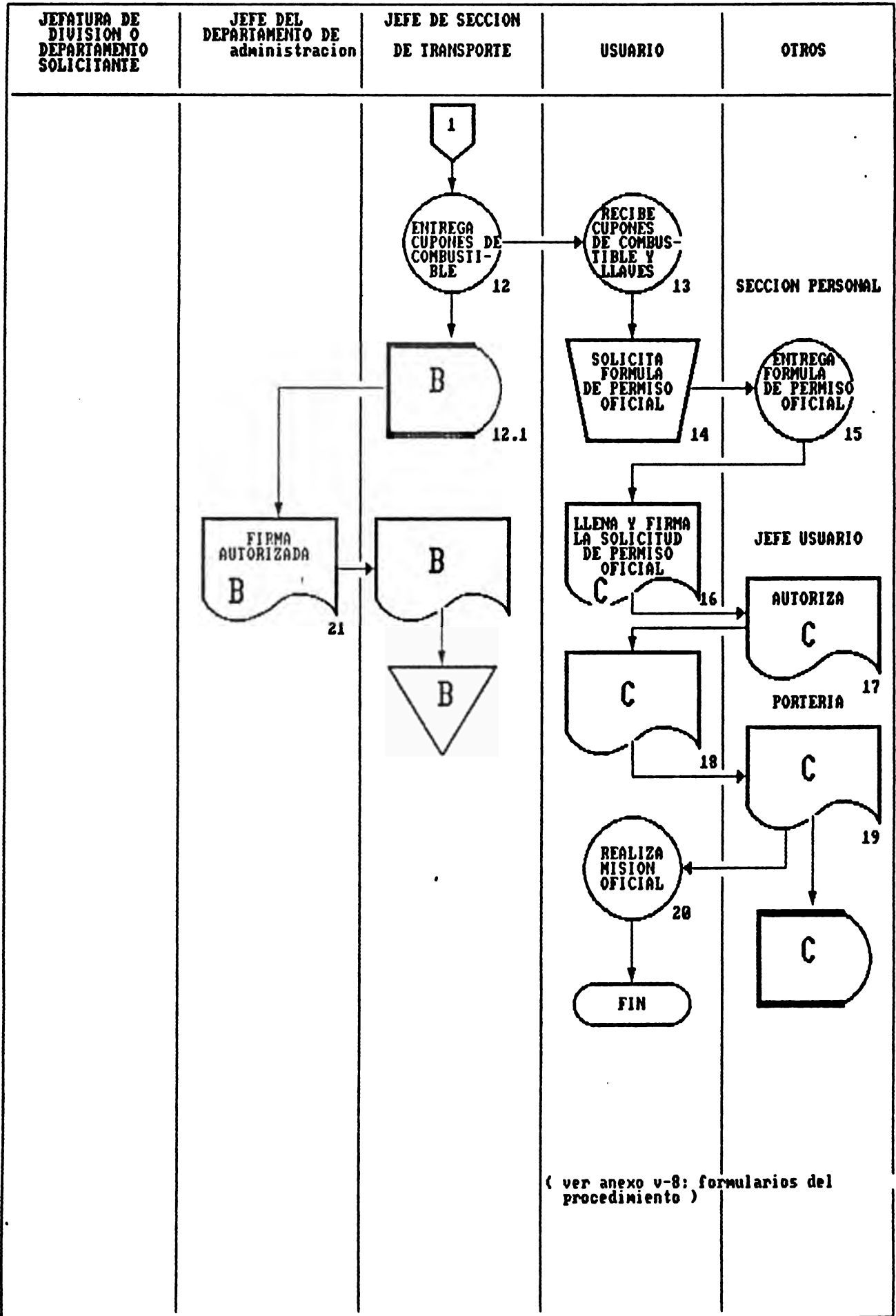
### DIRECCION GENERAL DE RIEGO Y DRENAJE







# SECCION TRANSPORTE DIRECCION GENERAL DE RIEGO Y DRENAJE



( ver anexo v-8: formularios del procedimiento )



**1.9.3 Servicio no Programado de Transporte (Caso: vehículo y motorista)**

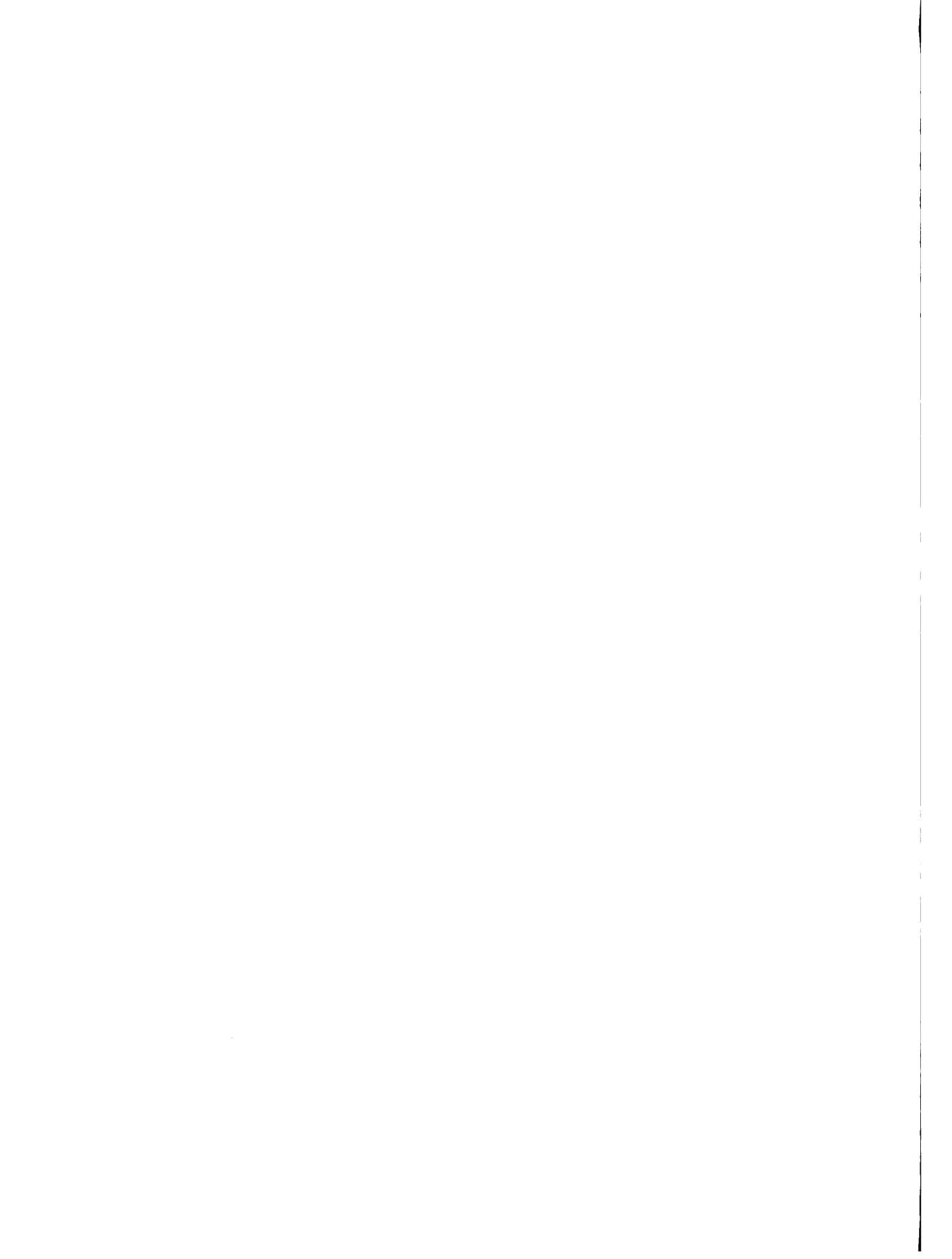
**1.9.3.1 Descripción del Procedimiento**  
**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**  
**CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**  
**Y PRESUPUESTARIOS**

Actual  Propuesto

Nombre del Procedimiento: Servicio no programado de transporte (Caso: vehículo y motorista)

Unidad de Estudio: Sección de Transportes. Dirección Gral. de Riego y Drenaje, Fecha: 08 05 91

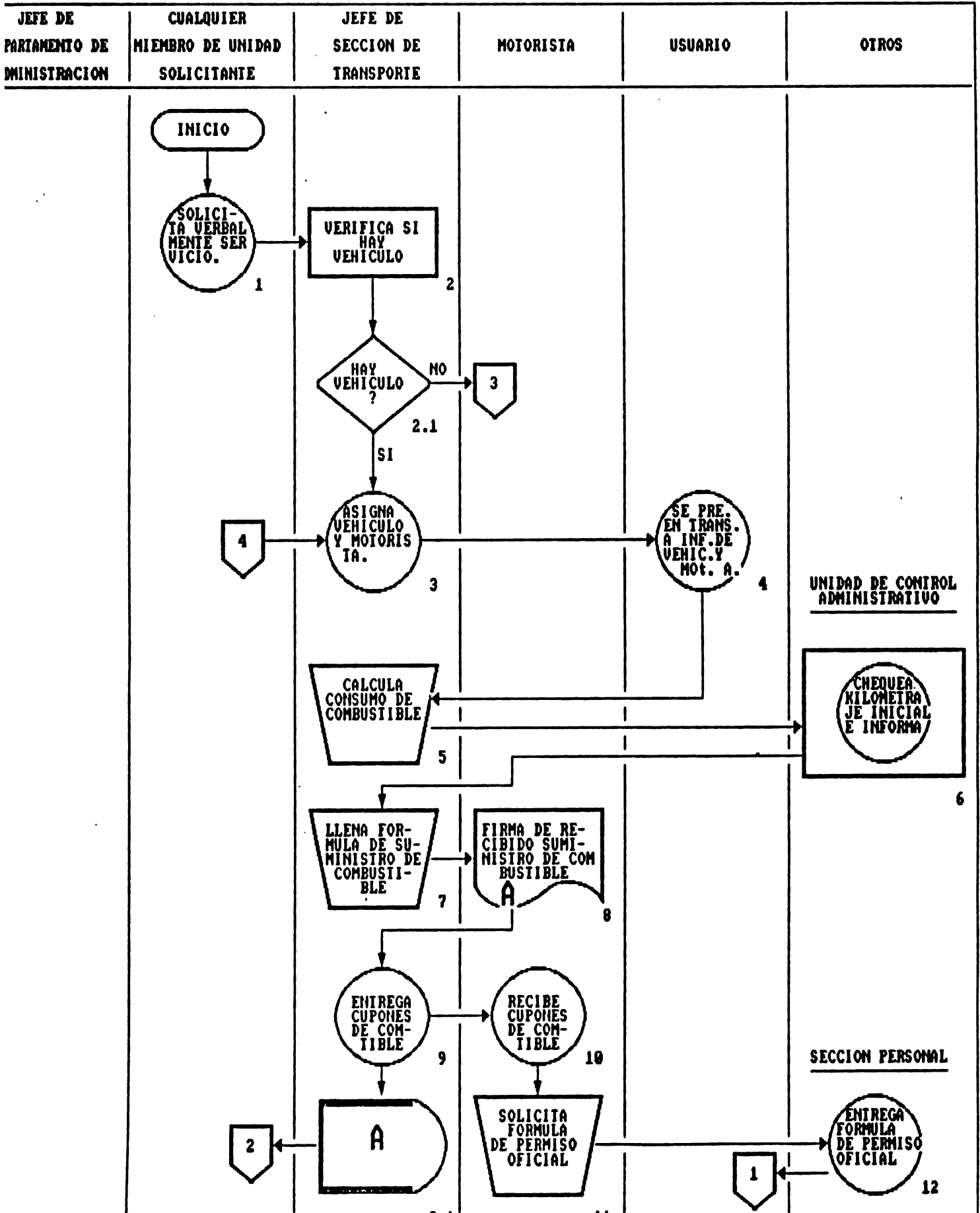
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Cualquier miembro de Unidad Solicitante.	Solicita verbalmente servicio a Sección de Transporte.	
2	Jefe de Sección de Transporte	Verifica existencia de vehículos sin programación de salida.  Asigna vehículo y motorista al solicitante.  Calcula consumo de combustible con base en el recorrido a realizar y el rendimiento vehicular.	Si no hay vehículos, los consigue en CENREN y continúa con el siguiente paso.  El solicitante se acerca al Jefe de Sección de Transporte - para informarse sobre vehículo y motorista asignado.
4	Unidad de Control Administrativo	Chequea el kilometraje marcado por el vehículo de la DGRD o -- del que ha sido obtenido en CENREN e informa al Jefe de Sección de Transporte.	
5	Jefe de Sección de Transporte	Llena fórmula de suministro de combustible y la entrega a motorista.	
6	Motorista	Firma de recibido suministro de combustible y devuelve a Jefe Sección de Transporte.	

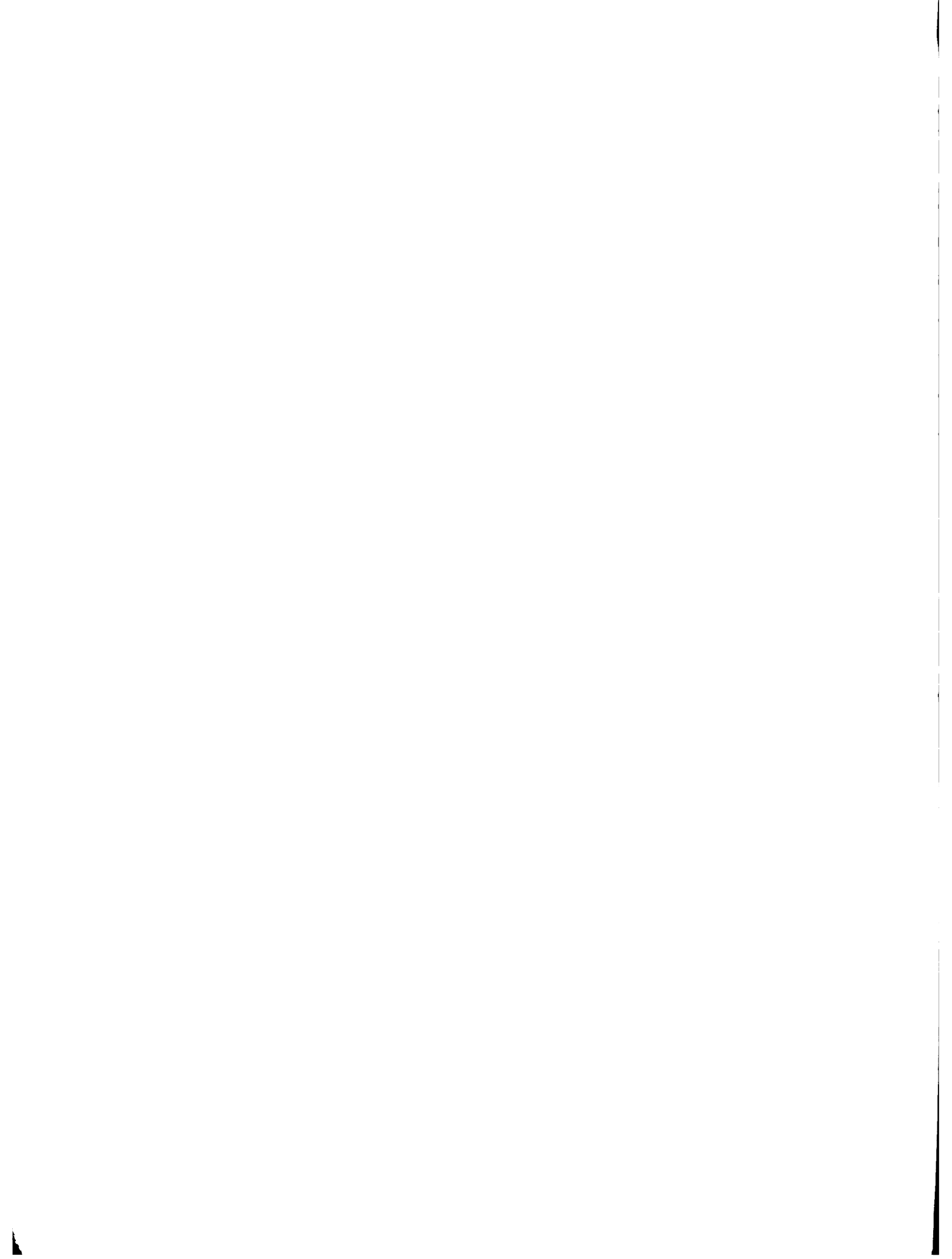


PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
7	Jefe Sección de Transporte	Entrega cupones de gasolina y llaves de vehículo a motorista	Las fórmulas son acumuladas semanalmente y presentadas a Jefe Dpto. Administración quien autoriza y devuelve a JST para ser archivadas.
8	Motorista	Recibe cupones de gasolina. Solicita fórmula de permiso oficial a Sección de Personal.	
9	Sección de Personal	Entrega fórmula de permiso oficial a motorista.	
10	Motorista	Llena y firma solicitud de permiso oficial y la entrega a Jefe de Sección de Transporte.	
11	Jefe Sección de Transporte	Autoriza permiso oficial y devuelve a motorista	Solicitante se presenta a recibir servicio de transporte.
12	Motorista	Entrega fórmula de permiso oficial en portería. Otorga el servicio de transporte al solicitante.  (Ver Anexo V-6: Formularios de Procedimiento).	



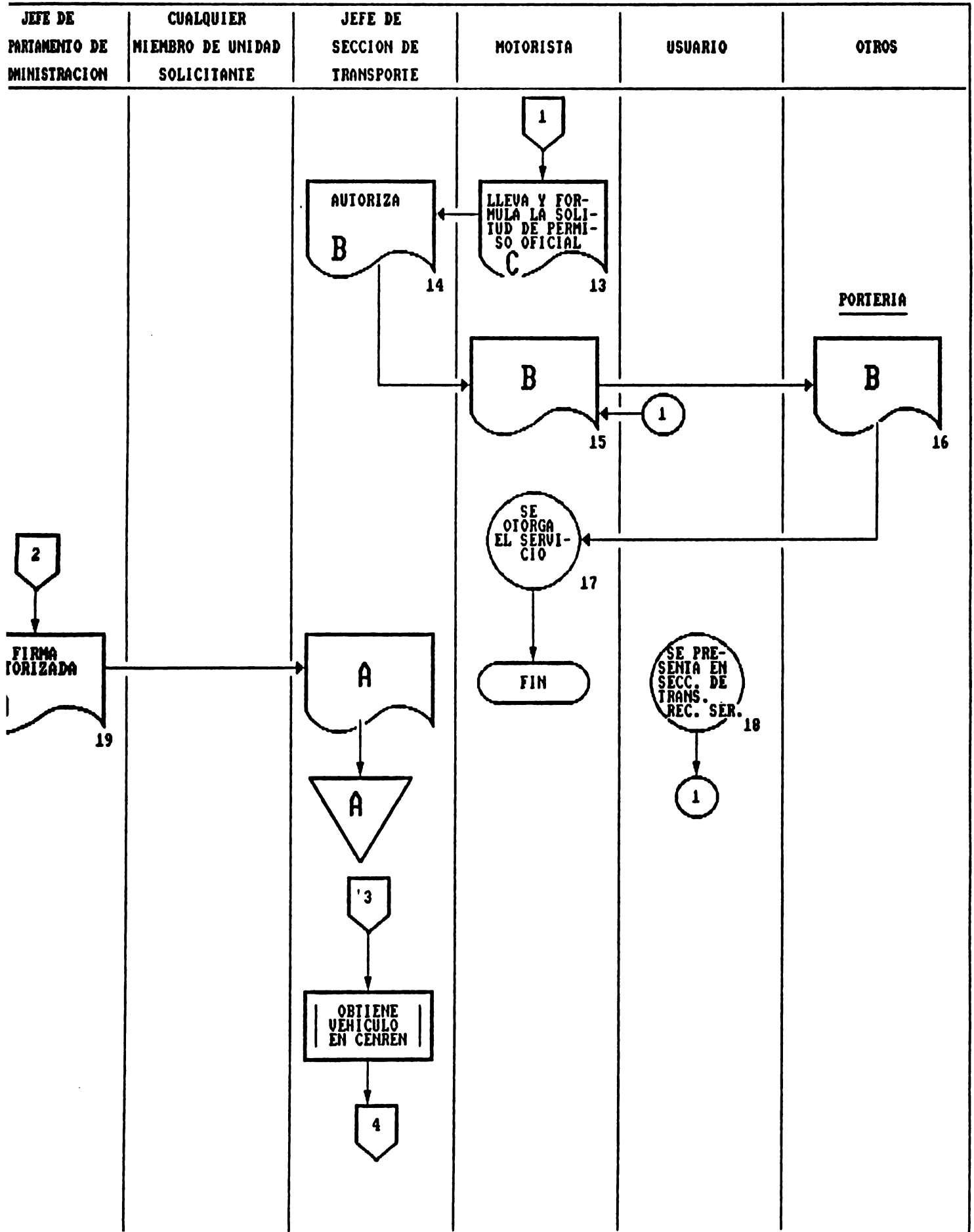
1.9.3.2. FLUJOGRAMA DEL SERVICIO NO PROGRAMADO DE TRANSPORTE (CASO: VEHICULO Y MOTORISTA) 158  
*verán J*  
 SERVICIO Y TRANSPORTE  
 DIRECCION GENERAL DE RIEGO Y DRENAJE

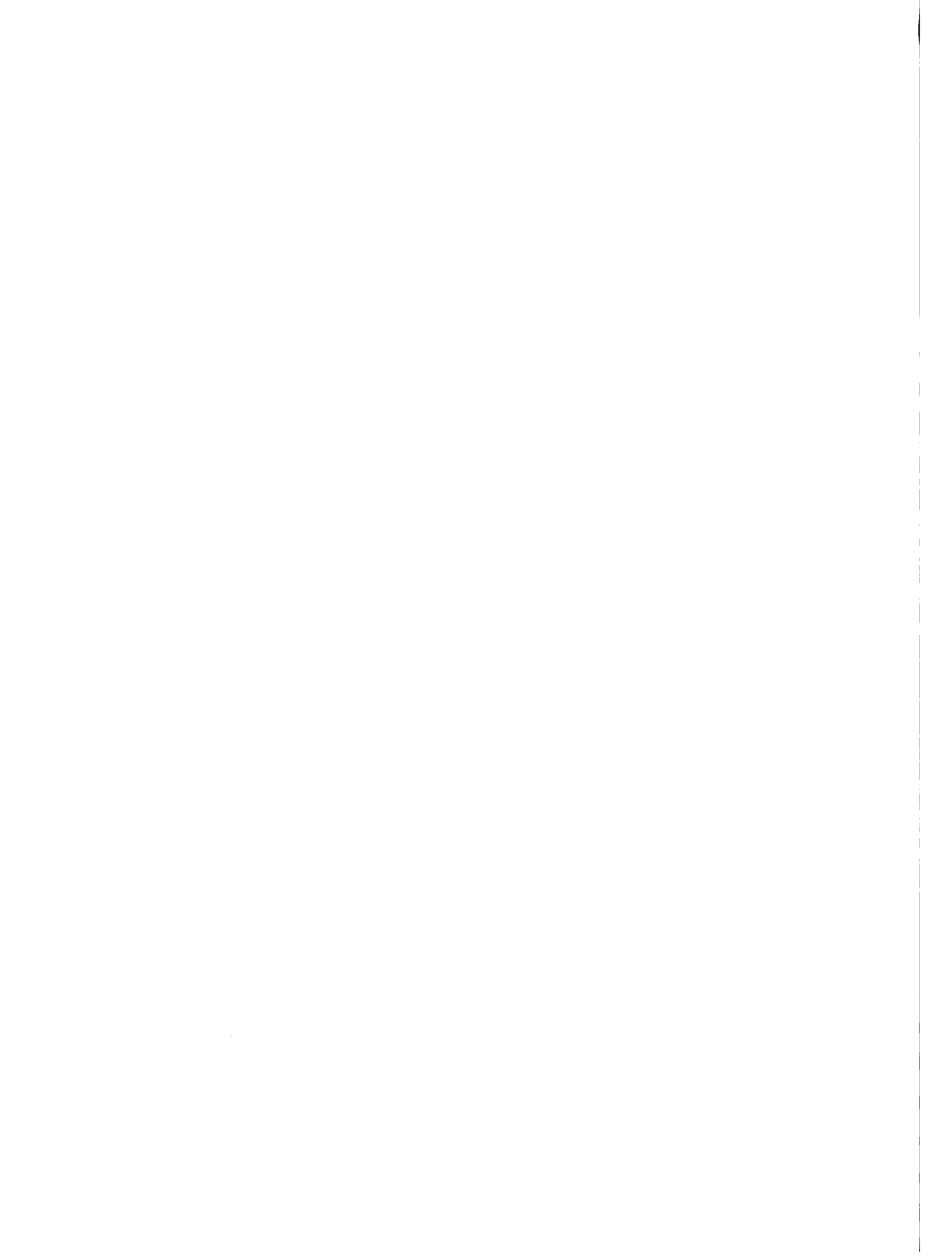






1.9.3.2. FLUJOGRAMA DEL SERVICIO NO PROGRAMADO DE TRANSPORTE (CASO: VEHICULO Y MOTORISTA) SERVICIO Y TRANSPORTE DIRECCION GENERAL DE RIEGO Y DRENAJE





1.9.4 Servicio no Programado de Transporte (Caso: sólo vehículo)

1.9.4.1 Descripción del Procedimiento

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS

Actual  Propuesto

Nombre del Procedimiento: Servicio no programado de transporte (Caso: sólo vehículo)

Unidad de Estudio: Sección de Transportes. Dirección Gral. de Riego y Drenaje. Fecha: 08 05 91

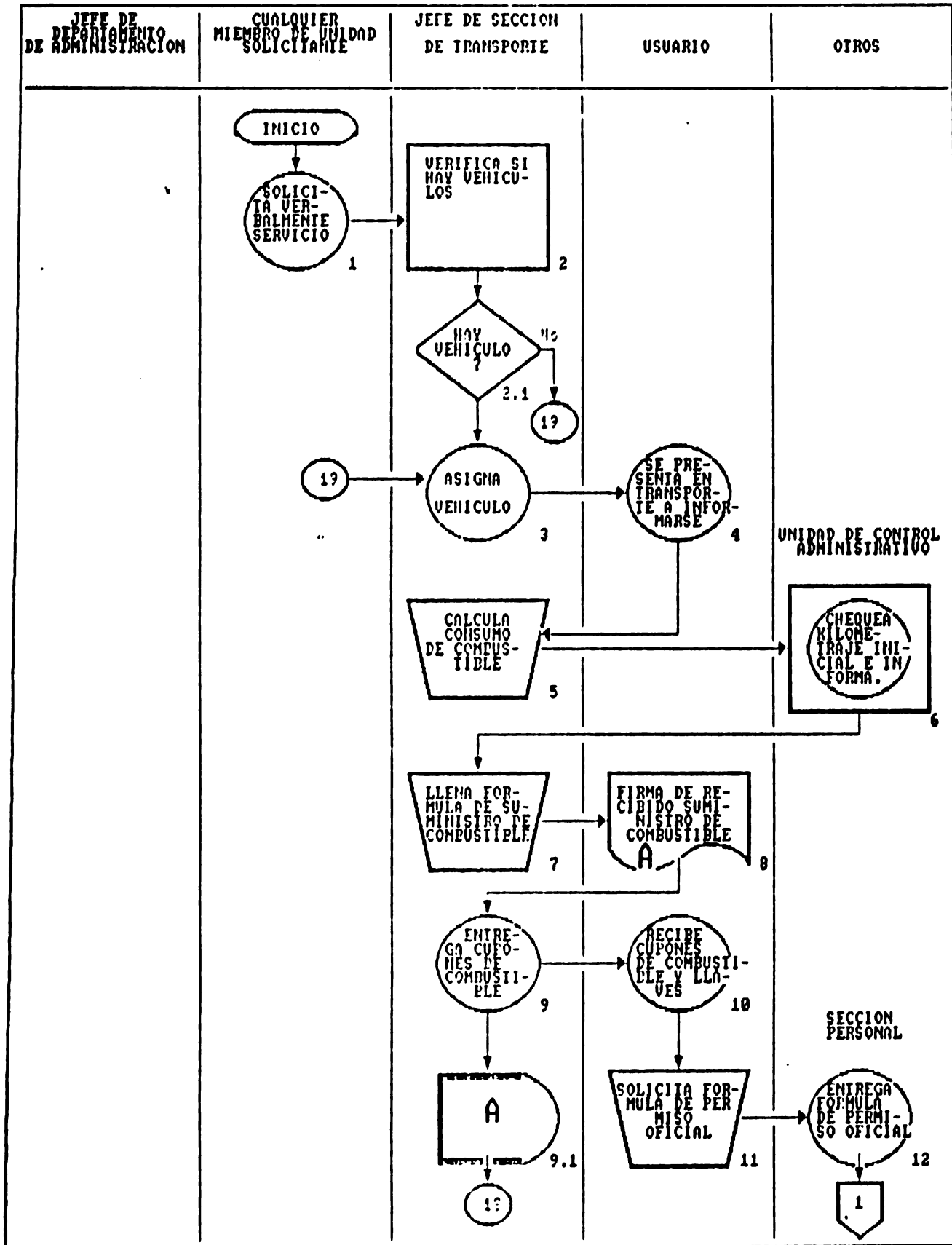
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Cualquier miembro de la Unidad Solicitante	Solicita verbalmente servicio a Jefe de Sección de Transporte.	
2	Jefe de Sección de Transporte	Verifica existencia de vehículo sin programación de salida Asigna vehículo a usuario. Calcula consumo de combustible con base en el rendimiento vehicular.	Si no hay vehículos, lo consigue en CENREN y continúa con paso siguiente. El usuario se acerca a JST a informarse - sobre cual es el vehículo asignado.
3	Unidad de Control Administrativo	Chequea kilometraje marcado por el vehículo de la DGRD o del obtenido en CENREN e informa al Jefe Sección Transporte.	
4	Jefe de Sección Transporte	Llena fórmula de suministro de combustible y la entrega a usuario.	
5	Usuario	Firma de recibido suministro de combustible y devuelve a Jefe de Sección de Transporte.	



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
6	Jefe de Sección de Transporte	Entrega cupones de gasolina y llaves de vehículo a usuario.	Los formularios acumulados semanalmente son presentados a Jefe Dpto. Administración que autoriza y devuelve a Jefe de Sección de Transporte para archivo.
7	Usuario	Recibe cupones de combustible y llaves de vehículo asignado. Solicita fórmula de permiso oficial a Sección de Personal.	
8	Sección de Personal	Entrega fórmula de permiso oficial a usuario.	
9	Usuario	Llena y firma fórmula de permiso oficial y la entrega a su Jefe inmediato.	
10	Jefe de Usuario	Autoriza permiso oficial y devuelve a usuario.	
11	Usuario	Entrega fórmula de permiso oficial en portería. Realiza misión oficial.  (Ver Anexo V-6: Formularios del Procedimiento).	



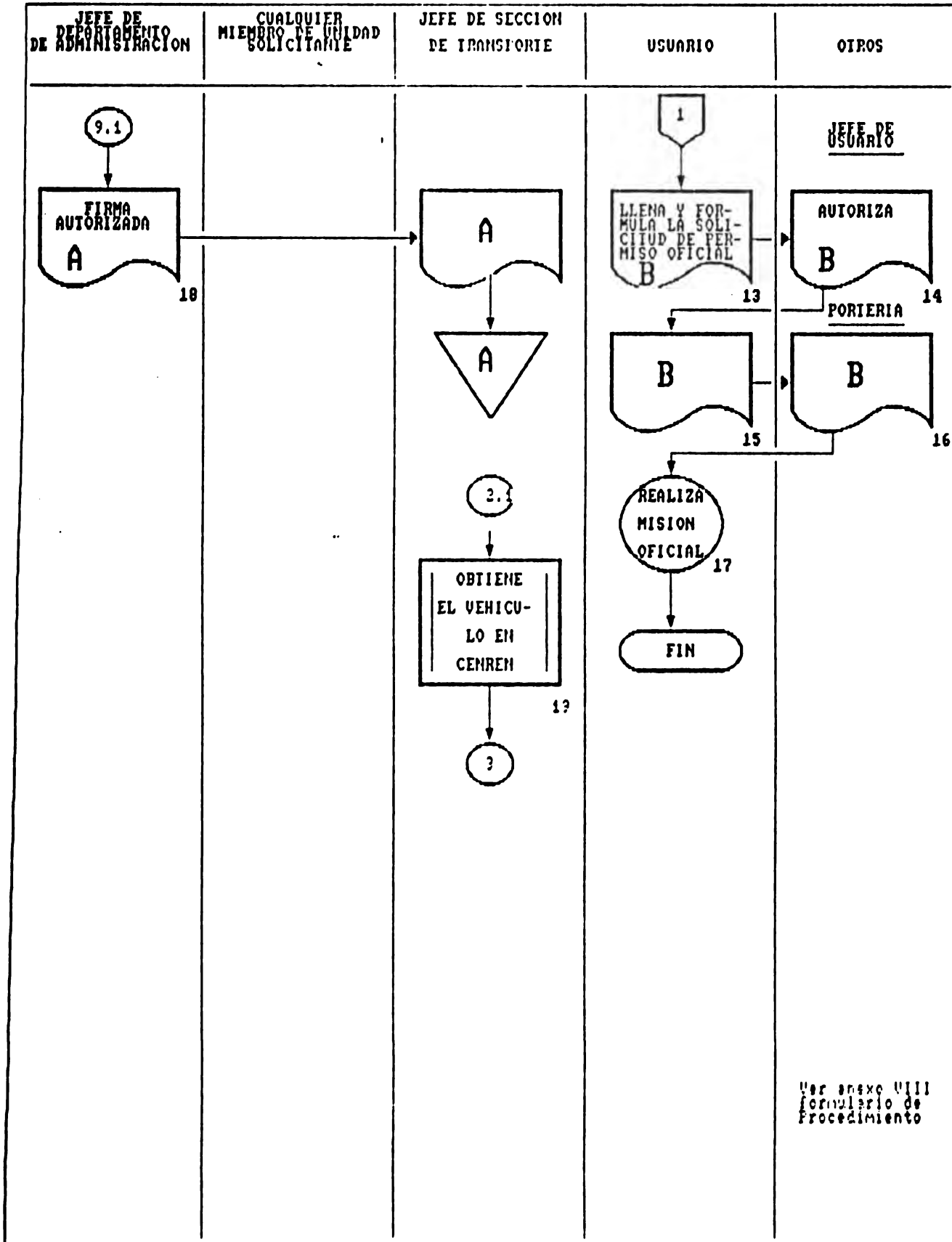
1.9.4.2. FLUJOGRAMA SERVICIO NO PROGRAMADO DE TRANSPORTE (CASO: VEHICULO)  
 SECCION TRANSPORTE  
 DIRECCION GENERAL DE RIEGO Y DRENAJE

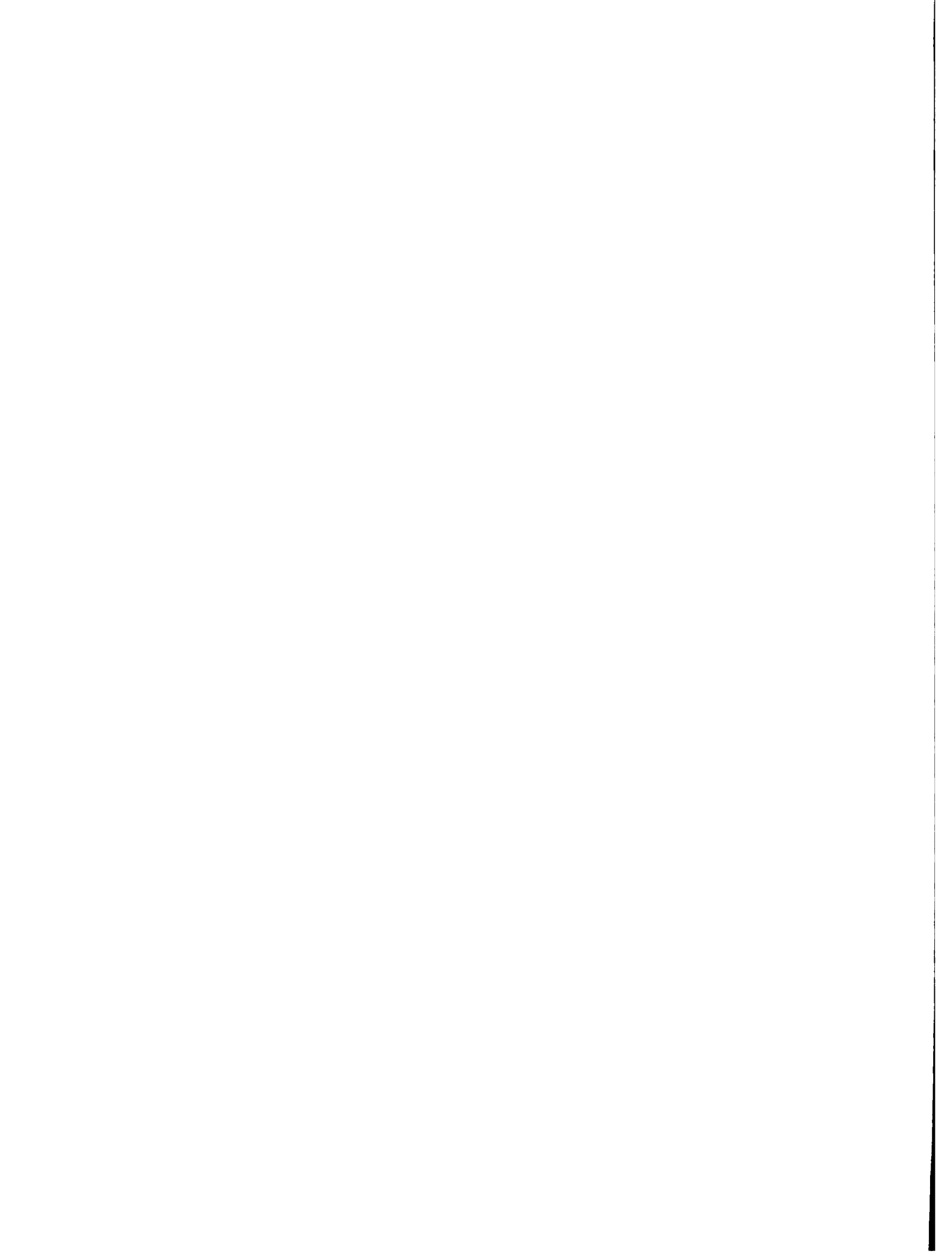






**1.9.4.2. FLUJOGRAMA SERVICIO NO PROGRAMADO DE TRANSPORTE (CASO: VEHICULO)  
SECCION TRANSPORTE  
DIRECCION GENERAL DE RIEGO Y DRENAJE**





1.9.5      Suministro de Combustible en Cupones a Sección de Transporte

1.9.5.1    *Descripción del Procedimiento*

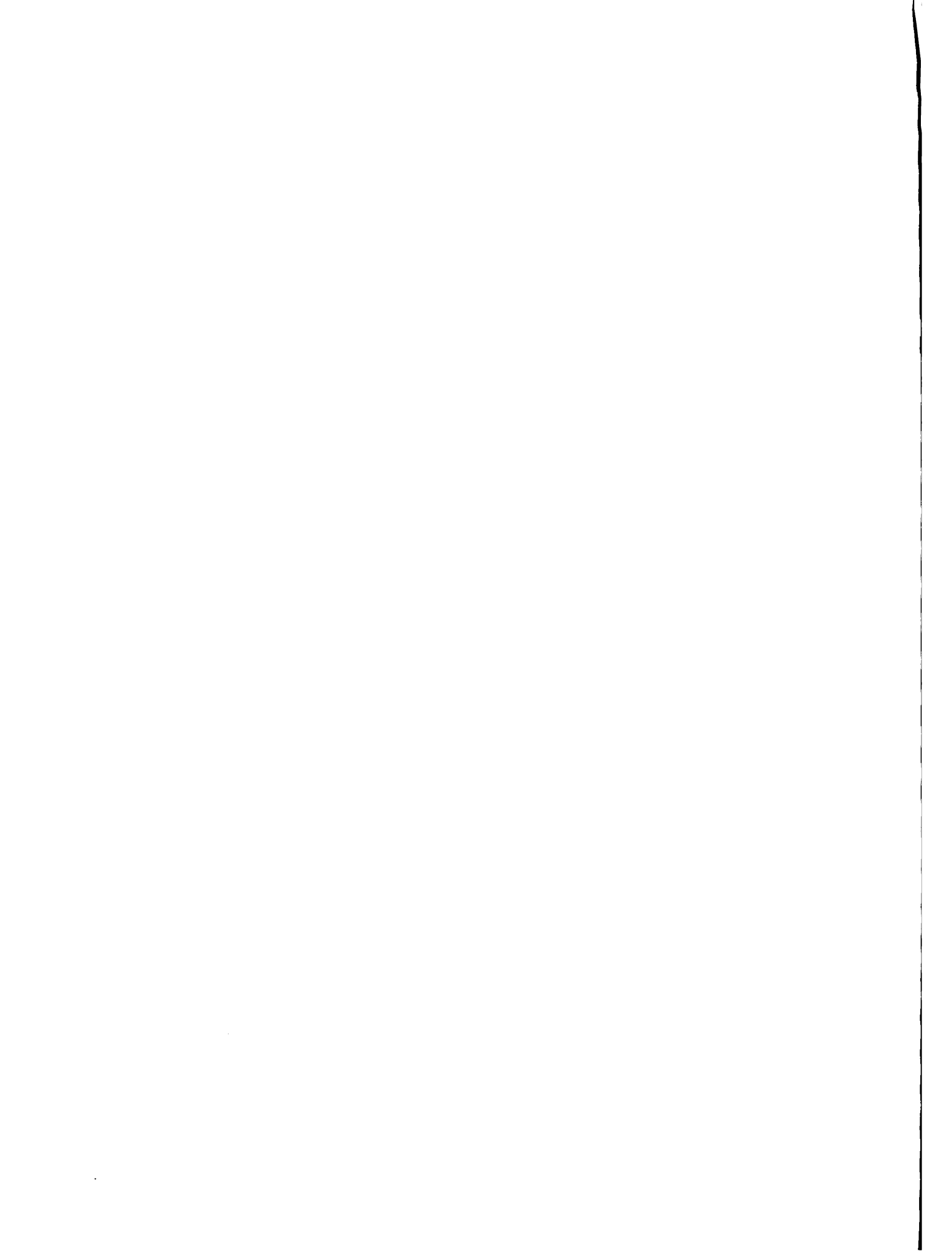
**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS**

Actual       Propuesto

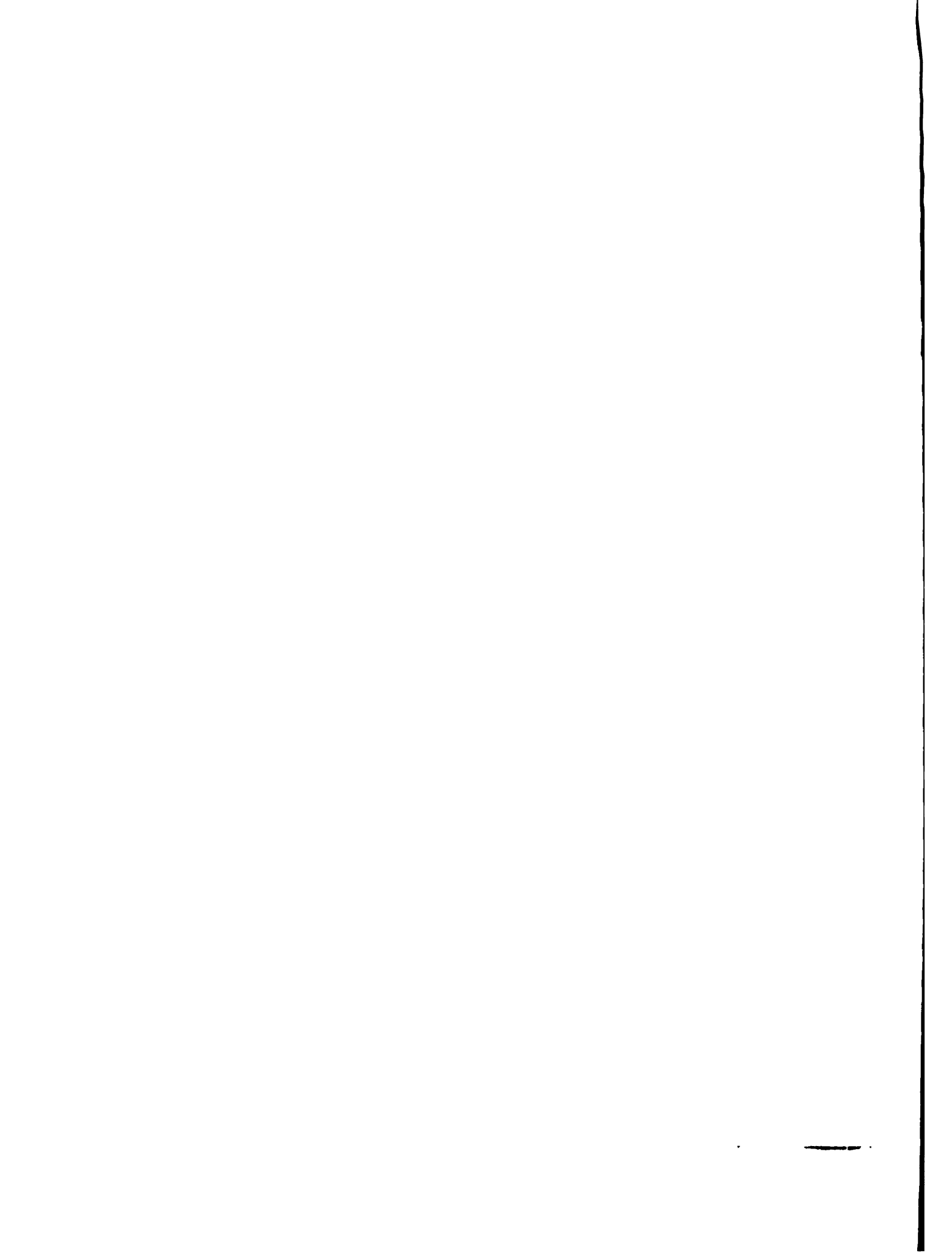
*Nombre del Procedimiento:*      *Suministro de combustible en cupones a Sección Transporte.*

*Unidad de Estudio:*      *Sección de Transportes. Dirección Gral. de Riego y Drenaje.*      Fecha:

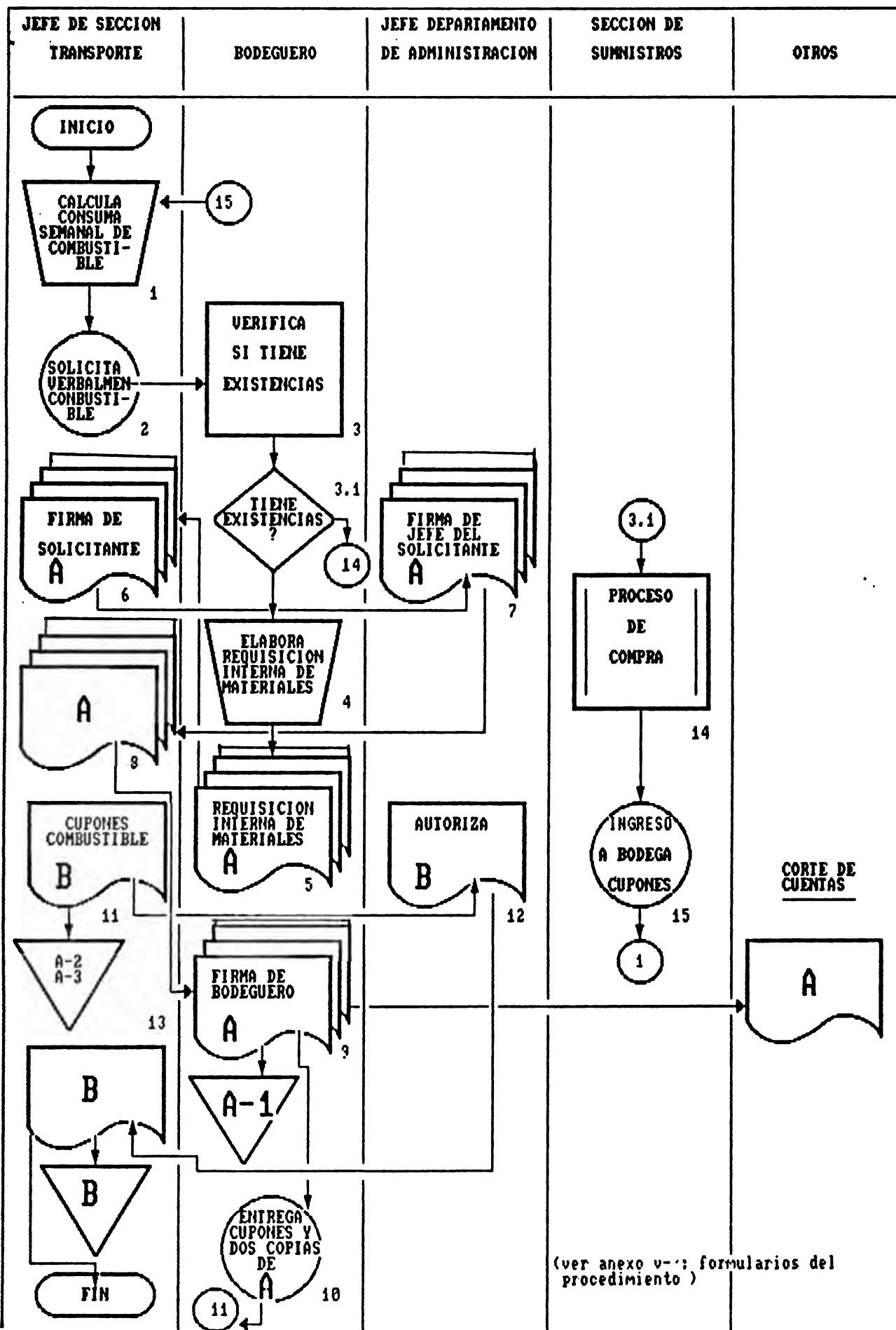
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Jefe de Sección Transporte	Calcula consumo semanal de combustible, con base en programaciones, recorrido y rendimiento vehicular.  Solicita verbalmente combustible a bodeguero.	
2	Bodeguero	Verifica si tiene existencia de cupones de combustible.  Si hay existencia de cupones de combustible, elabora requisición interna de materiales en original y tres copias y entrega a Jefe de Sección de Transporte	Si no tiene existencia de cupones, solicita a Sección de Suministros se realice proceso de compra.
3	Jefe de Sección Transporte	Firma de solicitante la requisición interna de materiales y entrega a Jefe de Departamento de Administración.	
4	Jefe Dpto. de Administración	Firma de Jefe de Solicitante la requisición interna de materiales y devuelve a Jefe de Sección de Transporte.	
5	Jefe de Sección Transporte	Recibe formulario de requisición de materiales y entrega a bodeguero.	



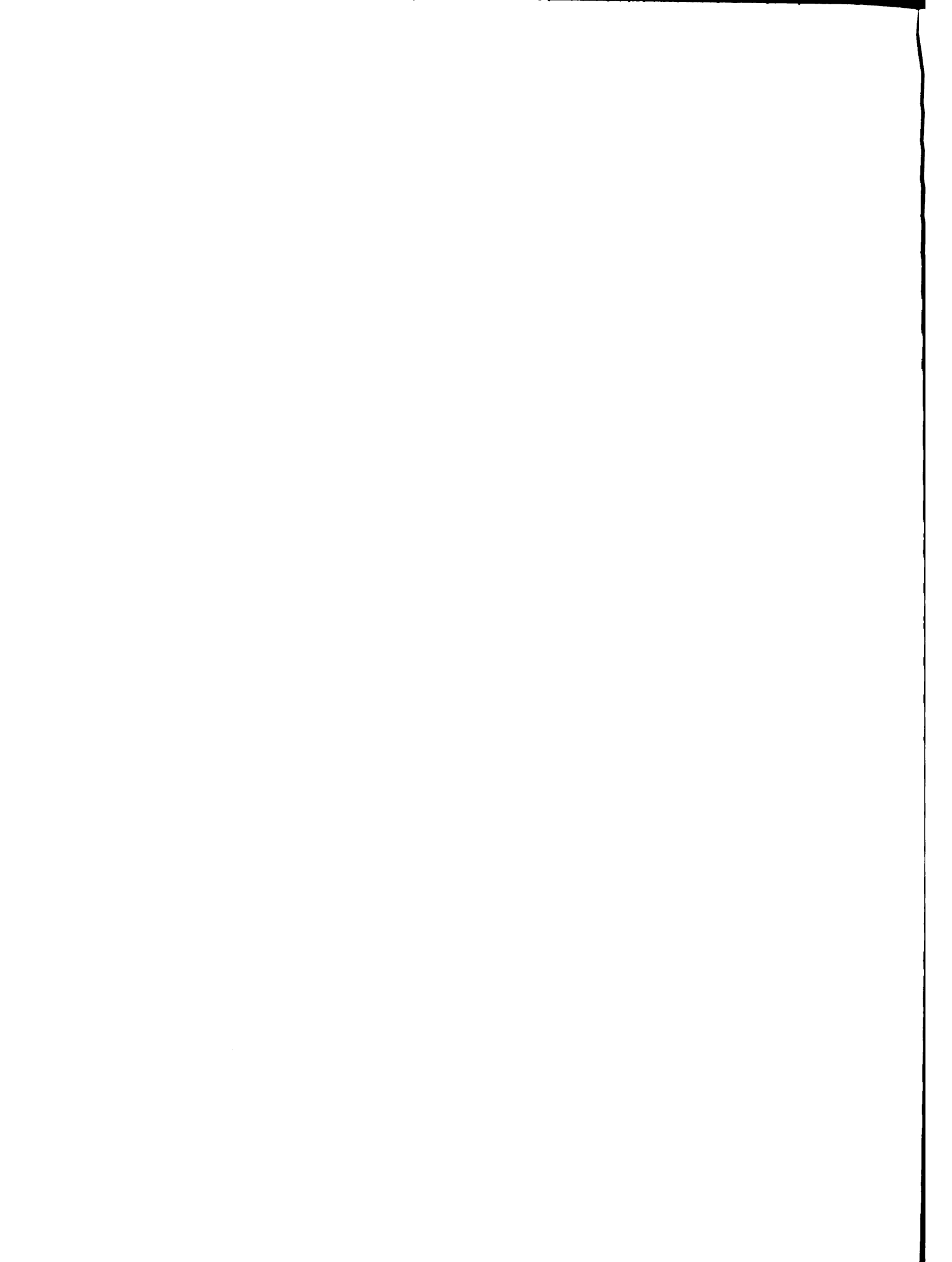
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
6	Bodeguero	<p>Firma requisición en Bodeguero, remite original a Corte de cuentas y guarda copia número uno para controles y archivo.</p> <p>Entrega Jefe de Sección de - Transporte, cupones de combustible y copia dos y tres de formulario de requisición de materiales.</p>	
7	Jefe de Sección Transporte	Recibe cupones de combustible y dos copias de formulario de requisición. Archiva copias y entrega cupones de combustible a Jefe del Departamento Admón.	
8	Jefe del Dpto. Administración	Autoriza cupones de combustible y devuelve a Jefe de Sección de Transporte.	
9	Jefe de Sección Transporte	<p>Recibe cupones de combustible autorizados y los almacena para el momento de su utilización.</p> <p>(Ver Anexo V-6: Formularios de Procedimientos).</p>	



EN CUPONES A SECCION TRANSPORTE  
DIRECCION GENERAL DE RIEGO Y DRENAJE



(ver anexo v-: formularios del procedimiento)





1.9.6 Suministro de Combustible de Bomba1.9.6.1 Descripción de Procedimientos

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**  
**CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**  
**Y PRESUPUESTARIOS**

Actual

Propuesto

Nombre del Procedimiento:

Suministro de combustible de Bomba del "Plantel El Matazano".

Unidad de Estudio:

Sección de Transportes. Dirección Gral. de Riego y Drenaje.

Fecha:

08	05	91
----	----	----

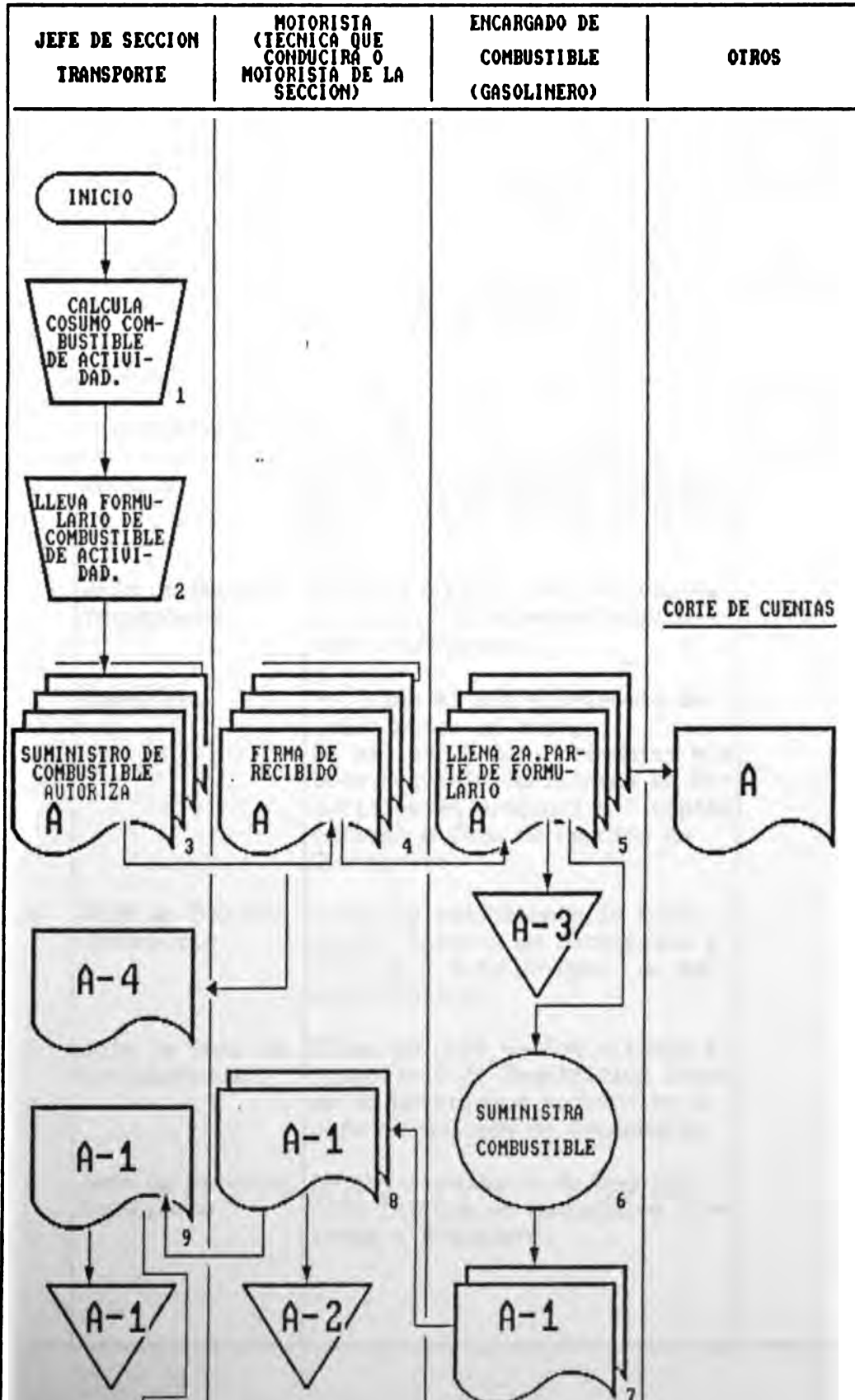
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Jefe de Sección Transporte	Realiza cálculo de consumo de combustible de actividades con base en recorrido a realizar y rendimiento vehicular.  Llena formulario de Suministro de Combustible en original y 4 copias.  Autoriza formularios de Suministro de combustible y entrega a motorista (técnico que conducirá o motorista de Sección).	
2	Motorista (Técnico que conducirá o motorista de sección)	Firma de recibido formularios de suministro, devuelve copia #4 a Jefe de Sección de Transporte y entrega original y 3 copias a Encargado de combustible (gasolinero)	
3	Encargado de Combustible (gasolinero)	Recibe y llena segunda parte de formulario.  Suministra combustible de acuerdo a lo estipulado en formulario.	Guarda copia número 3 para controles y archivo y remite original a Corte de Cuenta

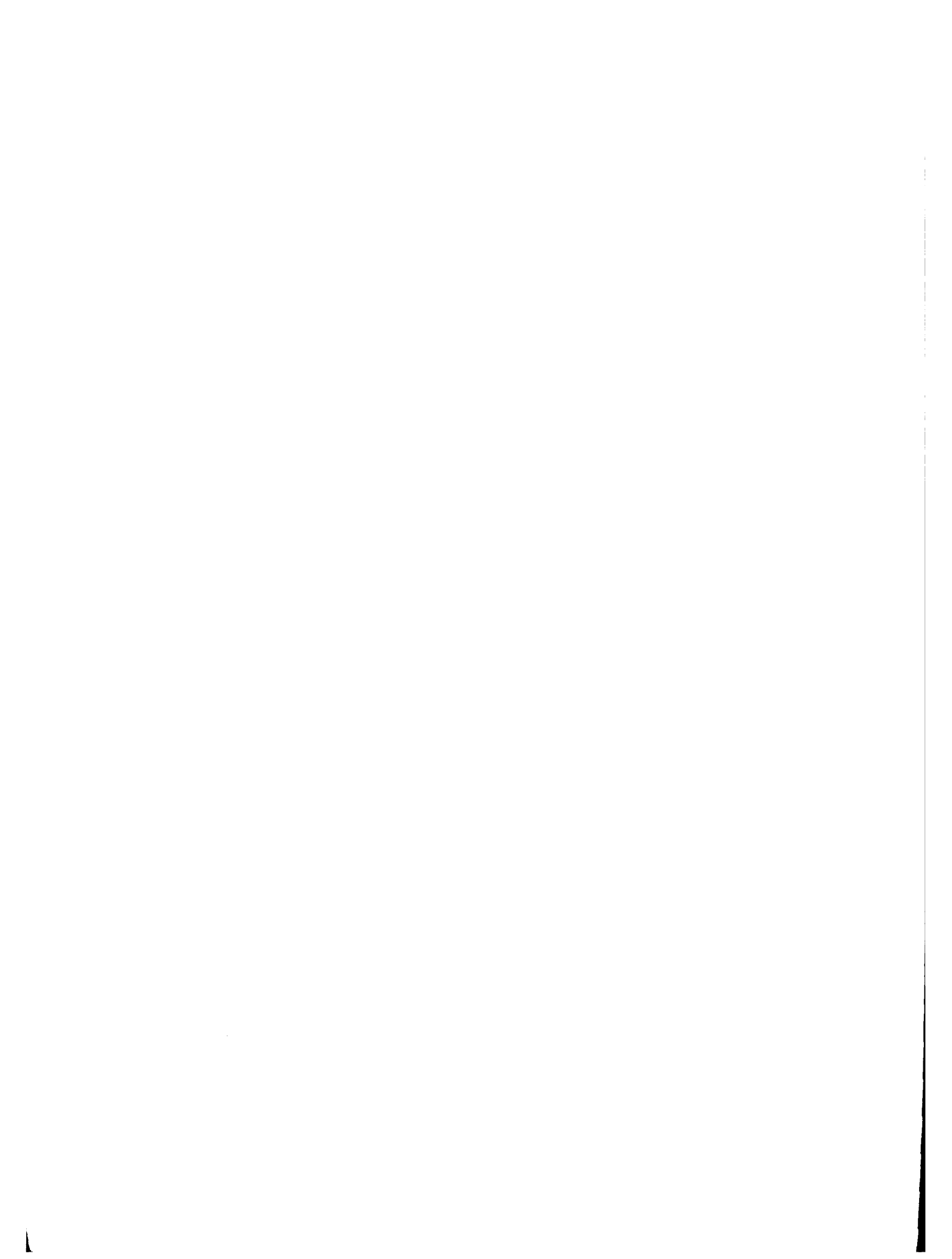


PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
4	Motorista (Técnico que conducirá o motorista de sección)	Recibe copias de formulario, guarda copia número dos para controles y entrega copia #1 a Jefe de Sección de Transporte.	
5	Jefe de Sección Transporte	<p>Recibe copia número 1 de formulario de suministro de combustible para controles y archivo.</p> <p>(Ver Anexo V-6: Formularios del Procedimiento).</p>	



# 1.9.6.2. FLUJOGRAMA DE SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE EN BOMBA "PLANTEL EL MATAZANO" SECCION TRANSPORTE DIRECCIO CENTRAL DE RIEGO Y DRENAJE





1.9.7 Suministro de Grasas y Aceites1.9.7.1 Descripción del Procedimiento

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**  
**CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**  
**Y PRESUPUESTARIOS**

Actual  Propuesto

**Nombre del Procedimiento:** Suministro de combustible de Bomba del "Plantel El Matasano".

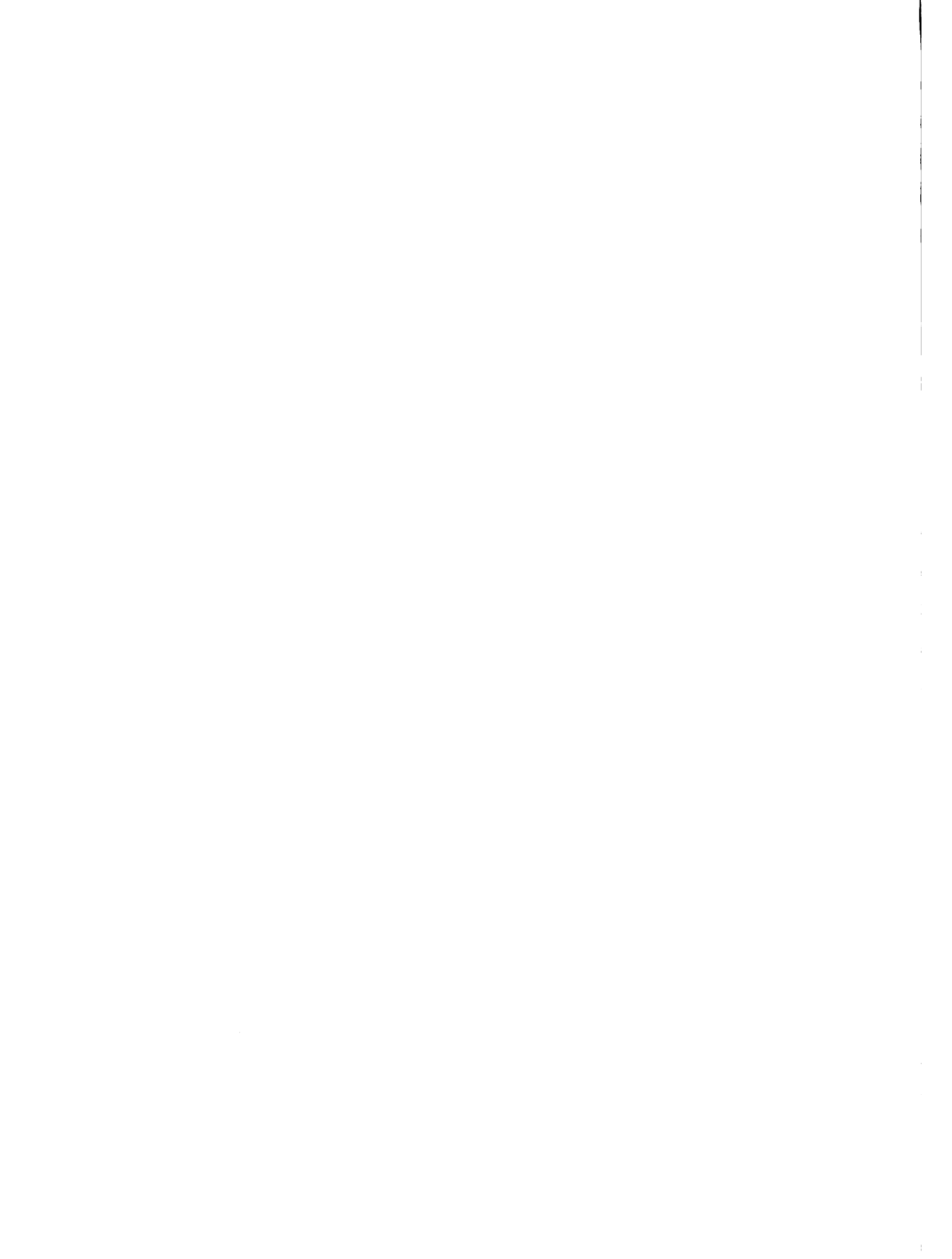
**Unidad de Estudio:** Sección de Transportes. Dirección Gral. de Riego y Drenaje. **Fecha:** 08 05 91

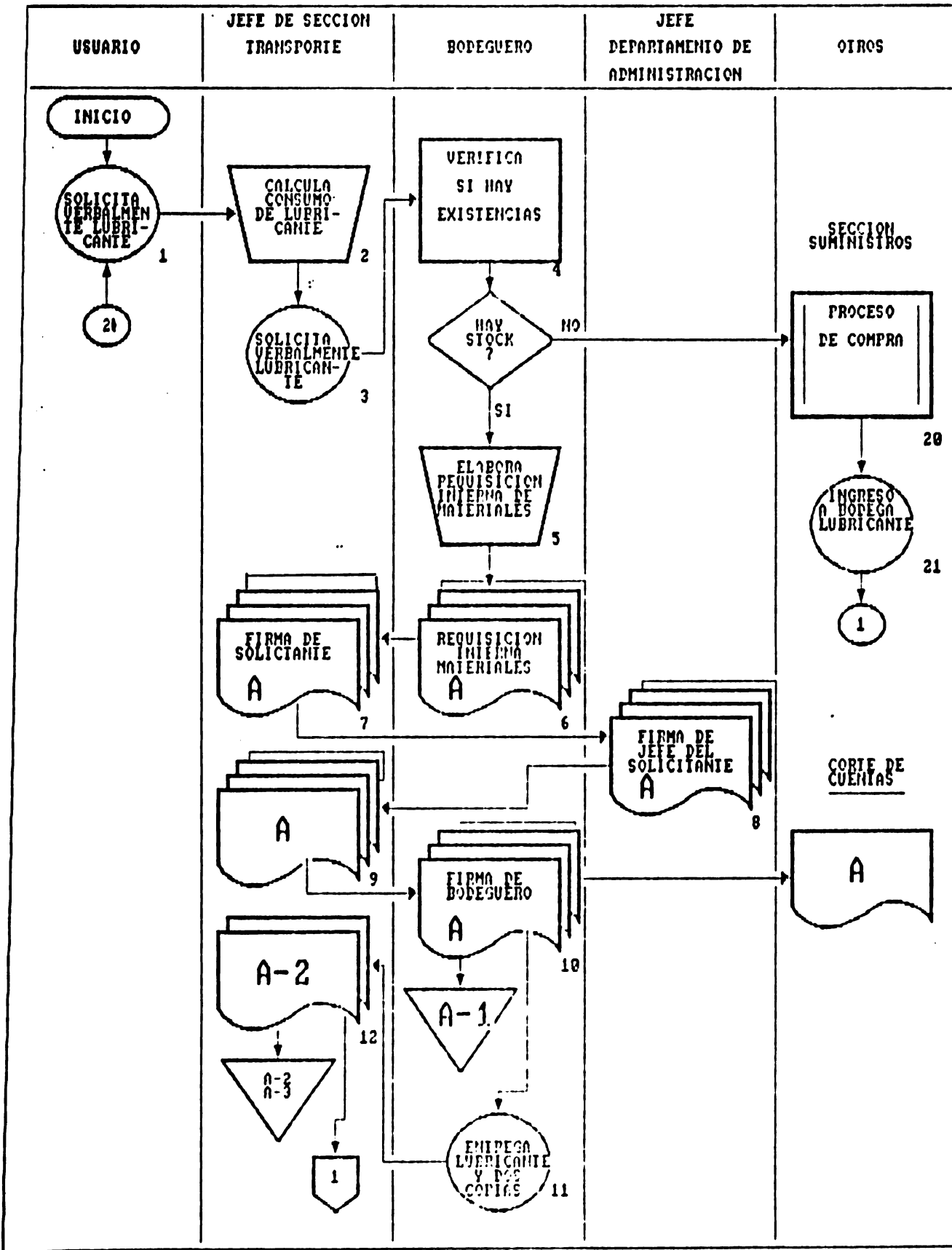
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Usuario	Solicita verbalmente lubricantes a Jefe de Sección Transporte.	
2	Jefe de Sección Transporte	Calcula consumo de lubricantes Solicita verbalmente lubricantes a bodeguero.	
3	Bodeguero	Verifica si hay existencia de lubricantes en bodega. Si hay stock de lubricantes elabora Requisición Interna de Materiales en original y 3 copias entrega a Jefe de Sección de Transporte.	
4	Jefe de Sección Transporte	Firma de solicitante la Requisición Interna de Materiales y entrega a Jefe de Dpto. de Administración.	
5	Jefe de Dpto. de Administración	Firma de Jefe de Solicitante el formulario de Requisición Interna de Materiales y devuelve a Jefe de Sección de Transporte.	
6	Jefe de Sección Transporte	Recibe formulario de Requisición Interna de Materiales y entrega a Bodeguero.	

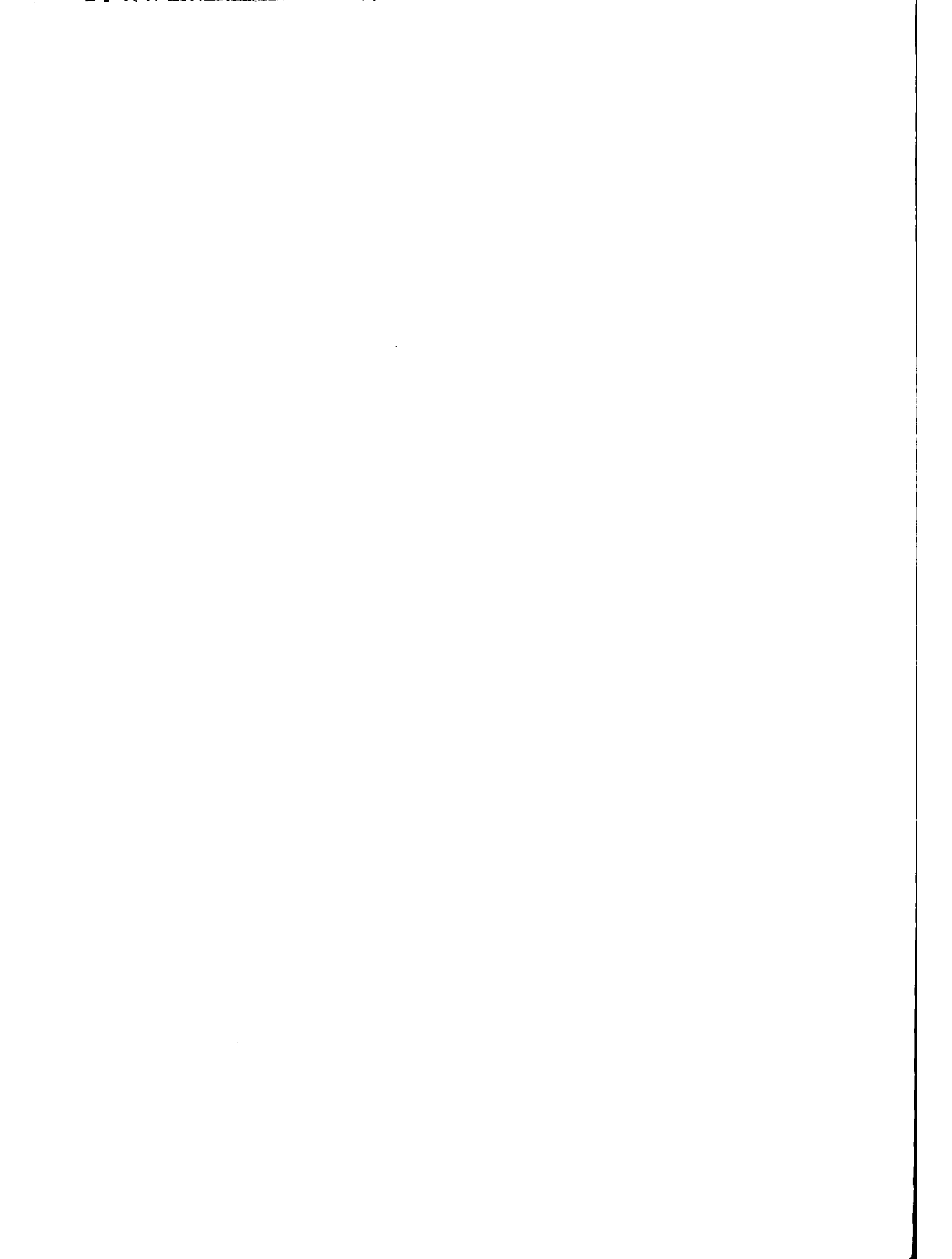




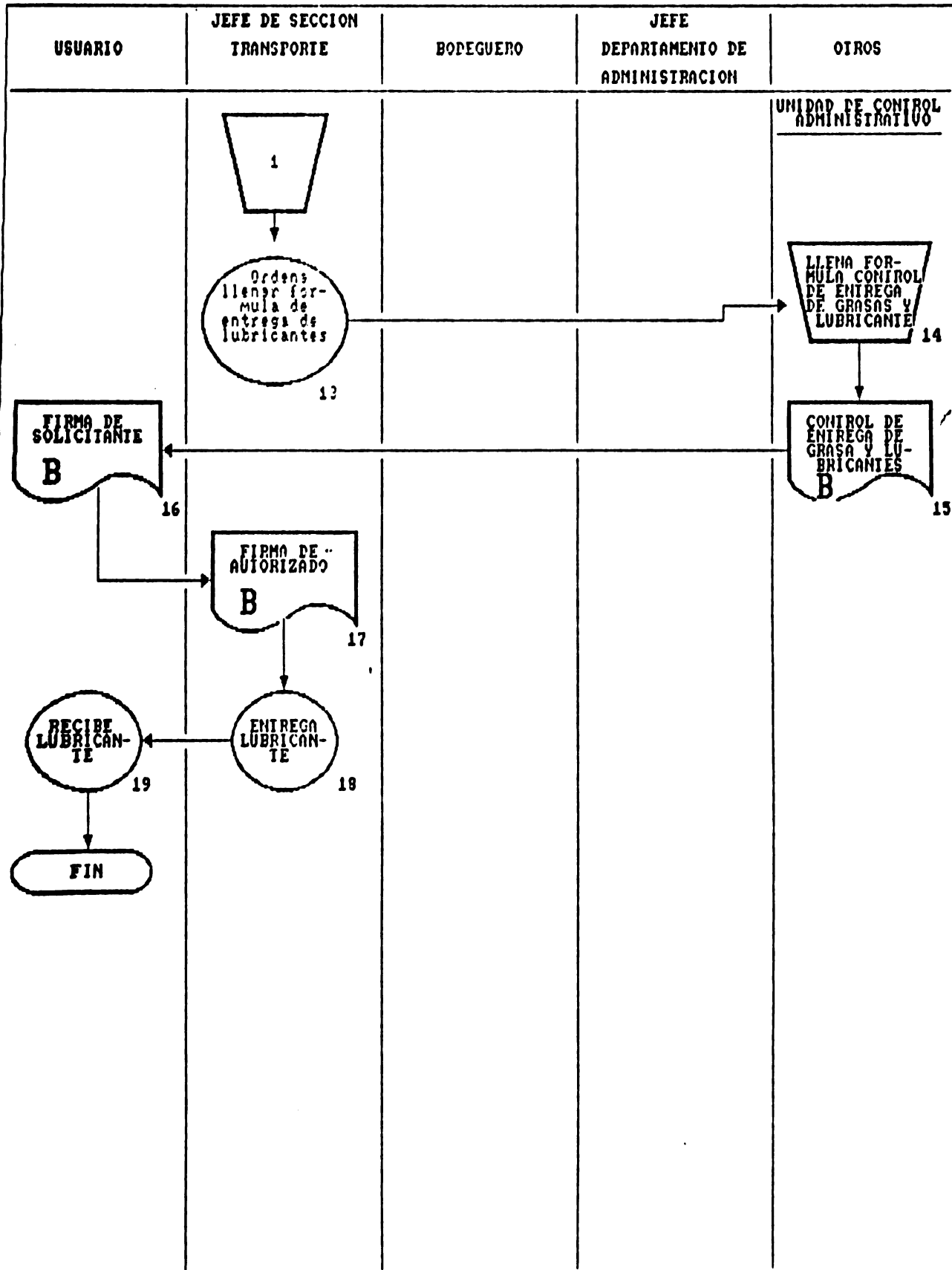


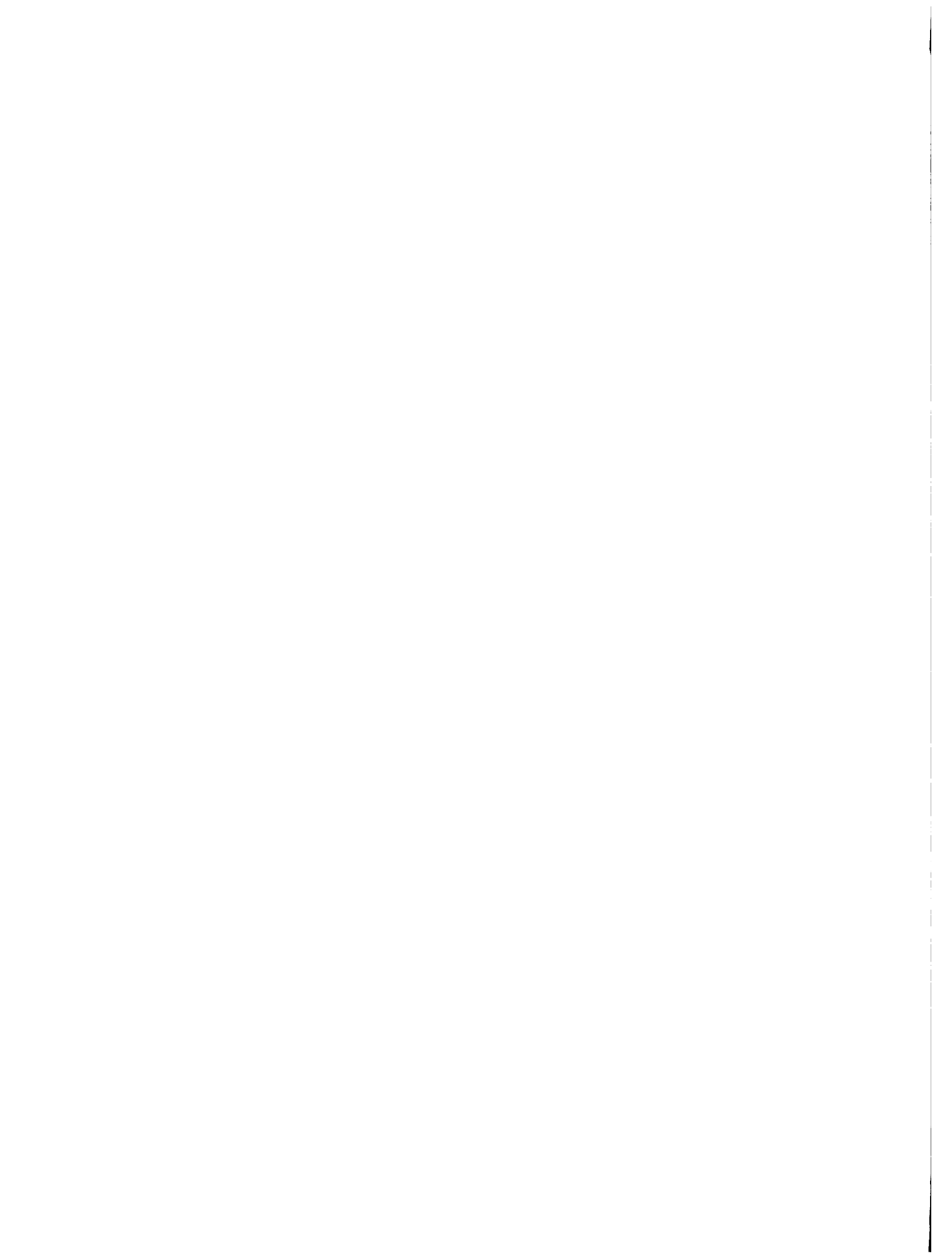






1.9.7.2. FLUJOGRAMA PARA EL SUMINISTRO DE GRASAS Y ACEITES  
 Y ACEITES  
 SECCION TRANSPORTE  
 DIRECCION GENERAL DE RIEGO Y DRENAJE





- 1.10 Los elementos normativos internos que rigen el servicio de transporte, son escasos y de carácter eventual, éstos consisten en notas emitidas por el Director de la institución a propósito de circunstancias específicas. A la Consultora le fueron suministradas dos notas, una referida a la concentración de los vehículos en las instalaciones de la DGRD, durante las vacaciones de agosto del año anterior, y otra sobre medidas de austeridad en el uso de vehículos y consumo de combustible, en vista de la crisis del Golfo Pérsico.

Por otro lado, se tuvo acceso a una nota que instruía sobre la aplicación del mecanismo de control interno del combustible en cupones (Ver Anexo V-7).

## 2. Análisis del Servicio de Transporte

- 2.1 La DGRD a pesar de que cuenta con una unidad especializada, para la administración del servicio de transporte, cual es la Sección de Transporte, ésta solamente administra un poco más del 50% del servicio, la administración del restante porcentaje se distribuye entre los jefes de unidades organizativas y de proyectos y el Director General, quien es el máximo asignador y normador del transporte. De allí que la responsabilidad en la administración del servicio está diluida, lo que hace que no haya un enfoque común para su racionalización.
- 2.2 La carencia de manuales administrativos al interior de la Sección de Transporte, hace que el personal intercambie funciones. Con todo en la sección, las líneas jerárquicas y de comunicación están claramente definidas y son debidamente cumplidas. Igual se puede afirmar para la autoridad, para el caso el único autorizado para retirar combustibles y lubricantes de bodega, es el Jefe de Sección. También se observó al interior de la misma, la existencia de unidad de mando.
- 2.3 Las funciones generales atribuidas a la Sección de Transporte, no incluyen que debería ser el ente normador del servicio.
- 2.4 La falta de jurisdicción de la Sección sobre la Unidad de Diesel, origina retrasos en la reparación de los vehículos, ya que los mecánicos que aporta la DGRD a esa unidad, son aplicados a arreglar vehículos de otras instituciones.
- 2.5 El personal de motorista, presenta remuneraciones que oscilan entre ¢ 1,228.60 a ¢ 1,521; elevada estabilidad laboral con una moda de 14 años, habiendo casos de 21, 22, 24 y 25 años de servicio; y una regular disciplina.





- 2.6 Se puede afirmar que el recurso vehículo, tiene concentrada su utilización para actividades técnicas de campo, y es bajo su uso en tareas administrativas o transporte a jefaturas.
- 2.7 Hay en la DGRD todos las posibles formas de asignación de vehículos, lo que desde la perspectiva de la naturaleza variada de las actividades que desarrolla la institución, se estima funcional.
- 2.8 Existe una relación directa entre asignación permanente de vehículos-adequado uso y cuidado del vehículo-buen funcionamiento del mismo-vida útil de la unidad.
- 2.9 Dato importante que no se encontró en las otras instituciones estudiadas, es que un poco más de la mitad del servicio de transporte se programa, y que éste se cumple entre un 70% a 80%, lo que es aceptable. Lo anterior, racionaliza en gran medida el uso de los recursos humanos y vehículos.
- 2.10 En la relación a los procedimientos se tiene:

- 2.10.1 Procedimientos de Servicio de Transporte (Todas las modalidades).

Los cuatro procedimientos son cortos, ágiles y similares; no obstante se anota que los pasos que realiza el jefe de transporte, de cálculo de combustible a consumir por vehículo y el llenado de la fórmula de suministro de combustible, pueden ser ejecutados por la Unidad de Control Administrativo, permitiendo al Jefe dedicarse a otras actividades propias de su cargo y volviendo más fluidos los procedimientos de suministros de combustibles y lubricantes, que es en estas donde la jefatura tiene una de sus mayores responsabilidades institucionales.

Se considera innecesario que el jefe del Departamento de Administración, autorice la fórmula de Suministro de combustible, ya que lo hace a posteriori y sin llevar bases reales de verificación de entrega de combustibles. Esta responsabilidad puede delegarse en el Jefe de la Sección de Transporte.

Un paso que retarda el proceso es la retirada del formulario de solicitud de permiso oficial, en la Sección de Personal; por el contrario, la Sección de Transporte podría tener un legajo de las solicitudes que empleará, eliminando el paco señalado arriba.



#### 2.10.2 Procedimiento de Suministros de Combustibles en Cupones

Se estima eficiente y eficaz el procedimiento, ya que tiene la cantidad adecuada de pasos, ejecutores, tiempo y controles, además no presenta puntos de retraso significativos.

#### 2.10.3 Procedimiento de Suministro de Combustible de Bomba del "Plantel El Matazano".

Se considera eficaz el procedimiento en términos de la rapidez de entrega del combustible, sin embargo, el hecho de que el motorista luego de que le suministran el combustible, regresa a entregar la copia NQ1 de la fórmula de Suministro de Combustible, al Jefe de la Sección de Transporte, provoca retraso en el inicio del recorrido a realizar.

Por otro lado, se advierte débil el control de entrega del combustible, pues en el formulario de suministro de combustible, no se estampa el sello ni la firma de entregado de parte del gasolinero. Ello no implica, que en forma tardía no se realice dicho control, pues el gasolinero rinde un informe semanal de entrega de combustible.

#### 2.10.4 Procedimientos para el Suministro de Grasas y Aceites a la Sección de Transporte.

La entrega de lubricantes se retarda al hacer el Jefe de la Sección de Transporte, el cálculo del consumo de lubricantes hasta el momento en que se presenta el usuario, lo anterior se da porque no se tiene un programa de mantenimiento para la mayoría de vehículos. Asimismo, la firma de Jefe del Solicitante en la Requisición de Materiales, de parte del jefe de Administración (paso 8 del flujograma), contribuye a retardar la entrega del lubricante al usuario.

Por otro lado, se estima innecesaria la fórmula de Control de Entrega de Grasas y Aceites, pues se puede inscribir en el pie de una fotocopia de la Requisición Interna de Materiales, las firmas de recibido y autorizado, del usuario y del Jefe de la Sección de Transporte, respectivamente.

2.11 Referente a los elementos normativos internos del servicio de transporte, son escasos y de carácter eventual. En su mayoría emanan de la Dirección General; adicionalmente, para situaciones específicas los jefes de división, departamento o proyectos, emiten instrucciones a través de notas.



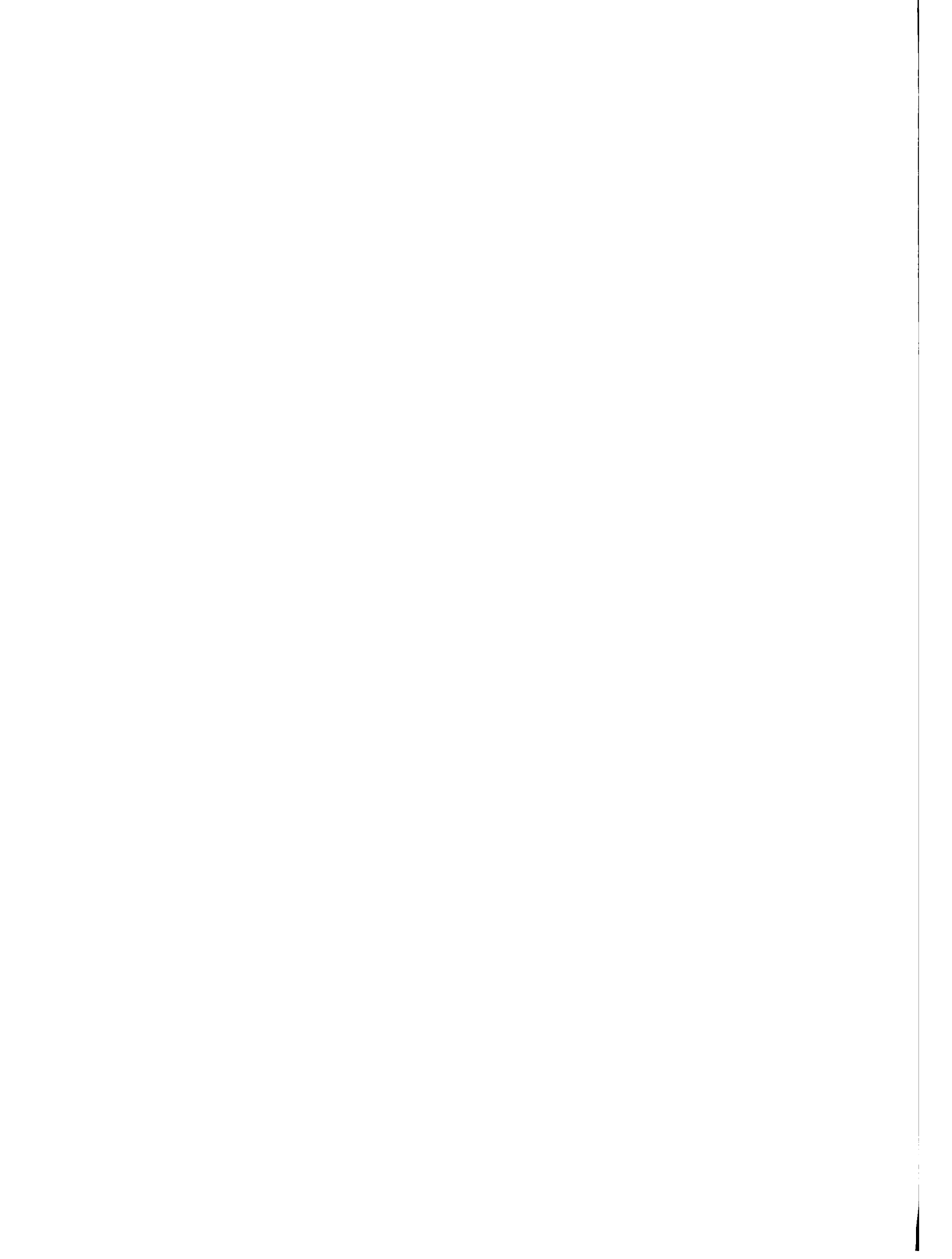
### 3. Factores Condicionantes

#### *3.1 Factores Restrictivos*

- 3.1.1 Insuficientes lineamientos de trabajo.
- 3.1.2 No hay para la mayoría de vehículos un programa de mantenimiento.
- 3.1.3 Los responsables del desarrollo institucional no incluyen dentro de sus planes de metas, la estructuración de métodos técnicos de trabajo, para la unidad.
- 3.1.4 La insuficiencia presupuestaria determina la siguiente situación: vehículos depreciados, habiendo casos extremos de equipos con 16 y 17 años de antigüedad; y en su mayoría son vehículos de gasolina, con estándares de consumo de combustible elevados, se tiene que solamente tres vehículos son de motor diesel.
- 3.1.5 Poca capacitación del personal.

#### *3.2 Factores Facilitadores*

- 3.2.1 Existencia de una programación en la otorgación del servicio.
- 3.2.2 Existencia de una unidad especializada en la administración del servicio.
- 3.2.3 Existencia de proyectos de inversión, que eventualmente podría incluir recursos financieros para reposición de vehículos.



**C. Organización del Transporte.**

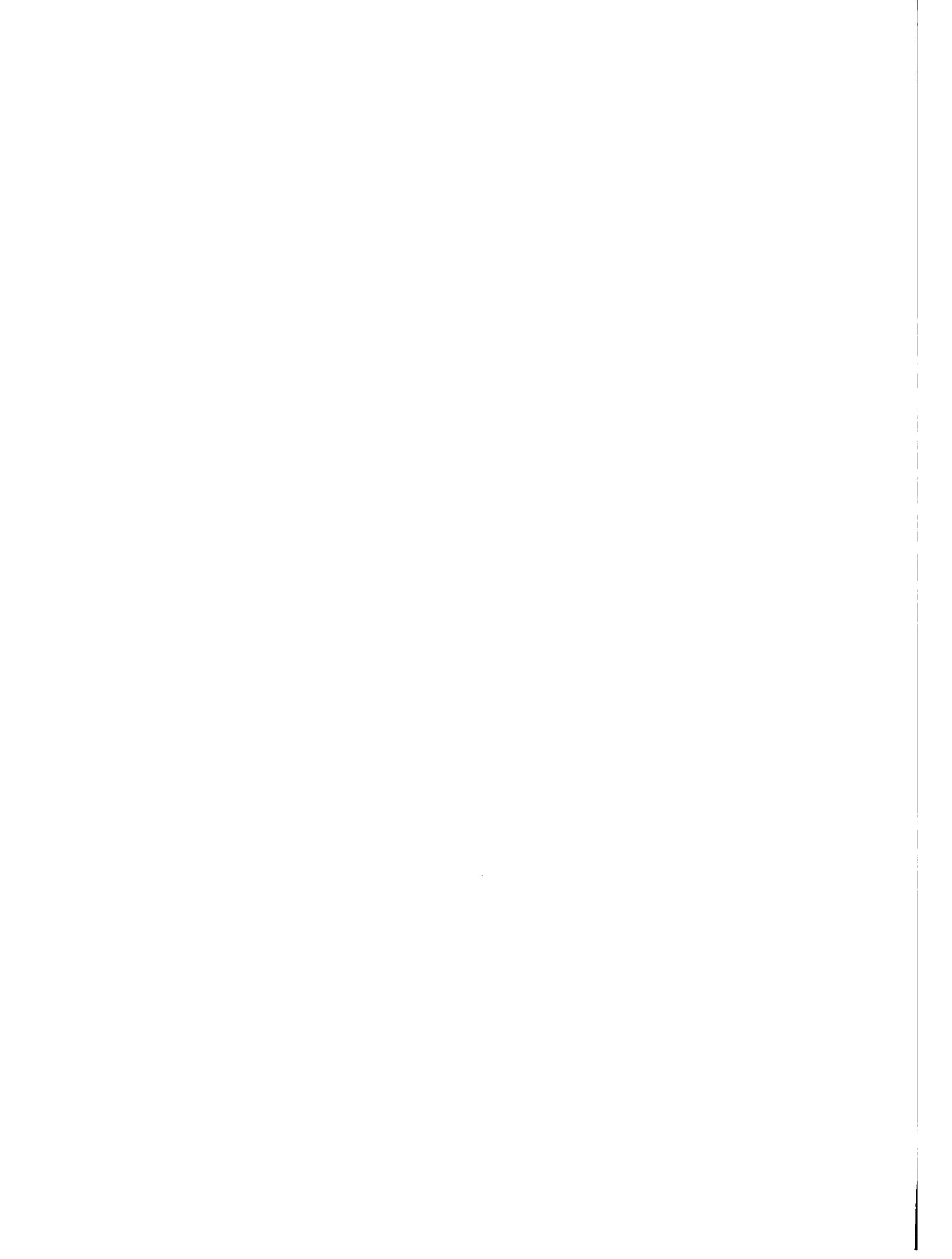
**Sección de Transporte y Servicios Centro Zonal Central**

**1. Situación Actual del Servicio de Transporte**

- 1.1 No hay una unidad organizativa especializada y responsable del servicio de transporte, a nivel de todo el Centro Zonal. Sin embargo el Departamento Administrativo de la sede Zonal, tiene adscrita la Sección de Transporte y Servicios, que se encarga de suministrar el transporte a dicho departamento y a otras unidades organizativas de la sede (ver anexo V-8).
- 1.2 La sección no cuenta con un organigrama; no obstante, se determinó que está conformada por una jefatura y su secretaria, y las unidades de: Transporte, Taller de Mecánica, Servicios Generales, Carpintería y Ordenanzas (ver anexo V-9).
- 1.3 Las funciones sustantivas que le acredita el Centro Zonal a la Sección en lo que respecta al transporte son: programar el servicio; velar por el buen uso y cuidado de los vehículos y controlar los mismos.
- 1.4 La Sección de Transporte y Servicios, demanda servicios de mantenimiento y reparaciones menores al Taller de Mecánica adscrito a la misma sección. Trabajos de mayor envergadura son realizados por el Taller Mecánico adscrito al Distrito de Riego y Avenamiento No.1: Zapotitán.
- 1.5 La Unidad de Transporte cuenta con 7 motoristas. La jefatura es ejercida por el mismo Jefe de la Sección de Transporte y Servicios. De los 7 motoristas, 4 están asignados a la Unidad y dependen jerárquica y funcionalmente de la Jefatura de la Sección, los 3 restantes están asignados a unidades organizativas de la sede, manteniendo con la Jefatura de la Sección, únicamente una relación jerárquica.

Un número reducido de motoristas está asignado a unidades operativas locales (agencias, centros de capacitación, etc.). Estos dependen jerárquica y funcionalmente, ya sea del encargado administrativo de la zona correspondiente o del jefe inmediato de la unidad a la cual están asignados.

- 1.6 El Centro Zonal cuenta con 85 unidades de transporte de todo tipo, distribuidos de la siguiente manera:





<u>Niveles</u>	<u>SEDE</u>	<u>ZONAS</u>	<u>TOTAL</u>
Directivo	1	4	5
Asesor	1	-	1
Apoyo	8	2	10
Operativo	8	59	67
Unidad de Transporte	2	-	2
Total	20	65	85
	=====	=====	=====

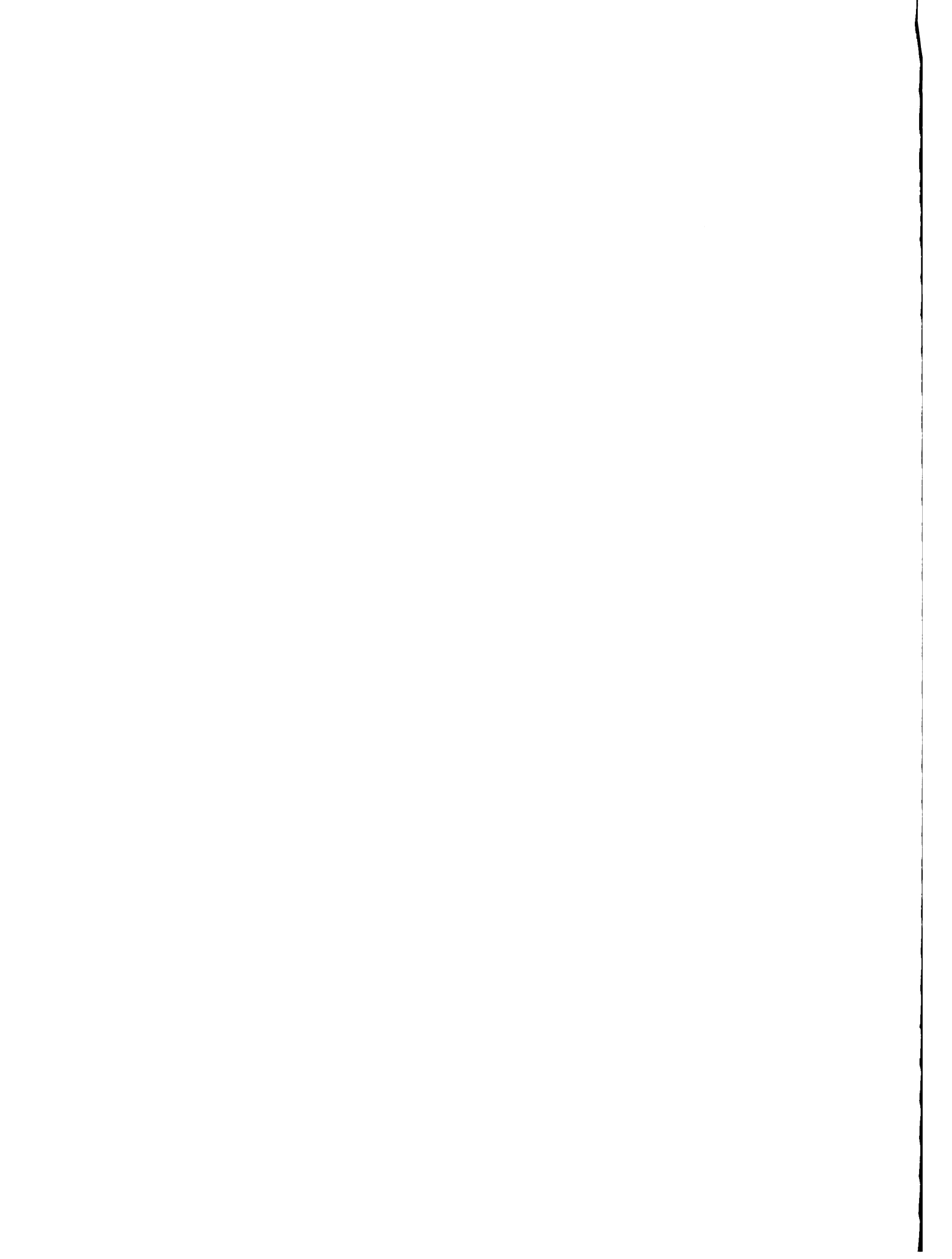
1.7 A nivel de la sede del Centro Zonal, las formas de asignación son: a funcionarios claves; a unidades organizativas específicas; y a motoristas de la Unidad de Transporte. En el ámbito de cada zona, el supervisor zonal que es la máxima autoridad en esa jurisdicción, es el responsable último de las unidades de transporte y el tiene la atribución de asignar vehículos a los jefes de las agencias de extensión y centros de capacitación.

En estas unidades operativas locales, se integran pequeños pull de vehículos, para uso de todos los técnicos.

En todos los casos la responsabilidad del uso y cuidado de las unidades de transporte, recae en el asignatario.

1.8 En la Unidad de Transporte hay solamente una modalidad de otorgación del servicio: Servicios no programados o a demanda diaria, con vehículo y motorista. El suministro de combustible se hace mediante facturas de una estación de servicio de la Shell en Santa Tecla.

1.9 Los procedimientos para la otorgación del servicio de transporte y su logística, se registran a continuación:



1.9.1. Servicio No Programado de Transporte  
1.9.1.1 Descripción del Procedimiento

Actual

Propuesto

Nombre del Procedimiento: Del Servicio de Transporte No Programado

Unidad de Estudio:

Unidad de Transporte. Fecha: 10 06 91  
Sección Transporte y Ser-  
vicios, Centro Zonal Central.

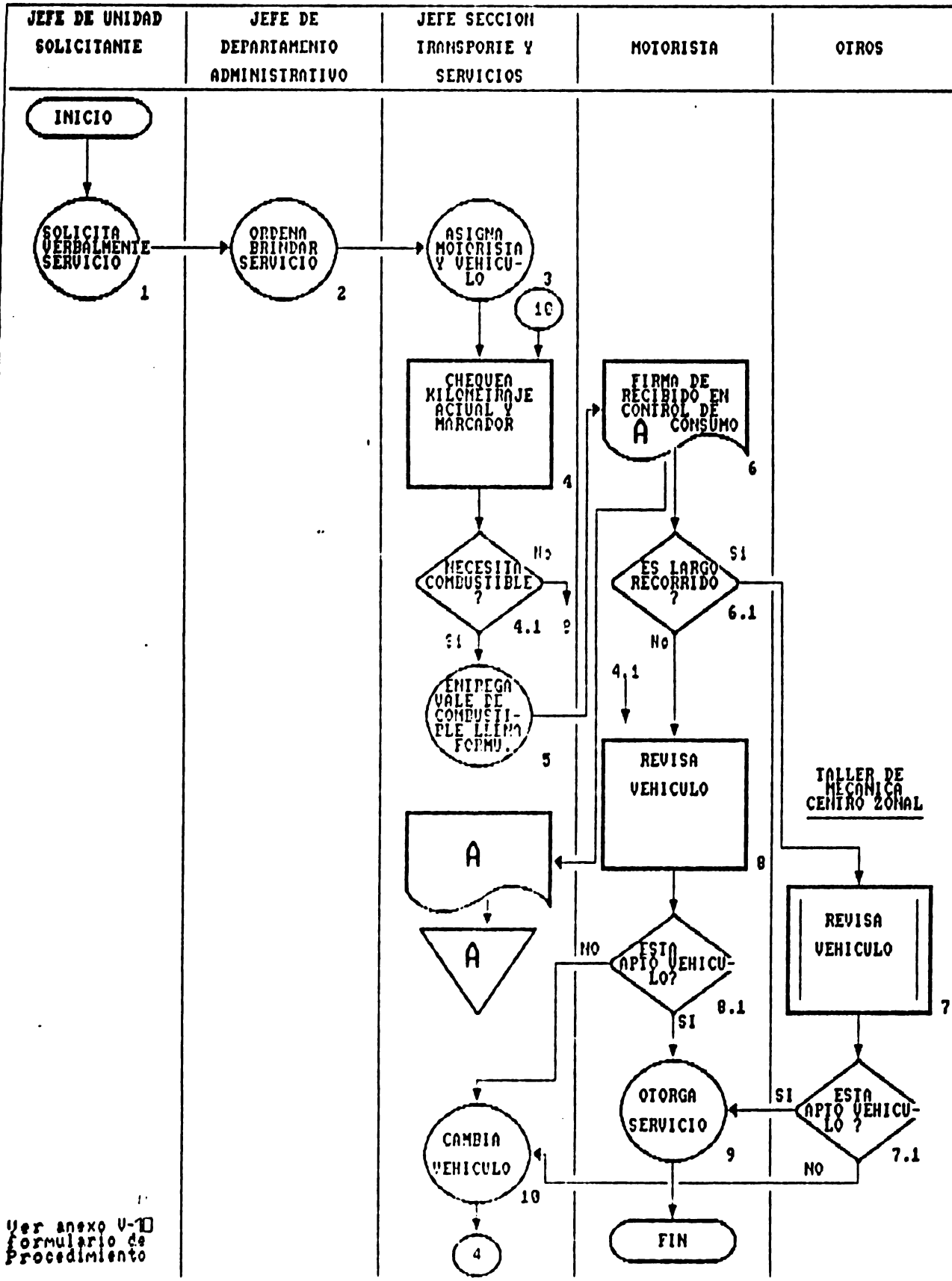
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Jefe de Unidad Solicitante	Solicita verbalmente servicio de transporte a Jefe de Departamento Administrativo.	
2	Jefe de Departamento Administrativo	Ordena a Jefe de Sección Transporte y Servicios, brinda transporte a solicitante.	
3	Jefe de Sección Transporte y Servicios	Asigna motorista y vehículo para actividad.	
4	Jefe de Sección de Transporte y Servicios	Chequea kilometraje actual de vehículo y cantidad de gasolina en el tanque y determina si es necesario combustible.	
5	Jefe de Sección Transporte y Servicios	Si el vehículo necesita combustible llena fórmula de control de consumo de combustible y entrega vale de combustible y fórmula a motorista.	Si necesita combustible se continua con el paso 7.
6	Motorista	Recibe vales de combustible y fórmula de control de consumo de combustible y firma de recibido.	
7	Motorista	Considera si el recorrido es largo presenta vehículo a Taller del Centro Zonal para revisión de vehículo.	Si el recorrido es corto, revisa vehículo y si esta apto para el recorrido. Si esta apto otorga servicio

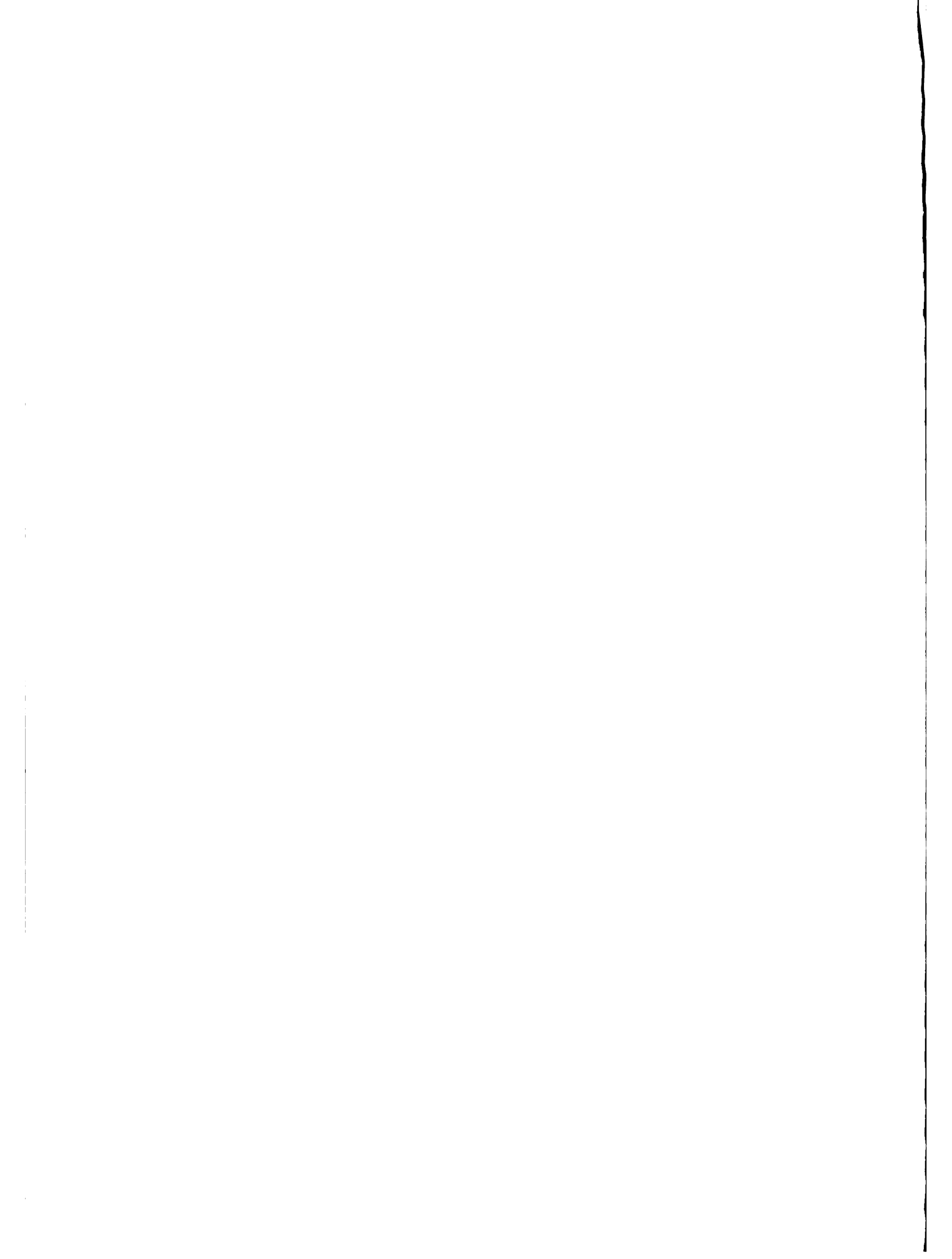


PASO No.	RESPONSABLE	' D E S C R I P C I O N	OBSERVACIONES
8	Taller Centro Zonal	Revisa y determina si está apto vehículo para recorrido a realizar y entrega a motorista el vehículo.	Si el vehículo no está apto para recorrido, se cambia por otro y se reinicia el proceso en el paso 4.
9	Motorista	Otorga servicio de Transporte a usuario.	(Ver anexo V-10: formularios del procedimiento)



**1.9.1.2. FLUJOGRAMA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE NO PROGRAMADA  
UNIDAD DE TRANSPORTE  
SECCION DE TRANSPORTE Y SERVICIOS  
CENTRO ZONAL CENTRAL**







1.9.2. Procedimiento de Suministro de Combustible a Unidad de Transporte  
 1.9.2.1 Descripción del Procedimiento

Actual

Propuesto

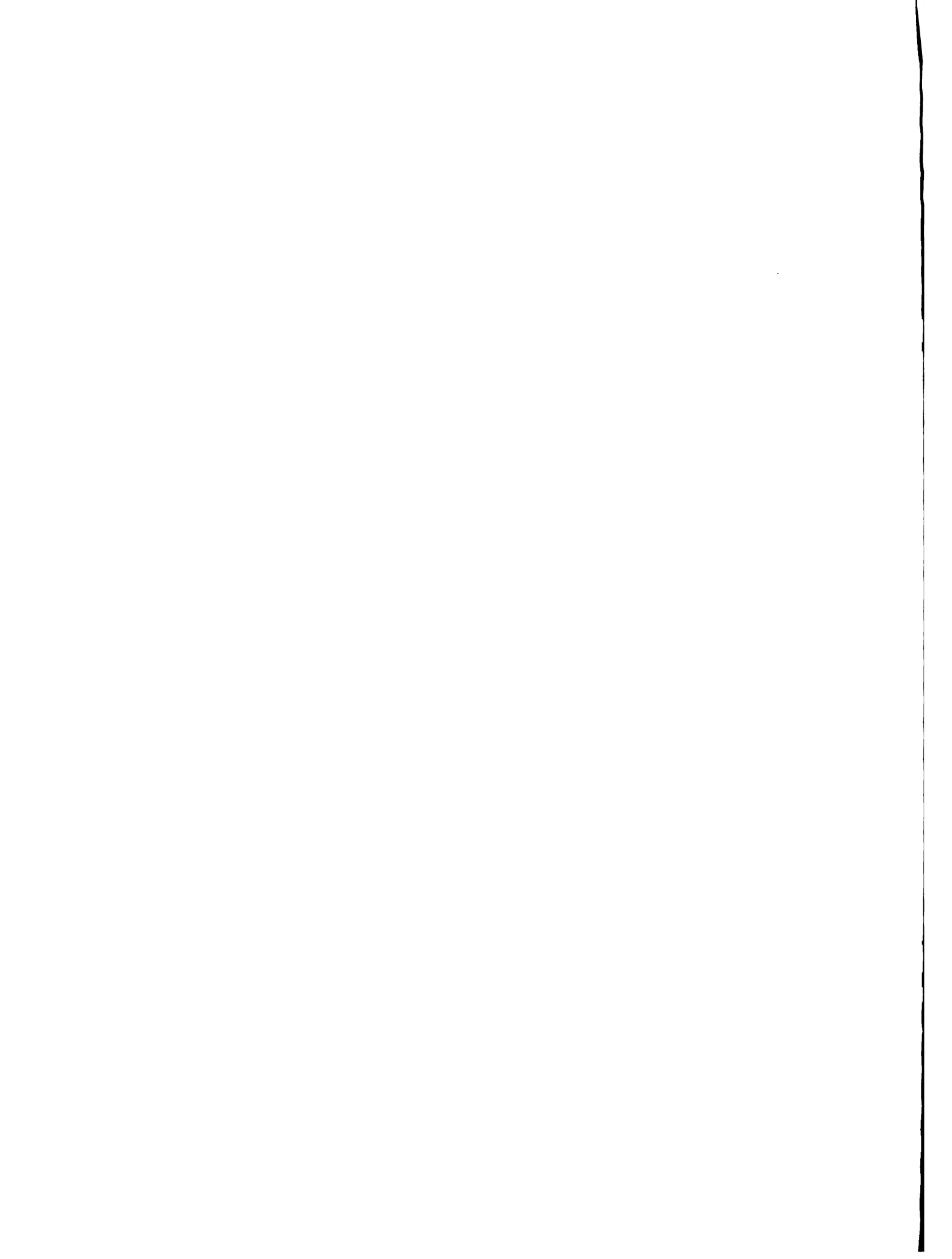
Nombre del Procedimiento: Suministro de Combustible a  
 Unidad de Transporte

Unidad de Estudio:

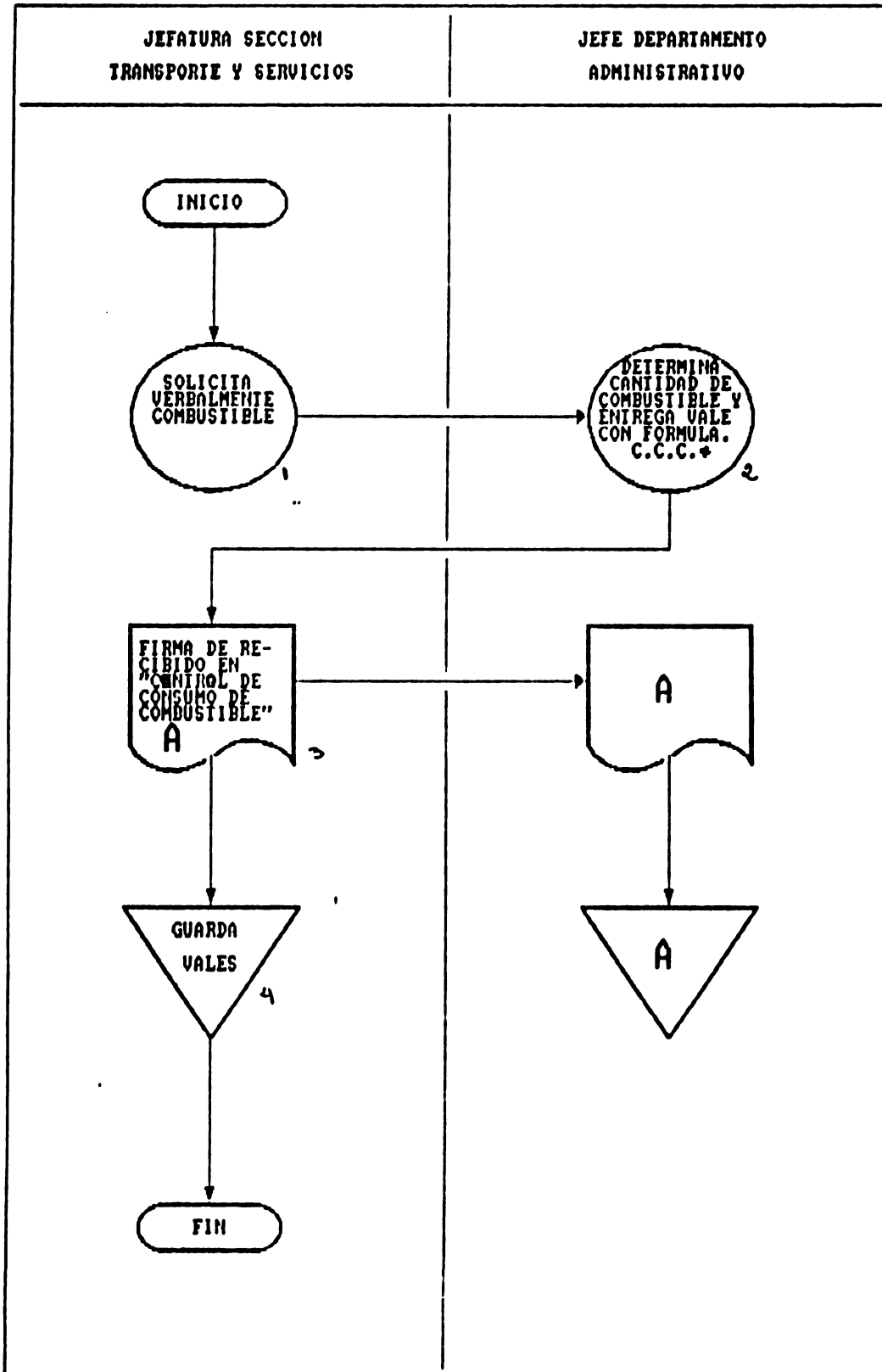
Sección de Transporte y Fecha:  
 Servicios Centro Zonal  
 Central.

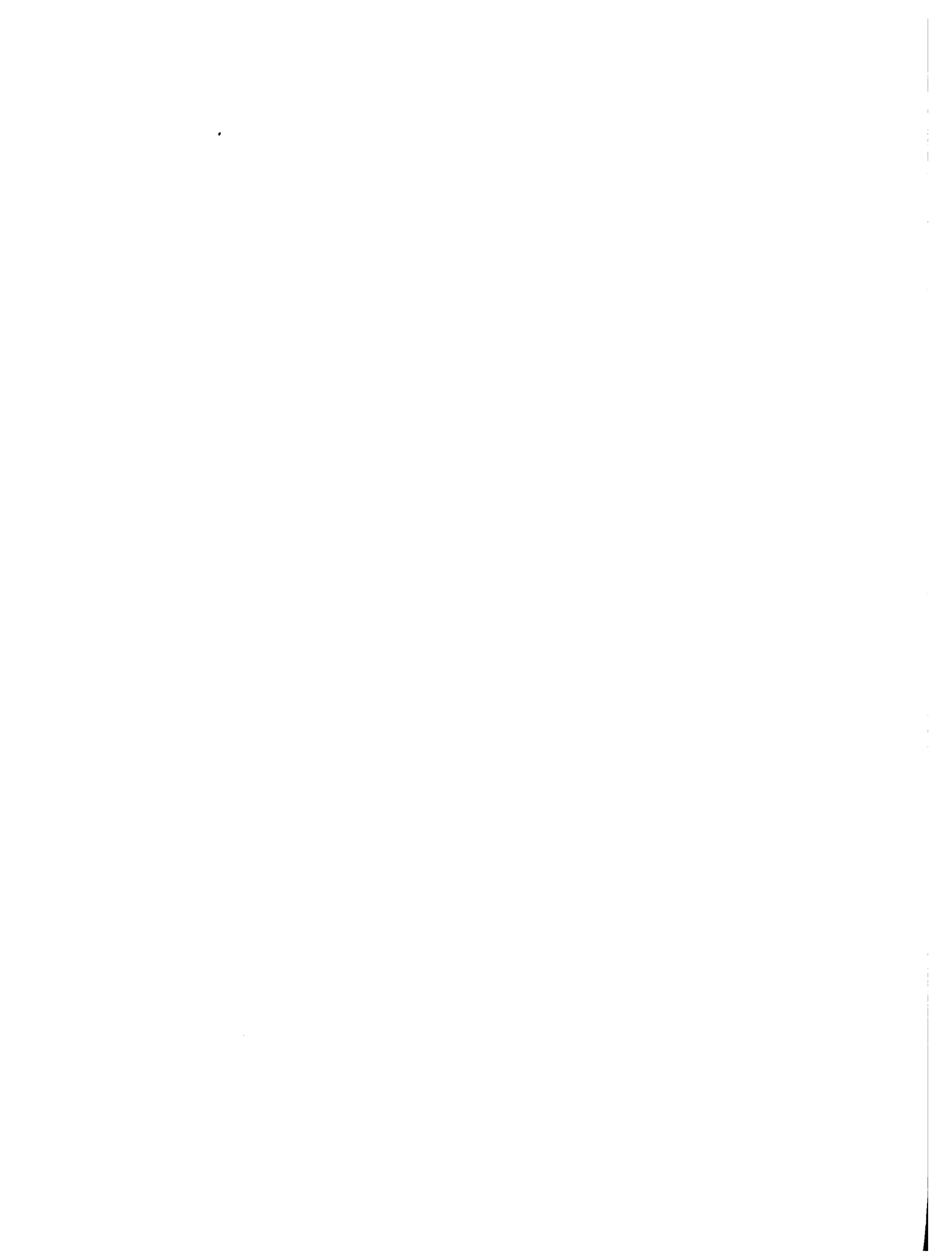
10	06	91
----	----	----

PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Jefe de Sección Transporte y Servicio.	Solicita verbalmente combustible a Jefe de Departamento Administrativo.	(Ver anexo V-10: Formulario de Procedimiento)
2	Jefe de Departamento Administrativo	Determina cantidad de combustible y entrega vales con fórmula de Control de Consumo de Combustible a Jefe de Sección Transporte y Servicios.	
3	Jefe de Sección Transporte y servicios	Firma de recibido en el espacio Control de Consumo de Combustible, guarda vales para el momento de utilización y devuelve fórmula de Control de Consumo de Combustible para controles y archivo a Jefe de Departamento Administrativo.	



**1.9.2.2. FLUJOGRAMA DE SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE  
A UNIDAD DE TRANSPORTE  
SECCION TRANSPORTE Y SERVICIOS  
CENTRO ZONAL CENTRAL**





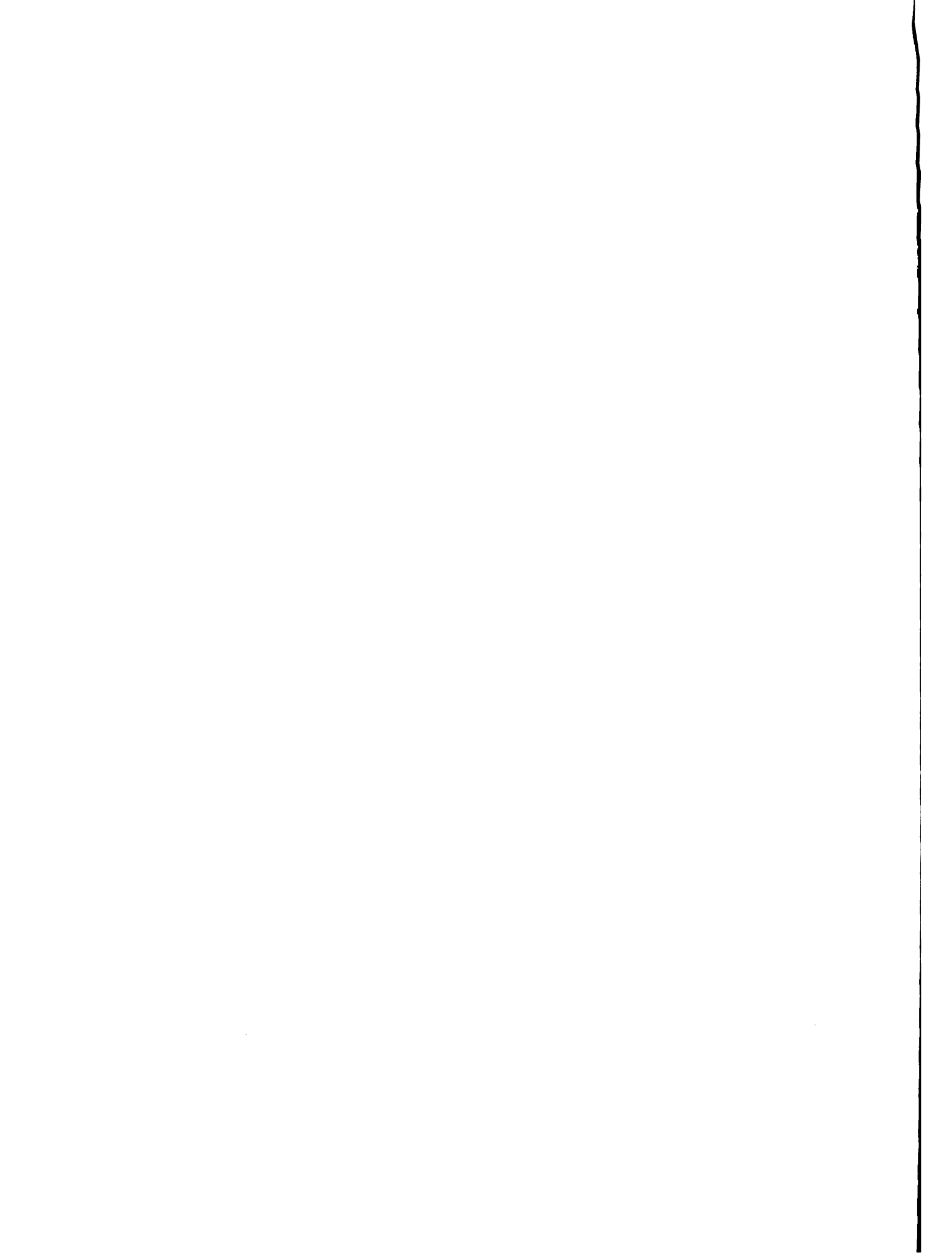
1.9.3. Procedimiento de Suministro Lubricantes a Unidad de Transporte  
 1.9.3.1 Descripción del Procedimiento

Actual  Propuesto

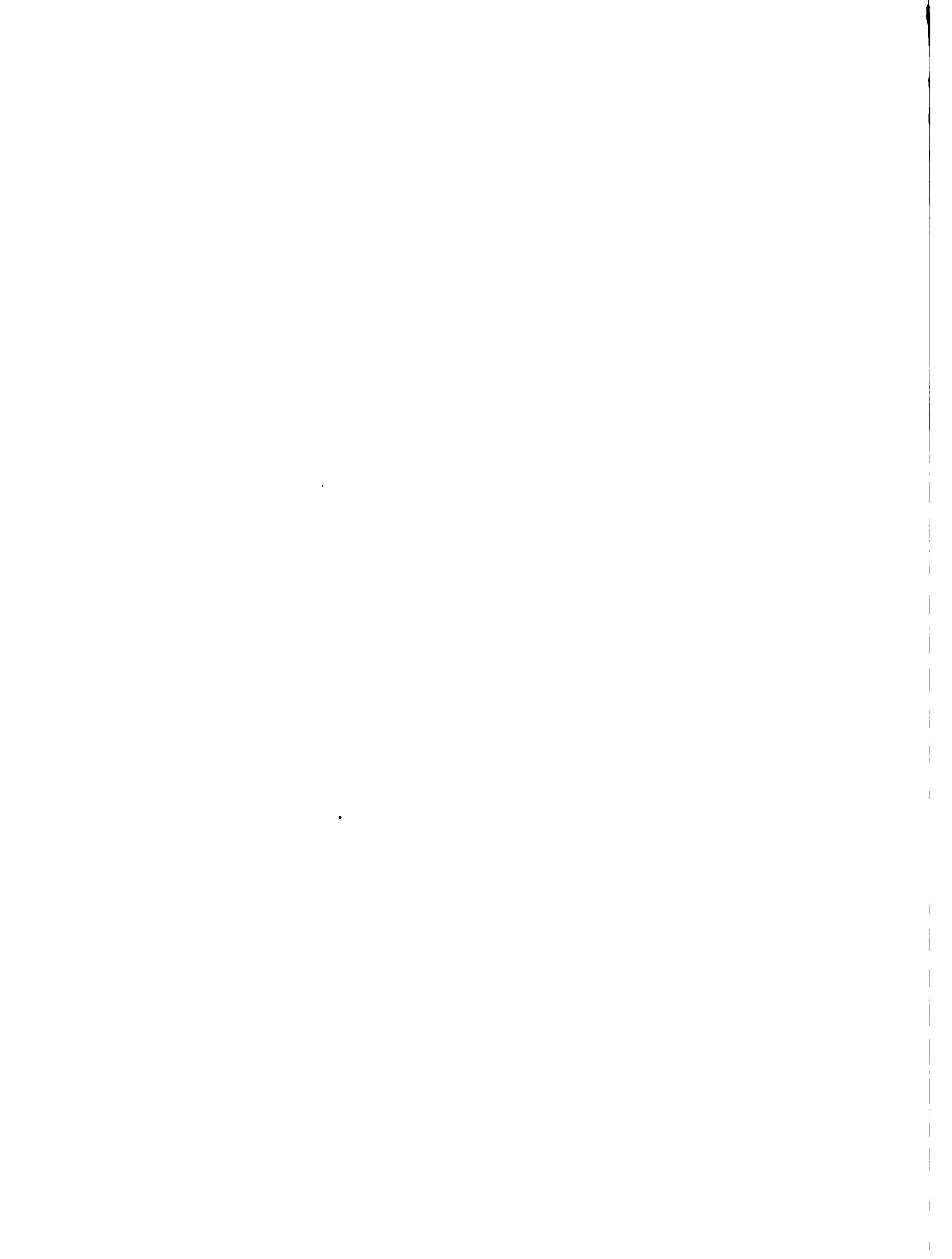
Nombre del Procedimiento: Suministro de Lubricantes a  
 Unidad de Transporte

Unidad de Estudio: Sección de Transporte y Fecha:     
 Servicios Centro Zonal  
 Central.

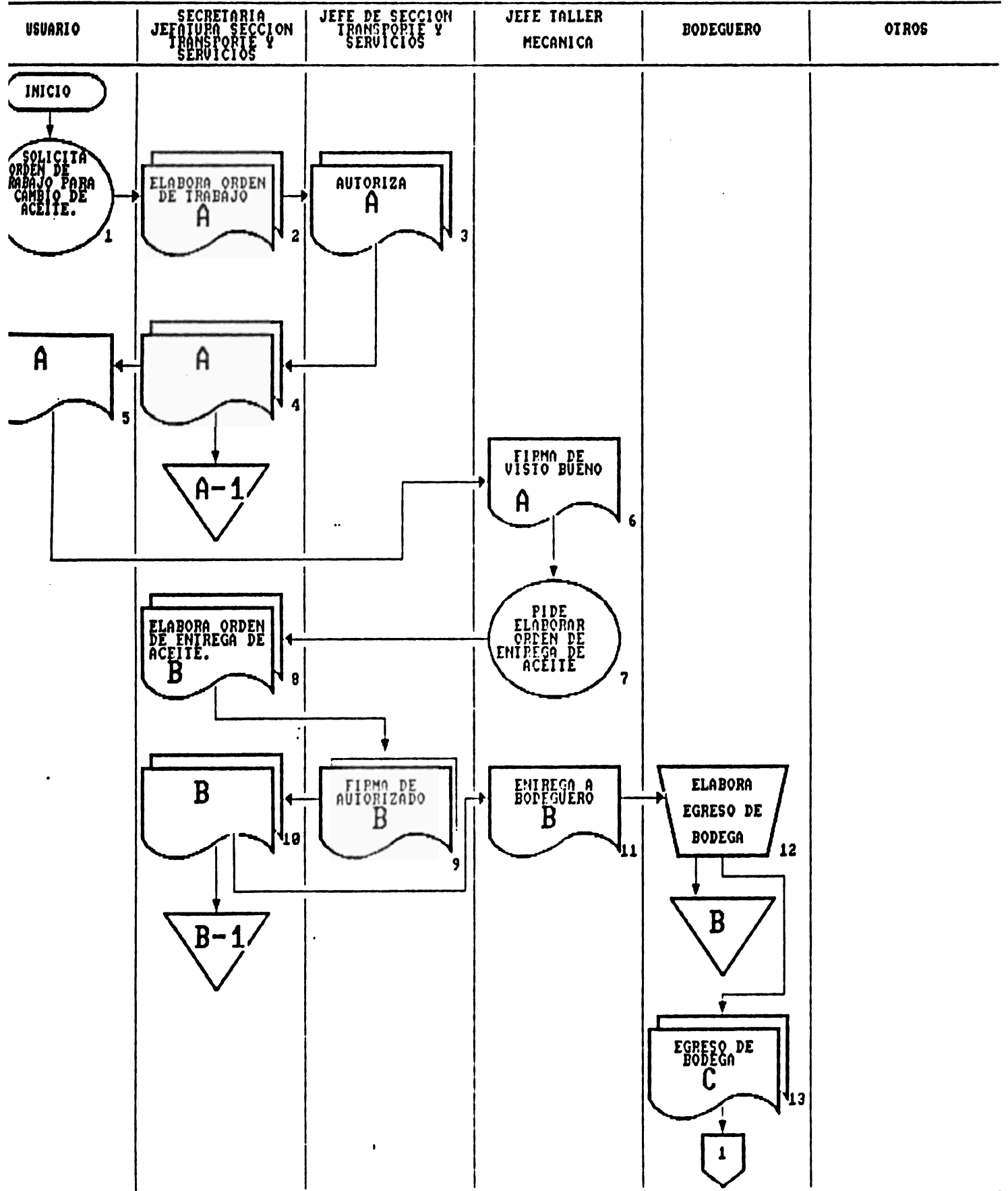
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Usuario	Solicita orden de trabajo para cambio de aceite a secretaria de Jefatura de Sección Transporte y servicios.	
2	Secretaria de Jefatura de Sección Transporte y Servicios	Elabora orden de trabajo en original y una copia y la pasa al Jefe de sección de Transporte y servicios.	
3	Jefe de Sección Transporte y servicios	Autoriza Orden de Trabajo y devuelve a Secretaria de Jefatura de Sección de Transporte y Servicios.	
4	Secretaria de Jefatura de Transporte y Servicios	Recibe orden de trabajo, guarda copia para controles y archivo, entrega original a usuario.	
5	Usuario	Recibe Orden de trabajo y la entrega a Jefe de Taller Mecánico.	
6	Jefe de Taller Mecánico	Firma de visto bueno la orden de trabajo.	
7	Jefe de Taller Mecánico	Pide elaborar orden de Entrega de aceite a secretaria de Jefatura de Sección Transporte y Servicios.	
8	Secretaria de Jefatura de Sección Transp. y Servicios	Elabora orden de Entrega de aceite en original y copia y la pasa a Jefe de Sección de Transporte y Servicios.	

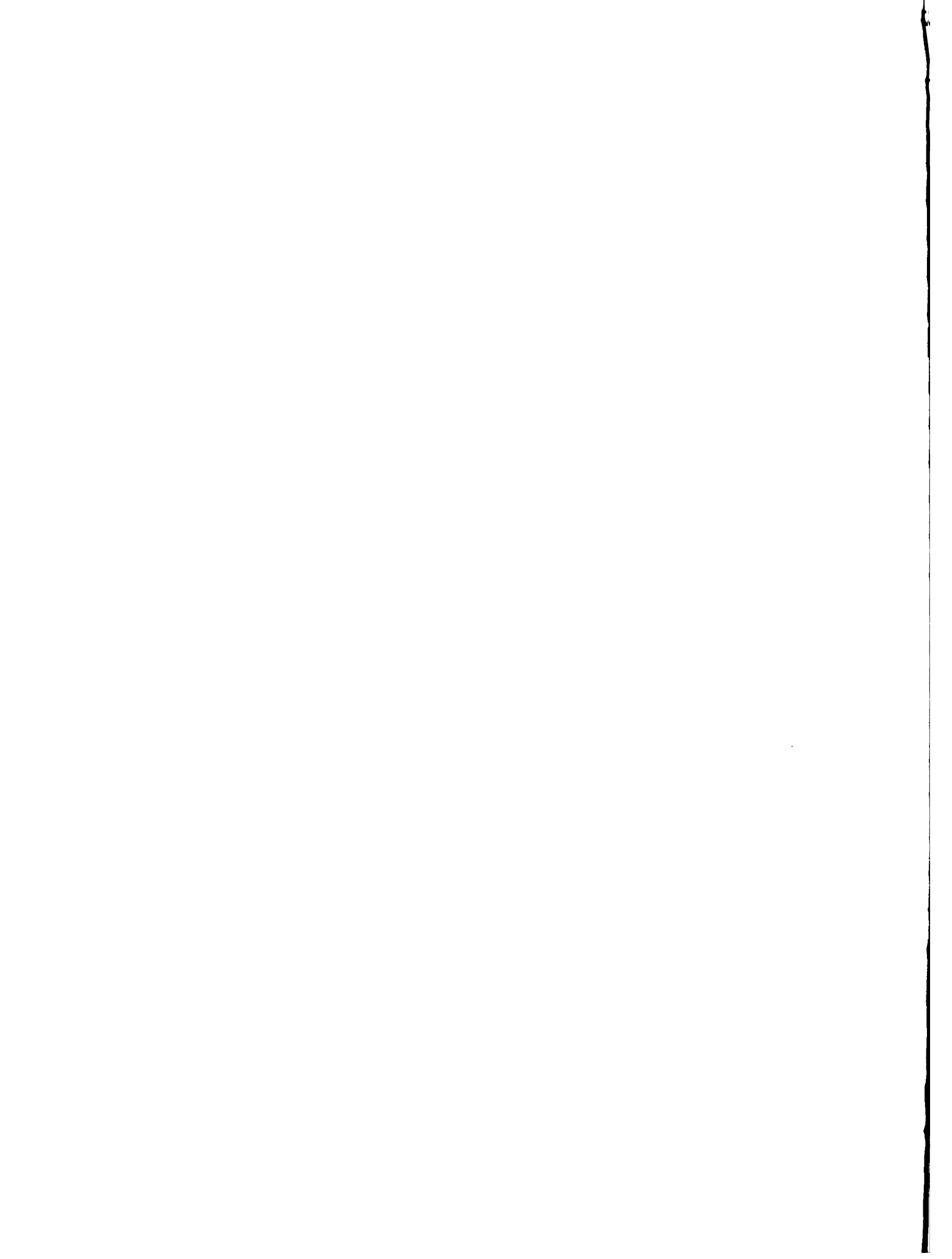


PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
9	Jefe de Sección de Transporte y Servicios	Recibe orden de entrega de aceite, firma de autorizado y la devuelve a Secretaria de Jefatura de sección transporte y Servicios.	
10	Secretaria de Jefatura de Sección Transporte y Servicios	Recibe orden de entrega de aceite, guarda copia para controles y archivo y entrega original a Jefe de Taller Mecánico.	
11	Jefe de Taller Mecánico	Presenta orden de entrega de aceite a bodeguero.	
12	Bodeguero	Recibe orden de entrega de aceite y elabora egreso de bodega en original y una copia.	Guarda para controles y archivo orden de entrega de aceite.
13	Bodeguero	Entrega egreso de bodega a Jefe de Taller Mecánico.	
14	Jefe de Taller Mecánico	Firma de recibido, egreso de Bodega y devuelve a bodeguero	
15	Bodeguero	Recibe egreso de bodega, guarda original y copia.	El original y copia son acumulados hasta el final de la semana para luego sacar firmas; de revisión de Sección de Transporte y Servicios, luego autoriza el Jefe de Departamento Administrativo y devuelve a Bodeguero, que finalmente guarda el original para controles y arch
16	Bodeguero	Entrega lubricantes a Jefe de Taller Mecánico	vos. y entrega copia a Jefe de Sección de Transporte y Servicios.
17	Jefe de Taller Mecánico	Ordena cambio de aceite y entrega a mecánico.	
18	Mecánico	Realiza cambio de aceite	
19	Mecánico	Informa realización de cambio de aceite a Jefe de Taller de mecánica.	
20	Jefe de Taller Mecánico	Supervisa trabajo de cambio de aceite y entrega vehic. usuario	(Ver anexo V-10: Formularios del Procedimiento)
21	Usuario	Recibe vehículo	

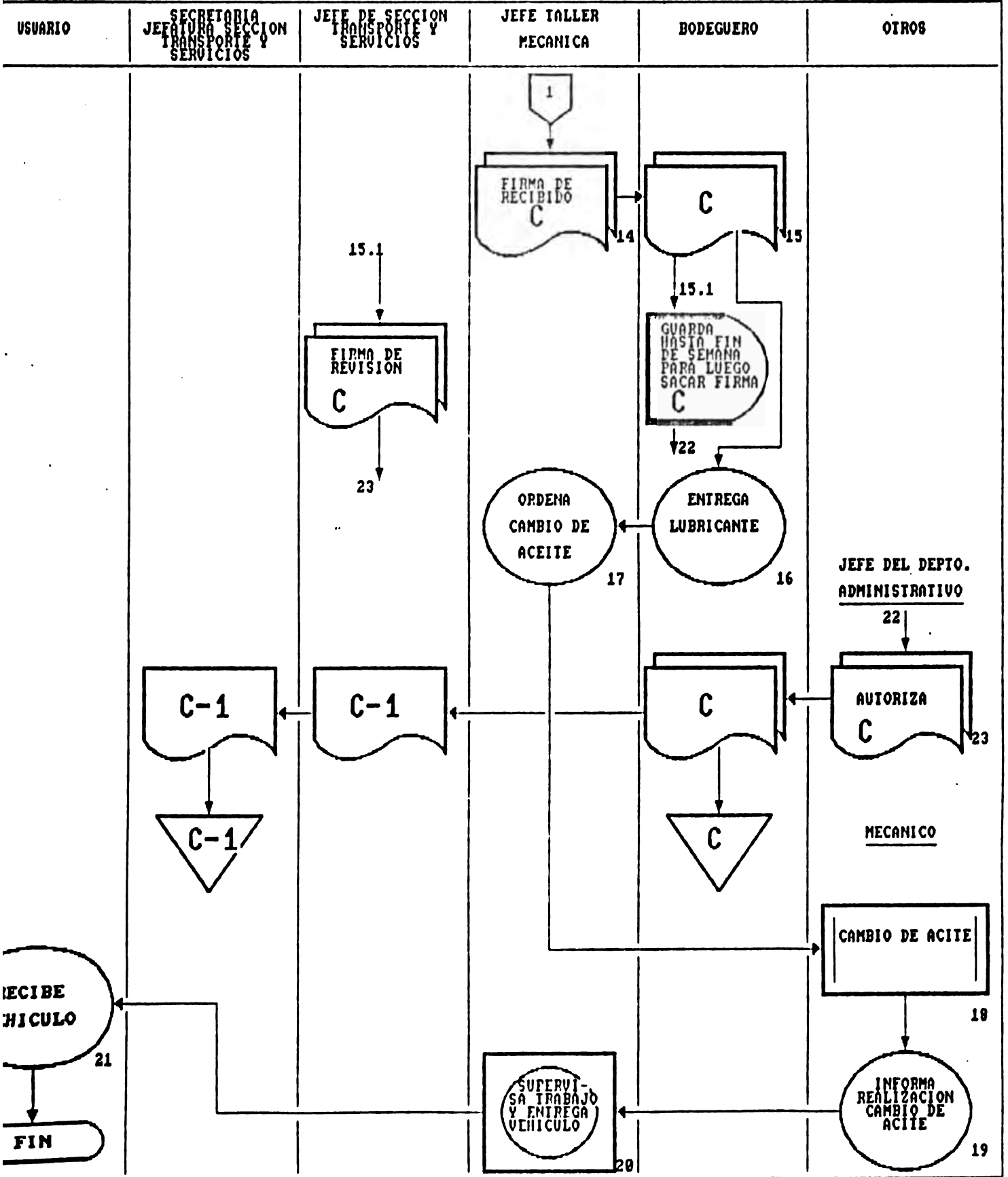




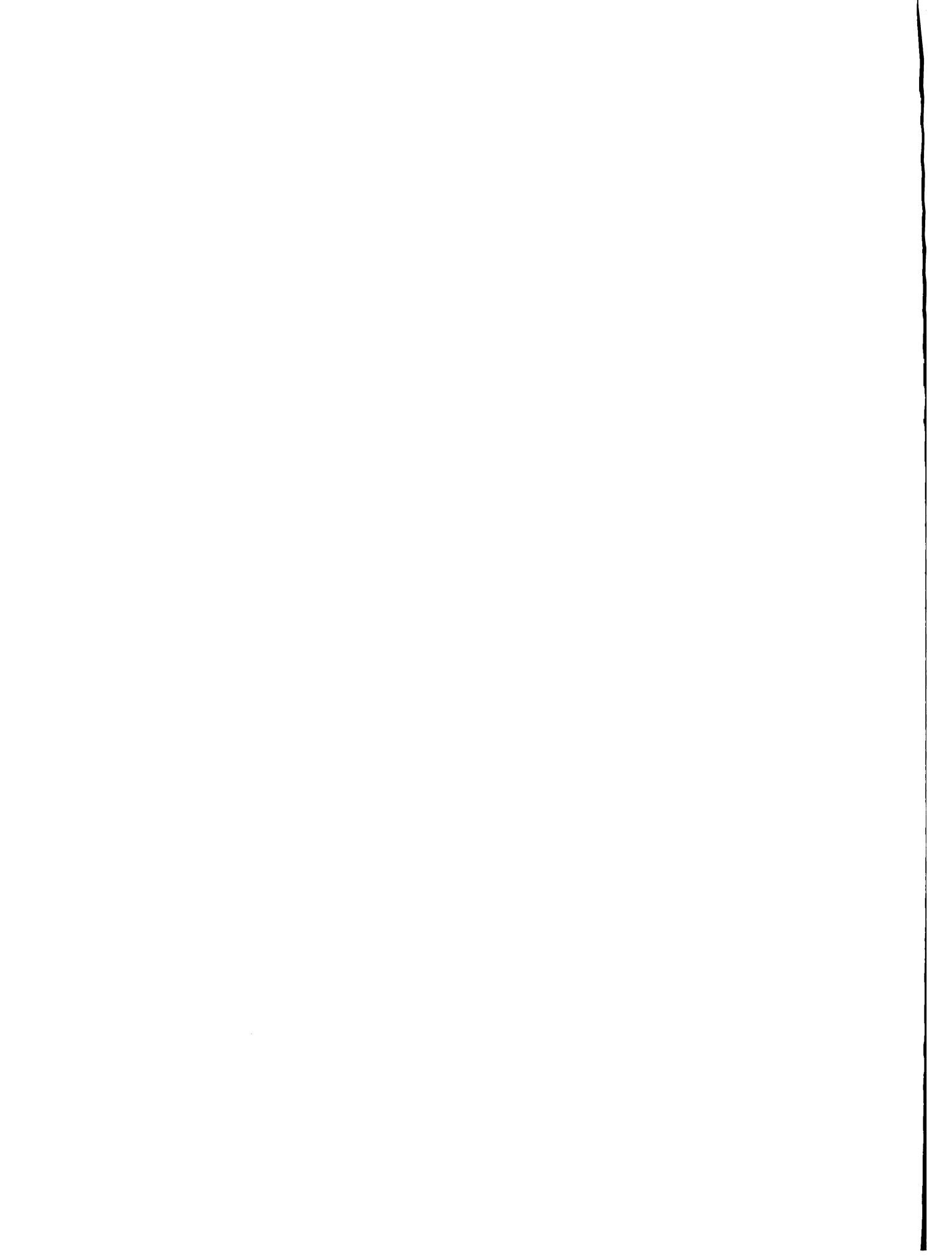




**PROGRAMA DE SUMINISTRO DE LUBRICANTES A UNIDAD DE TRANSPORTE  
SECCION TRANSPORTE Y SERVICIO  
CENTRO ZONAL CENTRAL**



VER ANEXO U- 10 FORMULARIO DEL PROCEDIMIENTO.



1.10 El Centro cuenta con un instructivo que regulan el uso de los veh/culos, que contempla: requisitos para el manejo de veh/culos, responsabilidades y obligaciones de asignatarios; obligaciones del jefe del taller; obligacionesss de guarda veh/culos los fines de semana y otros (ver anexo V-11)

A nivel de sede, las jefaturas de los departamentos técnicos y de administración emiten notas para instruir al personal sobre asignaciones, usos y concentraciones, de vehículos para casos específicos; a nivel de las zonas, dicha función la desempeñan los supervisores zonales.

## 2. Análisis del Servicio de Transporte.

2.1 A nivel de todo el Centro Zonal no hay una unidad especializada que administre el recurso vehicular, no obstante de contar con una Unidad de Transporte, ésta es marginada de las decisiones importantes, que afectan el servicio global del mismo.

2.2 La estructura organizativa de la Sección de Transporte y Servicios, no sigue un criterio uniforme en la agregación de sus funciones.

2.3 A la Jefatura de la Sección no se le ha delegado la suficiente autoridad sobre el servicio general del transporte, en igual forma sus espacios de control e influencia son reducidos.

2.4 No obstante, que la institución le acredita ciertas funciones sustantivas a la sección, ésta comparte esas funciones con otras unidades organizativas, tanto de la sede del centro, como de las zonas.

2.5 El personal de motoristas adscritos a la unidad de transporte, presenta remuneraciones bajas, las cuales oscilan entre ₡ 1,132.80 a ₡ 1,471.20; elevada estabilidad laboral; y una baja disciplina.

2.6 El recurso vehicular tiene concentrada su utilización en actividades técnicas de campo.

2.7 Se encontró una gama variada de formas de asignación de vehículos; lo anterior lo determina la naturaleza variada y descentralizada, de las actividades que desarrolla la institución.

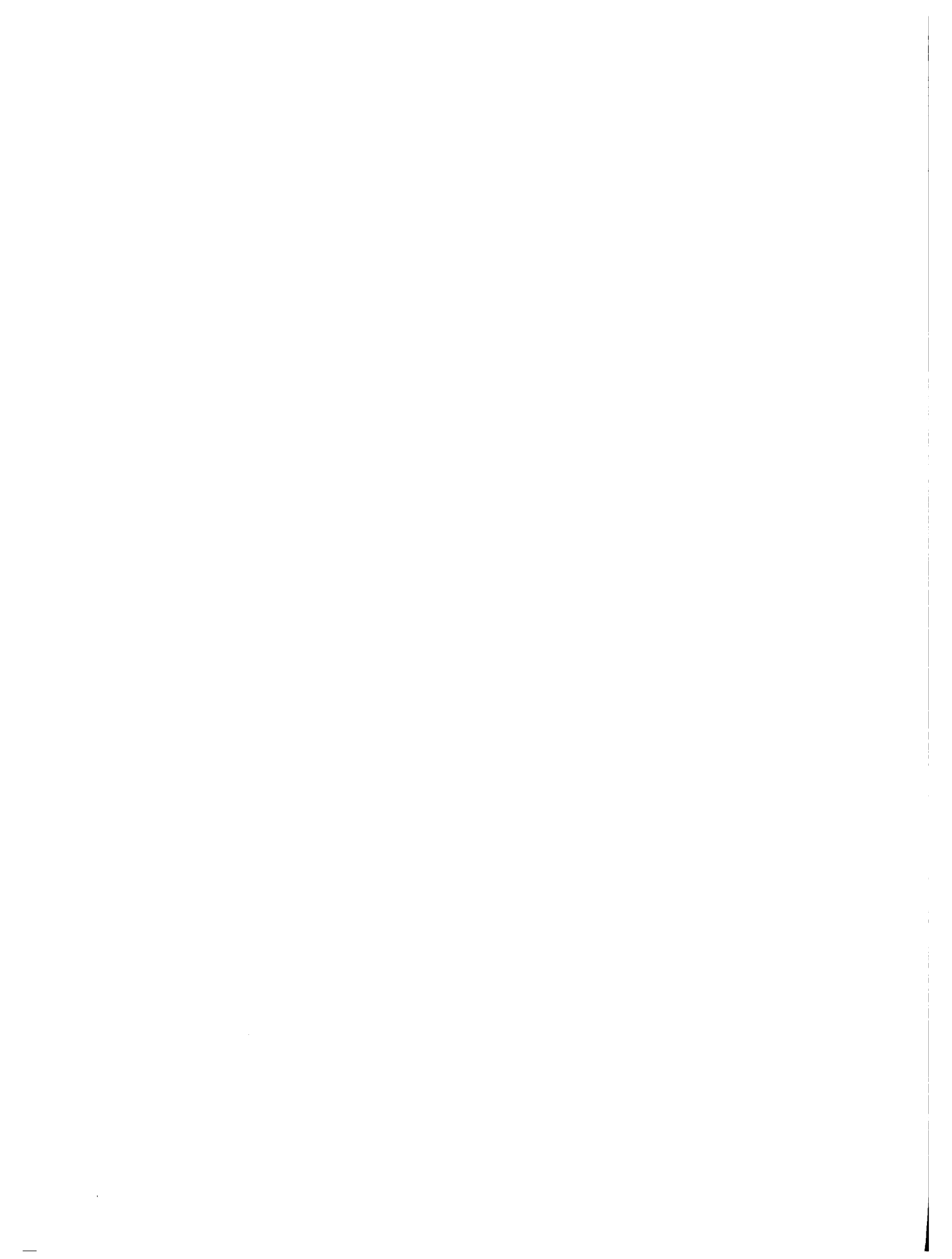
2.8 Los funcionarios entrevistados, igual que en las otras instituciones, manifiestan que existe una relación directa entre asignación permanente del vehículo-adequado uso y cuidado del vehículo- buen funcionamiento del mismo-vida útil de la unidad.

2.9 La institución no programa la demanda de transportes.

2.10 En relación a los procedimiento se tiene:

### 2.10.1. Procedimiento del Servicio del Transporte No Programado

Es innecesario y burocrático que el Jefe del Departamento Administrativo, reciba las demandas diarias del transporte.



En otro orden, la revisión del vehículo para determinar si está apto para dar el servicio, ejecutada hasta el paso 8 del flujograma, origina cuando el vehículo no está apto, pérdida de tiempo, pues previamente ya se han ejecutado 3 pasos para obtener un combustible que no será utilizado en esa unidad de transporte.

#### 2.10.2 Procedimiento de Suministros de Combustible a la Unidad de Transporte.

Se estima corto y ágil el procedimiento

#### 2.10.3 Procedimiento para el Suministro de Lubricantes a Unidad de Transporte.

Se estima innecesario por la pérdida de tiempo que implica, la elaboración de la orden de trabajo para cambio de aceite, aparte de la orden de entrega de aceite, estos pueden integrarse en un sólo formulario.

- 2.11 No obstante tener un marco normativo que regula norma el uso del transporte, se señala que éste no ha sido divulgado lo suficiente en el Centro y además sus regulaciones se restringen a la sede zonal.

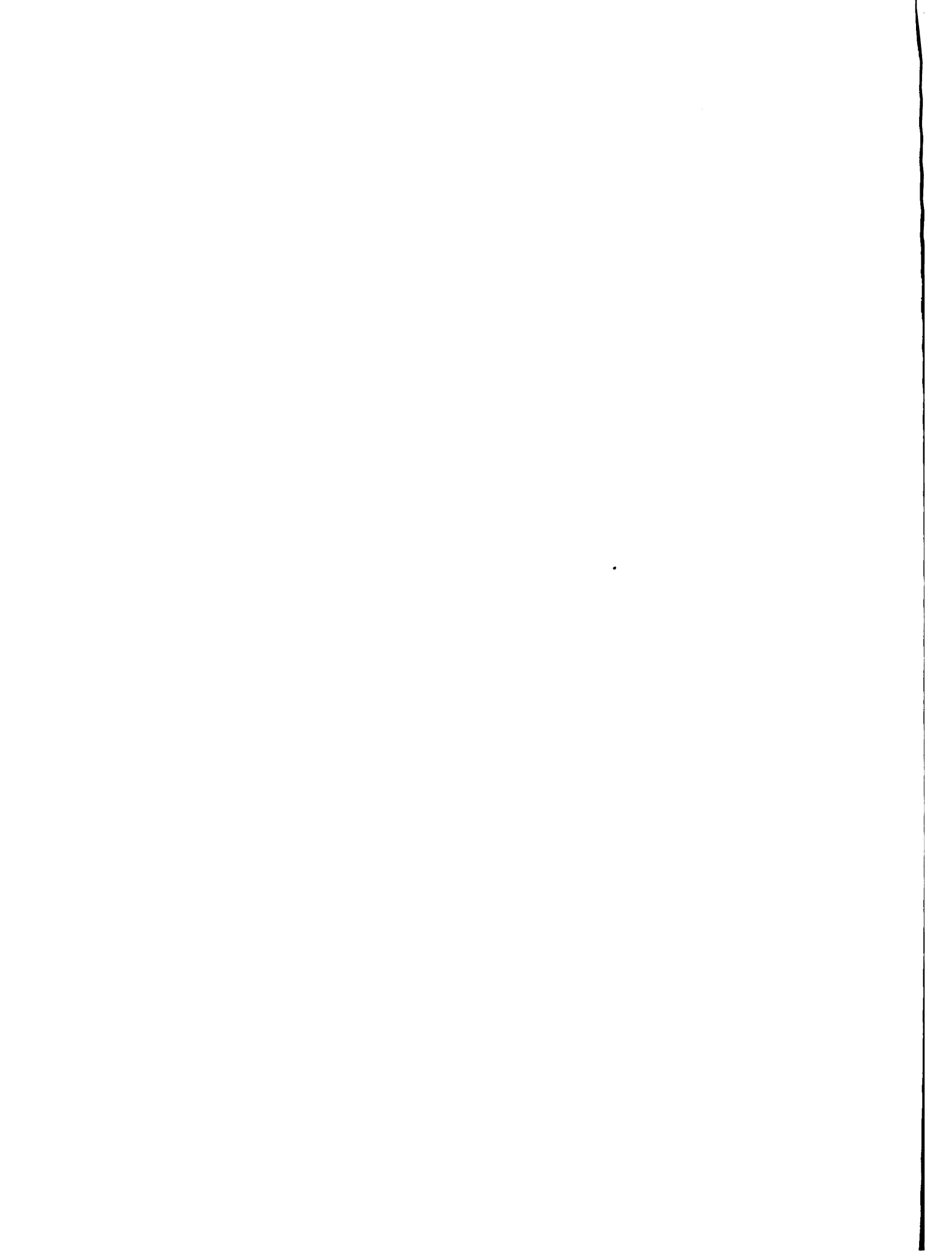
### 3. Factores Condicionantes

#### 3.1. Factores Restrictivos

- 3.1.1 Faltan suficientes lineamientos de trabajo, y cuando se emiten, con frecuencia son contradictorios.
- 3.1.2 No hay programaciones para el mantenimiento de vehículos y demanda del servicio.
- 3.1.3 Los niveles directivos, no le otorgan validez a la Unidad de Transporte, como la responsable operativa de normar y administrar el servicio de Transporte del Centro.
- 3.1.4 Insuficiencia de vehículos, repuestos y combustible.

#### 3.2. Factores Facilitadores

Las posibilidades que se podrían abrir para mejorar la cantidad y calidad del recurso vehicular como efecto de la nueva política sectorial que prioriza la asistencia directa en el campo, destinada al pequeño y mediano productor rural.





#### D. Conclusiones

1. En las tres instituciones estudiadas, se encontró que hay dentro de la organización una unidad responsable, aunque se formalmente de la administración de los servicios de transporte. La participación de esta unidad en el proceso de administración del transporte, es limitada y para el caso del Centro Zonal Central, es casi nula.

2. Las unidades de transporte no poseen manuales administrativos; no obstante, al interior de las mismas se conocen las líneas de jerarquía y comunicación, las funciones y responsabilidades del personal, así como los procedimientos.

3. Todas las unidades de transporte analizadas, tienen adscritos talleres de mecánica, excepto la Sección de Transporte de la DGRD, lo que le ocasiona lentitud en la reparación de los vehículos.

4. Las funciones de las unidades de transporte son similares y tiene como factor común, no incluir la función normativa del servicio.

5. La mayoría de unidades cuenta con suficientes motoristas. Este personal presenta bajas remuneraciones, alta estabilidad laboral y regular disciplina.

6. Se puede afirmar que la utilización del transporte, se centra en las actividades operativas de campo.

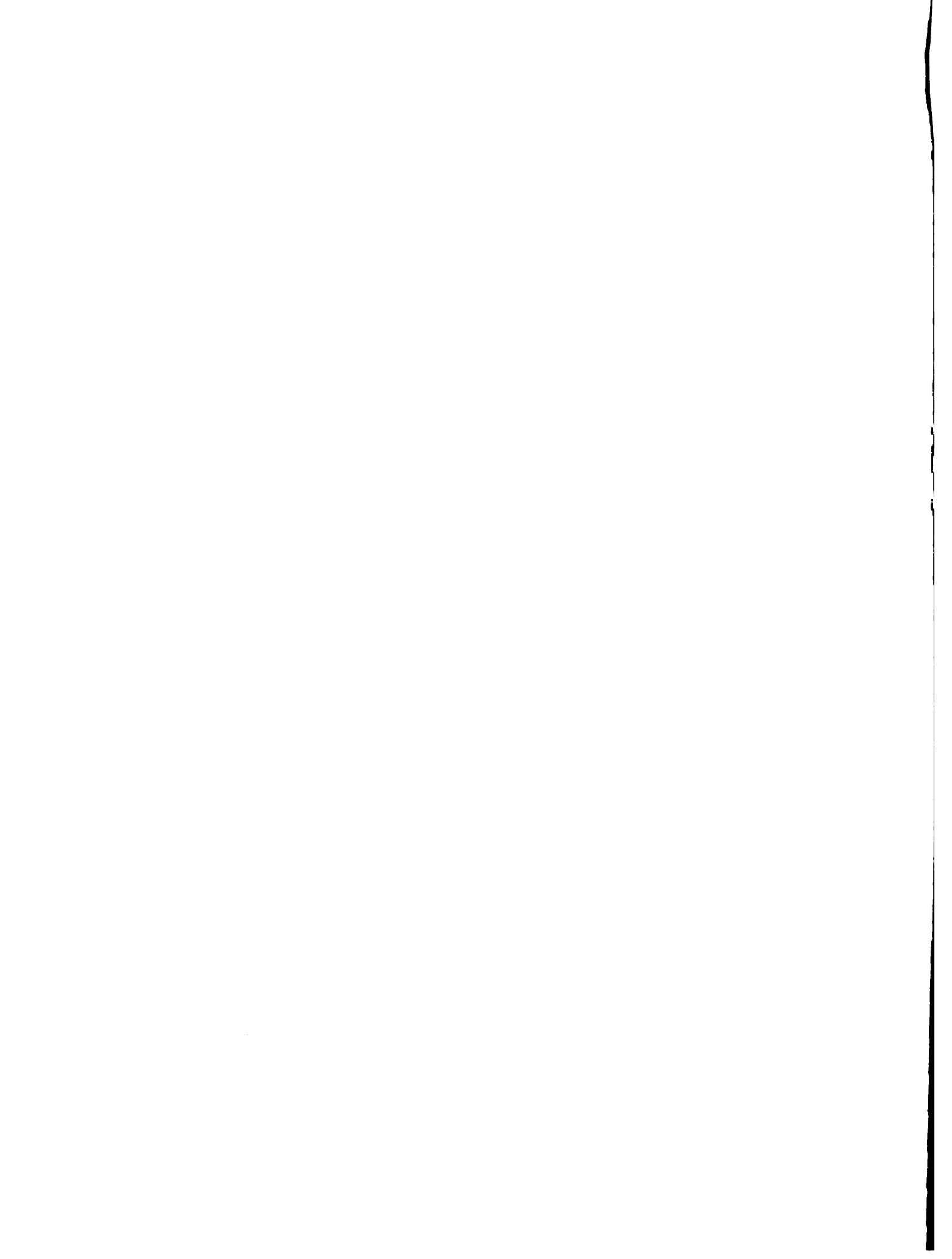
7. Solamente la DGRD, programa parte del servicio de transporte.

8. Existen diversas formas de asignación de vehículos. Además, se pudo determinar que hay una relación directa entre asignación permanente y responsabilidad en el cuidado del vehículo.

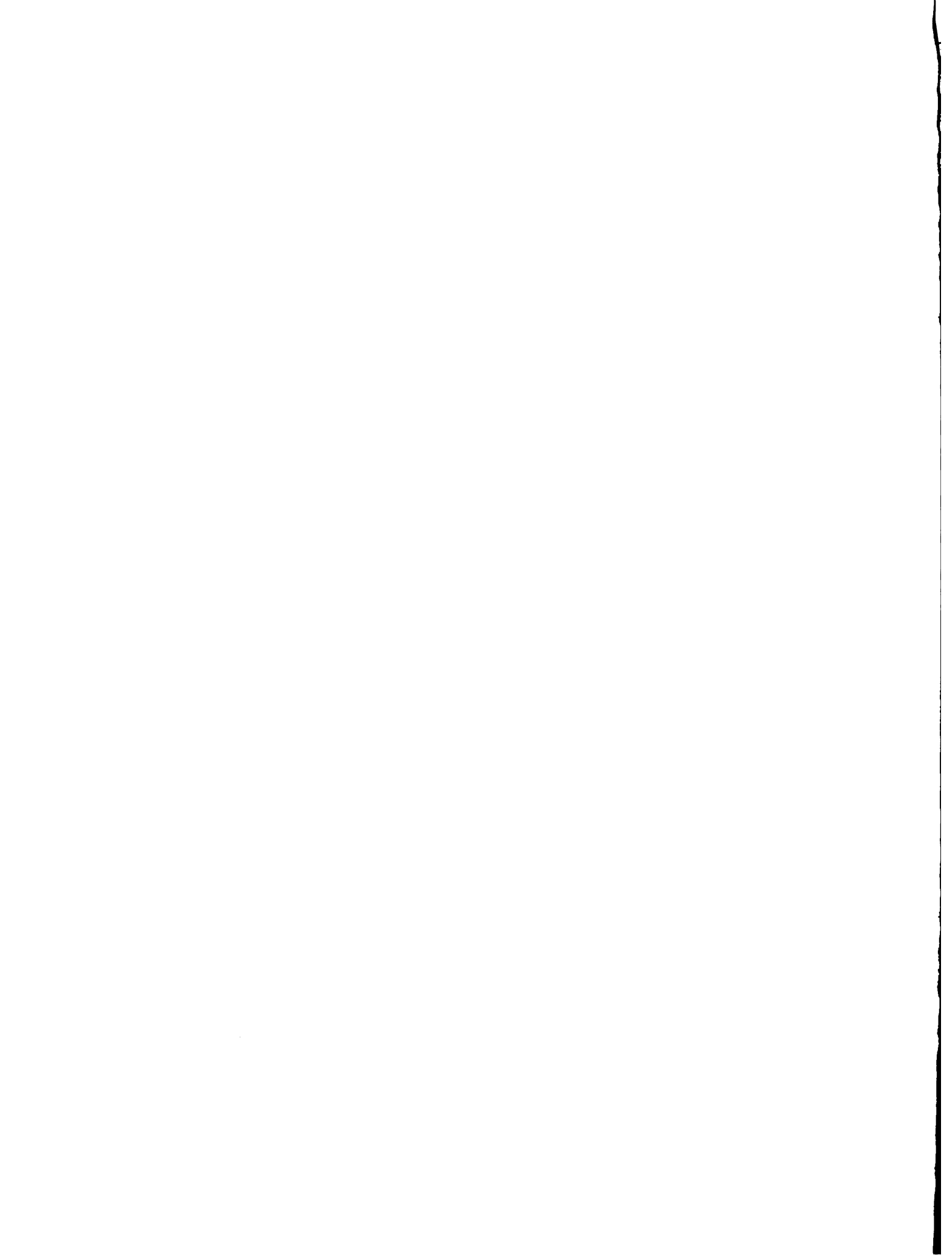
9. En las tres instituciones analizadas, los procedimientos para la otorgación del servicio de transporte y suministro de su logística, son diferentes entre sí. Para la Secretaría de Estado y la DGRD, se consideran aceptables, excepto el procedimiento para la obtención de lubricantes de la DGRD, que registra imprevisiones que lo retardan. Para el caso del Centro Zonal los procedimientos son más burocratizados.

10. Excluyendo el Centro Zonal Central, se carece de un cuerpo normativo bien estructurado, que regule permanentemente el servicio de transporte.

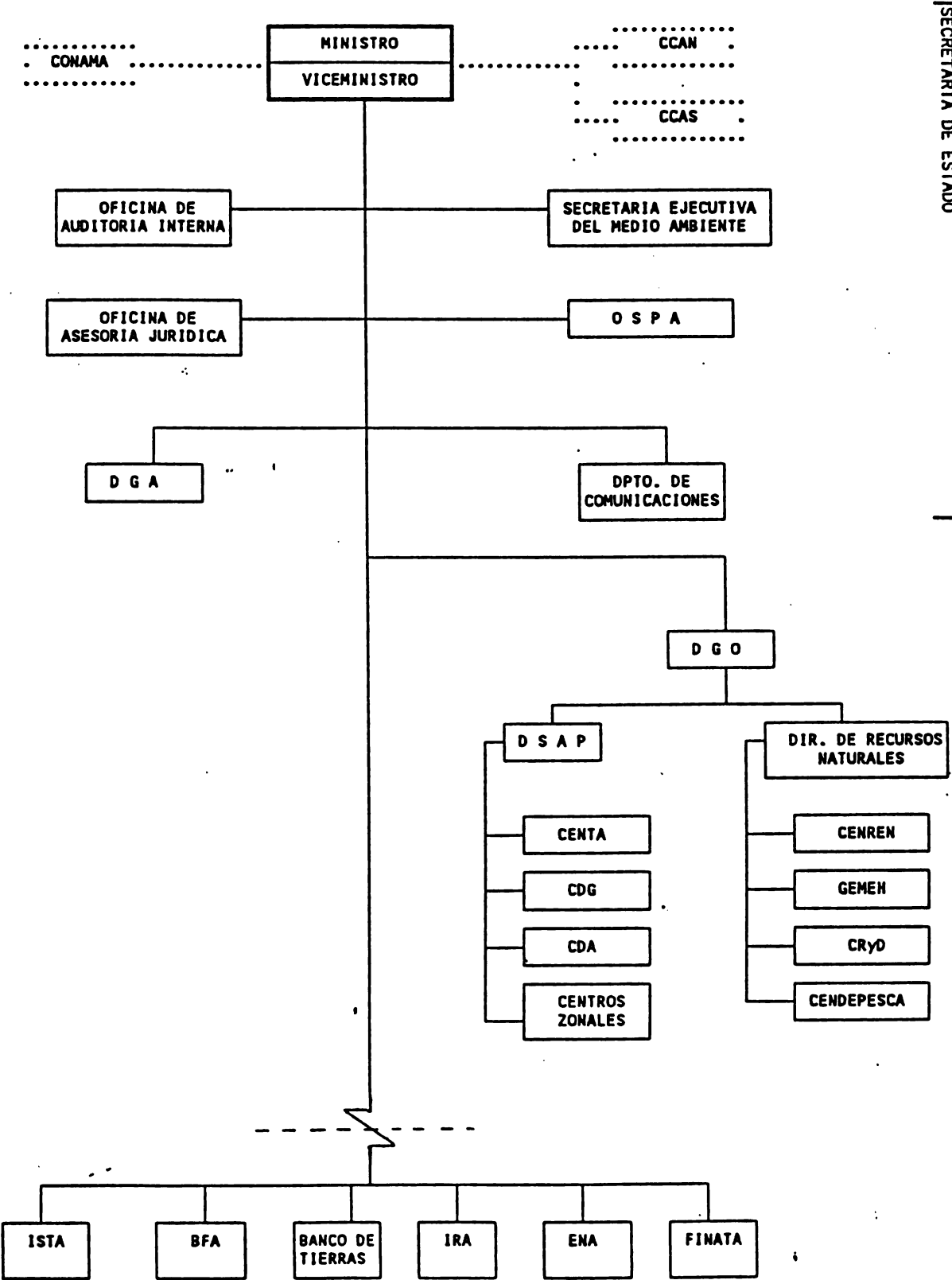
11. Las instituciones tiene factores condicionantes comunes que restringen el servicio de transporte: marginación de las unidades de transporte del proceso de toma de decisiones; insuficiencia de lineamientos y elementos normativos para el servicio; sin incluir la DGRD, se carece de programas de demanda y oferta de transporte; insuficiencia de recursos operativos y de bienes de inversión, particularmente vehículos; y poca capacitación del personal. Entre los factores facilitantes, el más importante es la existencia dentro de la organización de las instituciones, de unidades especializadas, que podrían constituirse en la base de un sistema bien organizado de transporte.



# ANEXOS



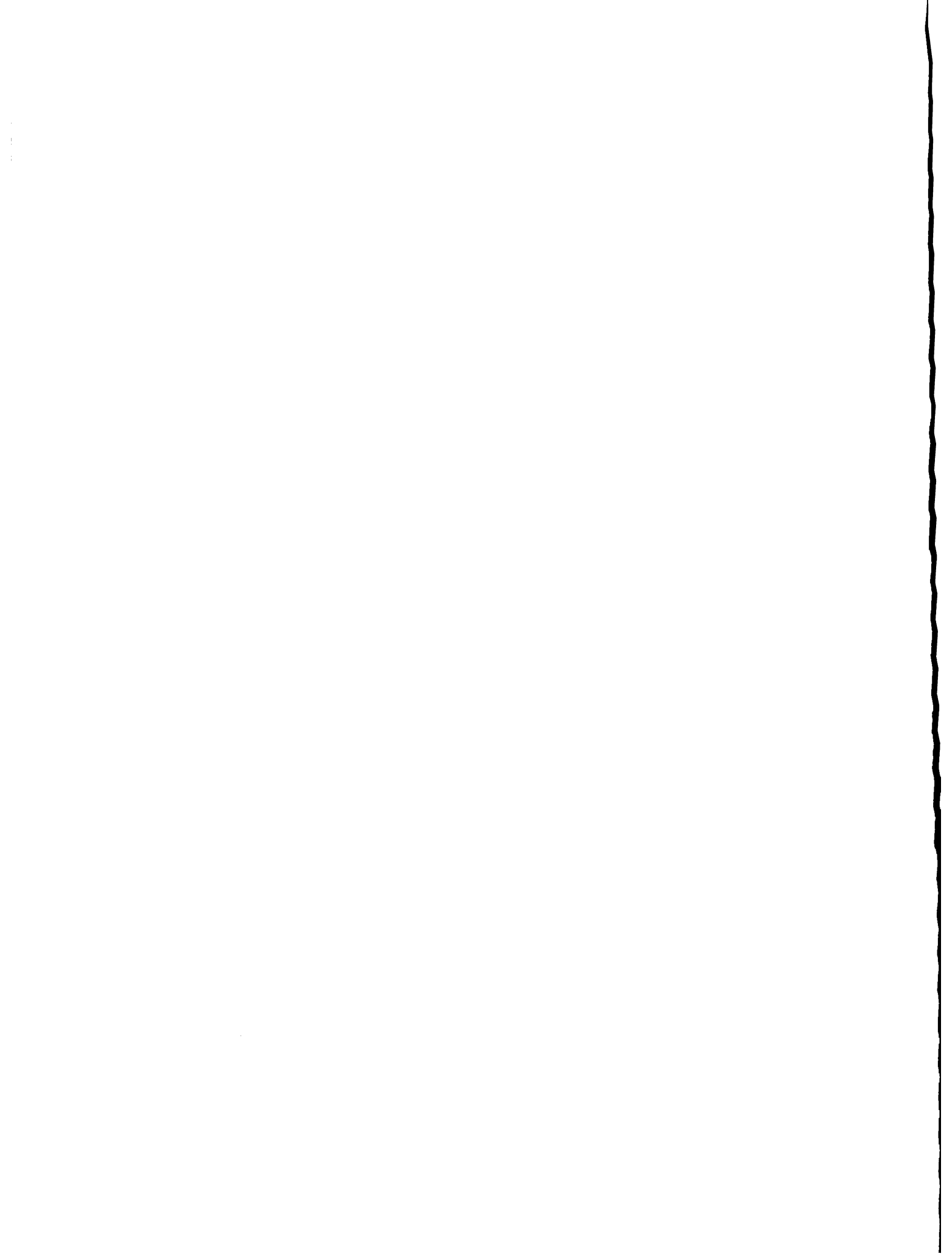
ORGANIZACION DEL MAG (1991 - 1992)



UNIDADES DE APOYO

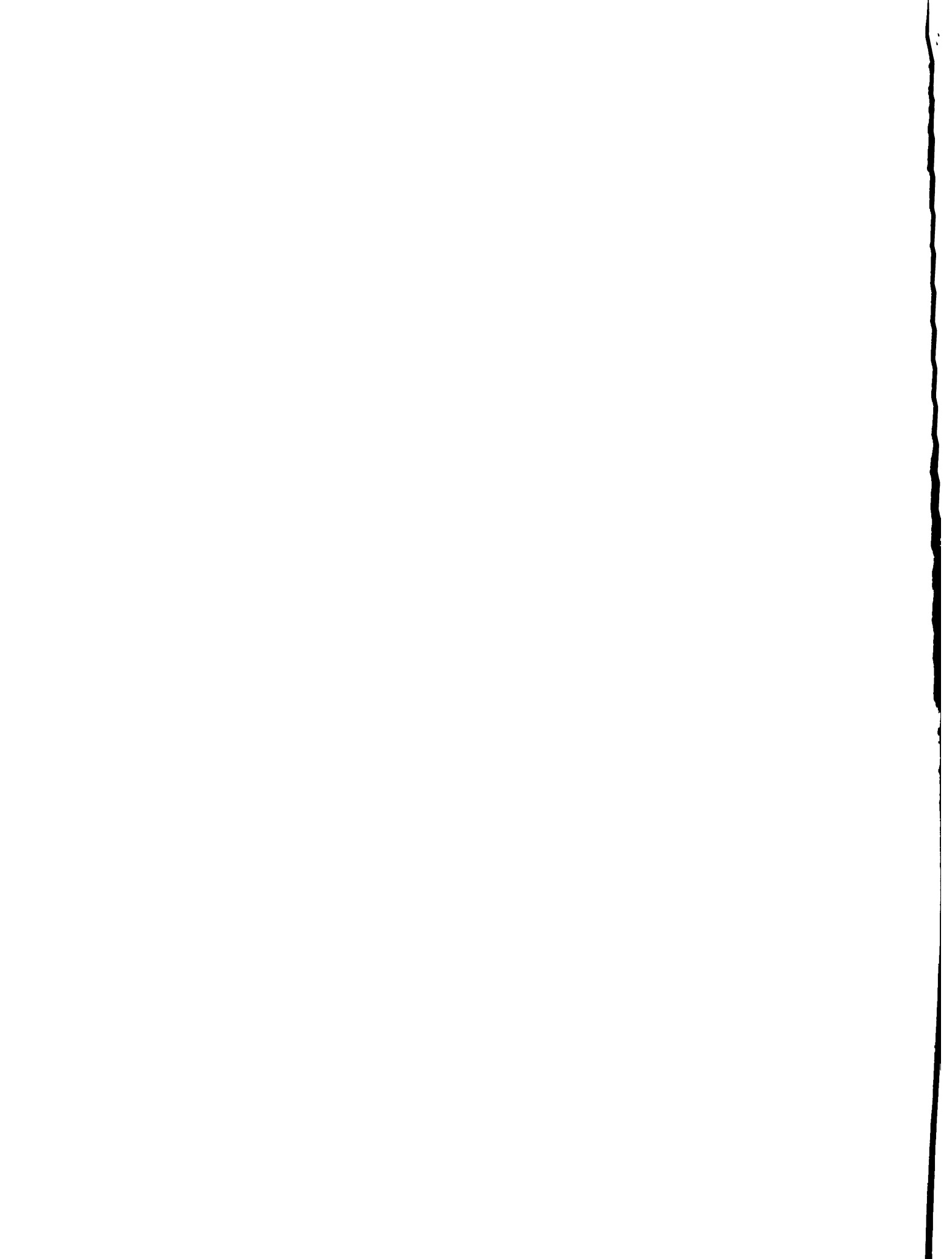
UNIDADES OPERATIVAS CENTRALIZADAS

SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO  
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
SECRETARIA DE ESTADO



**Listado de los principales Instrumentos Legales que norman la función de proveeduría**

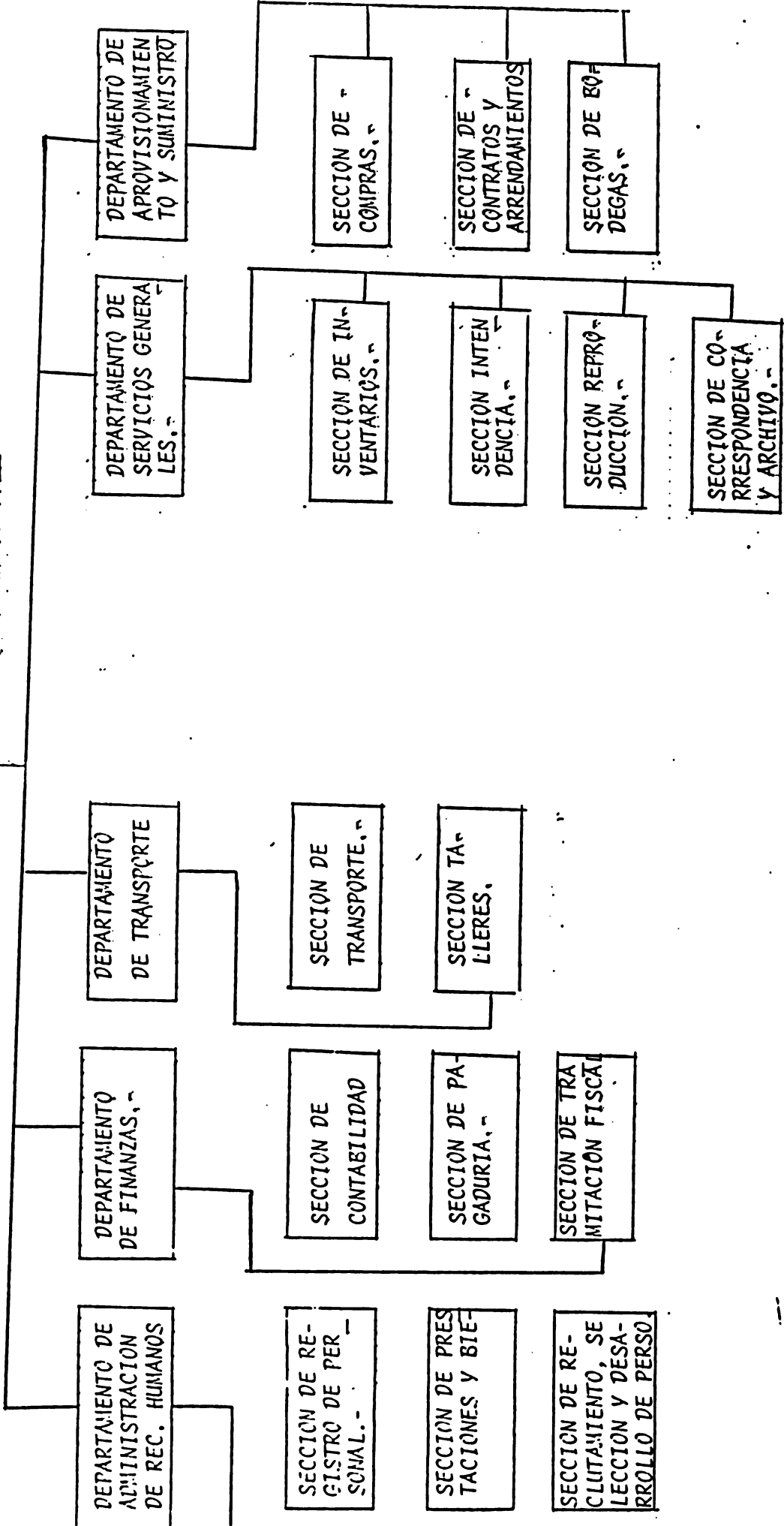
1. Ley de Suministros
2. Reglamento de la Ley de Suministros
3. Decreto 662 de octubre de 1990
4. Decreto 58 de noviembre de 1990
5. Instructivo 6023 del Ministerio de Hacienda y Corte de Cuentas de la República.
6. Ley Organica del Presupuesto
7. Ley de Tesorería
8. Ley Organica de la Corte de Cuentas
9. Disposiciones Generales de Presupuestos
10. Instructivo 126 del Ministerio de Hacienda y Planificación

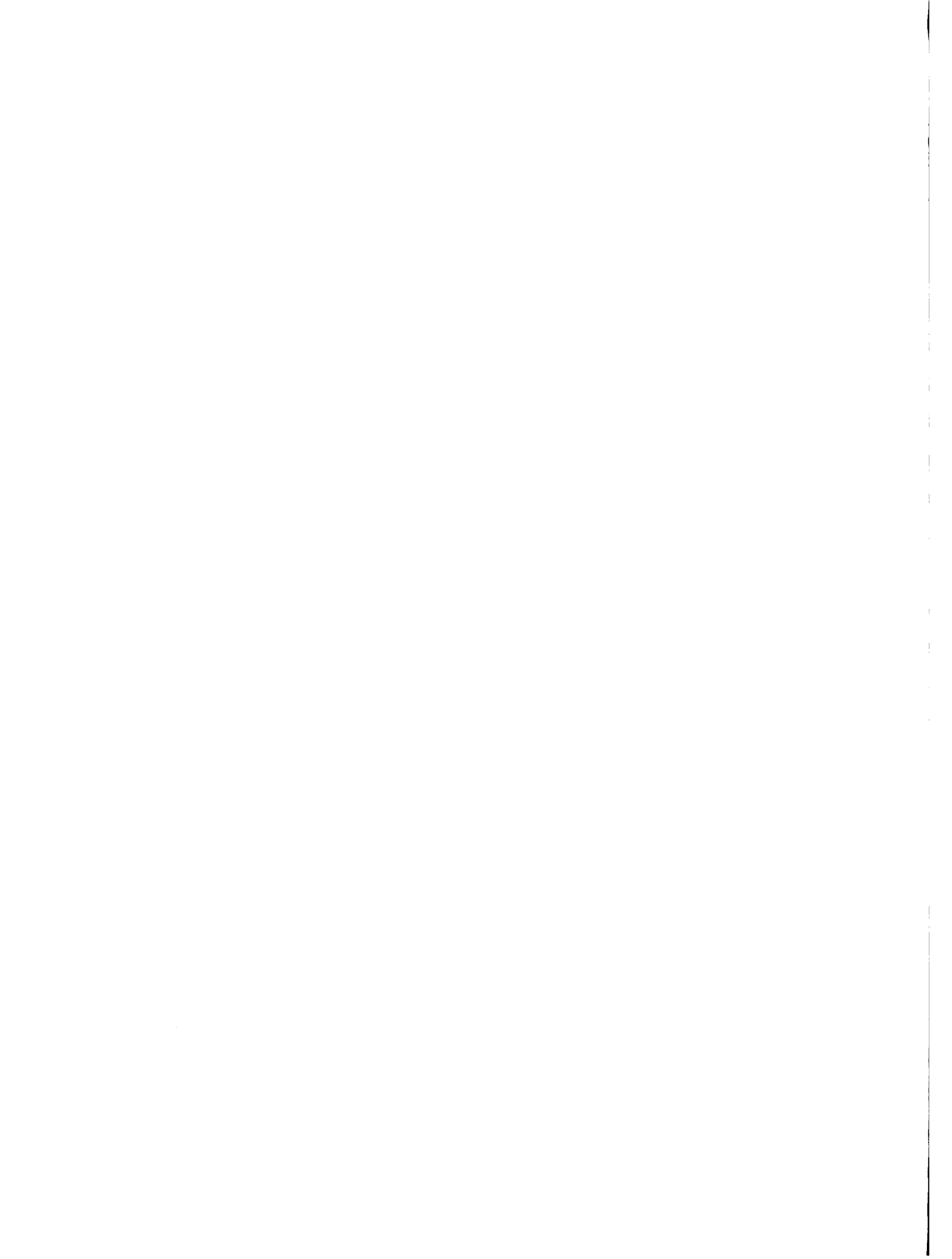




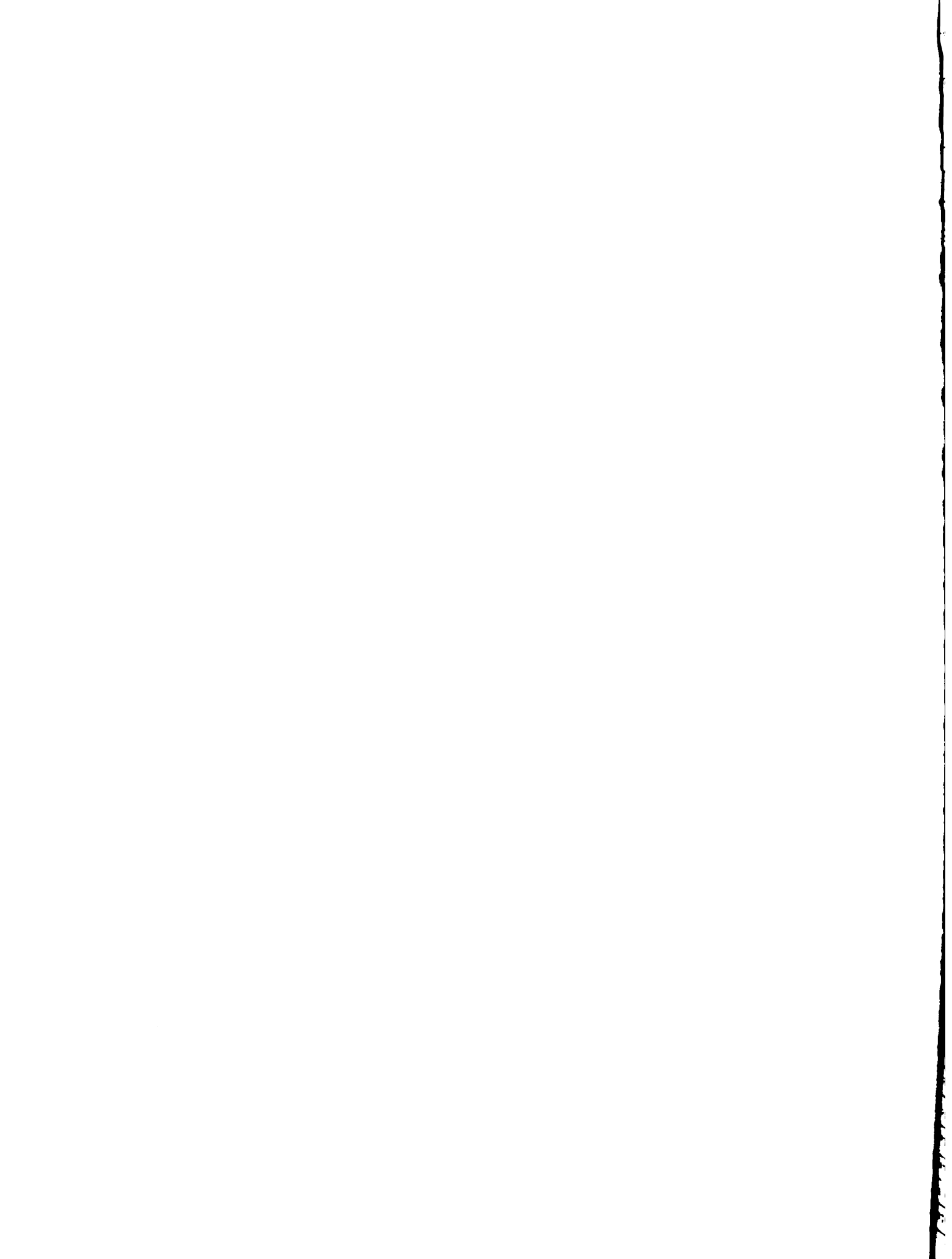
GERENCIA GENERAL

ASESORIA ADMINISTRATIVA

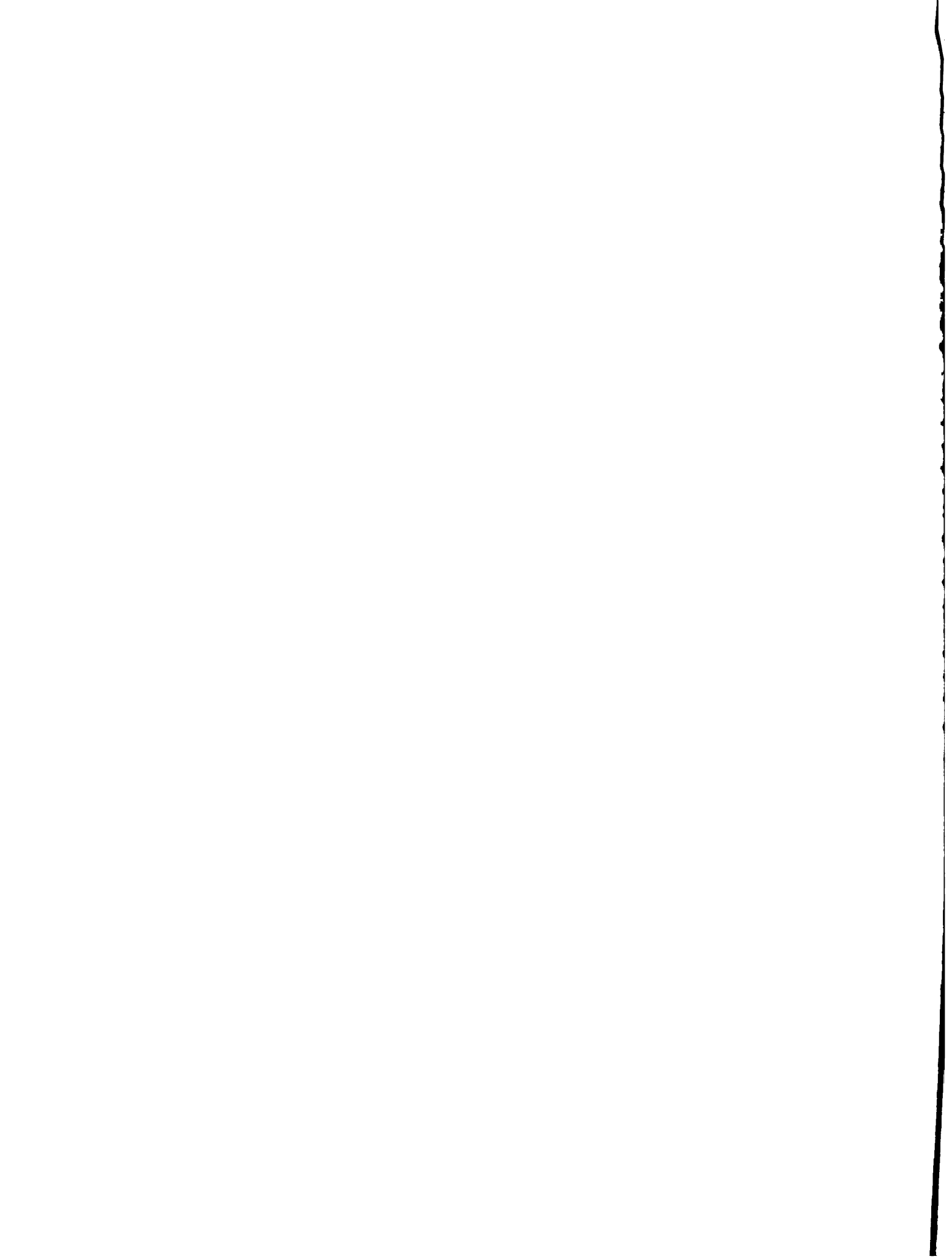














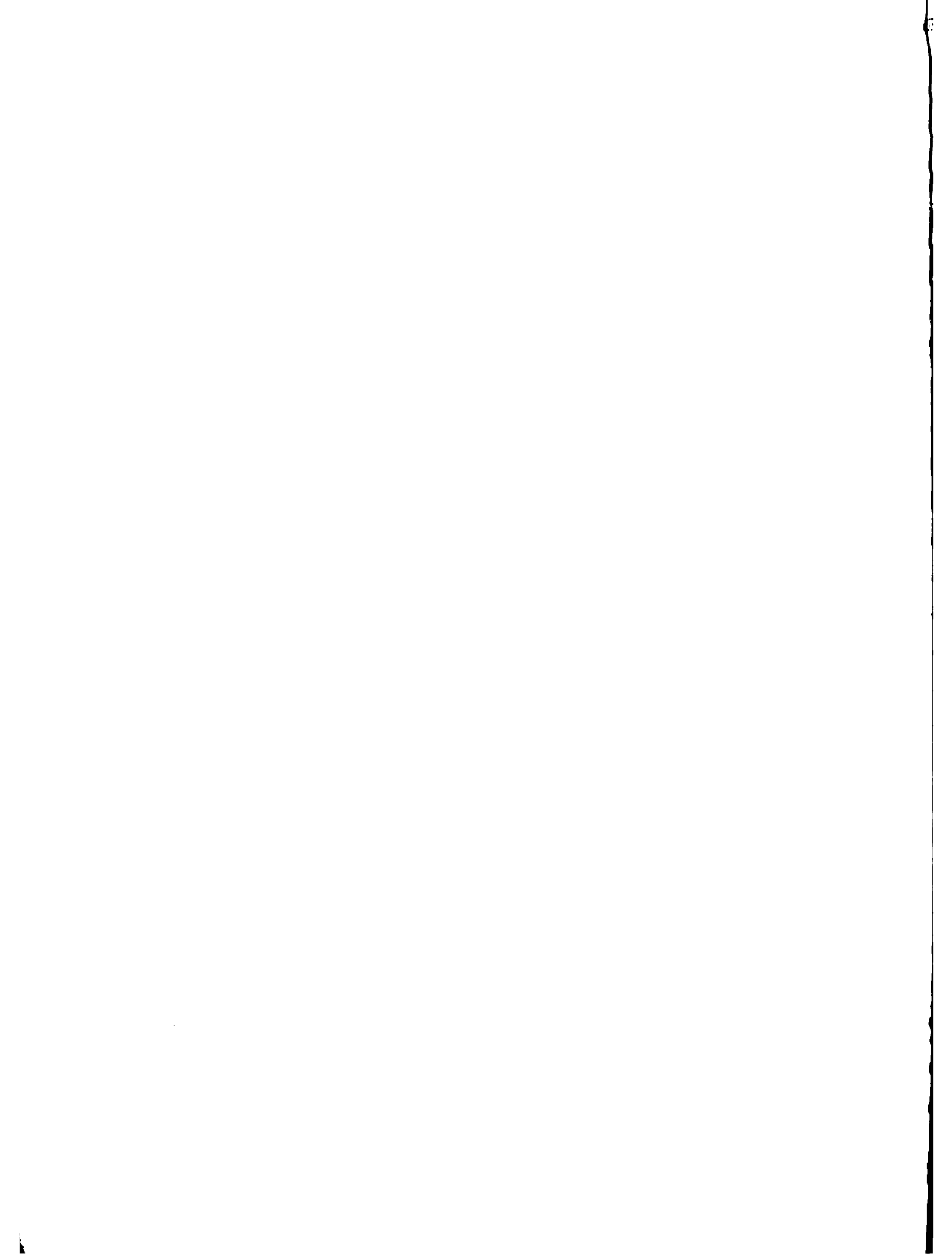








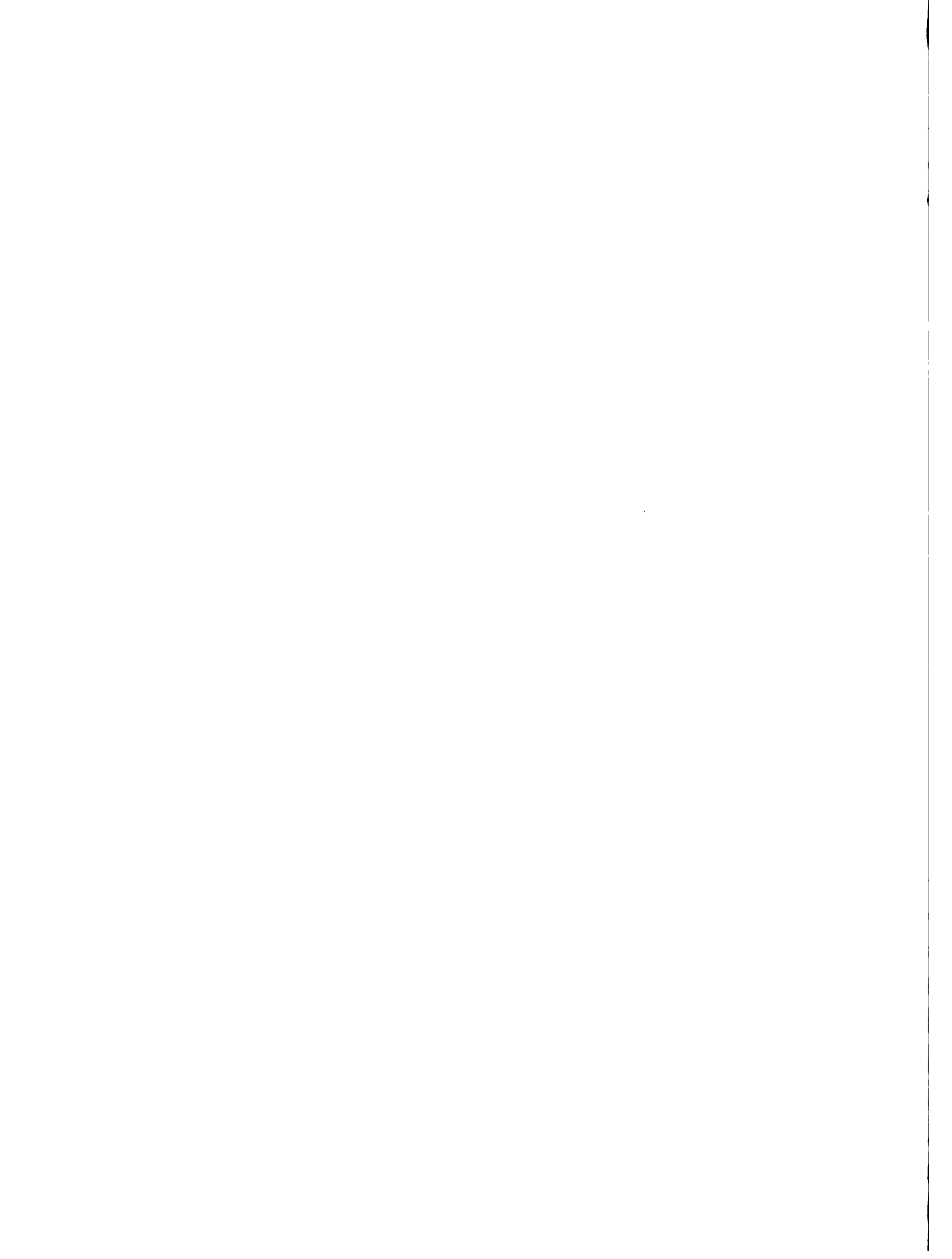














MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
GERENCIA GENERAL

Depto. de Aprovisionamiento y Suministros  
Boulevard de Los Héroes y Calle La Unión  
San Salvador, El Salvador, C. A.  
Tel. 25-8000

ANEXO -III-10

QUEDAN

No.	_____
OSEI No.	_____
SCYC No.	_____
Lista No.	_____
OP No.	_____

QUEDAN en poder de este Departamento, las siguientes facturas comerciales, que serán canceladas con cargo a \_\_\_\_\_

del Ministerio de Agricultura y Ganadería:

NOMBRE DE LA CASA COMERCIAL \_\_\_\_\_

No.	No. FACTURA COMERCIAL	FECHA FACT. COMERCIAL	VALOR		OBSERVACIONES
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Other-CEINCAP Comarcas

**NOTA: LA PRESENTACION DE ESTE QUEDAN ES INDISPENSABLE PARA LA CANCELACION DE LA DEUDA**

San Salvador, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_

ORIGINAL: Casa Comercial

FORM. F-5



NUMEROS DE CONTROL	
Compromiso N°	
Orden de Pago N°	

Nº 0312559



SUMINISTRO Y PAGO DE MERCADERIAS O SERVICIOS

Año \_\_\_\_\_ Presupuesto de \_\_\_\_\_

Unidad Primaria \_\_\_\_\_

Unidad Secundaria o Institución Autónoma \_\_\_\_\_

Programa \_\_\_\_\_

Sub-Programa \_\_\_\_\_

Actividad o Proyecto \_\_\_\_\_

Cifras \_\_\_\_\_


D. DE MERCADERIAS O SERVICIOS  
en los Organismos Administrativos.

E. SUMINISTRO Señor \_\_\_\_\_ Ruegole suministrar:  
Y P. R. A El Gobierno de El Salvador DEBE a \_\_\_\_\_

Mercaderias o Servicios y fines para que se necesita

IMPORTE

Tras  
el gasto y páguese al  
el suministro  
del Funcionario que autoriza  
licitante del Suministro

Correctos		DIRECCION DE CONTABILIDAD CENTRAL Constituida la Reserva de Crédito
		Fecha _____ DIRECTOR _____

Hacemos constar que el Suministro de que se trata se ha entregado y recibido por la suma de \_\_\_\_\_

SIMINISTRANTE	RECIBIDO DE CONFORMIDAD
	Lugar y fecha _____

ORIGINAL para Comprobante de depósito

En

SUI

ANTE

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**

ANEXO. III-12

Secretaría de Estado – Departamento de Finanzas

**RECIBO PROVISIONAL DE FONDO CIRCULANTE**

El Encargado del Fondo Circulante del Ministerio de Agricultura y Ganadería, las sumas de dinero que se detallan a continuación, efectuar gastos que serán liquidados contra la presentación de las respectivas facturas comerciales:

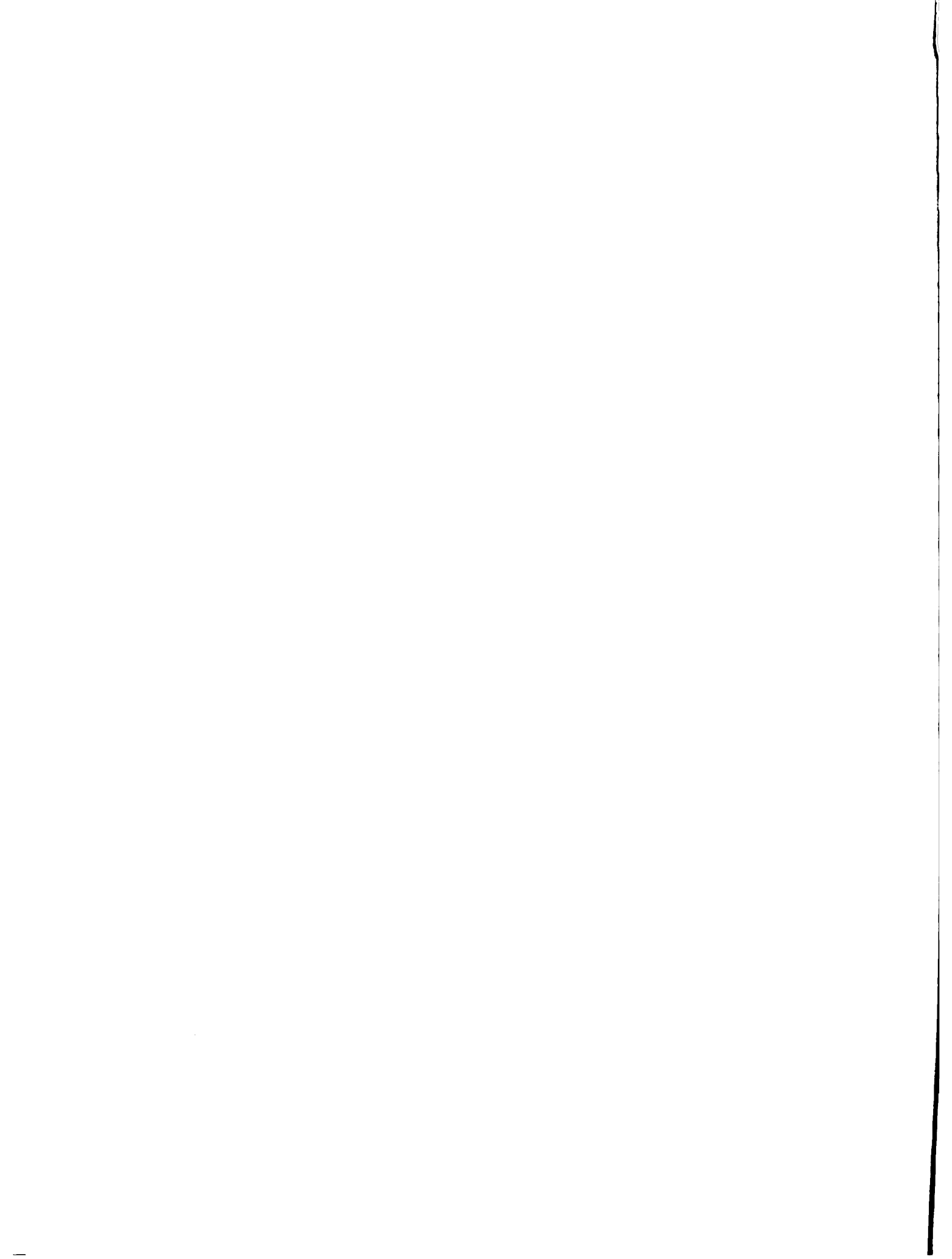
SUMINISTRANTE	CONCEPTO	E. B.	VALOR		EFVO	CHEQUE	F. LIQUIDAC.

San Salvador \_\_\_\_\_

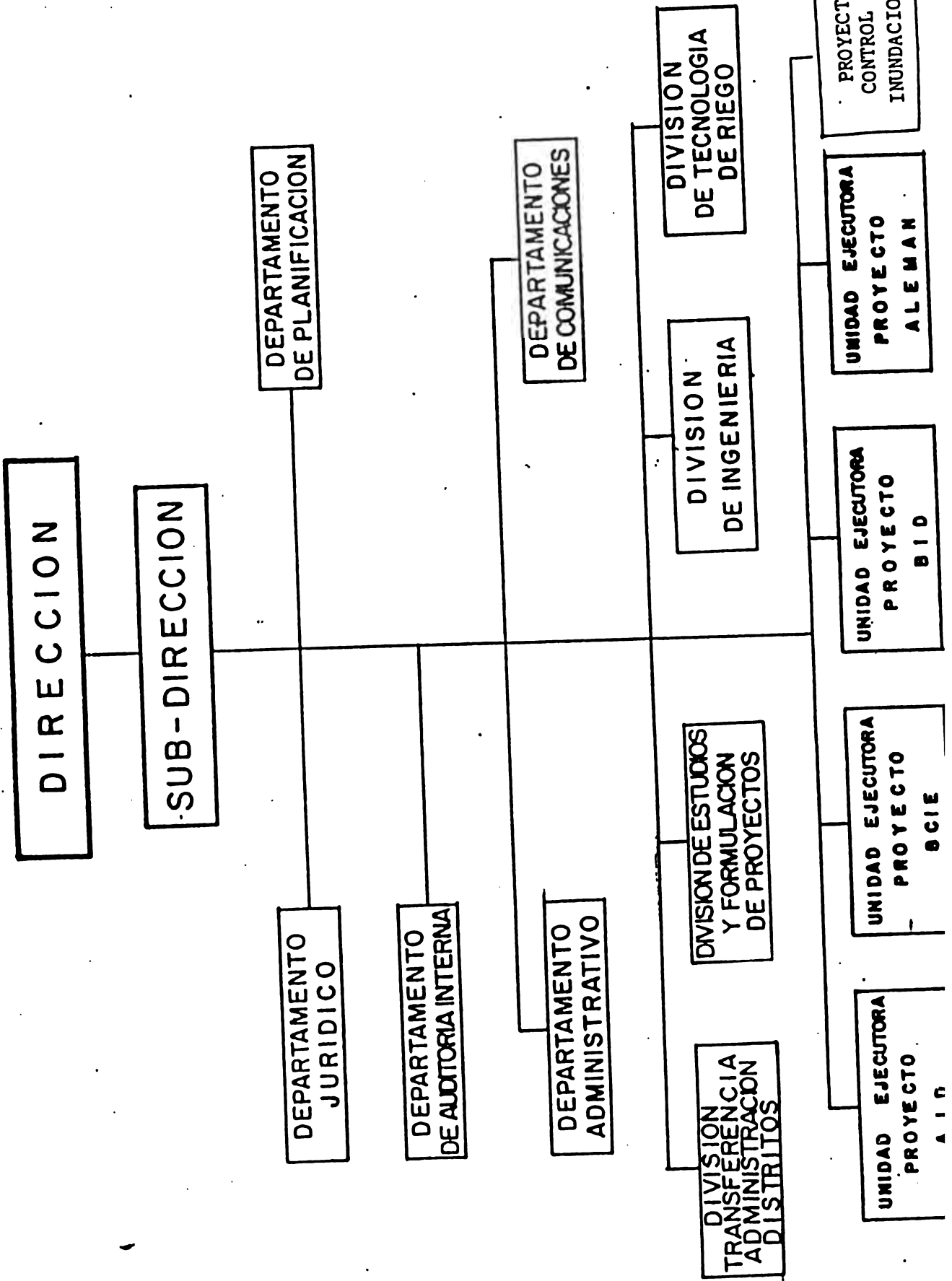
ANTE: \_\_\_\_\_ (f) \_\_\_\_\_

AUTORIZADO:

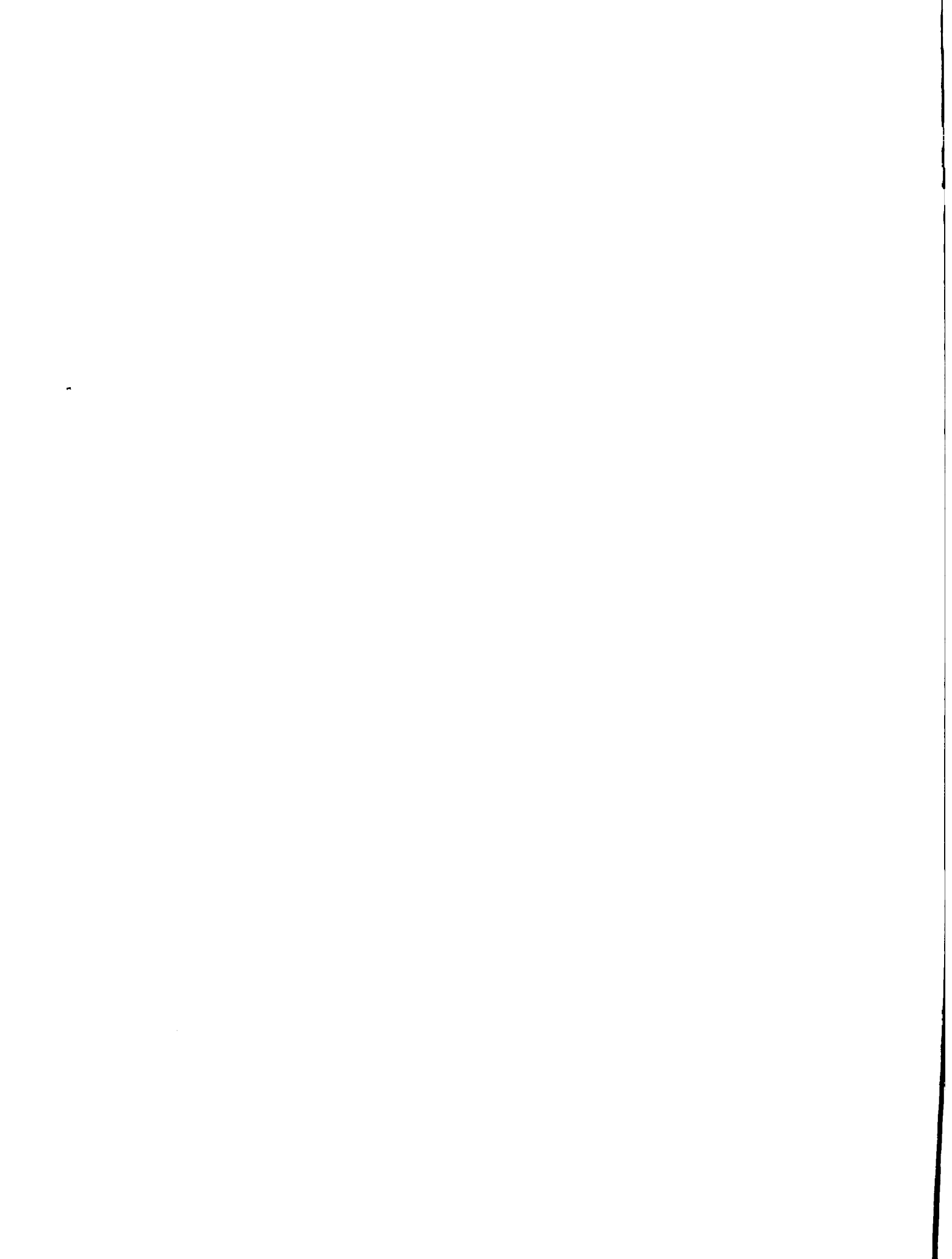
\_\_\_\_\_  
JEFATURA DEPARTAMENTO DE FINANZAS



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIRECCION GENERAL DE RIEGO Y DRENAJE

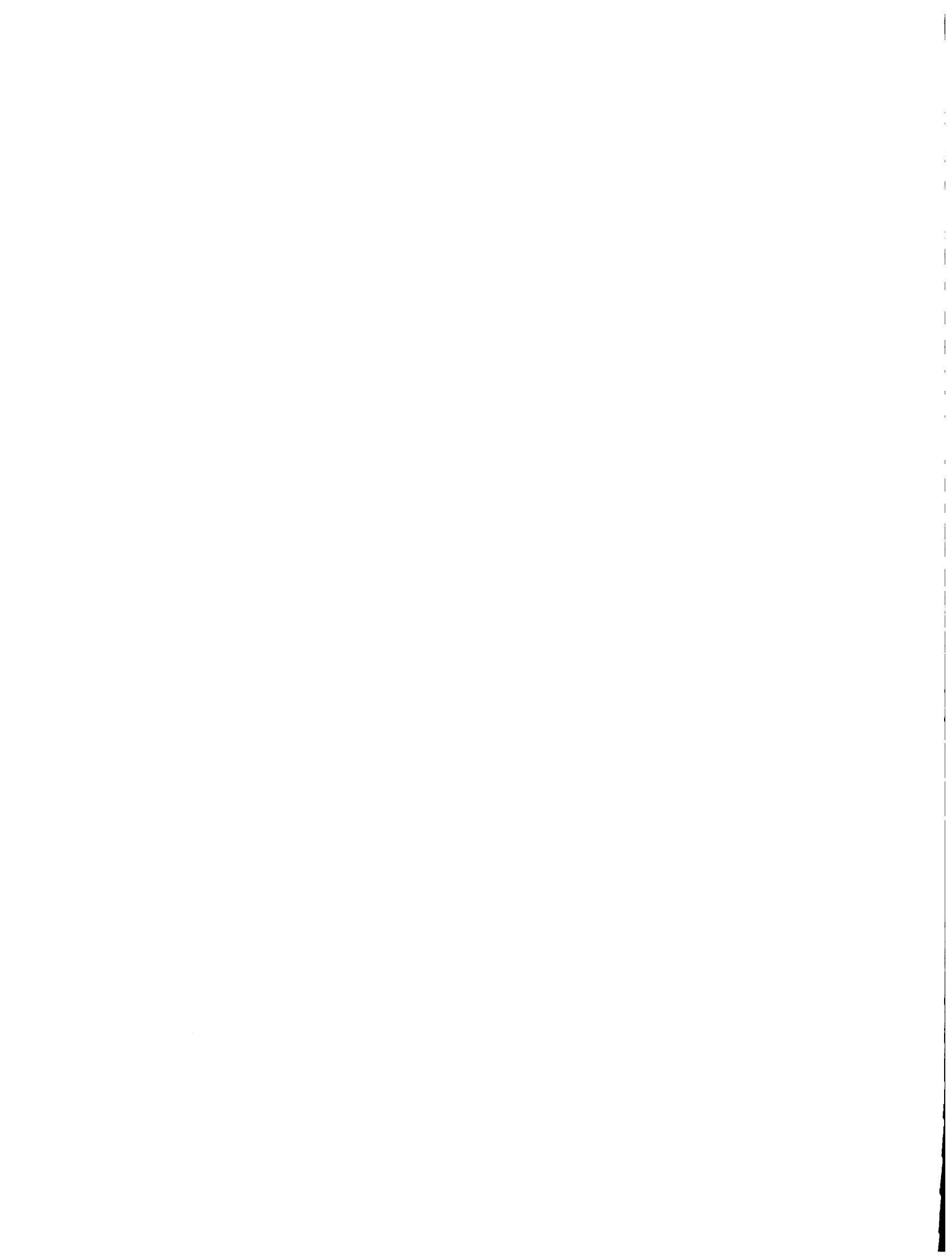


NIVEL DE APOYO	NIVEL OPERATIVO	NIVEL TECNICO	NIVEL DE APOYO	NIVEL DE APOYO
NIVEL ASESOR	NIVEL DIRECTIVO	NIVEL DE APOYO	NIVEL DE APOYO	NIVEL DE APOYO

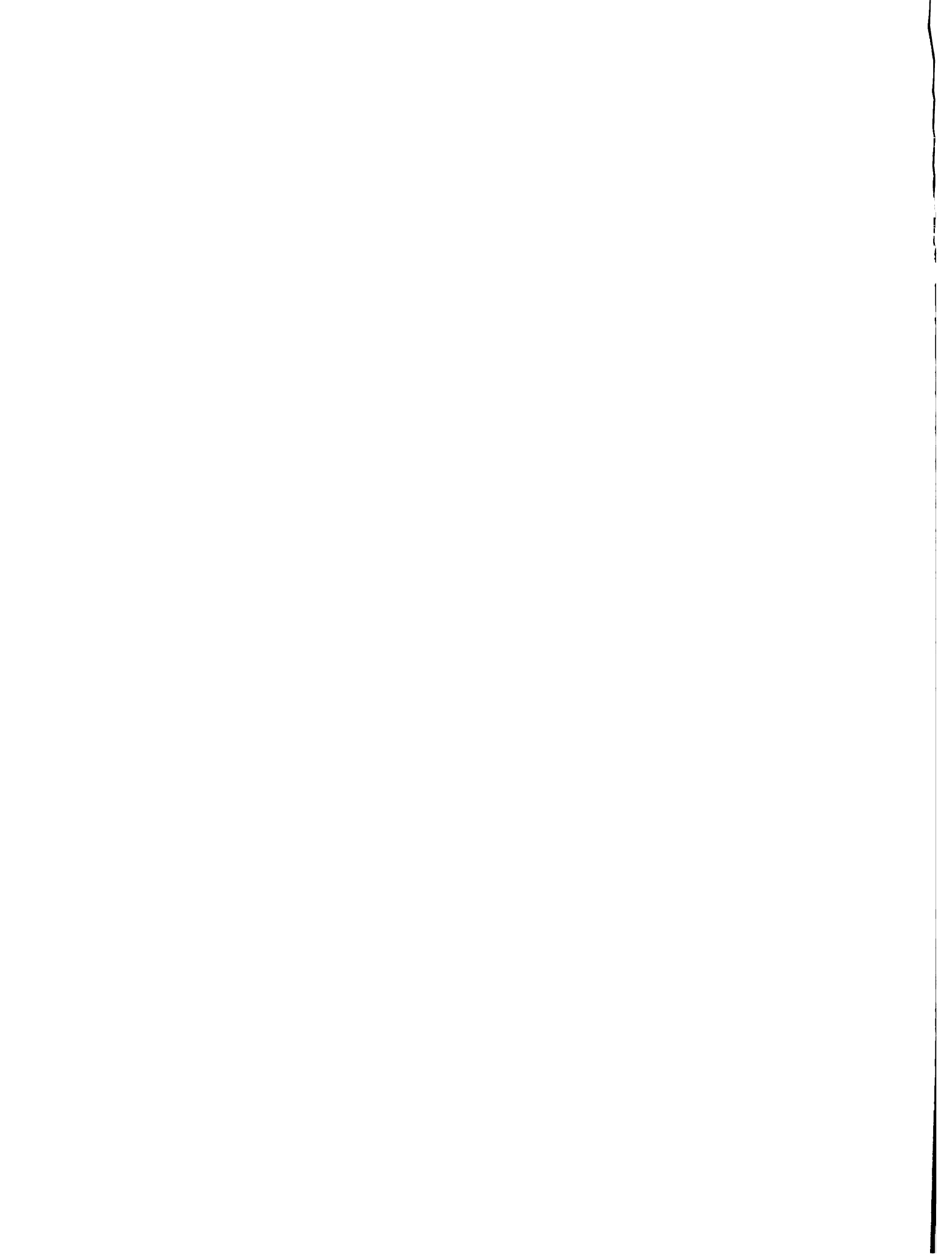








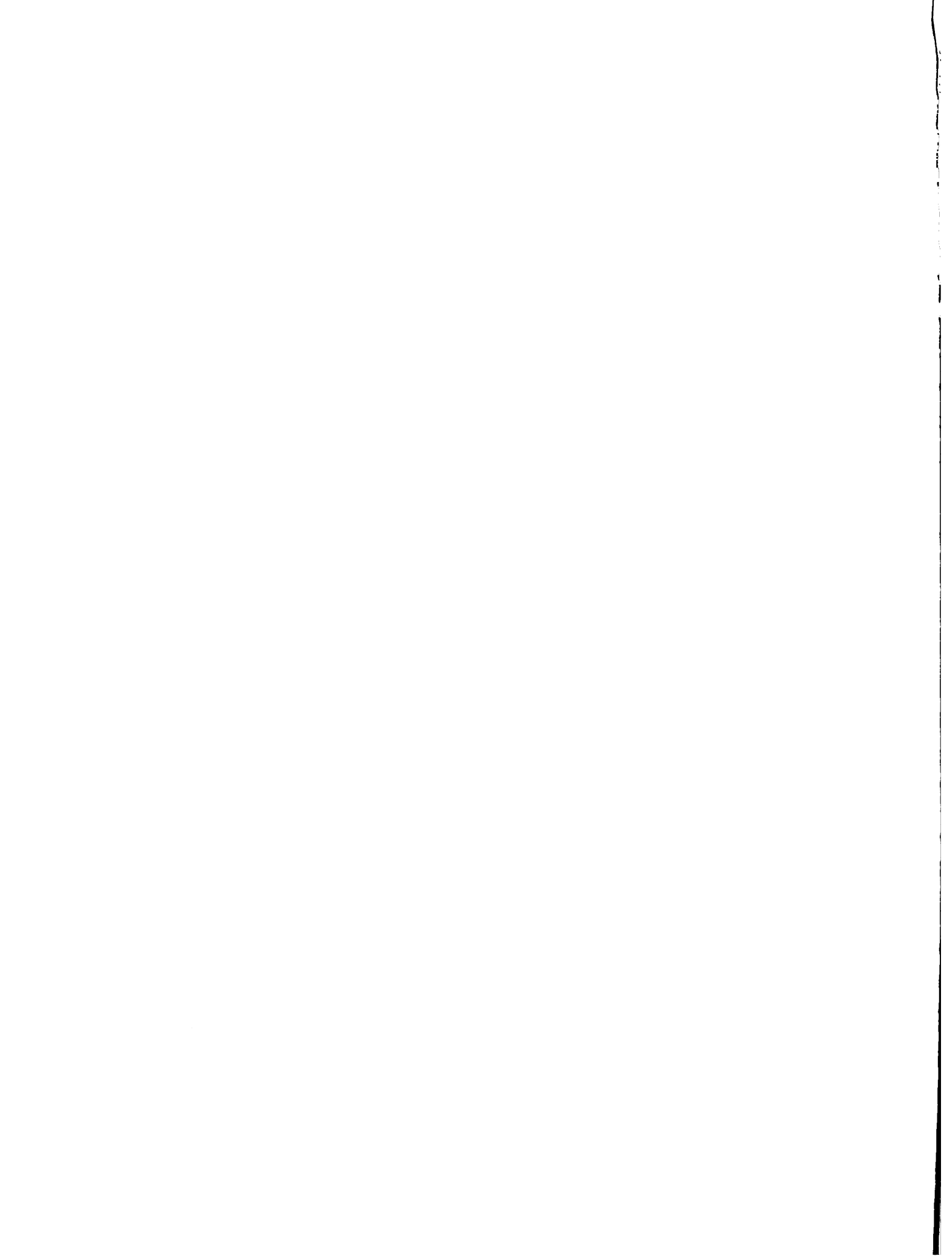






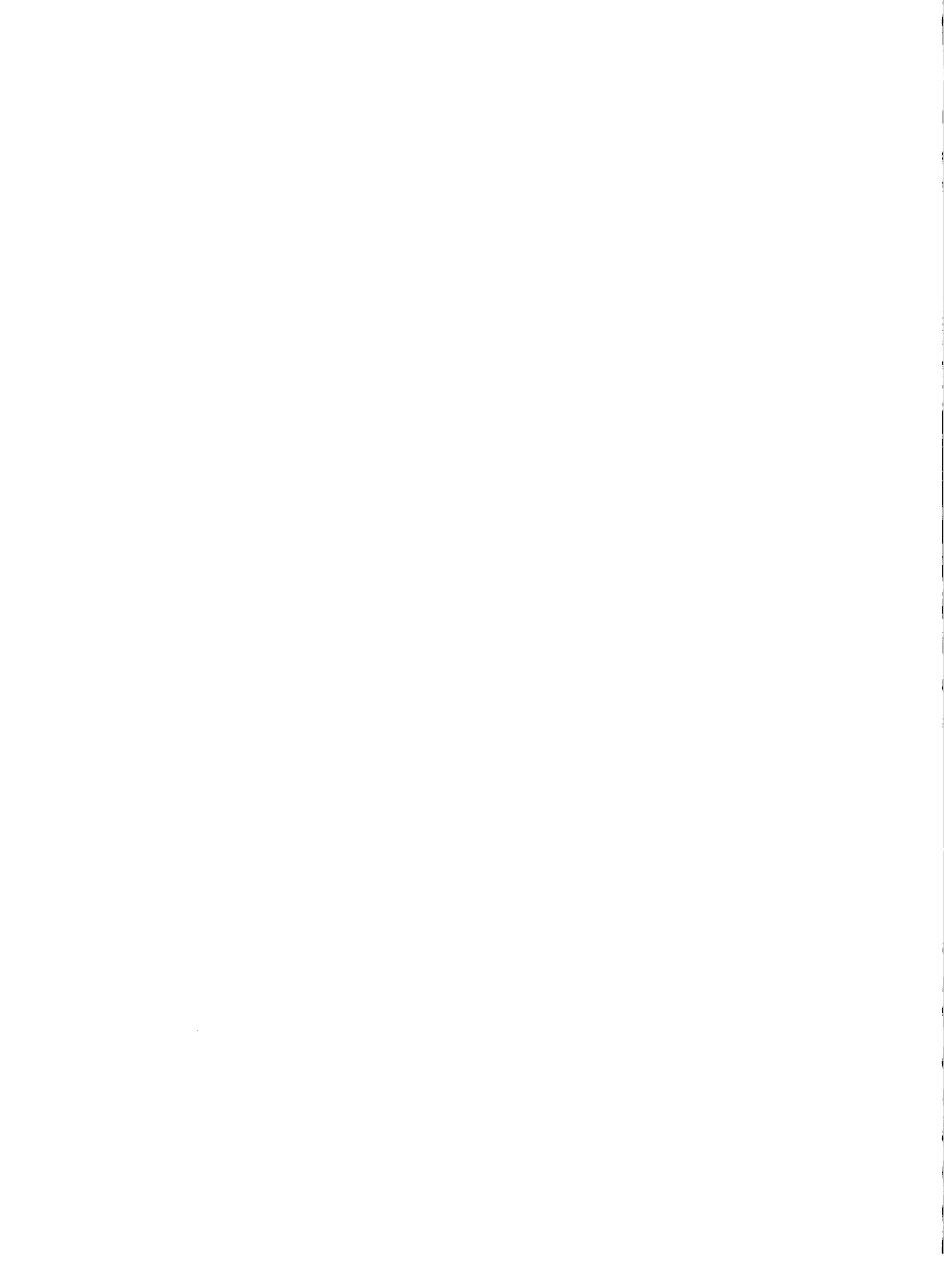




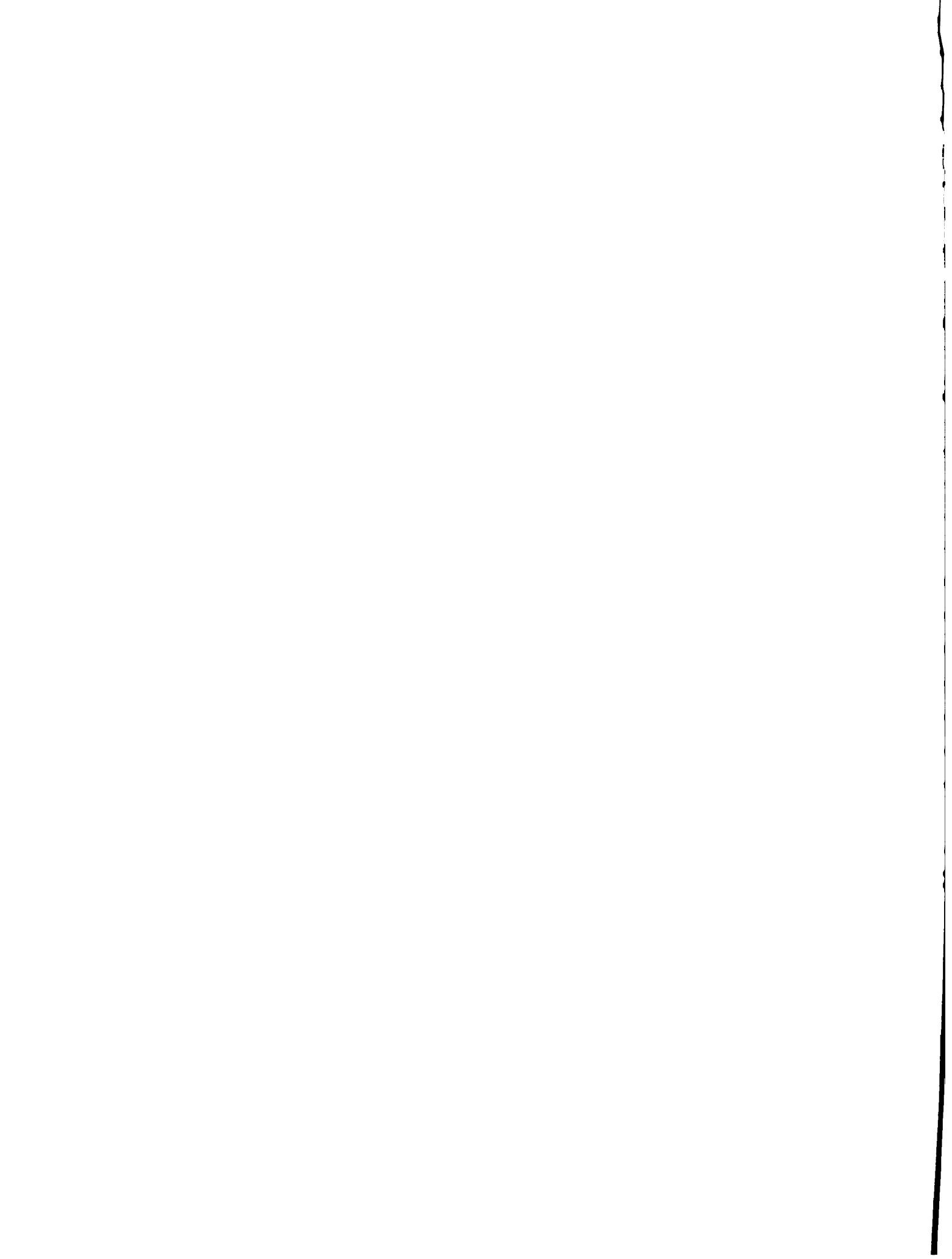




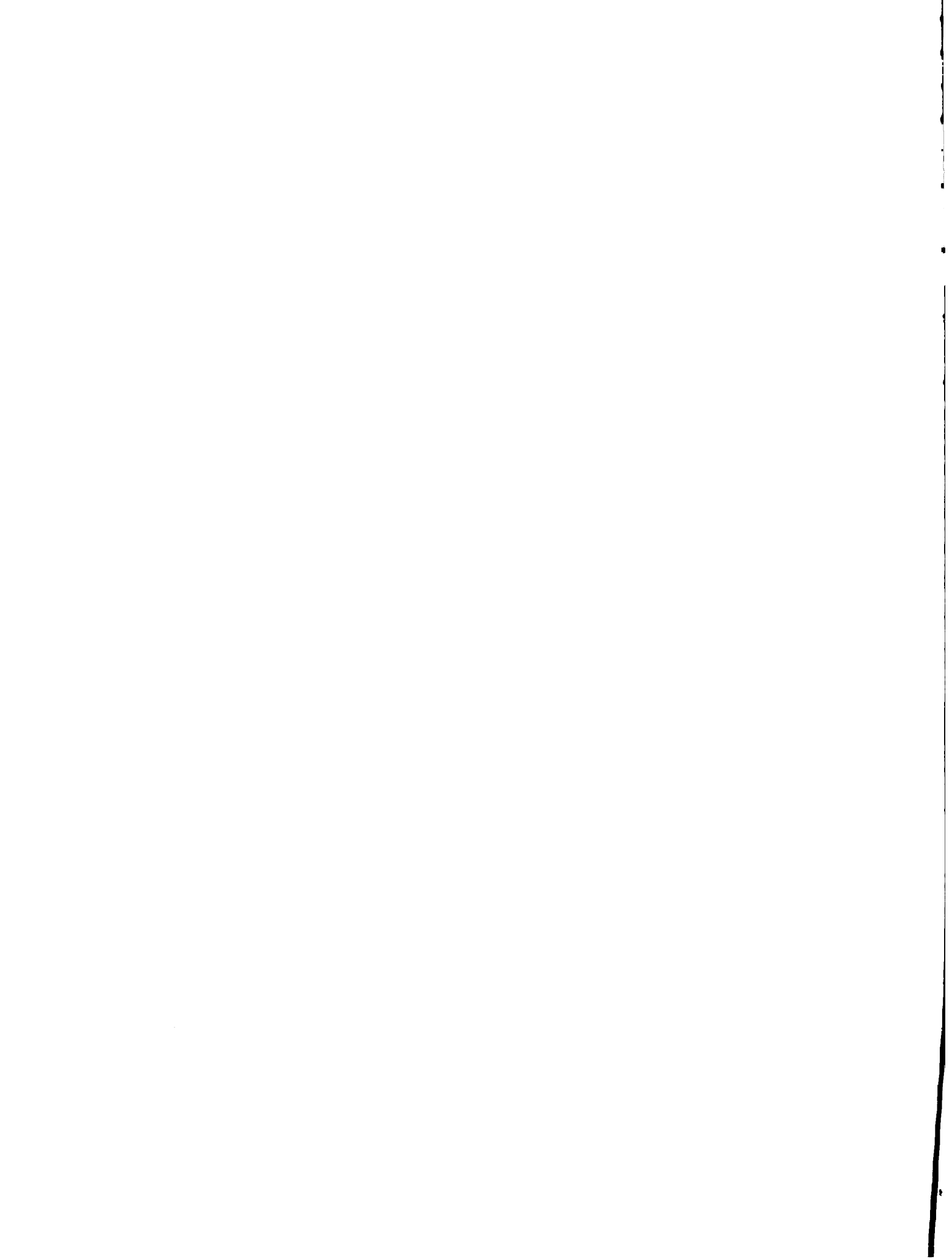




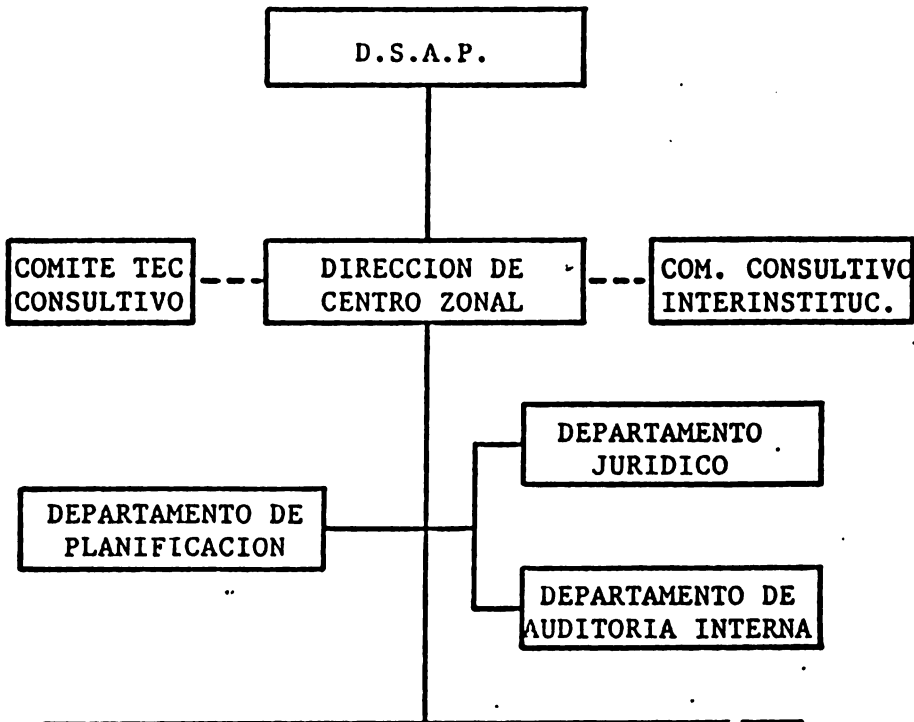






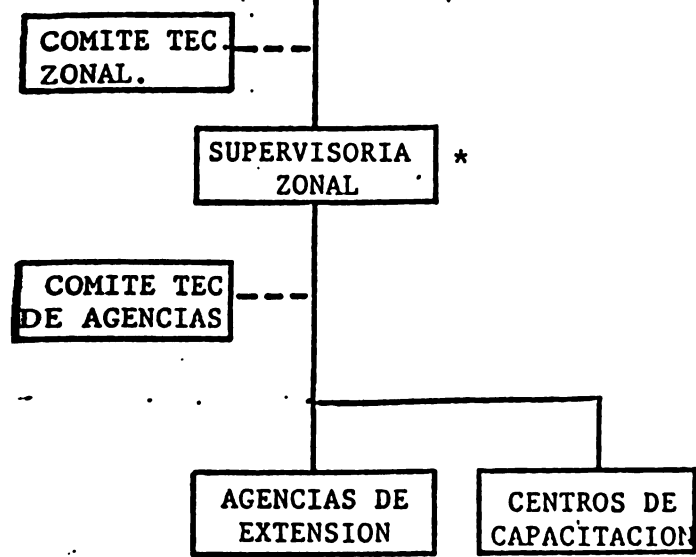


ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CENTRO ZONAL DE  
DESARROLLO TECNOLÓGICO



DEPARTAMENTO TECNICO				
RECURSOS HUMANOS	SISTEMAS DE PRODUCCION	CAP. Y DIVULGACION	PROY. DE APOYO A LA PRODUCCION	REC. NATURALES

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO			
RECURSOS HUMANOS	CONTABILIDAD	COMPRA Y SUMINISTROS	SERVICIOS GENERALES



En algunas zonas el supervisor es responsable también del Distrito de Riego o Vivero Forestal. Los distritos de Riego están en proceso de pasarlos a los usuarios.













REGION CENTRAL (II)

REQUISICION DE MATERIALES O SERVICIOS

Lugar y fecha \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

de origen \_\_\_\_\_

Proveedor **Sírvase cotizar los materiales o servicios detallados a continuación:**

CANTIDAD	UNIDAD	SUMINISTRO			VALOR TOTAL	

C \_\_\_\_\_

RENCIAS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

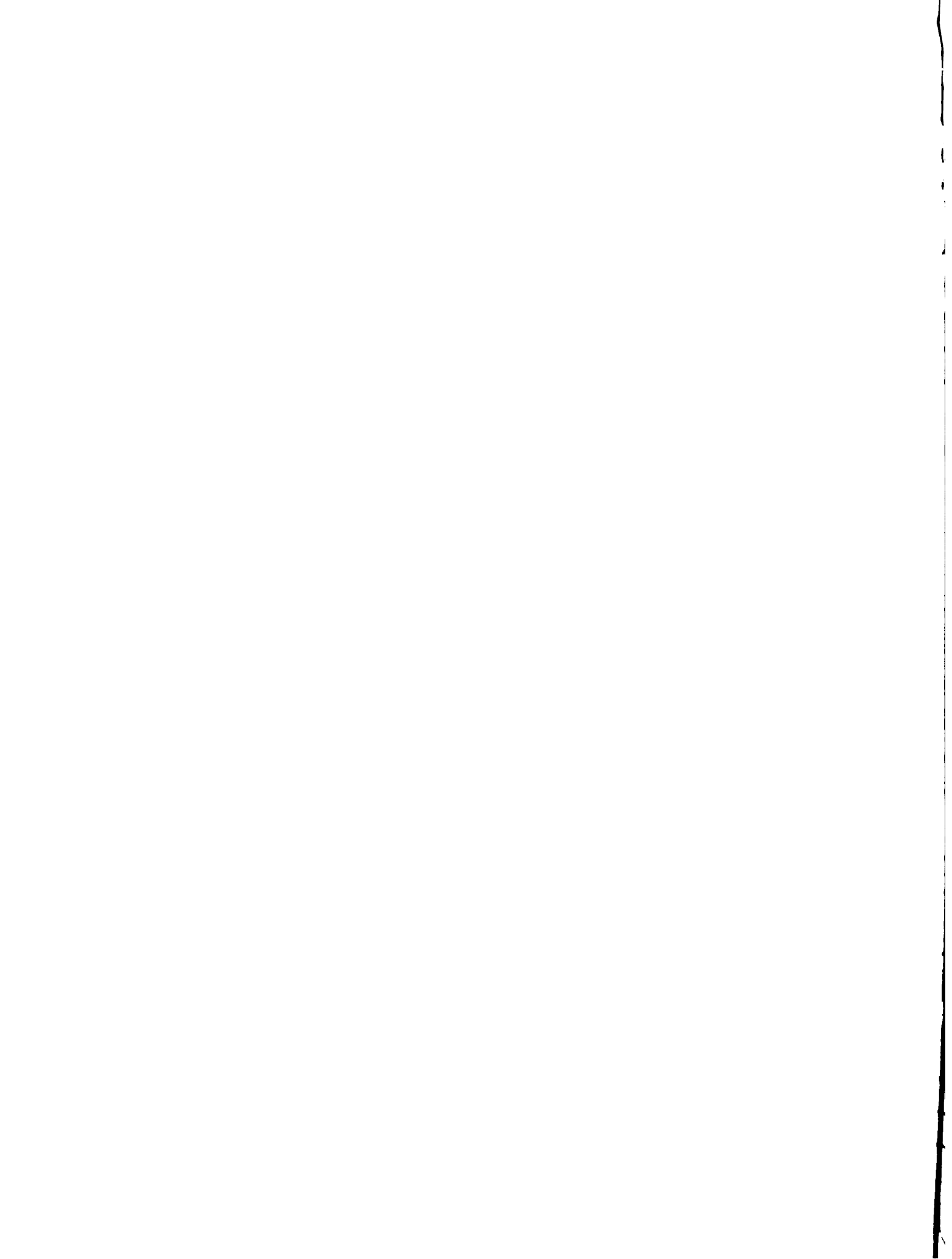
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
SOLICITANTE

\_\_\_\_\_  
AUTORIZADO

\_\_\_\_\_  
APROBADO











ANEXO-III-26

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
REGION CENTRAL (II)  
Final 1a. Avenida Norte, Nueva San Salvador - Tel. 28-2038

Quedan en poder de este Departamento, las Facturas Comerciales que serán canceladas con cargo al \_\_\_\_\_ del MAG,

a favor de \_\_\_\_\_

Factura Número \_\_\_\_\_

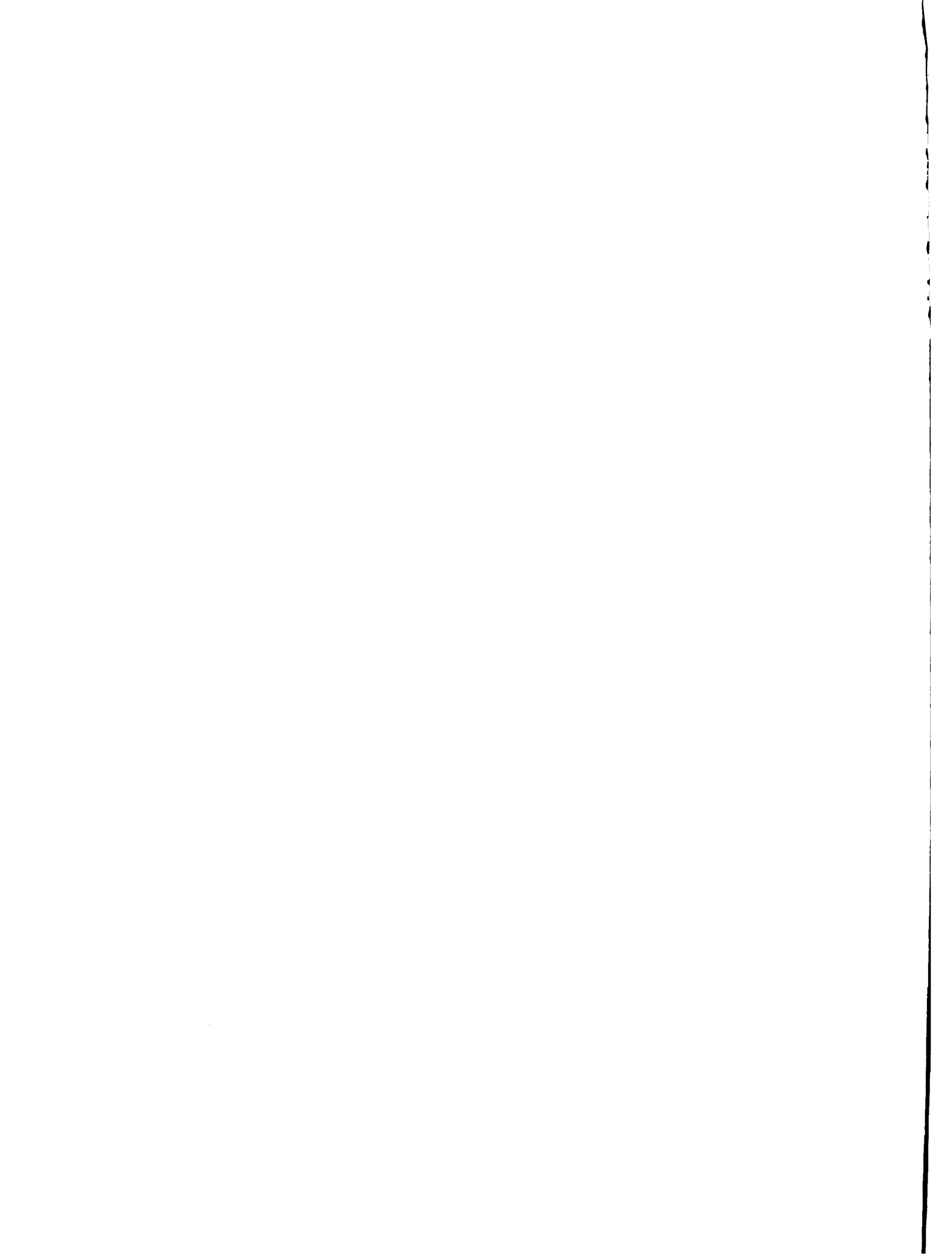
de fecha \_\_\_\_\_

Por valor de \_\_\_\_\_

Orden de Compra No. \_\_\_\_\_

Nueva San Salvador, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19 \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y SUMINISTROS  
REGION CENTRAL (II)



SERIE "F" ES 0108011  
0108011

MINISTERIO DE CONTROL  
Comprobante N°  
Orden de Pago N° 7753

SUMINISTRO Y PAGO DE MERCADERIAS O SERVICIOS

Nueva San Salvador  
14 de mayo de 1991

Año 1.991  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Gerencias Regionales  
104-Extensión y Capacitación Agraria y Pecuaria  
049-Región Central  
Código 91-750-31-107-31-104-042-varios 325.00

Una de las partes N° 122  
El Primario N°  
Código Gen. N°



CLASIFICACION DE MERCADERIAS O SERVICIOS

Ministerios u Organismos Administrativos

TIPO DE SUMINISTRO Señor

A C T U A El Gobierno de El Salvador DICE FERRETERIA A-Z

Detalle administrativo

Mercaderías o Servicios y fines para que se solicita

IMPORTE	
₡	105.00
₡	95.00
	2.00
	90.00
	2.00
	30.00
₡	324.00

5 - Aceptáculos fijos, a razón de ₡ 7.00 c/u.

necesarios para ser utilizados en las diferentes Divisiones de la Región Central. Para instalaciones eléctricas.

- 1 Pliego de plywood de 4X8 de 1/8 grueso.
- 1 Pliegos de lija para madera No. 2, a razón de ₡ 1.00 c/u.
- 1/2 galón barniz.
- 1 Pliegos lija para madera No. "0", a razón de ₡ 1.00 c/u.
- 1 galón Thinner.

Emendados: 4X8- Vale.

TRESCIENTOS VEINTICUATRO 00/100 COLORES.-

Director  
Aranda Alabi  
Autoriza



DIRECCION DE CONTABILIDAD CENTRAL  
Constituida la Dirección de Crédito

TRESCIENTOS VEINTICUATRO 00/100 COLORES.-

Director  
Hector  
Director

DIRECCION DE CONTABILIDAD CENTRAL  
Nva. San Salvador, 14 mayo 1991.

SECRETARIA DE FINANZAS

COM. DE MONEDAS DE LA REPUBLICA



GOBIERNO DE EL SALVADOR  
DIRECCION GENERAL DE TESORERIA

00 CIRCULAR No. ES 0108011  
SERIE "F" C.d.C. N° 17753

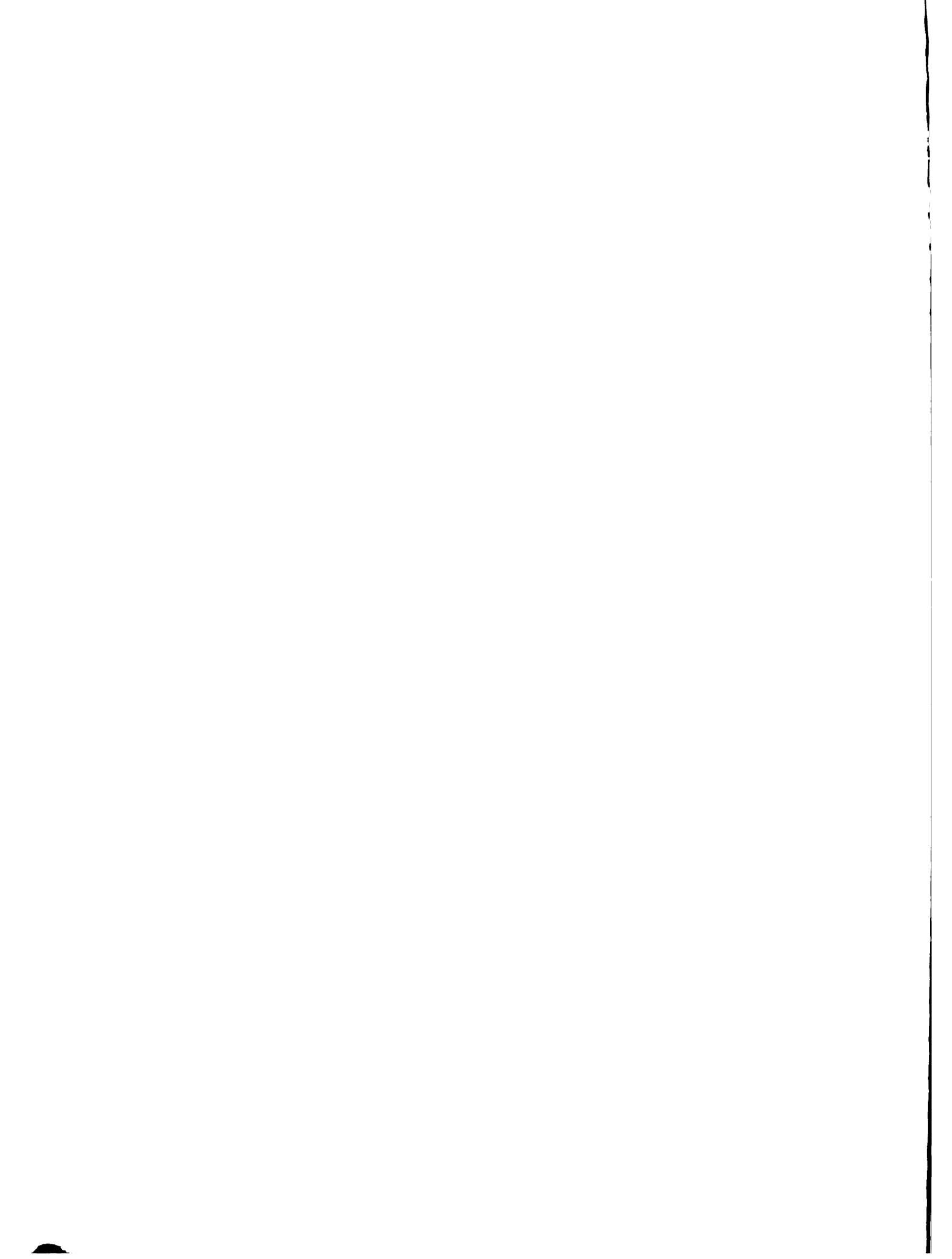
de / de 19 C 307.80

PAGUESE A LA ORDEN DE FERRETERIA A-Z

LA SUMA DE \*\* TRESCIENTOS SIETE 80/100 COLORES \*\*

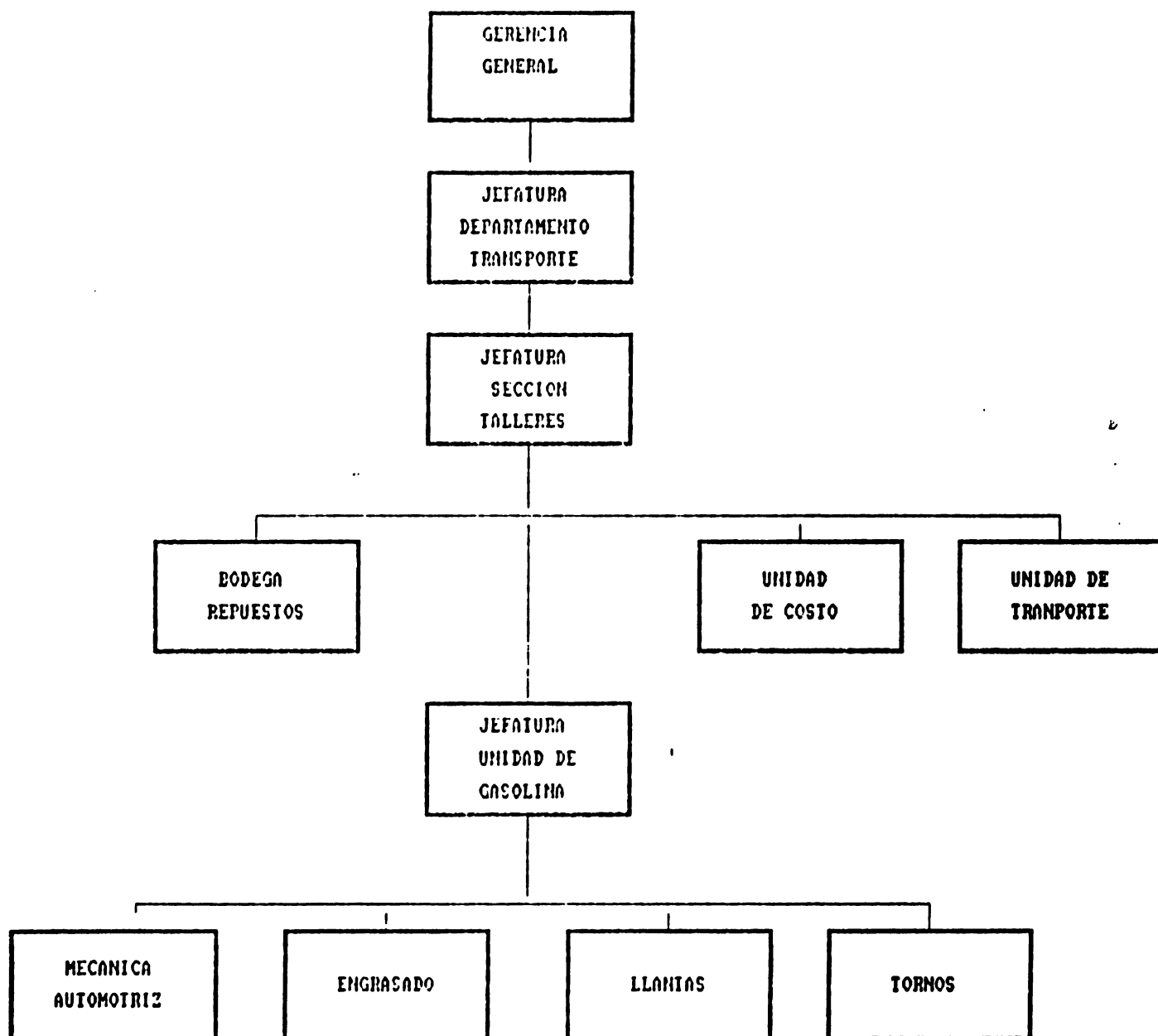
AL BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR

ORIGINAL para Comprobante de Gastos  
2. U. 11/2/91



ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE GASOLINA  
GERENCIA GENERAL  
SECRETARIA DE ESTADO, MAG.

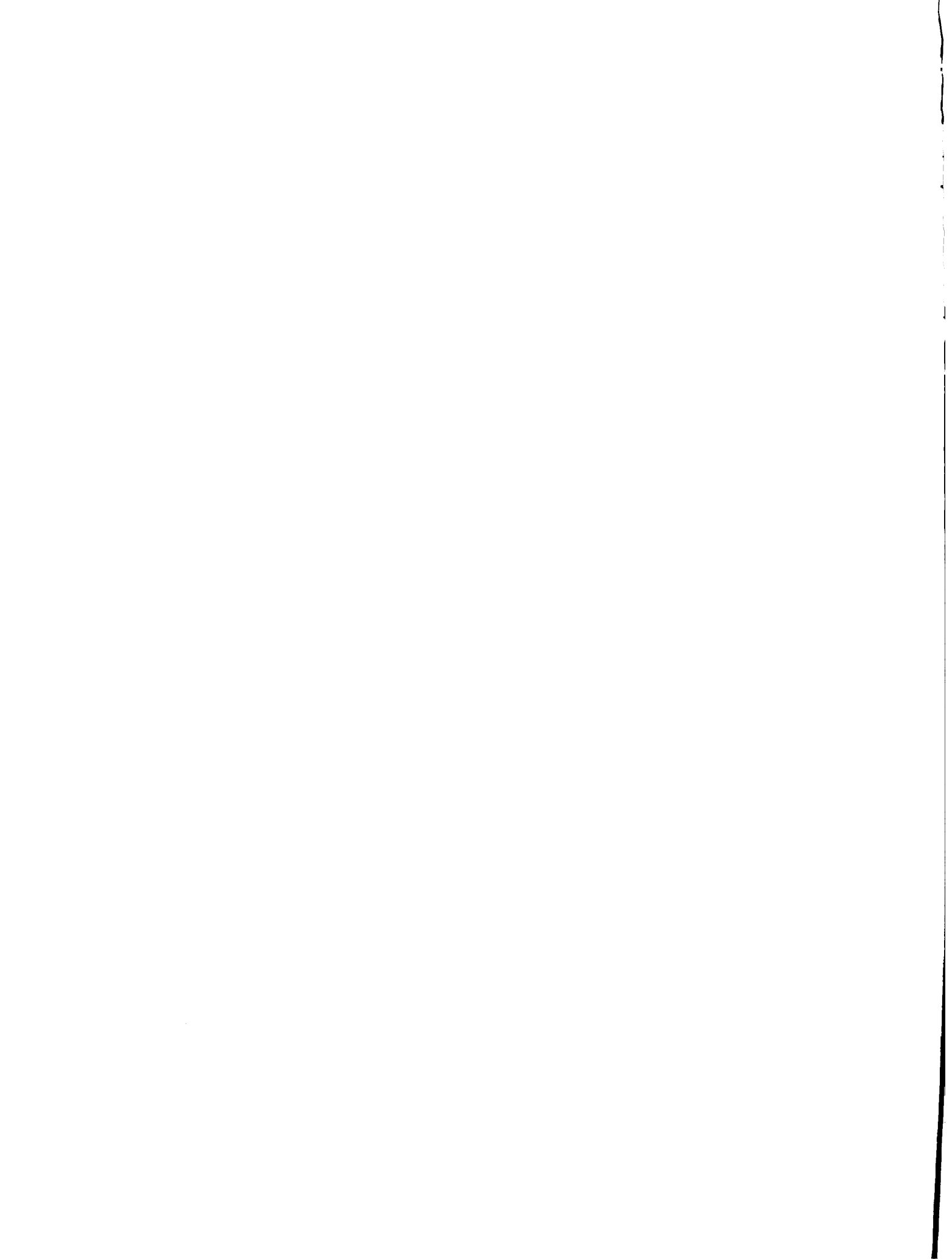
ANEXO 14-1



FUENTE: ELABORADO POR LA CONSULTORA.



PROCEDIMIENTO DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y  
REPARACION DE VEHICULOS.  
UNIDAD DE GASOLINA.





SECRETARIA DE ESTADO  
 DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE  
 SECCION TALLERES

EQUIPO \_\_\_\_\_ PLACAS \_\_\_\_\_ CLASE \_\_\_\_\_ MARCA \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

REPORTA

ESTADO DE UNIDAD DE: \_\_\_\_\_ EFECTUE LOS SIGUIENTES TRABAJOS:

- GOLPES EN PUERTAS ( IZQ./DERECHAS )
- GOLPES EN GUARDAFANGOS DELANTEROS ( IZQ./DERECHOS )
- GOLPES EN GUARDAFANGOS TRASEROS ( IZQ./DERECHO )
- LLAVERO
- TOTAL DE LLAVES ( )
- LLANTA DE REPUESTO
- LLAVE DE RUEDAS ( CUBO/CRUZ/ELE )
- TOTAL DE LLANTAS ( )
- MICA O GATO ( HIDRAULICA/MECANICA/TIJERA )
- MOLDURA DELANTERA
- MOTOR DE TRICOS
- MOTOR DE ARRANQUE
- PERILLA PALANCA DE VELOCIDADES ( )
- PITOS C BOCINAS ( )
- PLACAS ( )
- STOP ( IZQ./DERECHO )
- TAPONES ( TANQUE/RADIADOR/MOTOR )
- VIAS DELANTERAS ( IZQ./DERECHA )
- VIAS TRASERAS ( IZQ./DERECHA )
- VIDRIO TRASERO
- VIDRIOS DE PUERTAS DELANTERAS ( IZQ./DERECHA )
- VIDRIOS DE PUERTAS TRASERAS ( IZQ./DERECHA )
- VARIAS HERRAMIENTAS

OBSERVACIONES:

DESCRIPCION DEL TRABAJO A EFECTUAR EN VEHICULO:



SECRETARIA DE ESTADO  
 DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE  
 SECCION TALLERES

EQUIPO \_\_\_\_\_ PLACAS \_\_\_\_\_ CLASE \_\_\_\_\_ MARCA \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

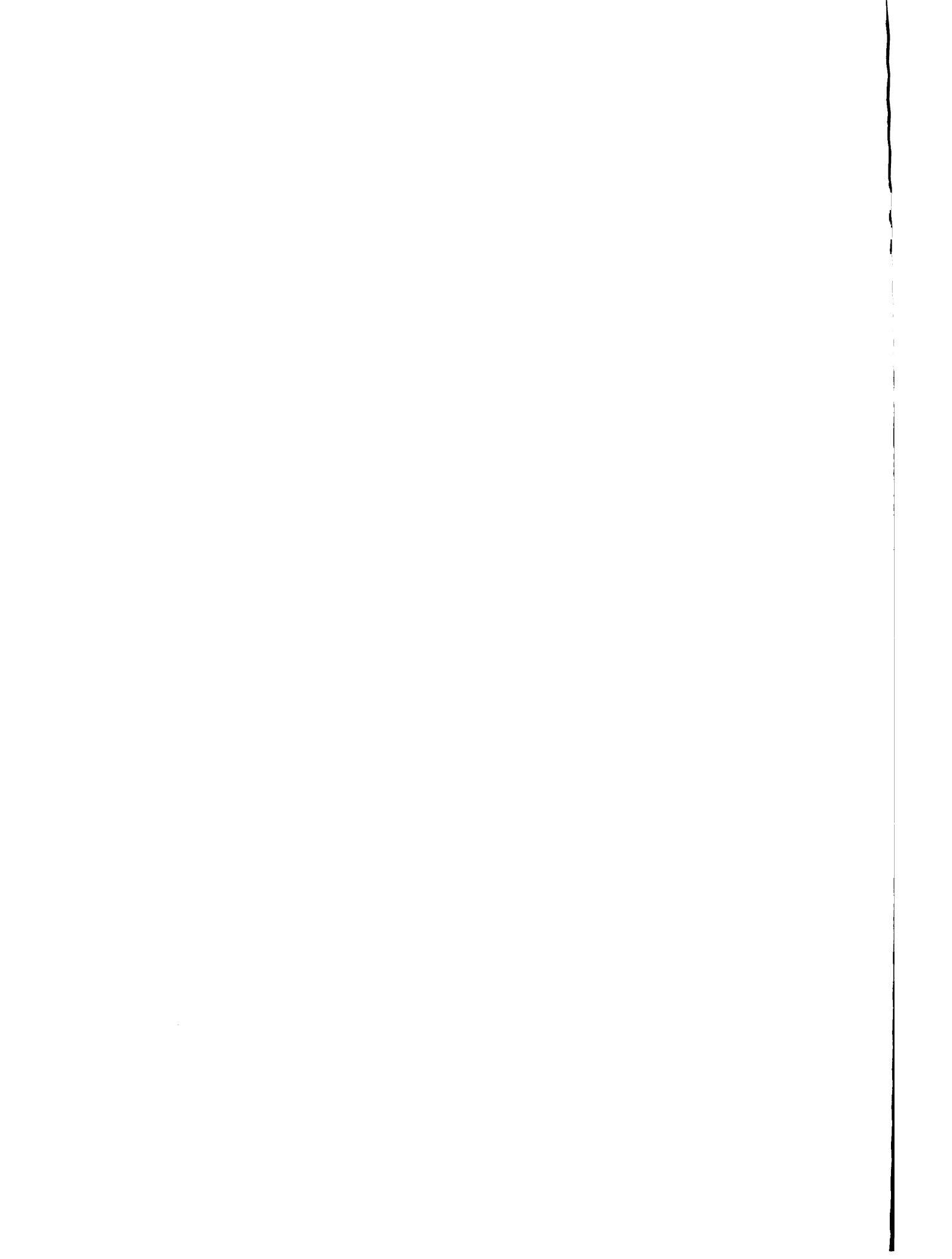
REPORTA \_\_\_\_\_

ESTADO DE UNIDAD DE: \_\_\_\_\_ EFECTUE LOS SIGUIENTES TRABAJOS:

- GOLPES EN PUERTAS (IZQ./DERECHAS)
- GOLPES EN GUARDAFANGOS DELANTEROS (IZQ./DERECHOS)
- GOLPES EN GUARDAFANGOS TRASEROS (IZQ./DERECHO)
- LLAVERO
- TOTAL DE LLAVES ( )
- LLANTA DE REPUESTO
- LLAVE DE RUEDAS (CUBO/CRUZ/ELE)
- TOTAL DE LLANTAS ( )
- MICA O GATO (HIDRAULICA/MECANICA/TIJERA)
- MOLDURA DELANTERA
- MOTOR DE TRICOS
- MOTOR DE ARRANQUE
- PERILLA PALANCA DE VELOCIDADES ( )
- PITOS O BOCINAS ( )
- PLACAS ( )
- STOP (IZQ./DERECHO)
- TAPONES (TANQUE/RADIADOR/MOTOR)
- VIAS DELANTERAS (IZQ./DERECHA)
- VIAS TRASERAS (IZQ./DERECHA)
- VIDRIO TRASERO
- VIDRIOS DE PUERTAS DELANTERAS (IZQ./DERECHA)
- VIDRIOS DE PUERTAS TRASERAS (IZQ./DERECHA)
- VARIAS HERRAMIENTAS

OBSERVACIONES:

DESCRIPCION DEL TRABAJO A EFECTUAR EN VEHICULO:



No. \_\_\_\_\_

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**

**Secretaría de Estado**

Comprobante de Descargo No. \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha \_\_\_\_\_

Destino que se dará al artículo solicitado \_\_\_\_\_

TARJETA No.	CANTIDAD	U. DE MEDIDA MATERIAL	MATERIAL ARTICULO O REPUESTO	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL

Firma del Remitente \_\_\_\_\_

Firma del que Autoriza \_\_\_\_\_

Firma del que Recibe \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

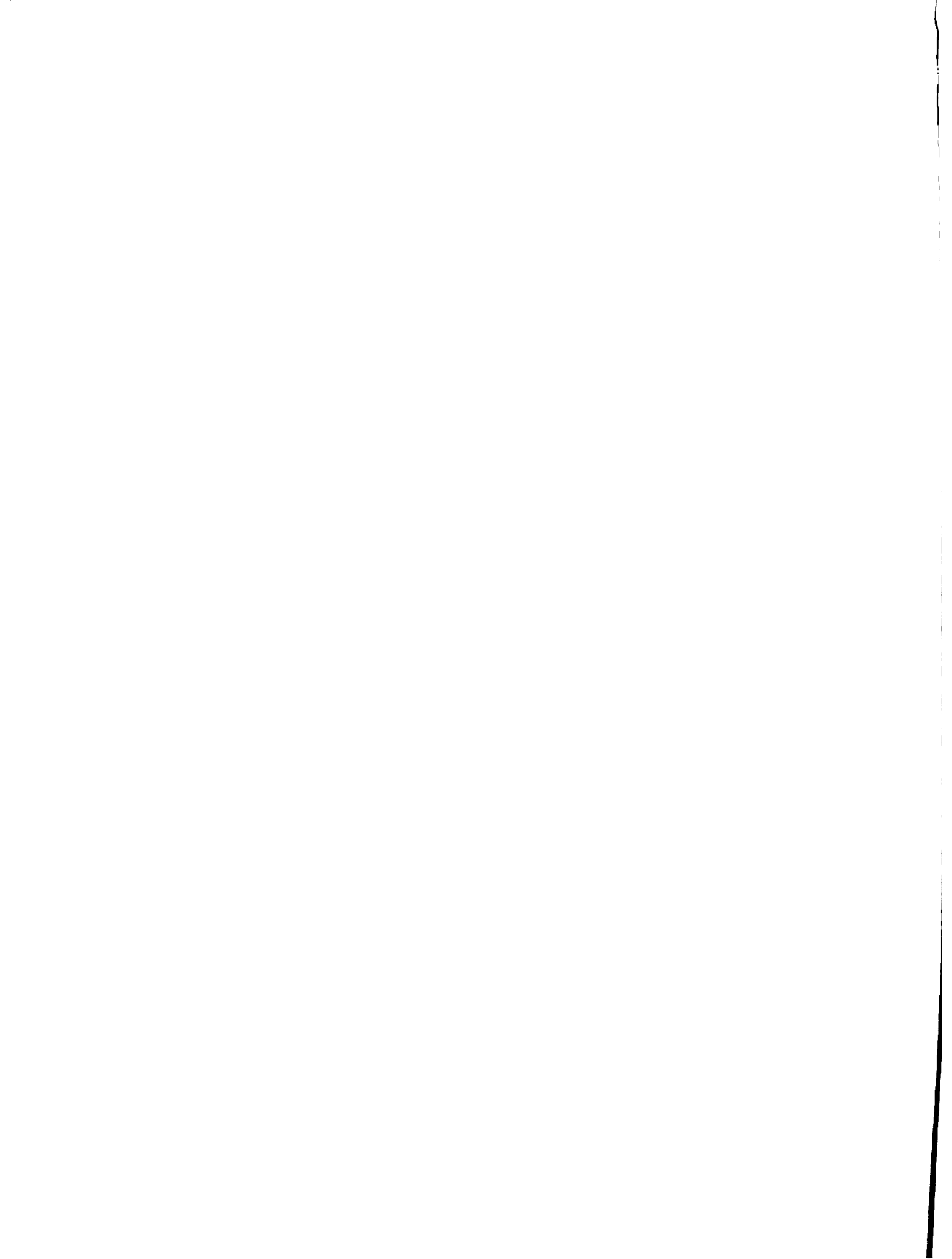
Nombre Completo \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Bodeguero o Guardalmacén \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_



Plantel el Matasano, 30 de Junio de 1989

Pedido para el Eq.V-13; placa P-130904, Automóvil  
Toyota Cressida, modelo /80, motor N°18R-1864,  
chassis N°RX30-111514.

- 1.- Jgn. Platinos.
- 1.- Condensador.
- 4.- Bujías de 14 m.m., rosca larga.
- 1.- Filtro para pase de gasolina.
- 1.- Filtro purificador de aceite del motor.
- 1.- Filtro purifi#### oador de aire.
- 1.- Jgn. Fricciones traseras y pegadas.
- 1.- Jgn. Pastillas para frenos delanteros.
- 2.- Amortiguadores traseros.
- 2.- Cápsulas para amortiguadores delanteros.
- 1.- Bobina de 12 voltios.
- 1.- Faja para ventilador del motor.
- 1.- Jgn. Zapacos y chicleros para el carburador.
- 1.- Ruptor.
- 1.- Tapadera para distribuidor (TIME)

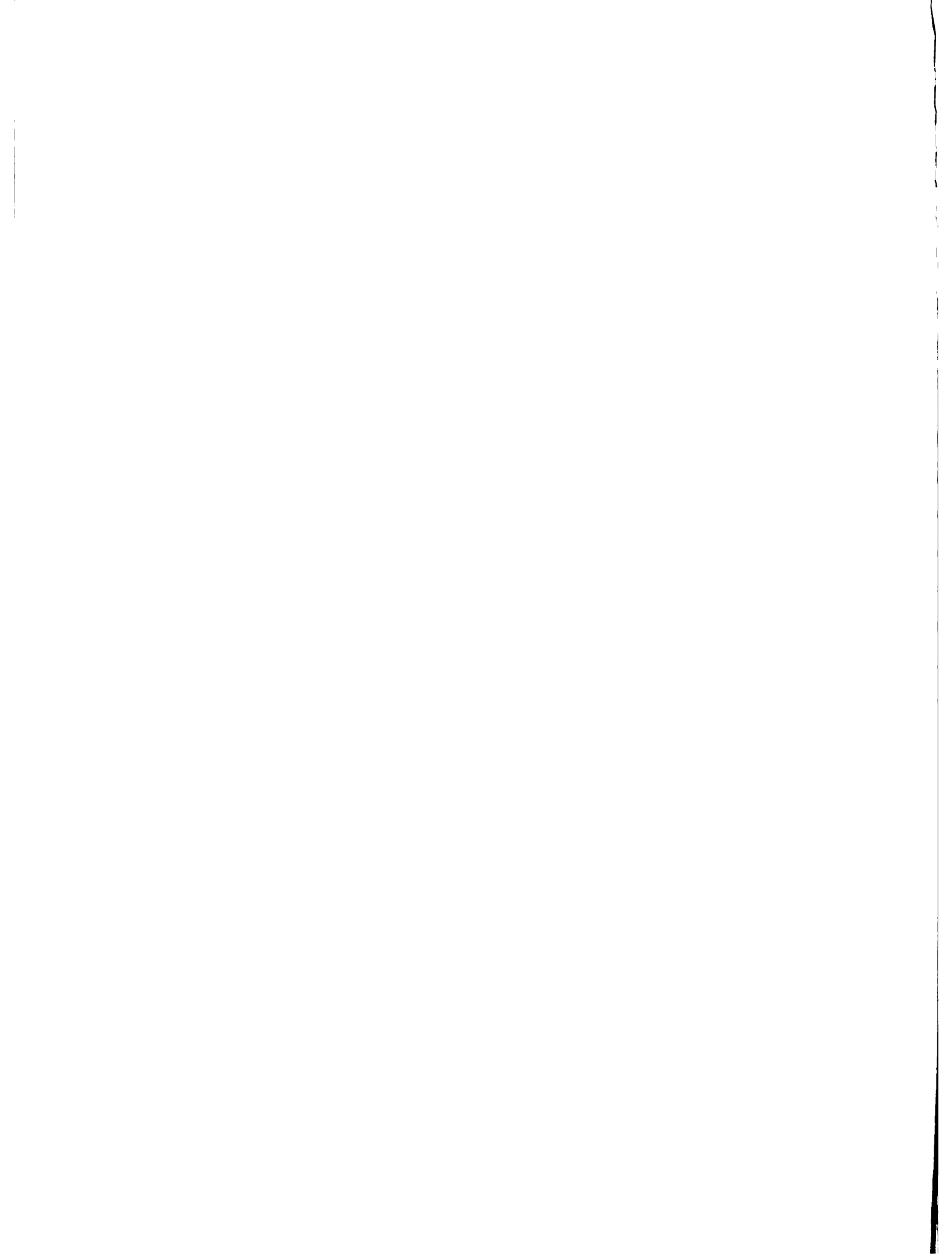


Jorge Alberto Díaz Paredes  
Med.

*Victor Manuel Hueso*

Victor Manuel Hueso  
Jefe Secc. Gasolina.

*Entregado 6/7/89.*









No. 502  
 OSEI No. A07  
 SERVICIO: SUP 97 No. US 26  
 OF No.  
 PROG.:

21 JUN 1981

ENVIO A BODEGA

SEÑOR JEFE DEPTO. DE TRANSPORTE / San Salvador, Día 19 / Mes Junio

SR: JEFE DEPTO. DE TRANSPORTE

Para que sean cargadas a las existencias de esa Bodega, remito a usted las mercaderías que se detallan a continuación, las cuales serán utilizadas para: Automóvil marca Daihatsu, tipo Sharmant, Año 1980, Motor N° 3K27336 05, Chasis N° A10068889, Placa N-4538, Eq. 6-028, C 2-86

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	UNITARIO	PRECIO	VL
1	-	Bateria N° 40 de 50 amperios (Tarjeta de Garantía incluida)			50

FECHA DE ADQUISICION: 31-10-80.

OBSERVACIONES: BATERIAS DE EL SALVADOR, S.A. de C.V.  
 Equipo al servicio del señor Ministro del Ramo.

REMITENTE / CONDUCTOR / RECIBI



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
SECRETARIA DE ESTADO  
SECCION TALLERES  
CONTROL DE SALIDA DE VEHICULOS

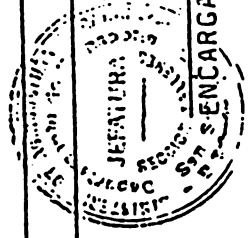
Soyapango, de de

SEÑOR PORTERO: Puede salir el Eq. Placas Llanta de repuesto

Motorista:

Acompañantes:

Destino:

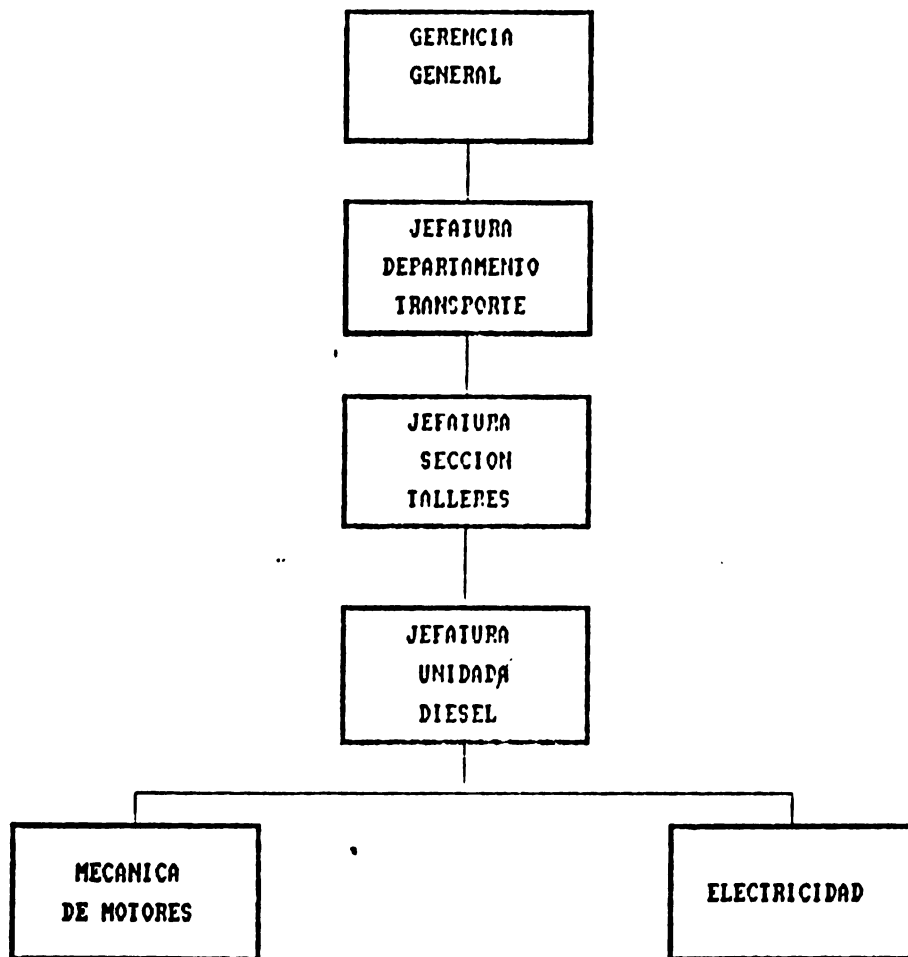


ENCARGADO UNIDAD TRANSPORTES



**ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE DIESEL  
GERENCIA GENERAL  
SECRETARIA DE ESTADO DEL MAG.**

ANEXO IV-3

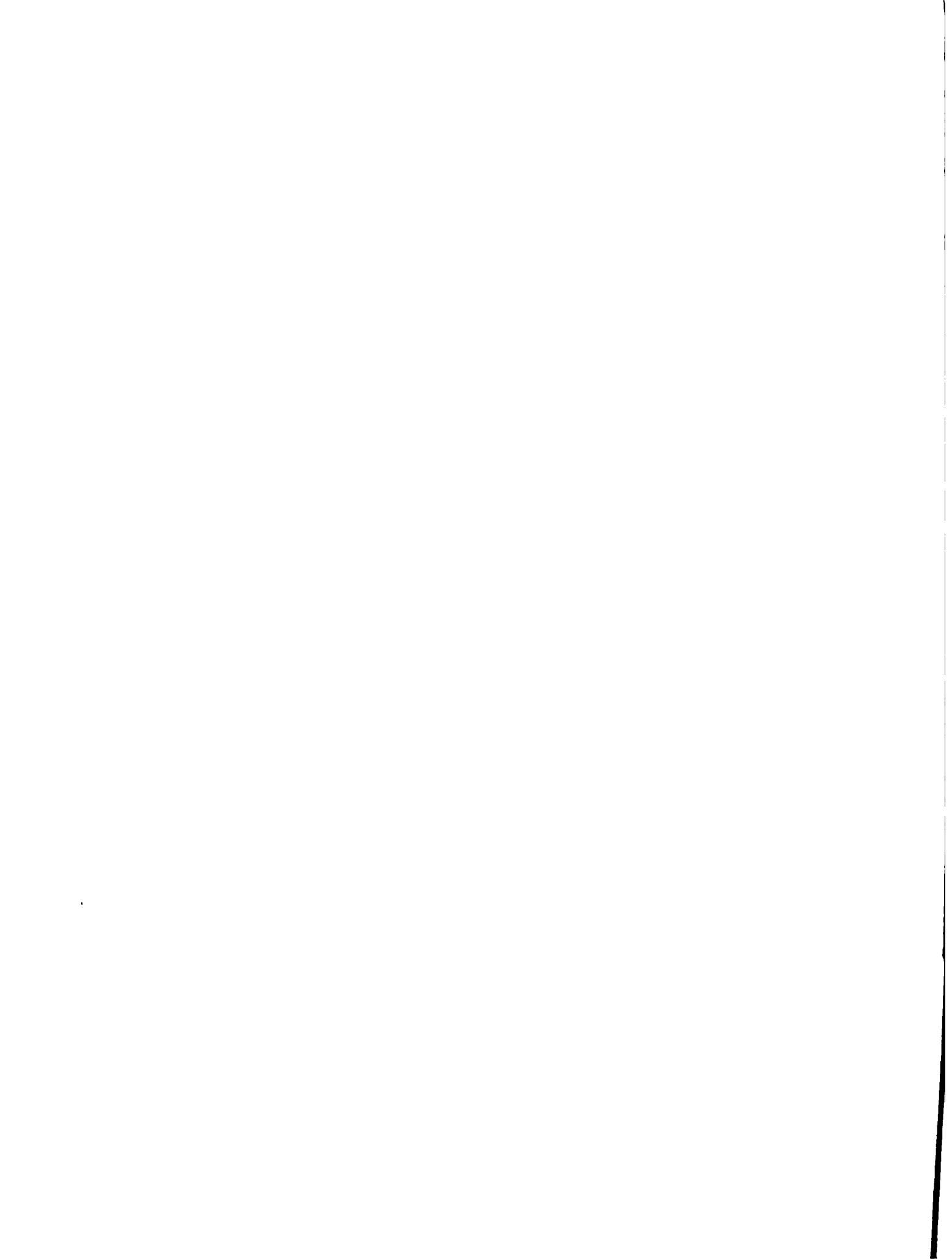


**FUENTE: ELABORADO POR LA CONSULTORA.**





**PROCEDIMIENTO DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y  
REPARACION DE VEHICULOS.  
UNIDAD DE DIESEL - DGRD**



SECRETARIA DE ESTADO  
 DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE  
 SECCION TALLERES

EQUIPO \_\_\_\_\_ PLACAS \_\_\_\_\_ CLASE \_\_\_\_\_ MARCA \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

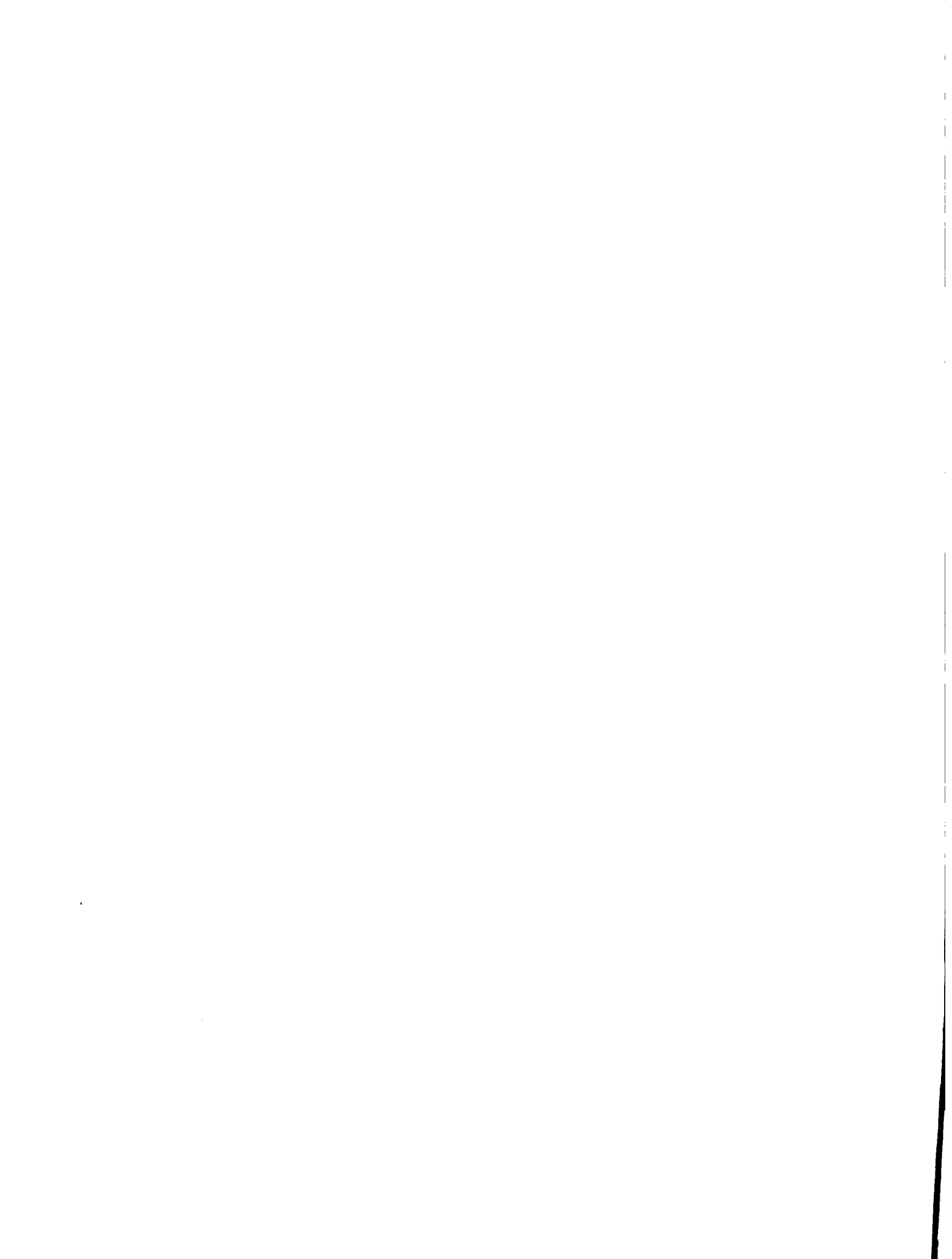
REPORTA \_\_\_\_\_

ADO DE UNIDAD DE: \_\_\_\_\_ EFECTUE LOS SIGUIENTES TRABAJOS:

	GOLPES EN PUERTAS ( IZQ./DERECHAS )	
	GOLPES EN GUARDAFANGOS DELANTEROS ( IZQ./DERECHOS )	
	GOLPES EN GUARDAFANGOS TRASEROS ( IZQ./DERECHO )	
	LLAVERO	
	TOTAL DE LLAVES ( ) :	
	LLANTA DE REPUESTO	
	LLAVE DE RUEDAS ( CUBO/CRUZ/ELE )	
	TOTAL DE LLANTAS ( )	
	NICA O GATO ( HIDRAULICA/MECANICA/TIJERA )	
	MOLDURA DELANTERA	
	MOTOR DE TRICOS	
	MOTOR DE ARRANQUE	
	PERILLA PALANCA DE VELOCIDADES ( )	
	PITOS C BOCINAS ( )	
	PLACAS ( )	
	STOP ( IZQ./DERECHO )	
	TAPONES ( TANQUE/RADIADOR/MOTOR )	
	VIAS DELANTERAS ( IZQ./DERECHA )	
	VIAS TRASERAS ( IZQ./DERECHA )	
	VIDRIO TRASERO	
	VIDRIOS DE PUERTAS DELANTERAS ( IZQ./DERECHA )	
	VIDRIOS DE PUERTAS TRASERAS ( IZQ./DERECHA )	
	VARIAS HERRAMIENTAS	

OBSERVACIONES:

DESCRIPCION DEL TRABAJO A EFECTUAR EN VEHICULO:



COMUNIDAD DE ESTADO  
 DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE  
 SECCION TALLERES

EQUIPO \_\_\_\_\_ PLACAS \_\_\_\_\_ CLASE \_\_\_\_\_ MARCA \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

REPORTA

ESTADO DE UNIDAD DE: \_\_\_\_\_ EFECTUE LOS SIGUIENTES TRABAJOS:

- GOLPES EN PUERTAS (IZQ./DERECHAS)
- GOLPES EN GUARDAFANGOS DELANTEROS (IZQ./DERECHOS)
- GOLPES EN GUARDAFANGOS TRASEROS (IZQ./DERECHO)
- LLAVERO
- TOTAL DE LLAVES ( ) :
- LLANTA DE REPUESTO
- LLAVE DE RUEDAS (CUBO/CRUZ/ELE)
- TOTAL DE LLANTAS ( )
- NICA O GATO (HIDRAULICA/MECANICA/TIJERA)
- MOLDURA DELANTERA
- MOTOR DE TRICOS
- MOTOR DE ARRANQUE
- PERILLA PALANCA DE VELOCIDADES ( )
- PITOS C BOCINAS ( )
- PLACAS ( )
- STOP (IZQ./DERECHO)
- TAPONES (TANQUE/RADIADOR/MOTOR)
- VIAS DELANTERAS (IZQ./DERECHA)
- VIAS TRASERAS (IZQ./DERECHA)
- VIDRIO TRASERO
- VIDRIOS DE PUERTAS DELANTERAS (IZQ./DERECHA)
- VIDRIOS DE PUERTAS TRASERAS (IZQ./DERECHA)
- VARIAS HERRAMIENTAS

OBSERVACIONES:

DESCRIPCION DEL TRABAJO A EFECTUAR EN VEHICULO:



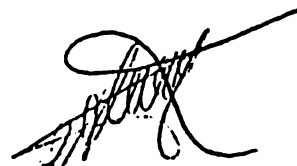
Pedido de repuestos para el Eq. 6-411, Jeep CJ-7, placa N-2795.  
al servicio de la Dirección General de Riego y Drenaje.

- 1 - Juego de empaques para bomba central de frenos.
- 4 - Fricciones para frenos traseros.
- 1/4 - de solución para frenos.

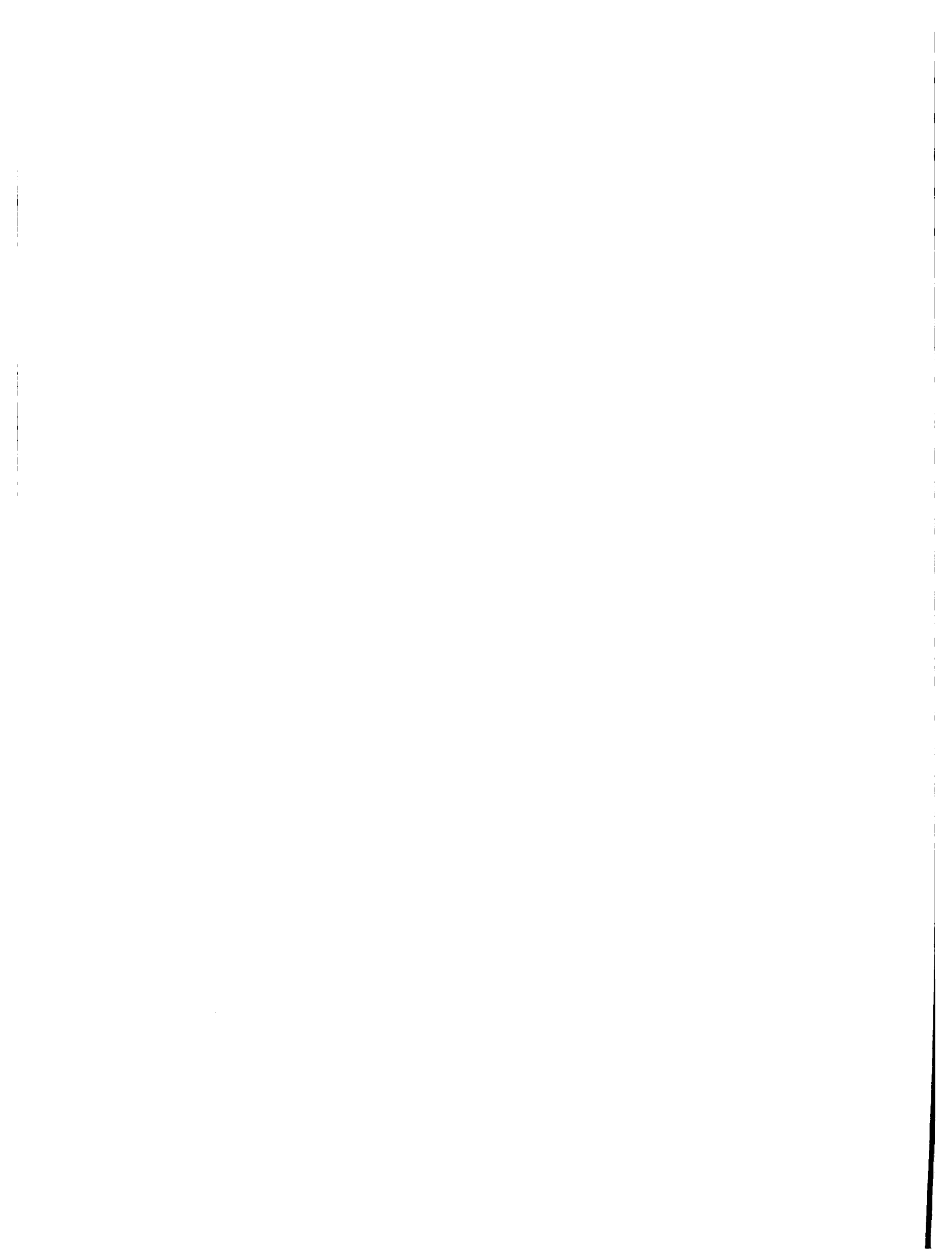
Plantel El Matasano, Soyapango, 19 de noviembre de 1990.



JOSE HERNAN REALES  
Enc. Unidad Diesel

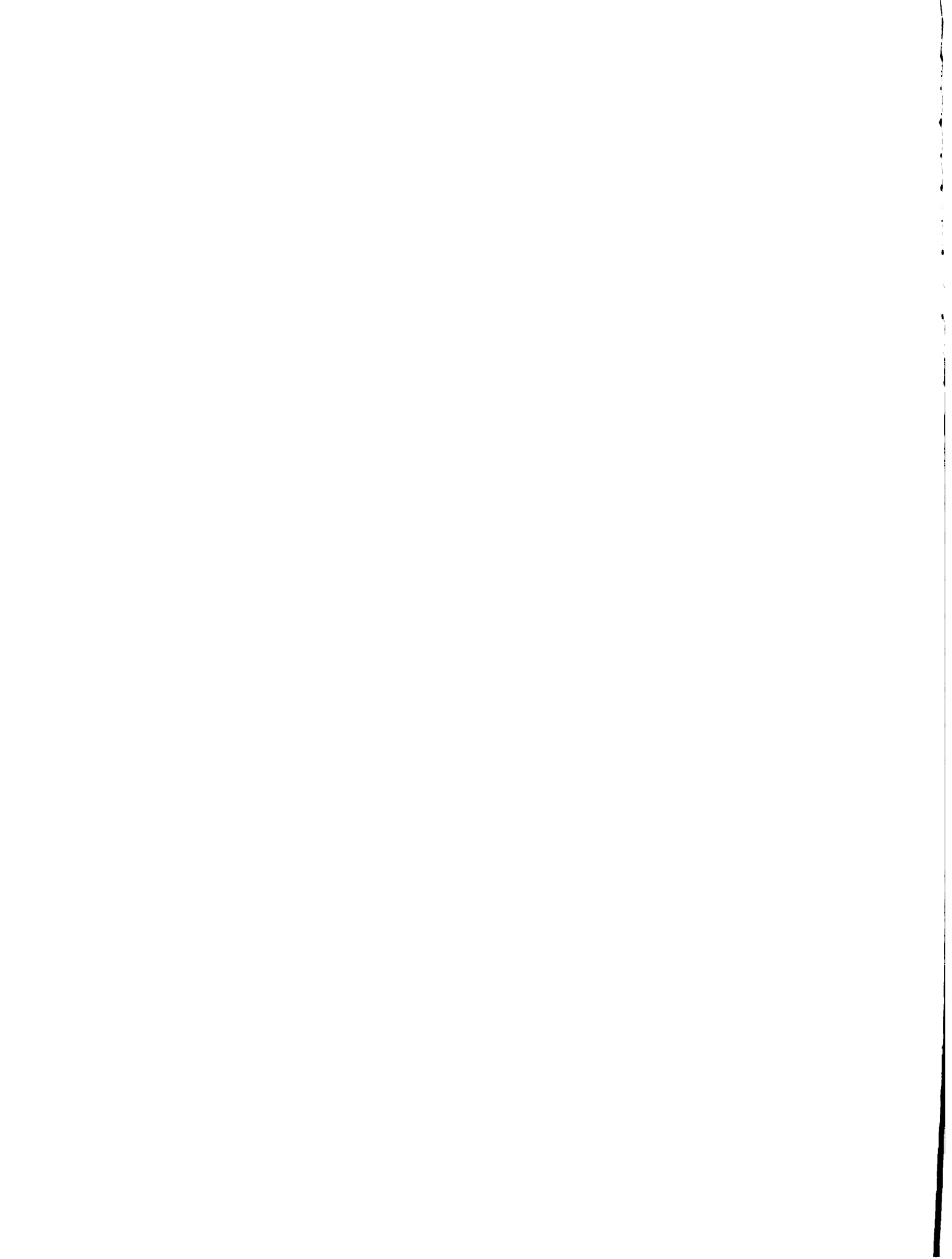


JOSE RAMON ALARCON  
Mecánico









MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
SECRETARIA DE ESTADO  
SECCION TALLERES  
CONTROL DE SALIDA DE VEHICULOS

Soyapango, de de

SEÑOR PORTERO: Puede salir el Eq. Placas Llanta de repuesto

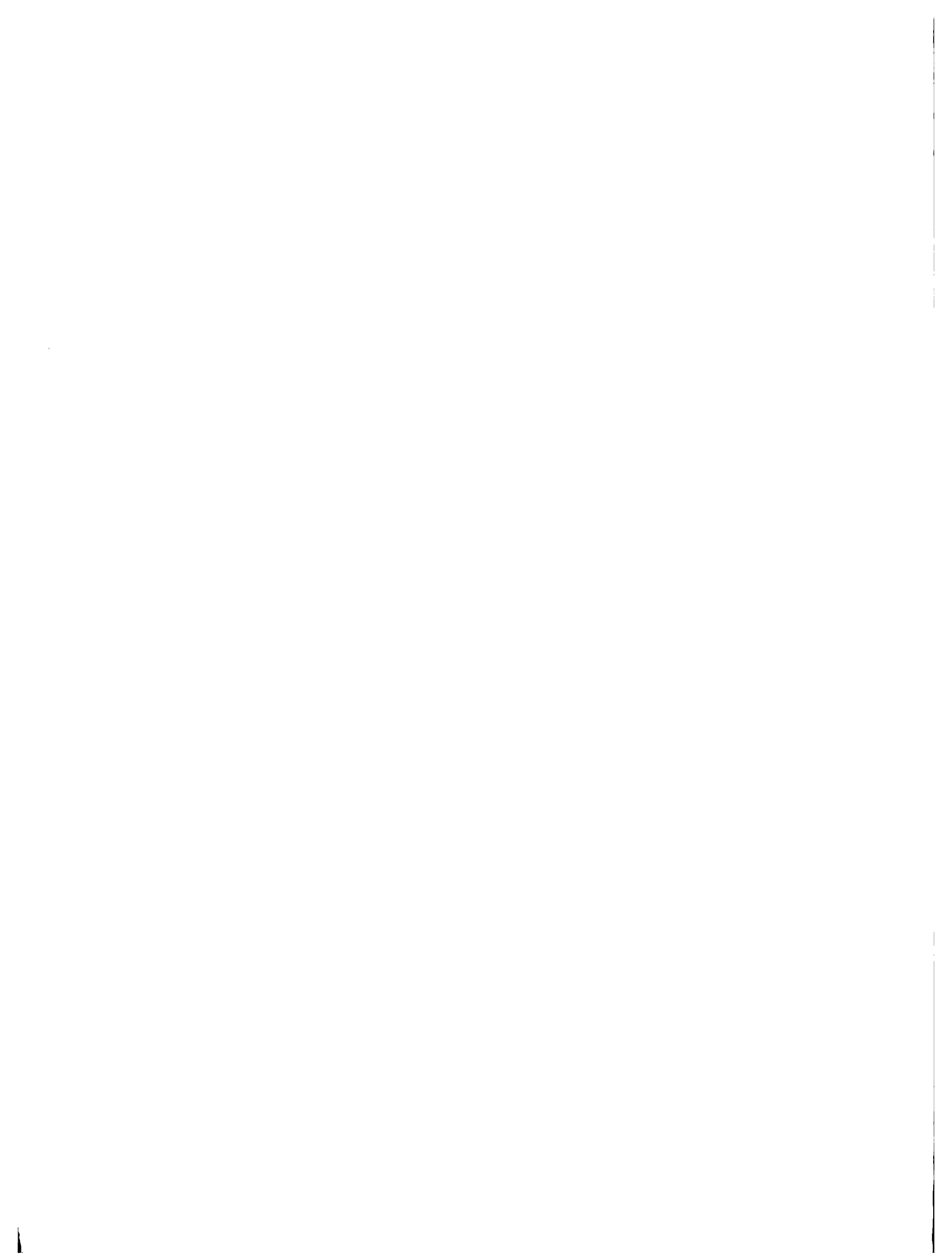
Motociclista:

Acompañantes:

Destino:

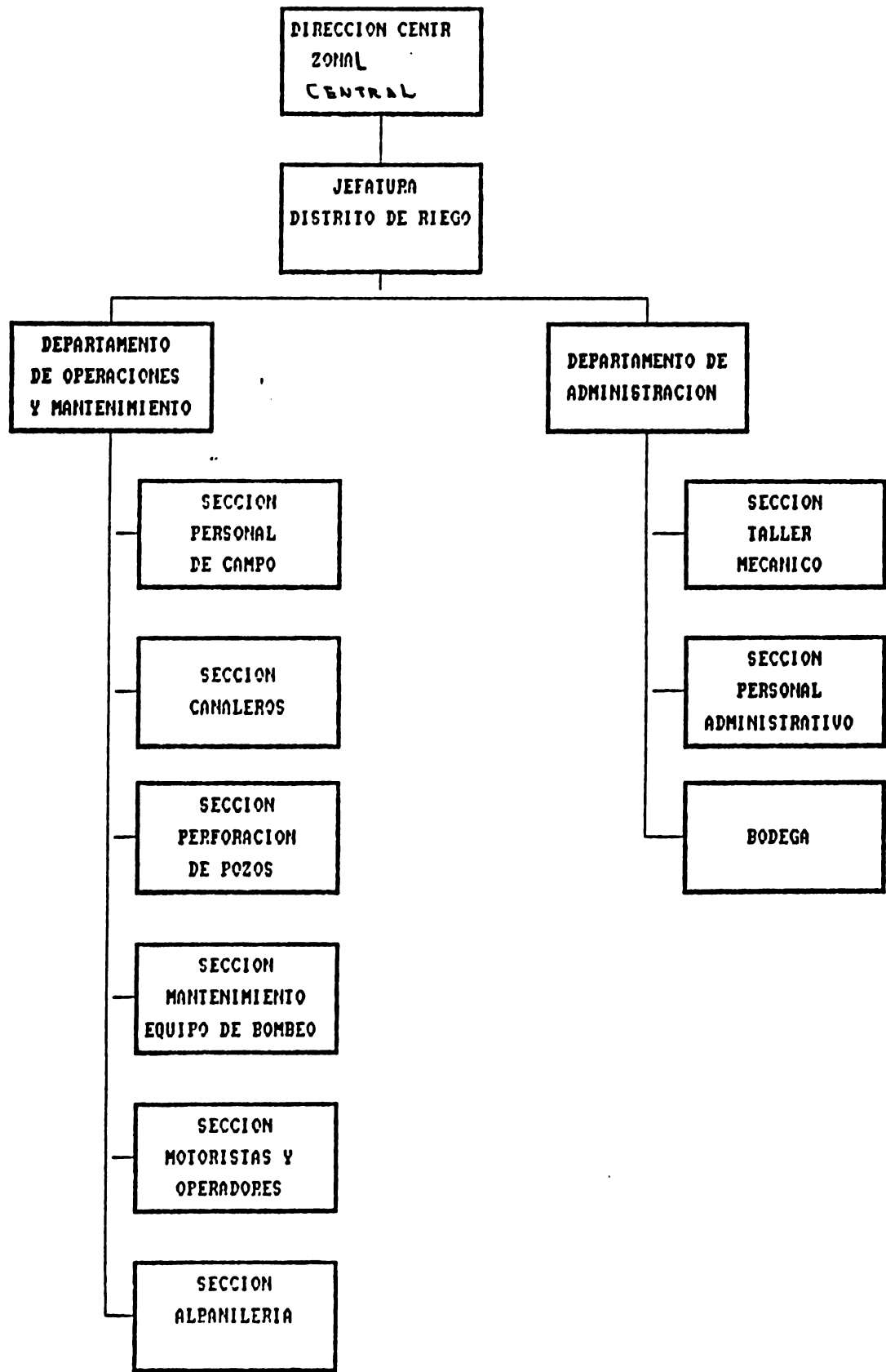


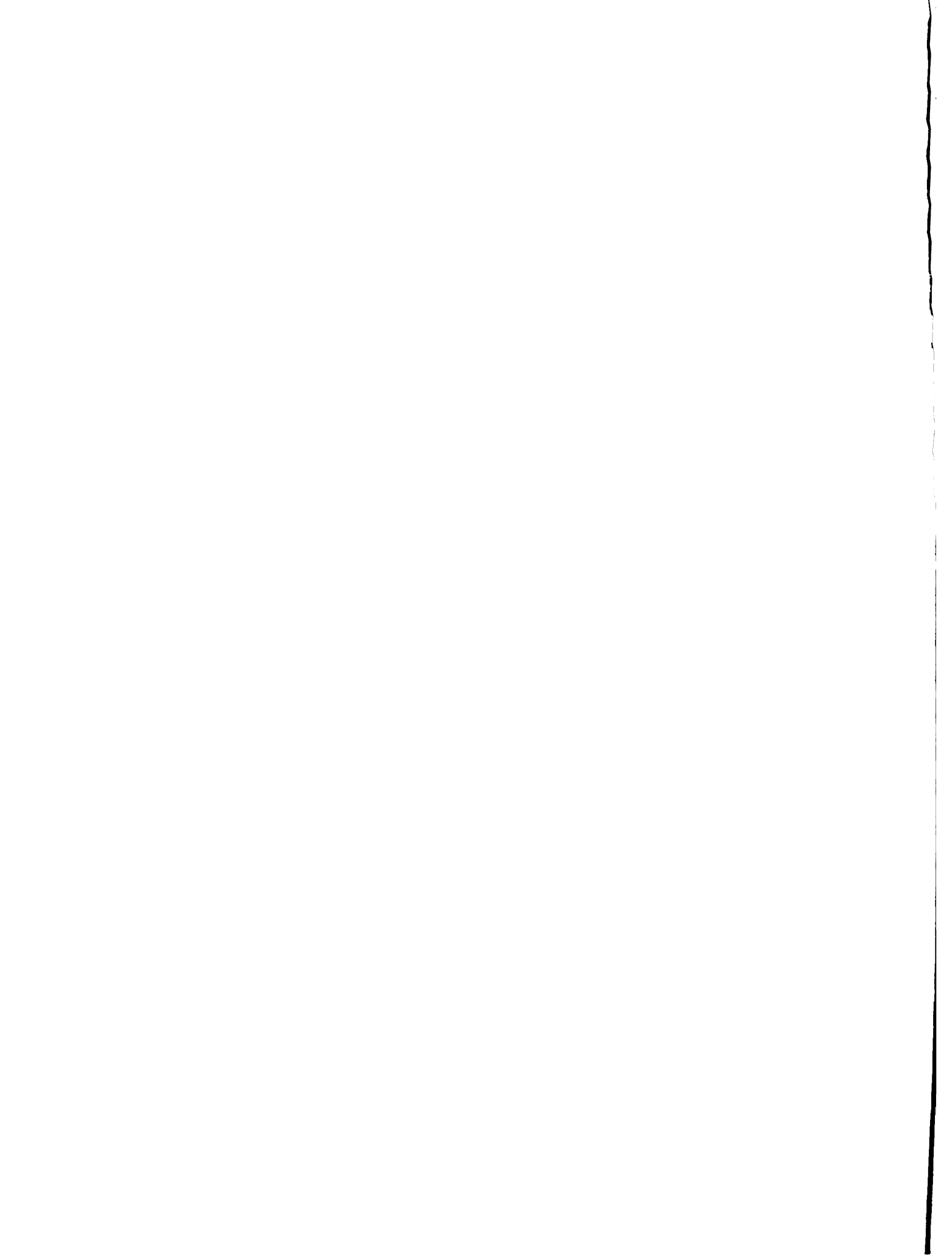
ENCARGADO UNIDAD TRANSPORTES



**ORGANIGRAMA DEL DISTRITO DE RIEGO Y AVENAMIENTO  
No. 1: ZAPOTITAN CENTRO ZONALCENTRAL  
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**

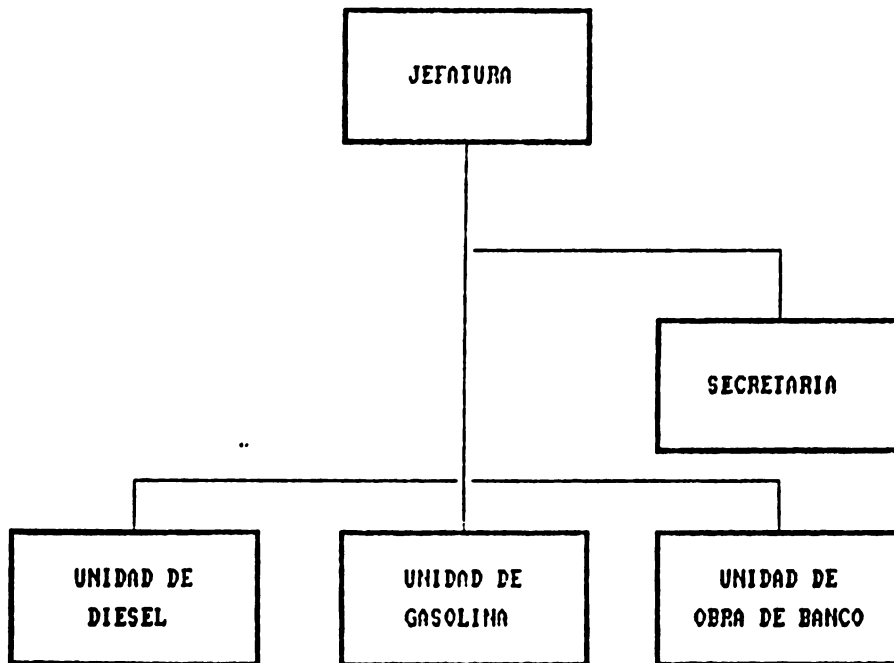
ANEXO IV-5





**ORGANIGRAMA DE LA SECCION TALLER MECANICO  
DISTRITO DE RIEGO Y AVENAMIENTO  
No.1 ZAPOTITAN CENTRO ZONA CENTRAL DEL MAG**

ANEXO IV-E







PROCEDIMIENTO DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y  
REPARACION.  
TALLER MECANICO.  
CENTRO ZONAL CENTRAL



DEPARTAMENTO DE DISTRITOS DE RIEGOS-- DISTRITOS DE ZAPOTITAN

TALLER: \_\_\_\_\_

EQUIPO No. \_\_\_\_\_ HORA DE ENTRADA : \_\_\_\_\_ PLACAS No. \_\_\_\_\_

FECHA : \_\_\_\_\_ KM./ENTRADA: \_\_\_\_\_ DEPTO: \_\_\_\_\_

REPORTE DE DESPERFECTOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ACCESORIOS Y ESTADO ACTUAL DEL EQUIPO: HERRAMIENTAS: MICA: \_\_\_\_\_ LLAVE CRUZ -

ELE: \_\_\_\_\_ LLANTA DE REP: \_\_\_\_\_, EXTENSION DE MICA: \_\_\_\_\_ ACC: ESPEJOS

\_\_\_\_\_, RADIO: \_\_\_\_\_, ANTENA: \_\_\_\_\_ ENCENDEDOR \_\_\_\_\_

IAS DELANTERAS : \_\_\_\_\_, VIAS TRAS: \_\_\_\_\_, TAPONES : \_\_\_\_\_

SCOBILLAS: \_\_\_\_\_, PARABRISAS : \_\_\_\_\_, GOLPES : \_\_\_\_\_

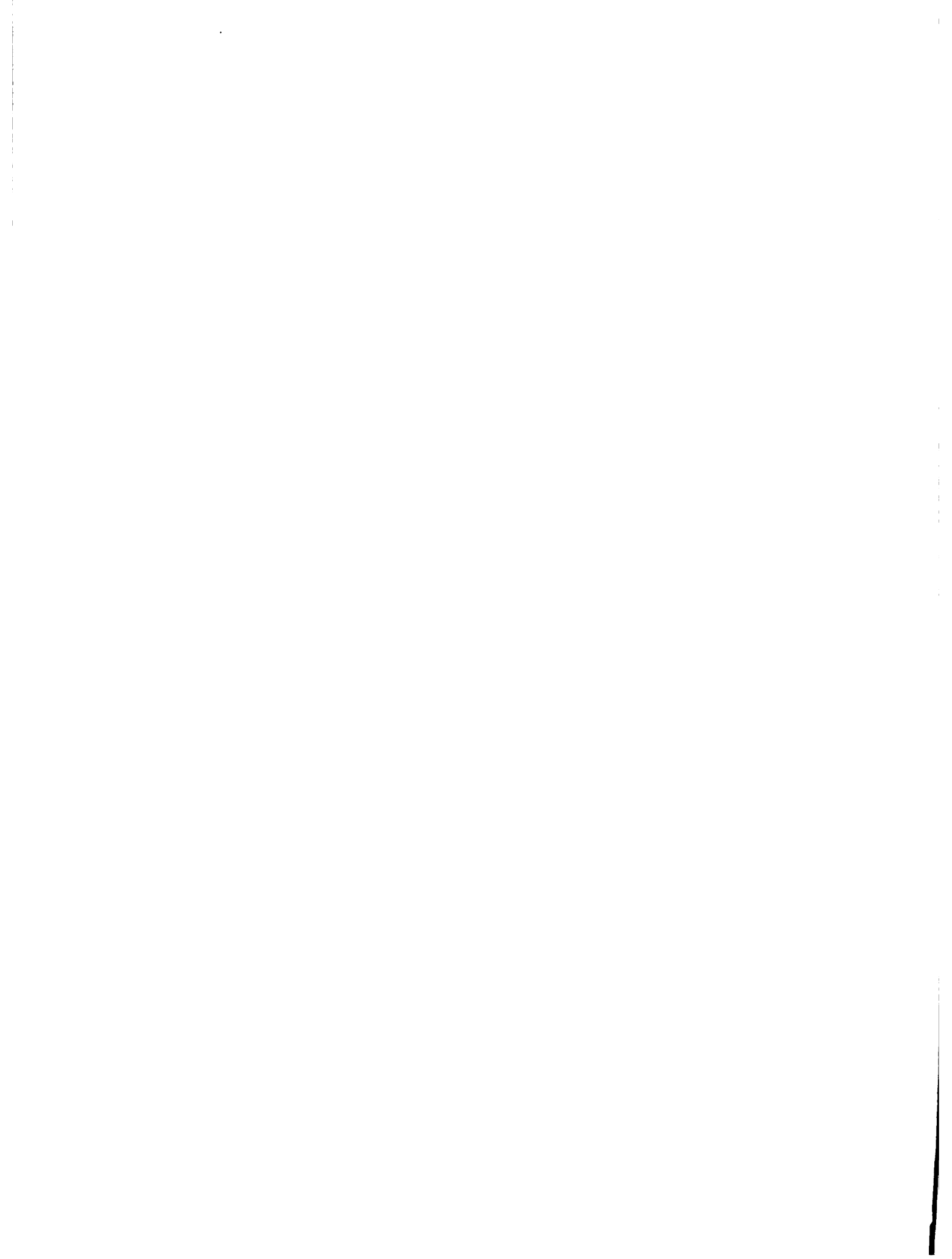
\_\_\_\_\_, OTROS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MBUSTIBLE: CLASE: \_\_\_\_\_, CANTID.: R. \_\_\_\_\_, 1/4 \_\_\_\_\_, 1/2 \_\_\_\_\_, 3/4 \_\_\_\_\_

PORTA: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_







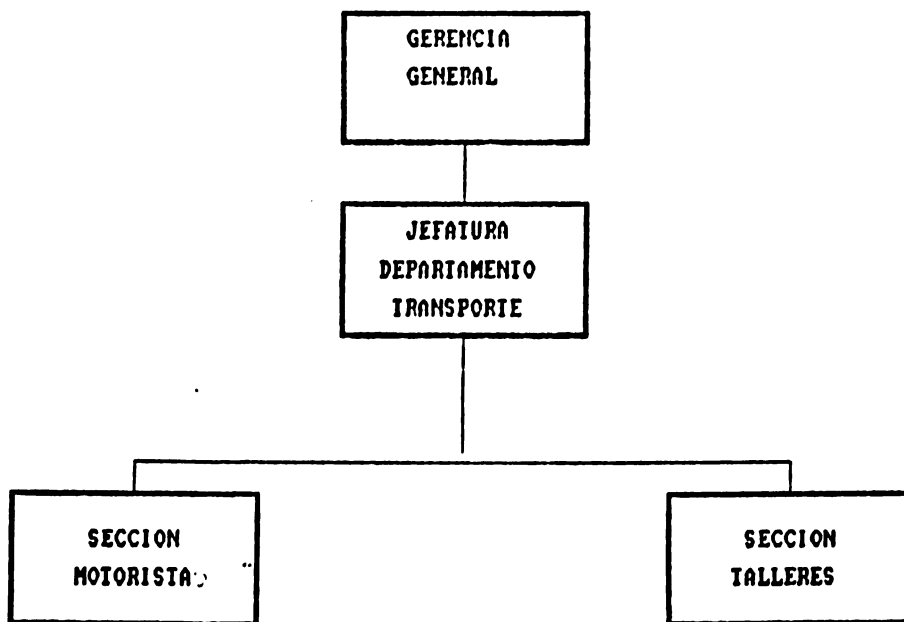






**ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE  
GERENCIA GENERAL  
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**

ANEXO U-1



**FUENTE: ELABORADO POR LA CONSULTORA.**

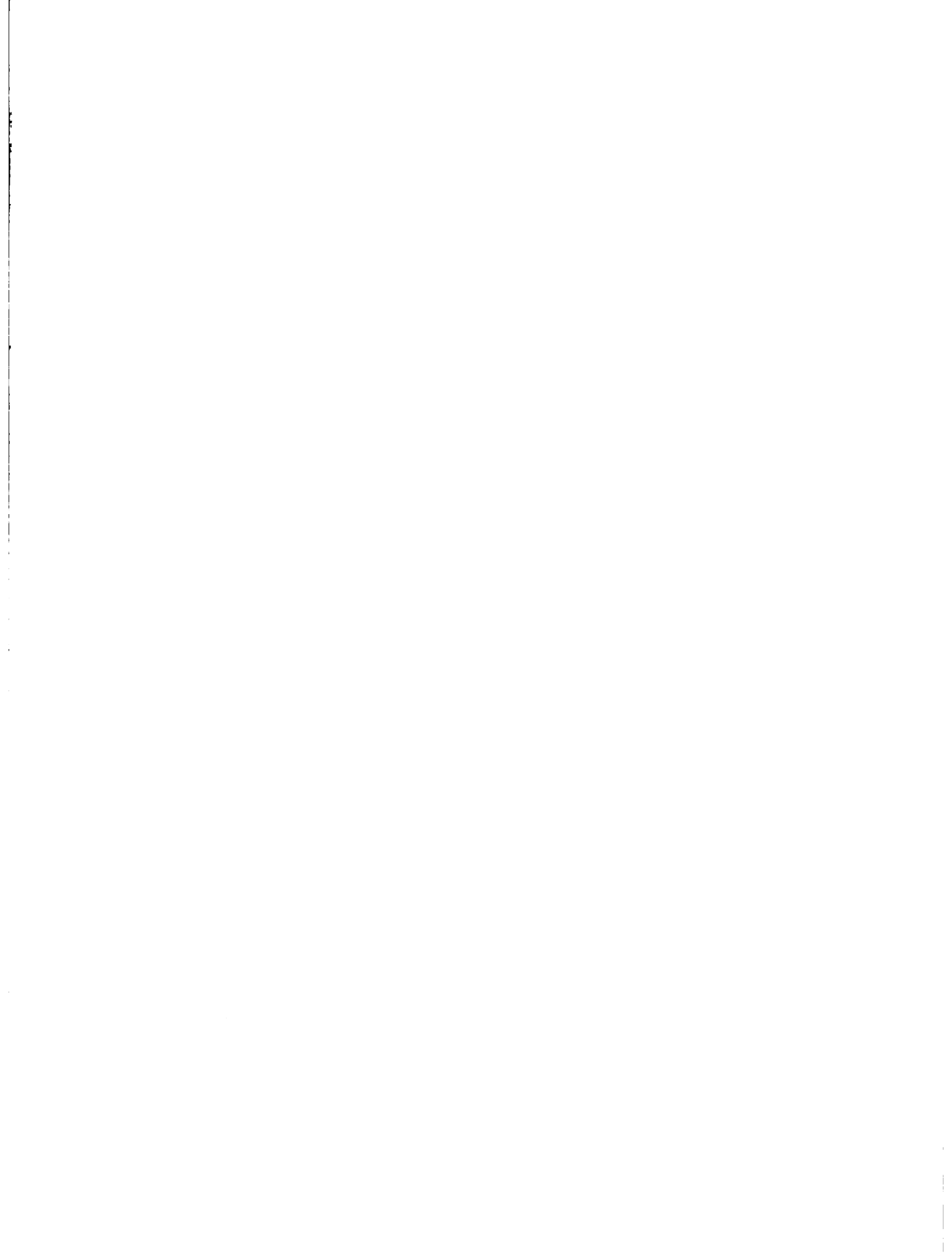


**Anexo V-2**

**FORMULARIOS DEL PROCEDIMIENTO:**

**V-2.1: SERVICIO NO PROGRAMADO DE TRANSPORTE**

**V-2.2: SUMINISTRO DE LUBRICANTES A DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE**



V-2.1

**SERVICIO NO PROGRAMADO DE TRANSPORTE**



SOLICITUD DIARIA DE VEHICULOS

SOLICITANTE: DEPARTAMENTO DE CORRESPONDENCIA

DIA: 20-6-91

HORA SALIDA: <sup>9:21</sup> 9.16 a.m.

HORA ENTRADA

Nº DE PERSONAS:

A LA ORDEN DE:

MISION A EFECTUAR: FINATA, DIARIO OFICIAL, TRIBUNAL SERV. CIVIL, INPEP,  
SNF, UAPA, BID, SETEFE, PRESIDENCIA, BANCO DE TIERRAS, MANEJO DE AGUAS,  
CORREO, MIPLAN, IBM.

N-2796

Rutilio AVELAR.

Fabrizio Arnoldo Barrera Tisalmate

Jefe Depto. de Transporte

Jefe del Depto. o Sección





SERVICENTRO



ESCALON

PASEO GRAL. ESCALON Y 73 AV. NTE. TEL. 23-2723 - SAN SALV.

DIAS MES AÑO

ORDEN DE SUMINISTRO

NOMBRE DEL CLIENTE

LUGAR:

Por favor, leer atentamente las instrucciones y condiciones de uso de este documento.

Manuel de Jesús Pineda Hernández

Cantidad	DESCRIPCION		
	GASOLINA EXTRA		
	GASOLINA REGULAR		
	GASOHOL		
	DIESEL		
	LUBRICANTES		
	MERCADERIAS		
	LLANTAS		
	BATERIAS		
	OTROS		
SON	TOTAL	₡	

Placa \_\_\_\_\_

VENTA AL CREDITO

Kmt. \_\_\_\_\_

Vehículo \_\_\_\_\_

Nº 37306

Empleado \_\_\_\_\_

Manuel de Jesús Pineda Hernández  
 Registro No. 1436, D.G.C.  
 Impuesto de Timbres Sistema Acumulativo  
 NIT.: 0821-140141-001-3

Firma Autorizada

ORIGINAL

T. A. - 500b. 50/L. 8-91



V-2.2

SUMINISTRO DE LUBRICANTES A DEPARTAMENTO  
DE TRANSPORTE.







No. 502  
 OSEI No. 401  
 SCYS:  
 No.: UP 97 No. US 26  
 OP No.  
 PROG.:

21 JUN 1991

ENVIO A BODEGA

~~EN BODEGA~~ San Salvador, Dia 19 / Mes Junio / Año 1991

SR: JEFE DEPTO. DE TRANSPORTE

Para que sean cargadas a las existencias de esa Bodega, remito a usted las mercaderias que se detallan a continuación, las cuales serán utilizadas para: Automóvil marca Daihatsu, tipo Sharmant, Año 1980, Motor N° 3K27336 05, Chasis N° A10068889, Placa N-4538, Eq. 6-028, O.P. 47819, Tdo. 4/86, 26-9-86

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	-	Bateria NS 40 de 50 amperios (Tarjeta de Garantia incluida)		50

FECHA DE ADQUISICION: 31-10-80.

OBSERVACIONES: BATERIAS DE EL SALVADOR, S.A. de C.V.

Equipe al servicio del señor Ministro del Rame.

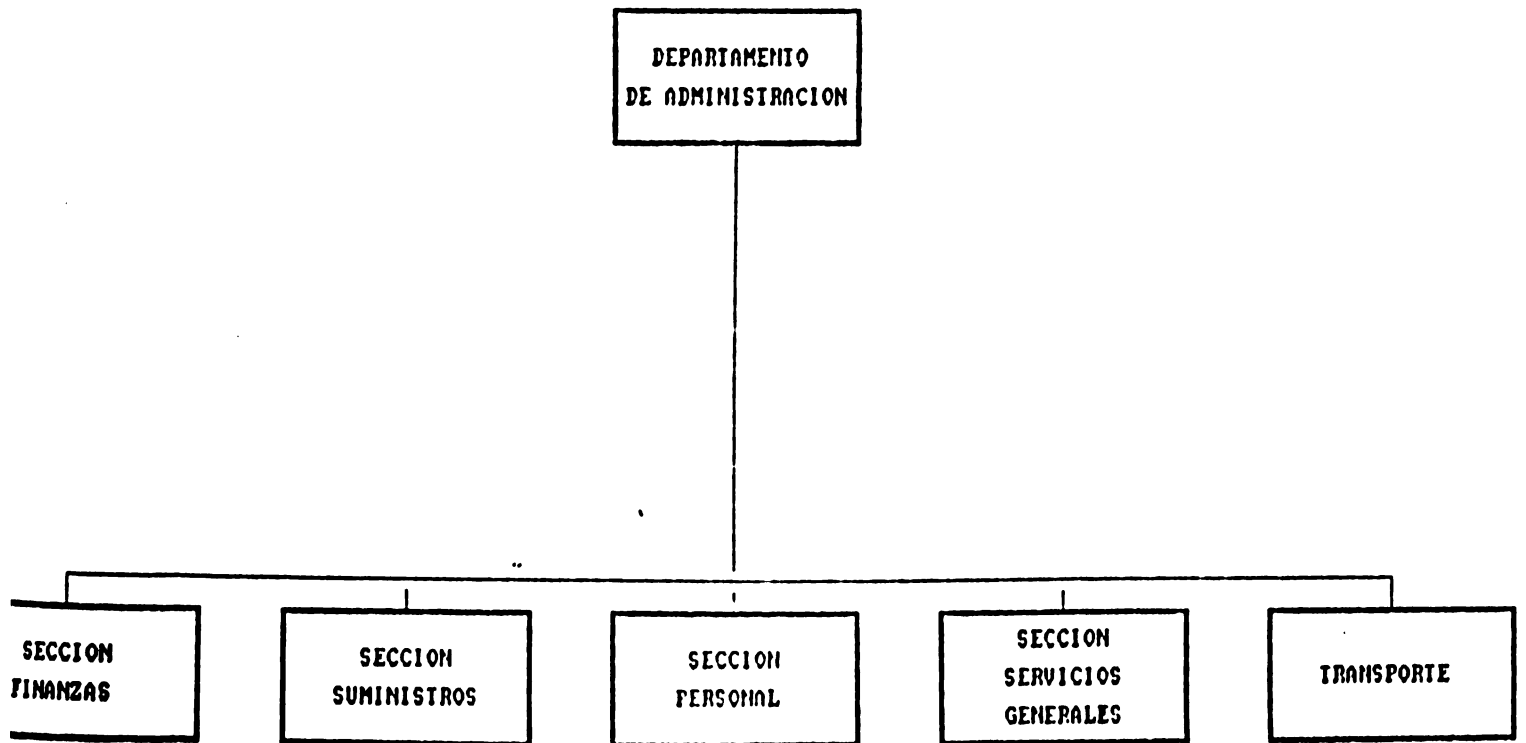
REMITENTE: CONDUCTOR: RECIBI:





**ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION  
DIRECCION GENERAL DE RIEGO Y DRENAJE**

ANEXO V-3

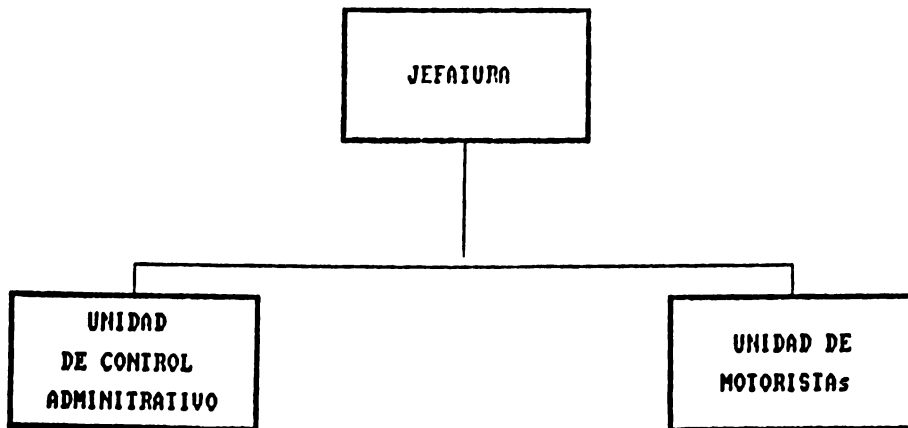


FUENTE: DGRD.



**ORGANIGRAMA SECCION DE TRANSPORTE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION  
DIRECCION GENERAL DE RIEGO Y DRENAJE**

ANEXO V-4



FUENTE: ELABORADO POR LA CONSULTORA.



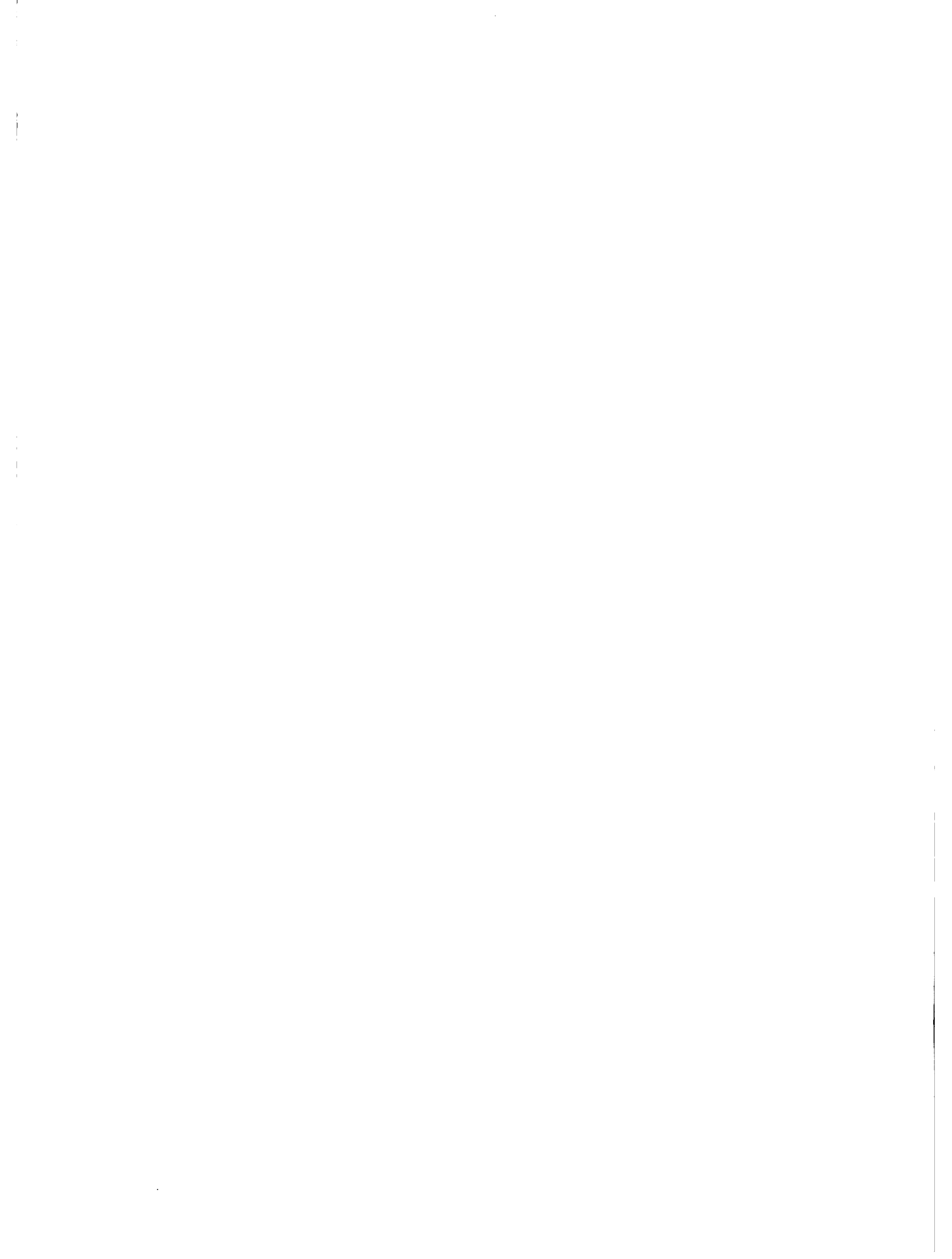
FORMULARIOS DEL PROCEDIMIENTO

- V-6.1 SERVICIO PROGRAMADO DE TRANSPORTE (CASO: VEHICULO Y MOTORISTA)
- V-6.2 SERVICIO PROGRAMADO DE TRANSPORTE (CASO: SOLO VEHICULO)
- V-6.3 SERVICIO NO PROGRAMADO DE TRANSPORTE (CASO: VEHICULO Y MOTORISTA)
- V-6.4 SERVICIO NO PROGRAMADO DE TRANSPORTE (CASO: SOLO VEHICULO)
- V-6.5 SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE EN CUPONES A SECCION TRANSPORTE
- V-6.6 SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE DE BOMBA DEL "PLANTEL EL MATAZANO"
- V-6.7 SUMINISTRO DE GRASAS Y ACEITES A SECCION TRANSPORTE



V-6.1

**SERVICIO PROGRAMADO DE TRANSPORTE**  
**(CASO: VEHICULO Y MOTORISTA)**





I D A D	L U G A R				
	L	M	M	J	V
arias cnica áreas para de- elario. cnica teerise truyen sus es- doras. arias.	xxx xxxx	xxx	xxx	xxx	xxx
del Distrit.					
" de inform. en rm. Distrit.	xxxxxxx	xxxx		xxx	
arias cnica áreas para dese- etic. cnica e los re- ve constriuyen as reguladoras arias.	xxxx xxxx	xxx	xxxx	xxx	xxxx

*Dr. Saul  
Coordinador en el  
Sector de minería,  
Distrit. de Zapotitán*

*[Handwritten signature]*



**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**  
**DIRECCION GENERAL DE RIEGO Y DRENAJE**

**SECCION TRANSPORTE**  
**SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE**

**Lugar y Fecha:** \_\_\_\_\_

**División/Depto.** \_\_\_\_\_

**Destino:** \_\_\_\_\_

**Km. a Recorrer** \_\_\_\_\_ **Km. inicial** \_\_\_\_\_

**Equipo No.** \_\_\_\_\_ **Placa No.** \_\_\_\_\_

**Jefe de la Misión:** \_\_\_\_\_

CANTIDAD	U. MED.	CLASE

**Cupones Nos.** \_\_\_\_\_

**Autorizo:**

**Recibe:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CENTRO DE DESARROLLO AGROPECUARIO DE SOYAPANGO  
DIRECCION GENERAL DE RIEGO Y DRENAJE.

SOLICITUD DE PERMISO OFICIAL. Tarjeta No. \_\_\_\_\_

Soyapango, \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_\_.

Nombre del Solicitante: \_\_\_\_\_ SISTEMA DE PAGO:    Ley de Salario    /    /    /  
Departamento: \_\_\_\_\_ Contrato    /    /    /  
Jornal \_\_\_\_\_

Acompañantes: \_\_\_\_\_

Laber a Realizar: \_\_\_\_\_

Destino: \_\_\_\_\_

Fecha de Misión: \_\_\_\_\_ Hora de Salida \_\_\_\_\_ Hora de Entrada \_\_\_\_\_

AUTORIZADO:

F. \_\_\_\_\_ Responsable de la Misión.  
F. \_\_\_\_\_ Jefe de Departamento.-



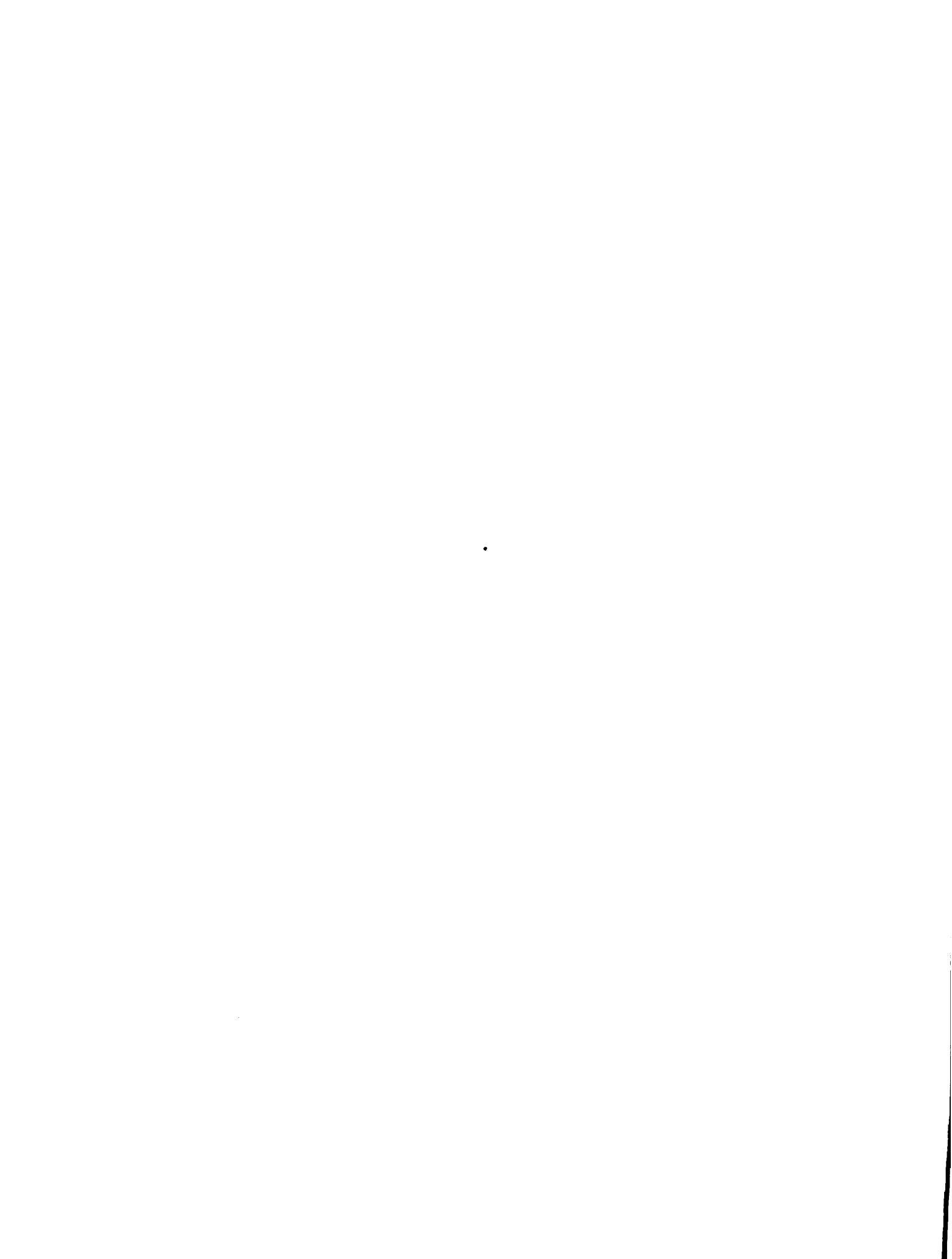
V-6.5

SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE EN CUPONES  
A SECCION TRANSPORTES.









V-6.6

SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE DE  
DE BOMBA DEL "PLANTEL EL MATAZANO"



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
SECRETARIA DE ESTADO

**SUMINISTRO DE COMBUSTIBLES**

Unidad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Señor Encargado de Combustibles

Sírvase depositar en el Eq. No. \_\_\_\_\_ Placa No. \_\_\_\_\_ lo siguiente:

\_\_\_\_\_ Galones de Gasolina  
\_\_\_\_\_ Galones de Aceite Diesel  
\_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL QUE AUTORIZA

Recibí del señor Encargado de Combustible, lo siguiente:

\_\_\_\_\_ Galones de Gasolina  
\_\_\_\_\_ Galones de Aceite Diesel  
\_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Kilometraje \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL QUE RECIBE

NOTA: Esta orden no es válida después de dos días de haberse extendido.



V-6.7

**SUMINISTRO DE GRASAS Y ACEITES  
A SECCION TRANSPORTE.**













# ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

ANEXO V. 8

Centro Zonal Central



SECCION PERSONAL

SECCION FINANZAS.

SECCION PROVEDURIA

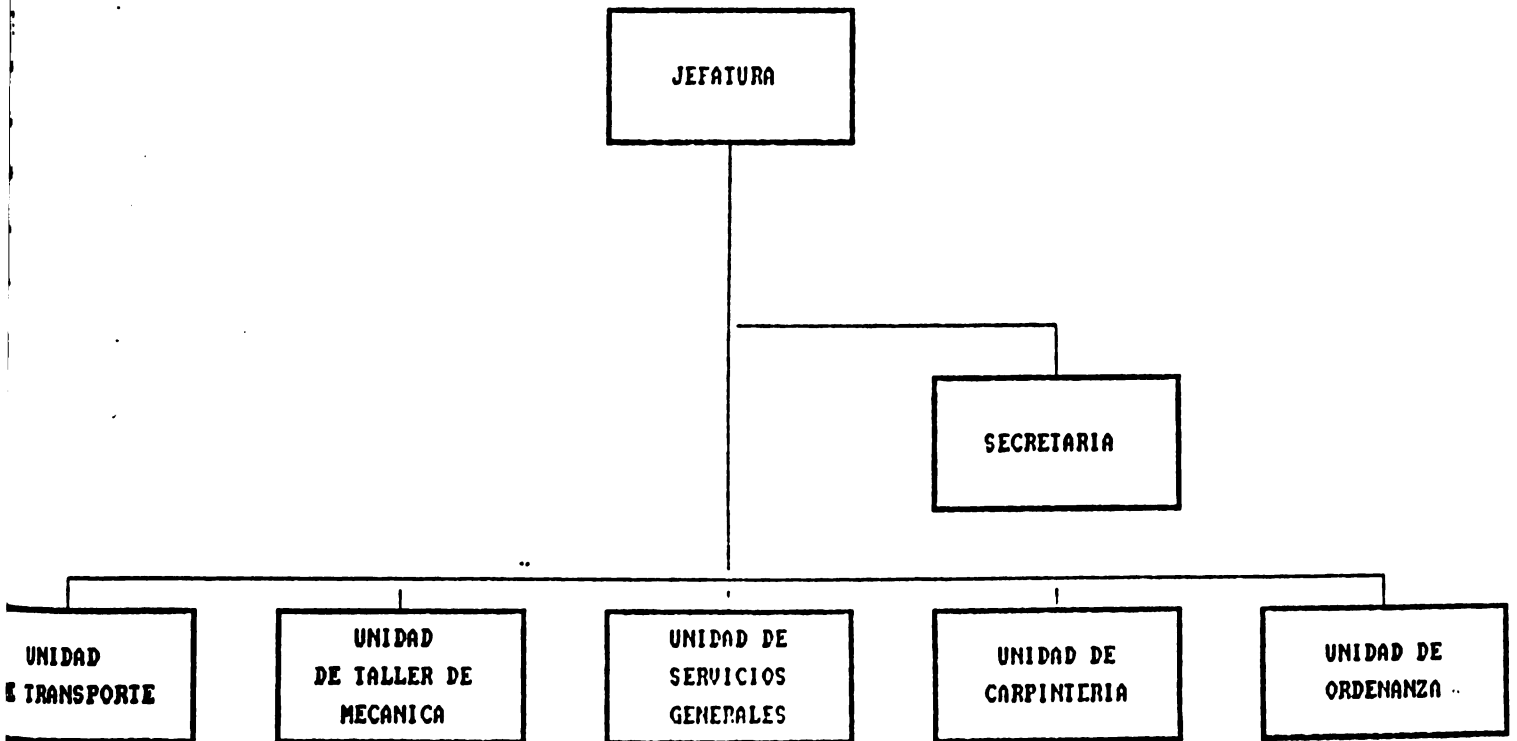
SECCION TRANSPORTE Y SERVICIOS

FUENTE: DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION DE CENTRO ZONAL.



# ORGANIGRAMA SECCION DE TRANSPORTE Y SERVICIOS ANEXO V 9

Centro Zonal Central



FUENTE: ELABORADO POR LA CONSULTORA.





ANEXO V- 10

FÓRMULARIOS DEL PROCEDIMIENTO:

- V-10.1: Servicio no Programado de Transporte (vehículo y motorista)
- V-10.2: Suministros de Combustible a Unidad de Transporte
- V-10.3: Suministro de Lubricantes a Unidad de Transporte



V- 10.1

SERVICIO NO PROGRAMADO DE TRANSPORTE  
(VEHICULO Y MOTORISTA)



SU ESTACION DE SERVICIO  
**SHELL SANTA TECLA**

4. CALLE ORIENTE Y 7 AV. SUR

TEL - 28-0735

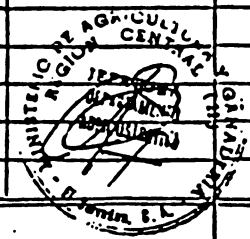
594

Nombre \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

	CANTIDAD	VALOR
Super Shell		
Regular Shell		
Diesel Shell	5	35.-
Lubricantes		
Engrase		
Servicio		
Repuestos		
Otros		
TOTAL (en letras)		6



Km. \_\_\_\_\_ (l) \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Placa \_\_\_\_\_

Empleado \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR PREFERIRNOS**

AUTO INVERSIONES, S. A. de C. V.  
 Registro No. 3148, D. G. C. I.  
 Impuesto de Timbres Sistema Acumulativo.  
 N I T: 0511 - 311081 - 001 - 3



v- 10:2

SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE A  
UNIDAD DE TRANSPORTE





CONTROL DE COMBUSTIBLE



RECIBIDO POR

UTILIZACIÓN

NOMBRE

FIRMA

Traslado de Tráfico

CCO Javier Hernández

Compañía de Energía  
de la Habana  
Calle 100 No. 100  
Calle 100 No. 100  
Calle 100 No. 100  
Remanente - CCE

Acción de la A. V. de  
la Dirección Provincial  
de Pinar del Río

Unidad de Producción  
de la Empresa de Pinar del Río  
Unidad de Producción  
de la Empresa de Pinar del Río

Proy. Andena ADEP  
de la Empresa de Pinar del Río

Unidad de Producción  
de la Empresa de Pinar del Río

Unidad de Producción  
de la Empresa de Pinar del Río

Unidad de Producción  
de la Empresa de Pinar del Río

Unidad de Producción  
de la Empresa de Pinar del Río

Unidad de Producción  
de la Empresa de Pinar del Río

Unidad de Producción  
de la Empresa de Pinar del Río

Unidad de Producción  
de la Empresa de Pinar del Río

Unidad de Producción  
de la Empresa de Pinar del Río

Unidad de Producción  
de la Empresa de Pinar del Río

Unidad de Producción  
de la Empresa de Pinar del Río

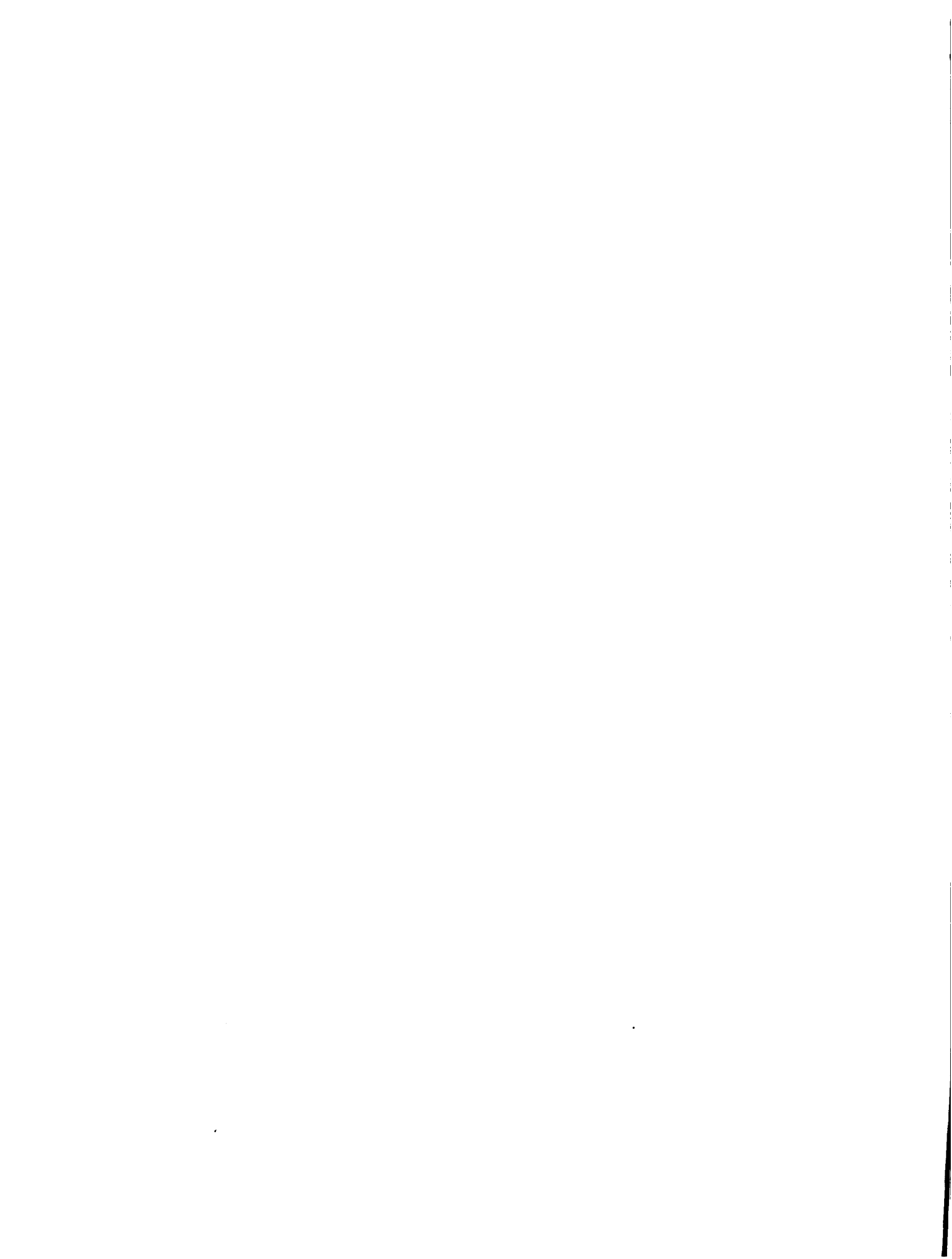
Unidad de Producción  
de la Empresa de Pinar del Río

Unidad de Producción  
de la Empresa de Pinar del Río

Palma y 7 de Julio

(18-14-61-91)

Vertical text on the right edge of the page.

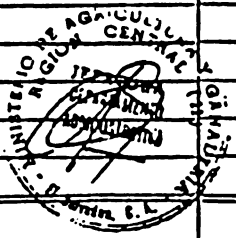


**SU ESTACION DE SERVICIO  
SHELL SANTA TECLA**  
4. CALLE ORIENTE Y 7 AV. SUR  
TEL - 28-0735

594

Nombre \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_

	CANTIDAD	VALOR
Super Shell		
Regular Shell		
Diesel Shell	5	35.-
Lubricantes		
Engrase		
Servicio		
Repuestos		
Otros		
TOTAL (en letras)		\$



Km. \_\_\_\_\_ (f) \_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_\_  
Placa \_\_\_\_\_  
Empleado \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR PREFERIRNOS**

**AUTO INVERSIONES, S. A. de C. V.**  
 Registro No. 3148, D. G. C. I.  
 Impuesto de Timbres Sistema Acumulativo.  
 NIT: 0511-311081-001-3



V- 10.3

SUMINISTRO DE LUBRICANTES A  
UNIDAD DE TRANSPORTE



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

REGION CENTRAL II

SEÑORES TALLER MECANICO: \_\_\_\_\_, SIRVASE REALIZAR  
LA REPARACION DEL VEHICULO, PLACA No. \_\_\_\_\_, EQUIPO No. \_\_\_\_\_  
CLASE \_\_\_\_\_.

DESPERFECTO DEL VEHICULO : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CONDUCTOR Y DEPTO. O AGENCIA A LA QUE PERTENECE: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

FECHA DE RECIBIDO : \_\_\_\_\_

FECHA DE ENTREGA : \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES PRELIMINARES DEL TALLER: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
JEFE DE SECCION DE TRANSPORTES

\_\_\_\_\_  
JEFE DE SECCION DE TALLER MECAN.













MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
REGION II  
DEPARTAMENTO JURIDICO

INSTRUCTIVO PARA EL USO DE VEHICULOS

NUEVA SAN SALVADOR,

EL SALVADOR, C.A.



**COMUNICACION DE RECOGER LOS VEHICULOS DIAS LUNES**

Los vehículos deberán ser retirados los días lunes de cada semana de las instalaciones de la Oficina Central por las personas a quien se le haya asignado o por un delegado previa autorización escrita que quedará en poder del Jefe de Transportes.

**XII. PROHIBICION DEL USO DE VEHICULOS LOS FINES DE SEMANA**

Queda terminante prohibido usar los vehículos los fines de semana para uso particular, a menos que haya autorización escrita de la Gerencia General del MAG con señalamiento de las placas y del nombre del conductor.

Quedan exceptuados de la anterior situación los Directores, Sub-Directores de las instituciones del MAG, así como Gerentes y Sub-Gerentes Regionales.

El presente instructivo entrará en vigencia a partir de esta fecha, con exigencia de darle inmediato y estricto cumplimiento.

Agricultura y Ganadería, Gerencia II, Nueva San  
Luis

1960

de mil no-





8

0

## X. PROHIBICION DE RECOGER LOS VEHICULOS DIAS LUNES

Los vehículos deberán ser retirados los días lunes de cada semana de las instalaciones de la Oficina Central por las personas a quien se le haya asignado o por un delegado previa autorización escrita que quedará en poder del Jefe de Transportes.

## XII. PROHIBICION DEL USO DE VEHICULOS LOS FINES DE SEMANA

Queda terminante prohibido usar los vehículos los fines de semana para uso particular, a menos que haya autorización escrita de la Gerencia General del MAG con señalamiento de las placas y del nombre del conductor.

Quedan exceptuados de la anterior situación los Directores, Sub-Directores de las instituciones del MAG, así como Gerentes y Sub-Gerentes Regionales.

El presente instructivo entrará en vigencia a partir de esta fecha, con exigencia de darle inmediato y estricto cumplimiento.

Agricultura y Ganadería, Gerencia II, Nueva San  
Luis de Guaymas, 15 de Mayo de 1960

## VIII. DESPERFECTOS MECANICOS DEL VEHICULO

El vehículo que sufiere desperfectos mecánicos deberá ser llevado al taller para su respectiva reparación, pero la persona encargada del mismo enviará copia por escrito al Jefe de Transporte y al Jefe del Taller de las anomalías que observare.

En el mismo informe deberá hacer constar los implementos que dejaré en el vehículo.

## IX. OBLIGACION DEL JEFE DE TALLER

El Jefe del Taller al momento de recibir un vehículo para ser reparado, deberá hacerle un examen minucioso del estado en que este se encuentra, procurando elaborar un informe escrito del mismo con señalamiento de los implementos que se encuentren en su interior.

## X. OBLIGACION DE GUARDAR LOS VEHICULOS LOS FINES DE SEMANA

Los vehículos asignados a la Oficina central deberán permanecer guardados en las instalaciones de la Región los días viernes una vez concluidas las labores de la semana; debiendo hacer entrega de las llaves al Jefe de Transporte pero en los departamentos las personas encargadas de los mismos deberán guardarlos en lugares seguros.

## INSTRUCCIONES PARA EL USO DE VEHICULOS DE LOS EMPLEADOS DE LA REGION II

### I. OBJETIVO

El presente instructivo tiene por objeto regular y facilitar el uso de los vehículos a que tienen derecho los funcionarios, empleados y trabajadores de la Región II, así como también poder deducir responsabilidades penal y civil en caso de accidente de tránsito o cuando se le de un destino diferente a la unidad que se le hubiere asignado.

### II. JEFATURA DE TRANSPORTES

Habrà en la Región un Jefe de Transporte, que se encargará de llevar un control estricto sobre los vehículos asignados a ésta, tratando de llevar las características de cada uno de ellos, herramientas con que contare, y además el nombre de la persona con designación de cargo a quien se le encomendare uno.

### III. REQUISITOS PARA EL MANEJO DE VEHICULOS

Toda persona a quien se le encomendare un vehículo para el cumplimiento de obligaciones laborales, deberá saber manejar y tener su respectiva Licencia de Manejo, de la que se procurará tener una fotocopia en el archivo de la Jefatura de Transporte y en la Oficina en que se encuentra prestando servicio.

IV. RESPONSABILIDAD DE LA PERSONA A QUIEN SE LE ASIGNARE UN VEHICULO

El Jefe de toda Oficina a quien se le asignare un vehiculo será responsable del estado del mismo y responderá por el mal uso que se le diere, procurando informar a tiempo al Jefe de Transporte de cualquier desperfecto que le observaré o detectaré.

V. OBLIGACION DE REVISAR EL VEHICULO DIARIAMENTE

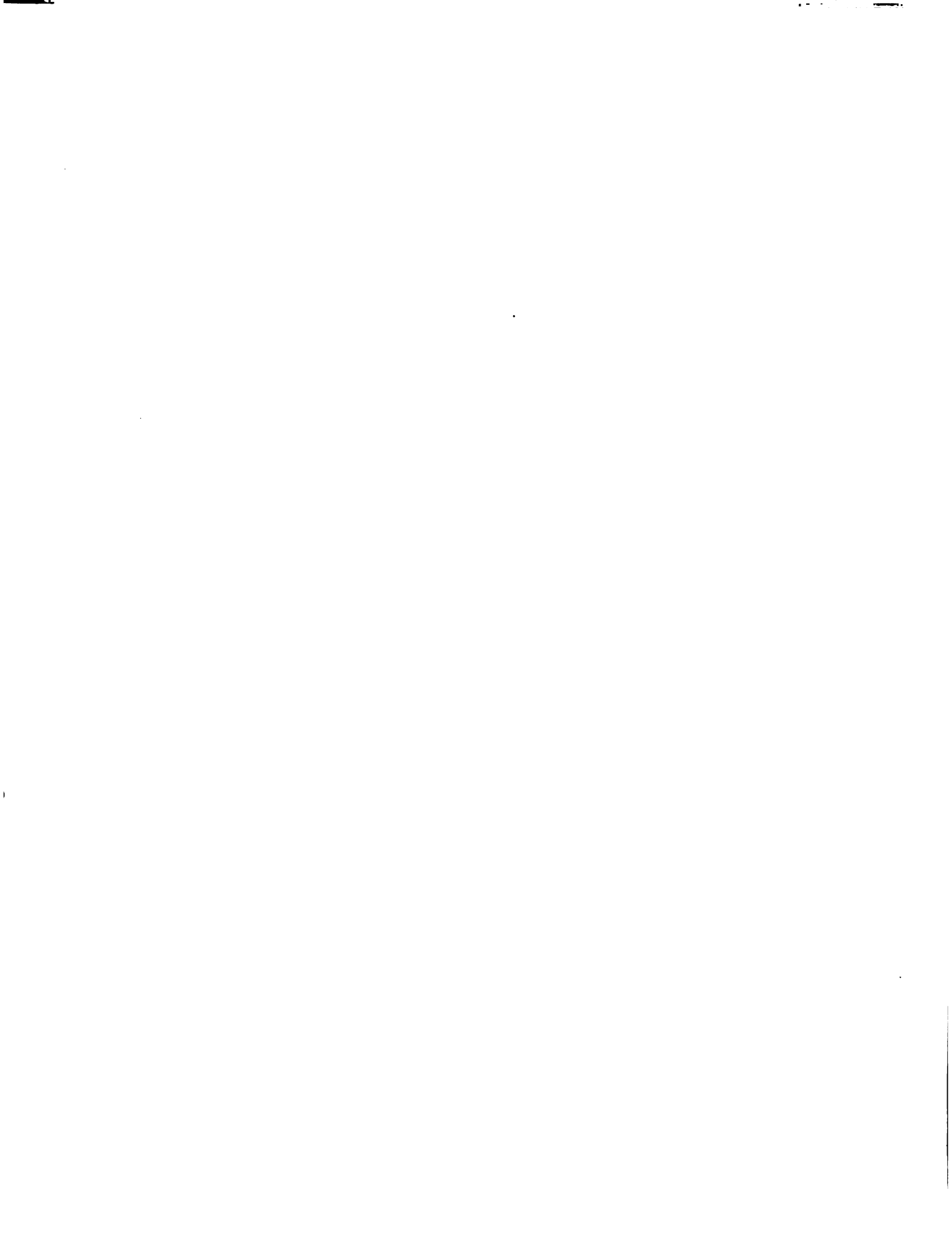
Toda persona que maneje un vehiculo tiene la obligación de revisarlo diariamente y si observare cualquier desperfecto deberá hacérsele saber a la persona responsable, quien tomará las providencias necesarias a fin de evitar males peores.

VI. OBLIGACION DE INFORMAR DIARIAMENTE SOBRE EL ESTADO DEL VEHICULO

Cuando un vehiculo fuere manejado por personas diferentes el que lo usare por última vez tendrá la obligación de informarle al otro del estado en que se encuentra el vehiculo.

VII. PERDIDA DE IMPLEMENTOS DEL VEHICULO

En caso de pérdida de un implemento del vehiculo será responsable del costo de éste, la persona a quien se le hubiere asignado el vehiculo y el descuento se hará administrativamente.







INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
OFICINA EN EL SALVADOR

1a. C. Pte. y 61 Av. Nte., Edif. Bukele, San Salvador, El Salvador.  
Tels.: 23-5249; 23-2561 / Fax (503) 98-3282 / Apdo. (01)78, San Salvador, El Salvador