

**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



**PROPUESTA SOBRE PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS Y PRESUPUESTARIOS  
PARA EL MAG  
(INFORME FINAL)**

San Salvador, El Salvador  
Diciembre 1993

OFICINA DEL IICA EN EL SALVADOR



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

IICA

**PROPUESTA SOBRE PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS Y PRESUPUESTARIOS  
PARA EL MAG  
(INFORME FINAL)**

---

00004062



**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-**



**PROPUESTA SOBRE PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS Y PRESUPUESTARIOS  
PARA EL MAG  
(INFORME FINAL)**

San Salvador, El Salvador  
Diciembre de 1993



# INDICE

INTRODUCCION

SIMBOLOGIA

SIGLAS UTILIZADAS

I- Procedimiento para la Elaboración de los Presupuestos.	
1. Descripción del Modelo	1
2. Premisas del Modelo	9
3. Procedimiento	11
4. Evaluación	16
II- Procedimiento para el Levantamiento de los Inventarios.	
1. Descripción del Modelo	18
2. Premisas del Modelo	20
3. Descripción del Procedimiento	21
4. Evaluación	24
III- Procedimiento de los Suministros y del Aprovisionamiento.	
1. Premisas del Modelo	27
2. Funcionamiento del Modelo	31
3. Evaluación	60
IV- Procedimiento de Servicios de Mantenimiento y Reparación de Vehículos.	
1. Descripción del Modelo	64
2. Premisas del Modelo	64
3. El Procedimiento Primera Fase	66
4. Evaluación	80





<i>V- Organización de Transporte</i>	<i>81</i>
<i>1. Objetivos de la Propuesta</i>	<i>81</i>
<i>2. Redistribución de Vehículos</i>	<i>81</i>
<i>3. Formas de Tenencia de Vehículos</i>	<i>82</i>
<i>4. Programación del Servicio de Transporte</i>	<i>83</i>
<i>5. Organización de las Unidades de Transporte</i>	<i>84</i>
<i>6. Efectos de la Propuesta en el Campo Laboral</i>	<i>93</i>
<i>7. Evaluación</i>	<i>93</i>

*- ANEXOS.-*



## INTRODUCCION

En el Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través de la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria, esta ejecutando el Proyecto de Fortalecimiento Institucional con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Uno de los productos concretos de éste proyecto lo constituye el presente documento Propuesta de Procedimientos Administrativos y Presupuestarios para el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el cual es el complemento del Informe de Situación Actual, que fuera presentado en su oportunidad en el ámbito de la consultoría que para tal fin fué contratada.

La propuesta contempla en cada uno de los campos estudiados, los mecanismos, en forma de premisa, que viabilizarían la implementación de los procedimientos sugeridos, así como su flujogramación y una evaluación que evidencia las mejoras que se lograrían de institucionalizarse los cambios propuestos.

El modelo propuesto descansa en las premisas fundamentales de que en el MAG, se buscará integrar un Plan Sectorial de mediano plazo con el Plan de Desarrollo Económico y Social y las dará a conocer entre todos los niveles de organización del ministerio a través de la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA), para elaborar presupuestos consistentes con la estrategia sectorial.

Asi mismo, que se integrará un sistema administrativo, asesorado y definido por la OSPA, que tendrá como unidad central a una Dirección General Administrativa, DGA, que asesorará operativamente y supervisará el proceso de trabajo con el resto de unidades administrativas de las dependencias del MAG.

Finalmente, también se incluye una descripción de la interrelación que debe darse en el accionar del sistema de planificación y el de administración para que juntos se constituyan en el motor reactivador de las acciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería al nivel de los pequeños y medianos agricultores salvadoreños.

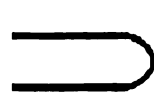


## SIGLAS UTILIZADAS

BFA	Banco de Fomento Agropecuario
CCAS	Consejo Consultivo Agrario Sectorial
CC de R	Corte de Cuentas de la República
CDG	Centro de Desarrollo Ganadero
CENTA	Centro de Tecnología Agrícola
DAS	Departamento de Aprovisionamiento y Suministros
DGA	Dirección General Administrativa
DGEA	Dirección General de Economía Agropecuaria
DGP	Dirección General del Presupuesto
DGO	Dirección General de Operaciones
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MIPLAN	Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social
MH	Ministerio de Hacienda
OSPA	Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria
PC	Computadora Personal
SETETE	Secretaría Técnica del Financiamiento Externo
UAS	Unidades del Aprovisionamiento y Suministros
UPIS	Unidades de Planificación Institucional



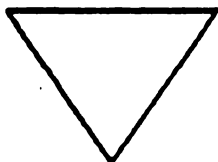
**SIMBOLOGIA UTILIZADA PARA LOS DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCEDIMIENTOS**



**INICIO O**

**FINAL**

Indica el momento de inicio o finalización de un procedimiento.



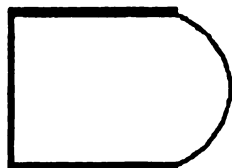
**ARCHIVO**

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 formas, 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.



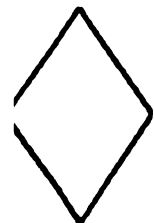
**OPERACION/  
INSPECCION**

Operación Combinada



**CONECTOR DE  
PAGINA**

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



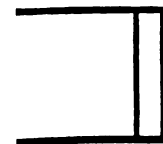
**DECISION**

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.





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

### **1. Descripción del modelo**

Habiéndose realizado el diagnóstico del procedimiento para la elaboración del presupuesto en el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), es menester guiar los cambios específicos identificados para lograr los cambios que permitan contar con un presupuesto que sirva de instrumento de planeación al ministerio, para elevar la eficiencia en la dotación de servicios al pequeño y mediano agricultor.

La propuesta que se presenta en éste documento, parte de que es necesario se compatibilice y se coordine el Plan de Desarrollo Económico y Social Nacional, con un plan sustantivo a nivel de sector agropecuario de mediano plazo, que incluyá las políticas, estrategias, prioridades y metas globales.

Con esa base orientadora, la etapa de preparación y formulación del presupuesto consistirá en hacer una presentación sistemática de las acciones que cumplirá cada institución, de las metas por medio de las cuales se proyectará el trabajo del ministerio en el campo y del costo de ejecución de cada una de ellas, fase que será desarrollada por los directores de cada dependencia ante los señores titulares.

La característica fundamental del sistema consistirá en agrupar las distintas acciones que cumplen las instituciones en categorías de unidades programáticas - programas, subprogramas, actividades-, y proceder a presupuestar cada una de ellas de tal manera que el volumen de requerimientos financieros, materiales y de personal quede claramente vinculado a las metas de cada programa, subprograma o actividad -según el caso-, quedando asimismo individualizada la unidad administrativa responsable de su ejecución.

En consecuencia, a través del presupuesto se conocerá que acciones desarrollará el MAG, en qué magnitud las pretende cumplir, a qué costo y cuál es el organismo que se responsabiliza de la ejecución.

Esto hará posible utilizar de manera optima, los escasos recursos con los que cuenta el MAG, ya que se priorizarán las acciones, se mejorarán el tipo de mecanismos de presupuestación que se utilizarán, y se logrará la depuración del proceso administrativo-financiero. En efecto, se propenderá un nivel de integración ya que se conocerá lo que las direcciones presupuestarán en función de las metas proyectadas, realizandose una coordinación a nivel general, en función de los servicios que presta



el ministerio.

El proceso de formulación del presupuesto se da en función de la proyección de las distintas variables macroeconómicas y establecido el comportamiento deseado del Sector Agropecuario en el contexto general de la economía, se fija un nivel presupuestario que da origen al monto global de gasto público proyectado con ciertas hipótesis o en virtud de compromisos contraídos. Estas pautas para la formulación del presupuesto son emitidos por el Ministerio de Hacienda (M.H.), como lineamientos para la formulación del presupuesto a través de la Dirección General del Presupuesto (DGP), como instrucciones para todas las dependencias en la preparación de sus respectivos anteproyectos.

El MAG establecerá mecanismos específicos en el Sistema sectorial de Planificación, para encausar el proceso de trabajo del ministerio, permitiendo la formulación de presupuestos consistentes con la política de gobierno la cual debe reflejarse en la programación de los presupuestos.

Para lograr ésta integración la OSPA deberá elaborar lineamientos claros que guíen la estructuración de los presupuestos y que además consideren los lineamientos externos que emite el M.H., para comunicarlos a todas las dependencias del MAG tanto centralizadas y descentralizadas.

Dentro de la fase de elaboración del presupuesto, las unidades de planificación y administración, contarán con información contable que les permita definir costos por meta o actividad a fin de que la programación no se encuentre sobre o sub-estimada para cada una de las acciones que se planifiquen.

Durante la fase de formulación, es inminente la necesidad de utilizar un sistema mecanizado en PC, en cada una de las unidades de planificación, que utilicen un programa (software) común, en línea con una computadora matriz en la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA), permitiendo el acceso de información financiera de cada una de las UPIS a OSPA en la marcha o proceso, que permitirá conocer el grado de demanda de recursos a solicitar para el próximo año, facilitando la consolidación de cifras y la subsiguiente labor asesora de la OSPA para la toma de decisiones por parte del despacho.

Será necesario proporcionar estrategias flexibles de automatización, así como el hacer comprensible para todos los involucrados dentro del ministerio, de modo que todos se apresten a aplicarlo sin resistencia.



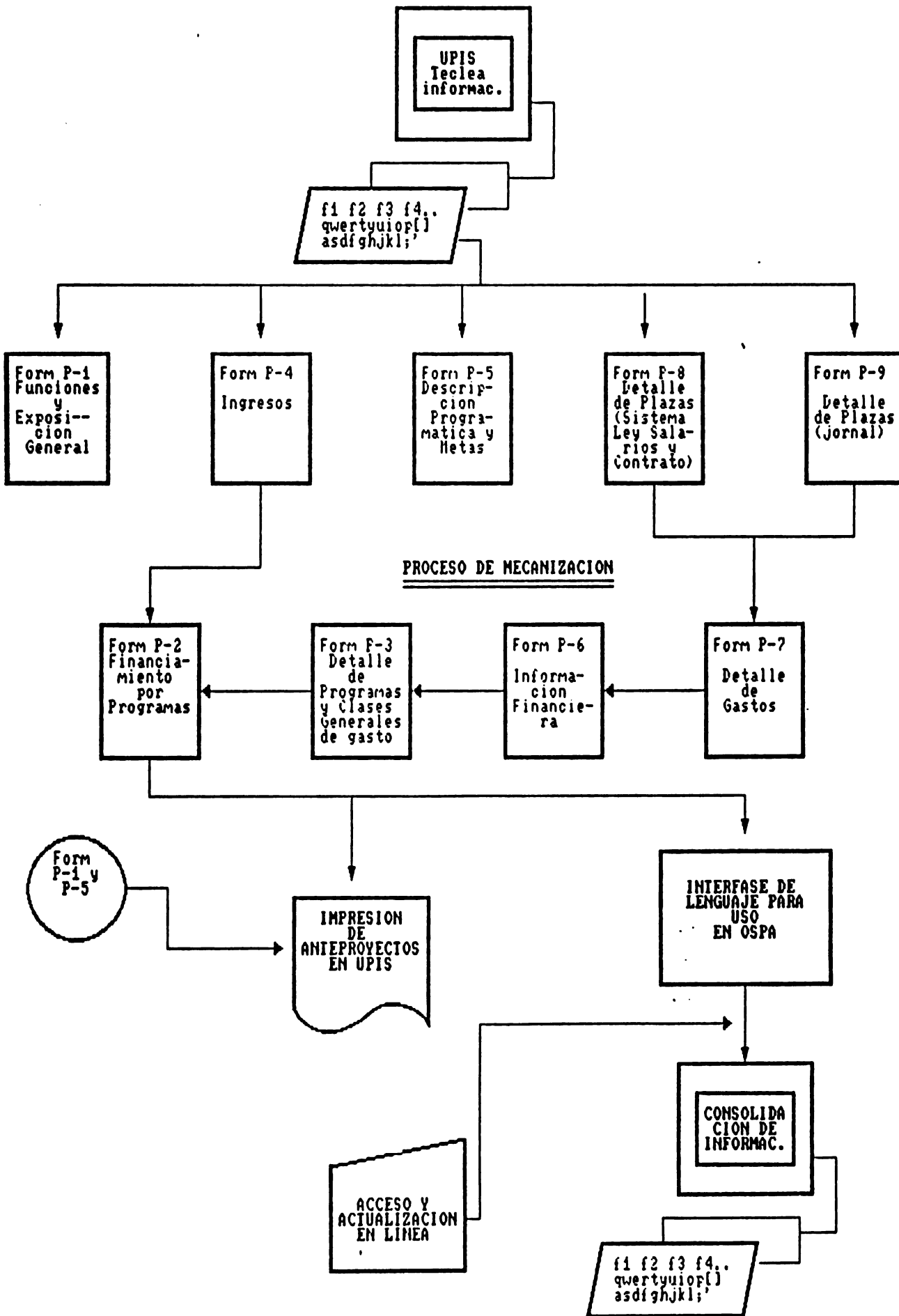
En cada una de las direcciones, el proceso de llenado de formas, se efectuaría de manera versátil y ágil permitiendo cualquier cambio rápidamente, con una impresión que se lleve a cabo en formas iguales a las que utiliza el M.H. en sus 9 formularios.

Cabe mencionar, que la acción desde el punto de vista de sus resultados, se dividirá en la impresión en programas de funcionamiento que son los tendientes a la prestación de servicio y de inversión cuando la acción es enfocada a la creación de nuevos bienes de capital o para el mejoramiento de las prestación de los servicios.

El modelo del proceso mecanizado es el siguiente:



# PROPUESTA DE PROCESO MECANIZADO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO







El modelo se plantea sobre una base de datos manejada por un software o programa, que será instalado en cada una de las PC de las instituciones, en donde a través de un menú versátil se podrá acceder información de acuerdo a lo que se requiera introducir, sean esta de Funciones y Exposición General, Descripción Programática y Metas, Financiera por Clases Generales de Gasto o de Personal.

De esta forma y contando las Unidades de Planificación Institucionales (UPIS), con un Plan Sectorial y analizados los objetivos y metas que la Dirección de cada dependencia a presentado al despacho, tiene definida la información sustantiva que determina el plan de trabajo institucional para el próximo año, -de corto plazo-.

El cuadro al centro muestra la computadora ubicada en las UPIS de donde se tecleará la información necesaria que se demanda en las formas P-1, P-4, P-5, P-8 y P-9.

Con relación a información que se incluye en las formas P-1 y P-5, por basarse en aspectos esencialmente de proceso de texto se almacenará en el programa, para el momento de impresión o edición.

Un segundo módulo de proceso, es lo relacionado con un área de cálculo en donde se partirá de las formas P-8 y P-9 que se refiere a aspectos de personal, digitando en una hoja las características de las posiciones tales como título de la plaza, número, salario, etc. ejecutando la computadora todo lo referido a sumas y cualquier operación matemática que se requiera, con un tipo de impresión similar a las formas utilizados por el Ministerio de Hacienda.

El proceso mecanizado transferirá la información necesaria digitada, a las formas p-6 de Información Financiera, y de esta al P-3 Detalle de Programas y Clases General de Gasto en lo concerniente a las Clases Generales 0a-Servicios Personales y 0b-Otros Servicios Personales. Esta aplicación permitirá mayor agilidad, reducción de tiempo y esfuerzo para el personal de las UPIS y sobre todo exactitud en las operaciones.

El llenado de la forma P-3 a través de teclado, con la información proporcionada por la Dirección General Administrativa que es referida a los productos de contabilidad, los específicos de las Clases Generales de Gasto de la 1-Servicios No Personales, 2-Materiales y Suministros, 3-Maquinaria y Equipo y 6-Transferencias Corrientes, acumulando la computadora a nivel de clases generales y transfiriendo datos para la forma P-2 del Financiamiento por Programas. En el caso de las instituciones descentralizadas deberán estos datos cotejarse con el nivel de ingreso proyectado,



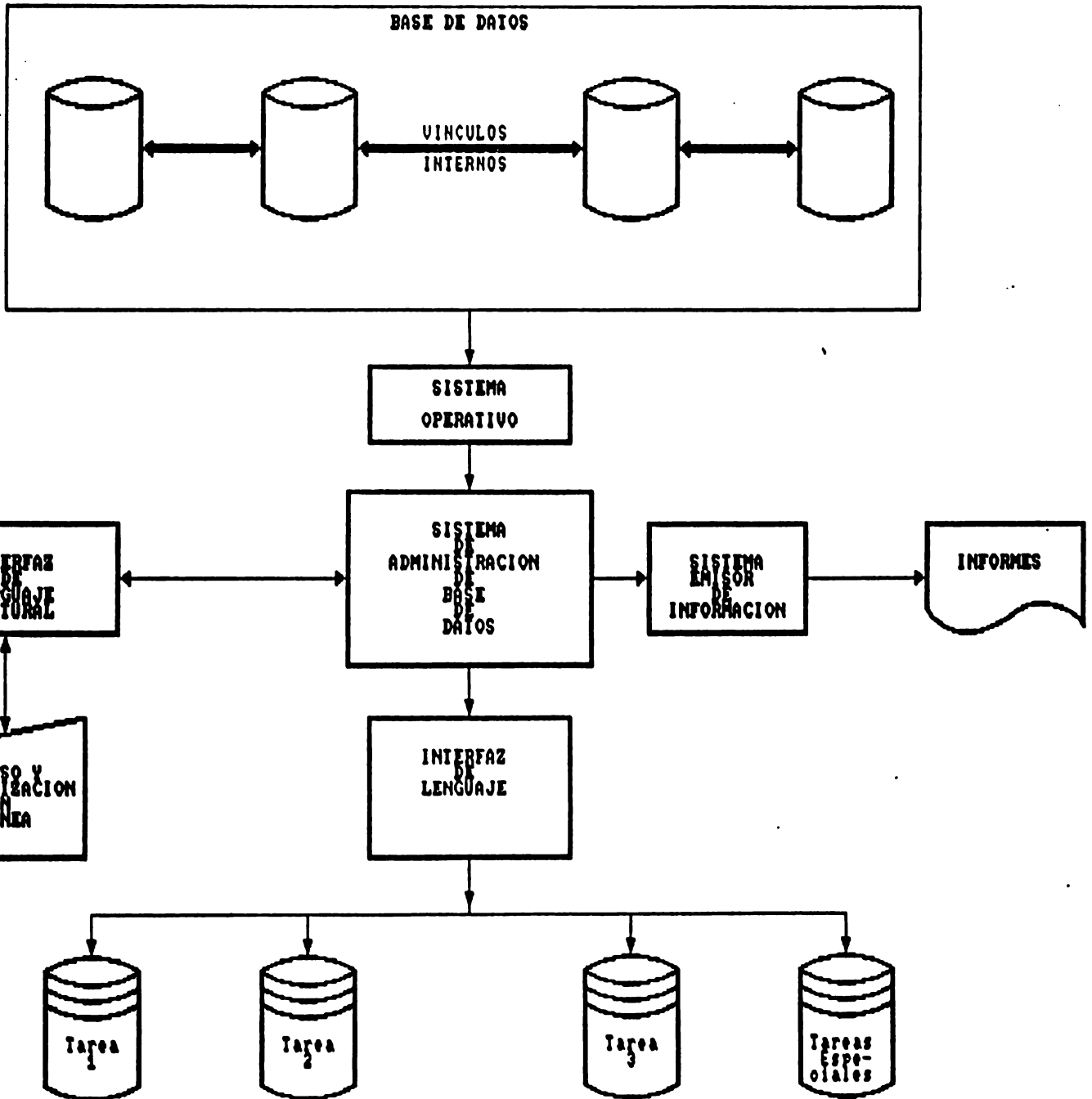
desmembrando entre lo que serían recursos propios y de subvención.

Toda la información digitada y procesada por el computador estará en este punto lista para impresión en cada una de las UPIS, el anteproyecto a presentar, tendrá una interfase de lenguaje para uso en la OSPA, quién tendrá acceso y actualización en línea por medio de teclado.

El programa podrá consolidar la información financiera de todas las UPIS y generará un reporte que mantendrá informado a los niveles gerenciales del avance del proceso.

El proceso mecanizado para la elaboración del presupuesto, hará uso de una Base de Datos como se ha indicado anteriormente, para lo cual se ilustra un sistema general a continuación:







La mayoría de los sistemas tienen los siguientes componentes:

i) La base de datos en sí misma, con datos elementales estructurados en una variedad de formatos de archivos y vinculados de manera compleja.

ii) El sistema de administración de la base de datos, que incluye el control del acceso, prevé mecanismos de seguridad.

iii) Un lenguaje anfitrión de interconexión, para la comunicación entre el sistema de administración de la base de datos y los programas de aplicación, que traduce lenguaje de alto nivel a un modo tal que les permite el acceso a las complejas estructuras de los archivos de la base de datos.

iv) Los programas de aplicaciones mucho de los cuales son muy similares a los de sistemas convencionales, excepto que en esta caso son independientes de los archivos y tienen definiciones estándar de los datos (esta independencia y estandarización hace que el desarrollo de programas para propósitos especiales sea más rápido y más fácil).

v) Un lenguaje natural o de consulta, que permite la actualización o consulta en línea. Esta interfaz puede también permitir la programación en líneas de rutinas simples efectuadas por los usuarios que deseen interactuar con la base de datos.

vi) Terminales de acceso en línea que pueden estar adyacentes al computador en cualquier lugar del mismo edificio, ó aún en lugares distantes.

vii) El sistema de salida o generador de informes, que provee los resultados de las tareas y los informes especiales.

viii) El sistema operativo del computador también interactúa intensivamente con el sistema de base de datos; en algunos casos el sistema de administración de la base de datos es parte del sistema operativo, mientras que en otros, ambos son semiautónomos como se muestra en la ilustración





## 2. Premisas del Modelo

Para la implementación y puesta en marcha del modelo, es necesario:

i) Definir mecanismos específicos en el Sistema Institucional de Planificación.

ii) Comunicar a los Directores y jefes de unidades de planificación del ministerio, el Plan Sectorial de mediano plazo que incluya políticas, objetivos, estrategias, prioridades y metas.

iii) Definir programas anuales con objetivos precisos, metas cuantificadas adecuadas unidades de medida, identificación de niveles de coordinación y responsabilidades compartidas.

iv) Adecuada capacitación para el uso de herramientas técnicas de programación y gestión presupuestaria en los niveles técnico y administrativo.

v) Capacitación sobre el presupuesto por programa, como herramienta de planificación del desarrollo.

vi) Adecuada asesoría en la elaboración del presupuesto.

vii) Se deberán hacer esfuerzos para desarrollar indicadores de gestión sustantiva que permitan el gradual reemplazo de indicadores de insumo por indicadores de producto para cada programa. Tales indicadores de gestión sustantiva serán integrados en un sistema de indicadores que permitan a las unidades de apoyo al planeamiento, tener adecuados elementos de juicio para calcular niveles factibles de actividad estatal para un cierto volumen de recursos disponibles.

viii) La formulación de un programa debe quedar a cargo del responsable directo de su futura ejecución, el cual será evaluado en función de los resultados obtenidos. De esta forma se terminan las actuales prácticas de delegar la responsabilidad de la formulación y definición presupuestaria de programas en funcionarios diferentes del nivel decisorio. Así entonces, quien no esté en condiciones de programar su propia actividad y de administrarla luego correctamente, no puede ser responsable de un programa.

ix) Coordinación del nivel administrativo y el planificador en todas las dependencias del MAG, afín de que exista una vinculación entre la ejecución y la programación presupuestaria.



- x) Se deberán desarrollar sistemas informativos que faciliten la gestión y la evaluación. La contabilidad pública deberá ser transformada en contabilidad gerencial que permita la adecuada toma de decisiones, e incluir el cálculo de costos por meta o actividad.
- xi) Equipamiento de computadoras personales, en aquellas dependencias que carezcan de ello.
- xii) Capacitación en el uso de PC de los software básicos.
- xiii) Cada programa deberá tener claramente establecidos, sus objetivos y desarrollo, sus límites temporales, restantes programas con los que coordinar actividades, responsabilidades compartidas con otros programas, etc.
- xiv) La fijación de metas programáticas específica, debe ser enfatizada como una de las condiciones esenciales para la transformación de las actuales prácticas administrativas, más bien basadas en la centralización decisoria y en el control de la ejecución del gasto.
- xv) Contar con información contable veráz que incluya sistema de costo por meta o actividad.
- xvi) Hacer participe al nivel directivo en la preparación de los presupuestos para la definición de los lineamientos internos, que permita una previsión, dirección y control al interior de las instituciones.
- xvii) Desarrollo de un plan de implementación y de supervisión del modelo.
- xviii) Contar con personal idóneo para el desarrollo de las actividades de formación del presupuesto.
- xix) Contar con una base de datos para uso de computadoras en línea, que permita acceder información a través de modem, a una oficina central de unidades físicamente fuera de ésta, con impresión en formas similares a los formularios que utiliza el M.H.



## 3. Procedimiento

## 3.1 Descripción del Procedimiento

Actual Propuesto 

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

Fecha:   

PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Gobierno de El Salvador	Emite un Plan de Desarrollo Económico y Social	
2	Ministerio de Agricultura y Ganadería	Define un plan sustantivo a nivel de Sector Agropecuario.	Este incluye políticas, estrategias y planes con orientaciones y prioridades concretas.
3	OSPA	Comunica a los Directores y unidades de planificación, las prioridades institucionales, para que estos definan sus respectivos planes de trabajo.	
4	Ministerio de Hacienda	Emite los lineamientos para la formulación del presupuesto a ejecutarse durante el próximo ejercicio fiscal, y comunica al Despacho Ministerial y a OSPA.	El proceso presupuestario comienza con una proyección de las distintas variables macroeconómicas, en función de las cuales puede determinarse el volumen de recursos disponibles para el próximo año.
5	OSPA	Con esa base elabora lineamientos internos de presupuestación con los elementos emitidos por el M. H..	La comunicación se hará a las unidades Centralizadas y Descentralizadas del Ramo.
6	DGA	Envia informe financiero de gasto, a la OSPA, para su respectiva distribución.	El informe es elaborado por la sección de contabilidad.



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
7	OSPA	Convoca reunión a las Unidades Centralizadas y Descentralizadas del Ramo, para hacer entrega de los formularios, del informe de ejecución de gastos del ejercicio anterior, comunicar cifra tope, exponer los lineamientos internos y de Hacienda, describir la organización operativa de la actividad, así como de la mecanización del proceso que servirá para que los titulares conozcan durante la marcha de la formulación, las necesidades que plantearán para el próximo año.	Los formularios para presentar el anteproyecto de presupuesto consta de 9: los numerados del P-1 al P-4, sirve para obtener la información Consolidada anivel de Instituciones Descentralizadas y del P-5 al P-9 para la información de programas y subprogramas de las instituciones Centralizadas.
8	Unidades Centralizadas y Descentralizadas	Participan en reunión de análisis de lineamientos y clarificación de dudas, y retiran los formularios, obteniendo información del calendario de actividades a realizarse durante la fase de formulación del presupuesto.	Se deberá instalar un programa (software) en las PC de las UPIS de cada dirección, en línea o conectada a la que se encontrará en la OSPA, que permitirá captar la información financiera, modificar de manera versátil y rápida e imprimir para envío.
9	Técnicos de las Divisiones de OSPA de Presupuesto y Programación y de la Dirección General del Presupuesto (DGP)	Visitan a la Instituciones Centralizadas y Descentralizadas a fin de analizar las metas o actividades propuestas a realizar, en consonancia con la estrategia sectorial. Se buscará la participación en esta fase de formulación, tanto al nivel administrativo como al de planificación.	Esto permitirá definir con la información contable, el sistema de costo por meta o actividad, para proponer la solitud de recursos, así como de otorgale al presupuesto su papel de instrumento de planeación.
10	Unidades Centralizadas y Descentralizadas	Inician el llenado de los formularios de la siguiente forma: Del P-1 Funciones y Exposición General, P-2 Financiamiento por Programas, P-3 Detalle de Programas y Clases General de Gasto, P-4 Ingresos, ...	El P-1 y el P-5 serán revisados de acuerdo al paso 10, y el P-2, P-3 y P-6 servirá para que se mantenga informado a los titulares del nivel de

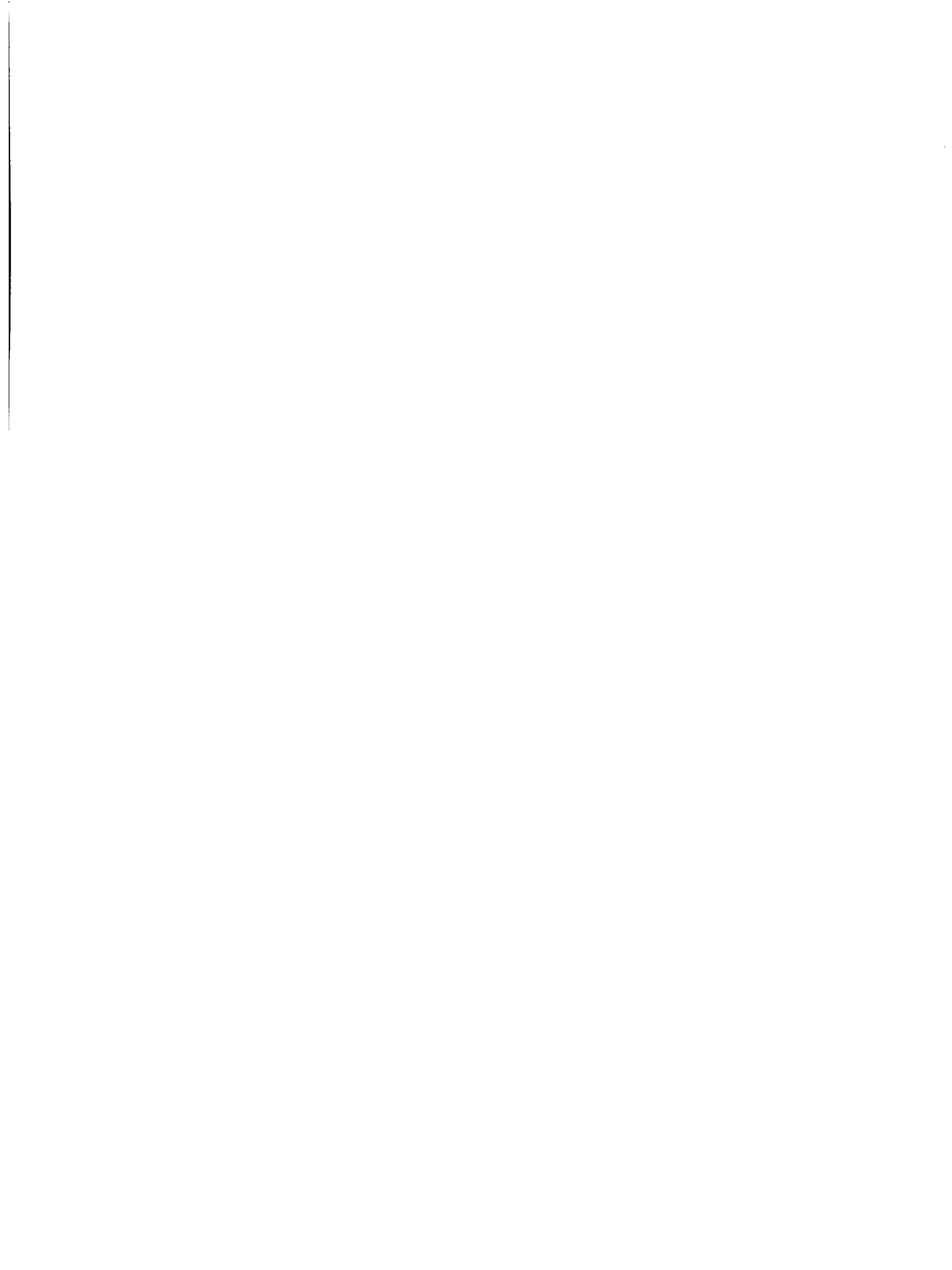




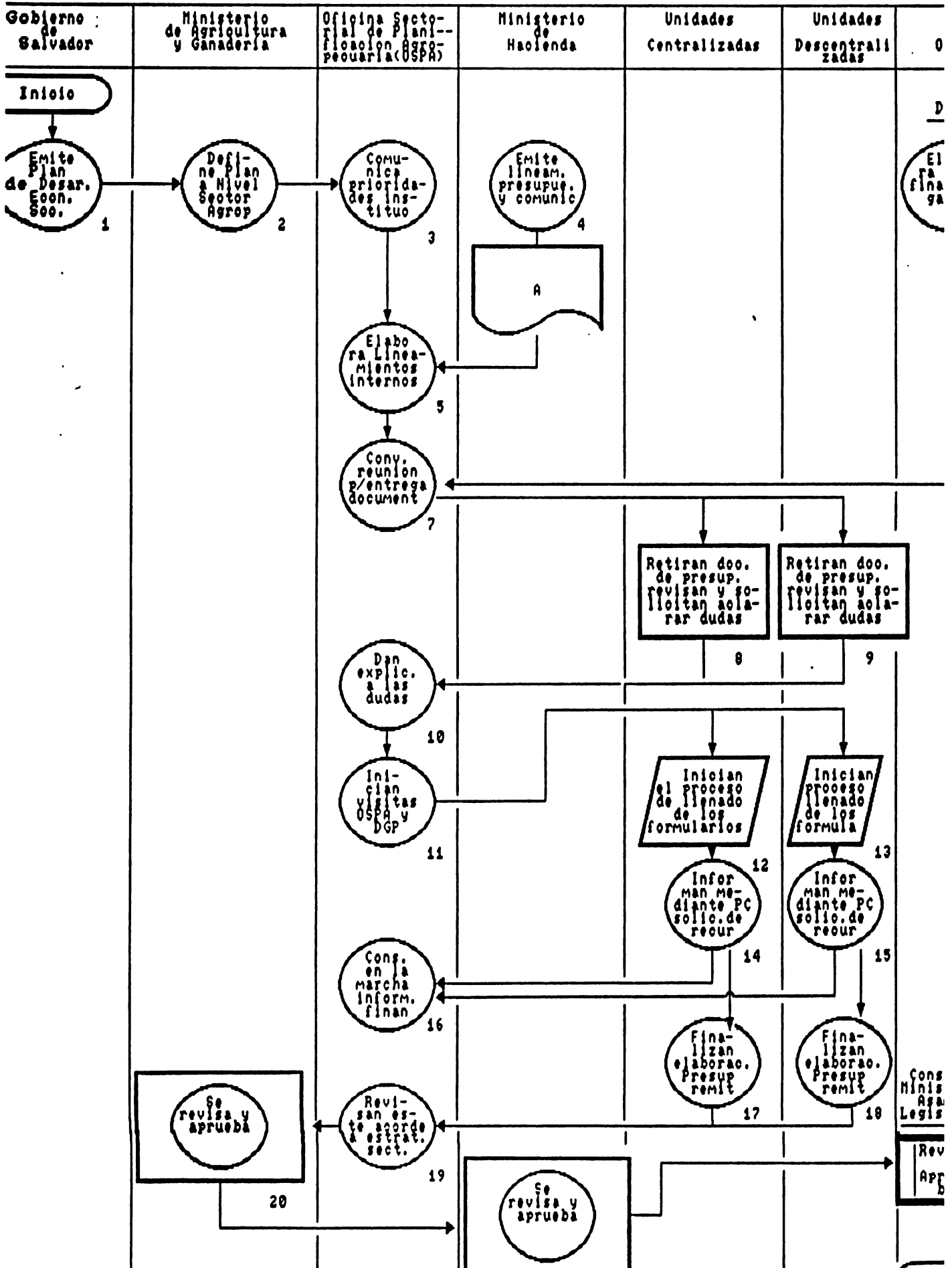
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
		... P-5 Descripción Programática y Metas, P-6 Información Financiera, P-7 Detalle de Gastos, P-8 Detalle de Plazas (Ley de Salarios o Contrato), P-9 Detalle de Plaza (Sistema de Jornales.	solicitud de recursos a demandar para el año próximo.
11	Unidades Centralizadas	Revisan la ejecución financiera de acuerdo a los registros contables proporcionados por la sección de contabilidad, por objeto específico de gasto, que permite comparar del ejercicio anterior los gastos proyectados contra los efectivos.	Este paso permitirá una programación adecuada, que no observe sobre o sub-estimación de recursos.
12	Unidades Descentralizadas	Analizan los egresos proyectados respecto a la subvención aprobada por el ministerio, afin de compensar cualquier desfinanciamiento con los recursos propios.	
13	OSPA	Consolidará la información financiera del Ramo, basada en los datos proporcionados por las direcciones a través de las PC en línea, determinando cualquier ajuste que deberá hacer la dependencia por sobre estimación.	Incluye programas de funcionamiento, inversión, transferencias corrientes; transferencias de capital y de financiamiento.
14	Unidades Centralizadas y Descentralizadas	Remiten sus anteproyectos de presupuesto a la OSPA.	
15	OSPA	Revisa los anteproyectos y determina cualquier inconsistencia y devuelve a la unidad implementadora.	
16	Unidad Centralizada	Corrige en la computadora, imprime y devuelve a la OSPA el anteproyecto corregido.	La mecanización proporcionará mayor agilidad y exactitud para cualquier ajuste
17	OSPA	Verifica que se encuentren incorporados los ajustes corres-	



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
		pondientes emite un informe ejecutivo a los Señores Titulares de la integración del presupuesto entre todas las direcciones en función de los servicios del MAG y de la consolidación de los montos a demandar	
18	Titulares del MAG	Dan su aceptación al Anteproyecto de presupuesto para que sea remitido al Ministerio de Hacienda para su aprobación.	
19	DGP	Efectua revisión a la solicitud del ministerio y si existiere la necesidad de alguna explicación es comunicada a la OSPA.	El grado de participación del técnico del M.H. en el proceso de formulación, permite que conozca sobre el estado del presupuesto, facilitando su aprobación.
20	MH	Aprueba el anteproyecto de presupuesto del MAG, y lo consolida con los demás ramos, solicitando la aprobación ejecutiva por parte del Consejo de Ministros.	En vista de que el presupuesto se enmarca sobre una estrategia sectorial incluida en el Plan de Desarrollo Económico y Social, esto permitirá una rápida aprobac
21	Consejo de Ministros	Lo estudia y aprueba	
22	Organo Legislativo	Recibe el Presupuesto General de la Nación en el que se encuentra el del MAG y después de una revisión, éste es aprobado a través de una votación.	



# PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE LOS PRESUPUESTO





#### 4. Evaluación

El procedimiento propuesto para la elaboración del presupuesto contempla diferencias respecto al que se desarrolla actualmente y son:

i) El procedimiento propuesto sustenta la elaboración del presupuesto en un Plan de Desarrollo Económico y Social Nacional, así como en un Plan Sectorial de mediano plazo y en el conocimiento de los mismos por parte de los funcionarios involucrados en tal actividad, por lo que el presupuesto se vuelve un verdadero instrumento de planeación, que permitirá alcanzar los resultados finales que se propongan.

ii) Se eliminaría el proceso de repetición de acciones o copiado del presupuesto anterior, dado por una falta de conocimiento de objetivos, políticas y prioridades del plan de gobierno y del sector a una reorientación de los esfuerzos a objetivos identificados.

iii) La existencia de orientaciones políticas previas sobre prioridades, dara origen a definiciones presupuestarias concretas, que definirá claramente el destino que se le va a dar a los recursos de los contribuyentes.

iv) La definición de prioridades hará practicable una efectiva descentralización en la preparación del presupuesto, fijandose niveles de actividad por programa.

v) Se eliminará la subutilización de recursos en razón al tipo de mecanismos de presupuestación utilizados, ya que se presupuestará en contacto entre las distintas direcciones del ministerio, llevandose a cabo una adecuada coordinación que consolidará servicios para el pequeño y mediano agricultor, y no servicios obsoletos, cuyo anacronismo solo han subsistido por falta de cambios en las políticas operativas.

vi) El presupuesto anual será una acción enmarcada necesariamente en un plan de mediano plazo, ya que de lo contrario se volvería a constituir en una grave falacia decisoria cuyas consecuencias son soportadas por futuras gestiones y generaciones.

vii) Dado que cuando los programas presupuestarios tendrán fijado determinado nivel de actividad conducentes al logro de ciertos objetivos (ya sea por tradición en la prestación de un servicio o bien por claridad en la definición de necesidades), esta ejecución presupuestaria será más dinámica por cuanto será dirigida a los objetivos preconcebidos.





viii) Se cuantificará adecuadamente el presupuesto, ya que se utilizará información contable que evite la sobre o sub-estimación para cada una de las acciones que se planifiquen.

ix) Existirá una mayor participación del nivel decisorio a nivel de titulares en el proceso de presupuesto, ya que en la marcha se conocerá tramo a tramo, cuanto serán las demandas de recursos y en que clases generales, ya que se accederá la información de las bases (UPIS) a la OSPA.

x) En cada dirección se agilizará el proceso, ya que cada formato utilizado por las UPIS, tendrá una base de cálculo que eliminará el estar operando con calculadora, sumas y restas, acción que será desarrollada por el software que sea instalado en cada PC. Así como también, cualquier cambio o edición se efectuará instaneamente, con la opción inmediata de impresión.

xi) Todas las bases de datos, le permitirá tanto al encargado de planificación como de administración utilizarlo al momento que se ejecute el presupuesto para obtener saldos por específicos de gasto, saldos por clase general, determinación de economías de salarios, etc.

xii) Se eliminarán tiempos y movimientos con la mecanización del sistema.

xiii) La propuesta permitirá que el despacho del MAG, pueda gestionar ante el M.H. cualquier demanda de recursos y su posible justificación en la marcha.

xiv) Se llevará un constante control desde la OSPA, de todo el proceso, no obstante se encuentren a distancia las instituciones involucradas.



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

### 1. Descripción del Modelo

La propuesta se fundamenta en el uso de un proceso simplificado y uniforme en las dependencias del Ministerio, que permita mantener al día todos los registros de bienes muebles, equipo de computación y de transporte adquiridos con cualquiera de las fuentes de financiamiento del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), aglutinando la información en una base de datos acorde con las existencias físicas reales.

En el desarrollo del proceso se considera la existencia de un sistema administrativo, que tendrá como ente coordinador y asesor a la Dirección General Administrativa (DGA), quien para el caso del levantamiento de inventarios actúa como unidad normativa que asesorará, controlará y dará seguimiento al procedimiento, a fin de lograr la consecución de los objetivos del mismo y como unidad operativa central, por cuanto realiza el inventario de las unidades asesoras, de apoyo, del Despacho Ministerial y centraliza como matriz el inventario general del MAG.

Las secciones de inventarios adscritas a las dependencias centralizadas, constituirán otras unidades operativas del proceso. El procedimiento parte del momento de adquirir un bien por cualquiera de las fuentes de financiamiento, considerando que la compra se concretiza en el momento de pago, será la unidad de finanzas quien deberá enviar el documento de pago y las características a contabilidad quien tendrá acceso a una computadora personal con un menú de opciones versátiles, que a través de un código, integrará toda la información del equipo que se ha comprado, esta información generará una base de datos, así mismo será esta sección la responsable de codificar el equipo y realizar toda la tramitación posterior ante los organismos que intervienen cuando se trata de compras con Presupuesto Extraordinario para Reactivación Económica, PERE, y ante la Dirección General de Contabilidad Central.

Dentro de esta base de datos, se adicionará también el dígito o número que establece la Sección de Inventario para incorporar el equipo a los activos del MAG a favor de la unidad implementadora del Ministerio. <sup>1/</sup>

---

<sup>1/</sup> La propuesta no considera aún la unificación presupuestaria que está en proceso de diseño.



El programa instalado previamente en la computadora personal, tendrá un módulo relacional que permitirá contemplar además, aspectos referidos a los documentos que ha aprobado la compra, con especificaciones de números de notas, cartas, fechas, número y fechas de la orden de pago con el que fue adquirida y cualquiera información que se requiera.

Toda la información referida al equipo adquirido, y digitada por el personal que se encuentran en las secciones de inventario de las direcciones, estará en línea con un computador ubicado en la sección de inventario del MAG adscrita al Departamento de Contabilidad que después de captar el registro económico lo trasladará a su sección de inventario a la DGA, desde donde se conocerá de manera sumaria, el total de inventario a favor del MAG por tipo de equipo, codificación de inventarios, dependencias que los poseen, su estado, inversión en activos, etc.

La base de datos deberá ser alimentadas y actualizada al momento que se observe un cambio, esto permitirá que los niveles gerenciales conozcan de los equipos registrados en Contabilidad, de los insumos para operarlos, y posibles redistribuciones de acuerdo a los planes y/o prioridades en apoyo a los servicios que se presten en el campo para atender a los pequeños y medianos agricultores.

La información que se genera servirá además, para usuarios que se relacionan, tal es el caso de los talleres de mantenimiento y reparación de vehículos, quienes consultarán antes de efectuar determinada reparación si el vehículo es propiedad del MAG, según consta en capítulo IV de esta propuesta; otras unidades involucradas son aquellas dedicadas a aspectos de proveeduría, ya que posibilitarán controlar todo tipo de requisiciones a determinada unidad; así como las gestiones referidas a proyecciones presupuestarias, proveeduría tendrá acceso a la información de inventarios, siempre a través del Departamento de Contabilidad ya que tendrán comunicación en línea a la misma información, ver capítulo III.

Considerando que se dan variantes en cuanto al procedimiento para compras en el exterior y compras locales se incluye la descripción y el flujograma de cada uno de ellos en el numeral 3 de este capítulo.



## 2. Premisas del Modelo

- i. El MAG contará con un Sistema Administrativo que será comandado por la Dirección General Administrativa, DGA, quien coordinará y asesorará a las otras unidades administrativas del sector.
- ii. Uno de los subsistemas lo constituirá el de contabilidad quien dispondrá de una sección de inventarios.
- iii. El Ministerio de Agricultura y Ganadería, con base al nuevo sistema de contabilidad gubernamental, creará las unidades contables del Sector Público Agropecuario, quienes por ley centralizarán globalmente los movimientos contables.
- iv. Se contará con equipo de computación en los Departamentos Administrativos del Ministerio.
- v. Se montarán programas de capacitación.
- vi. Se dispondrá de un sistema integrado de información, base de datos común en los Departamentos Administrativos.
- vii. El proceso de compra de equipo, pago e inventario cerrará en los Departamentos Administrativos a través de las Unidades de Aprovisionamiento y Suministros UAS, Finanzas y Contabilidad, sección inventario.
- viii. Todos los Departamentos Administrativos del Ramo, conocerán los procesos de trabajo, los cuales serán uniformemente aplicados.
- ix. Se girarán instrucciones, mientras no se integran los presupuestos Ordinario y Extraordinario, para que los administradores de los proyectos, remitan su información a la contabilidad institucional, para captar los detalles de las compras que realicen de bienes inventariables. De igual forma se integrará la información de proyectos de cooperación internacional.





### 3. Descripción del Procedimiento

#### 3.1 Procedimiento del Levantamiento de Inventarios de Equipo Adquirido Localmente.

Actual

Propuesto

Fecha:

31 | 07 | 91

PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Finanzas	Realiza pago del equipo adquirido, y envía copia de la orden de pago aprobada por la - Corte de Cuentas de la República a Contabilidad.	
2	Contabilidad (Sección Registros)	Registra, procesa y controla la transacción monetaria realizada y pasa inventario.	Por la intercomunicación en línea que se tendrá con la DGA, se alimentará automáticamente la base de datos central del sistema.
3	Contabilidad (Sección Inventario)	Introduce información específica de cada bien inventariable y procede a su marcación.	Dependiendo de la estructuración del sistema de contabilidad se definirá la codificación que se use para marcar.



Actual

Propuesto

XX

3.2 Nombre del Procedimiento: Levantamiento de los Inventarios de Equipo adquirido en el exterior, financiado por PERE.

PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Unidad Ejecutora del Proyecto	Realiza trámites en todas las instancias del gobierno para la obtención de la franquicia, póliza de importación a fin de proceder a retirar el equipo de las bodegas de la Aduana.	Las instancias son - Sección Franquicia. Aduana Central, San Bartolo, Sección Franquicia Corte de Cuentas de la República, Sección Informes y - Sección Pólizas de Aduana Central y Bodega de Aduana.
2	Bodega Aduana	Entrega equipo a Unidad Ejecutora.	
3	Unidad Ejecutora del Proyecto.	Levanta Acta de recepción en su bodega, en original y dos copias.	
4	Unidad Ejecutora	Elabora y firma el formulario Receiving and Inspection Report (R.I.R.) y traslada a organismo junto con la original de la factura Packing List y Guía aérea o conocimiento de embarque.	
5	Organismo Cooperante	Recibe documentación, revisa y procede al pago del suministrante en el exterior.	
6	Unidad Ejecutora del Proyecto	Elabora el prorrateo de costos a fin de determinar el valor unitario. Solicita a SETEFE el descargo.	La documentación que se adjunta es: póliza liquidada, copia de franquicia, copia de RIR, copia de factura guía aérea o B/L, lista de empaque, seguro de mercadería, prorrateo de costos y formulario de descripción del equipo para la C.C. de R.



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
7	SETEFE	Revisa documentación, procede a trámite y emite un acuerdo ejecutivo de descargo contra las asignaciones aprobadas en el Plan de Accion en la Clase General 3	
8	SETEFE	Remite a Contabilidad Institucional la documentación referida en el paso 6, el Acuerdo Ejecutivo en el Ramo de Planificación y la cantidad liquidada para proceder al registro en Contabilidad.	
9	Contabilidad	Registra el equipo a favor de la Unidad Implementadora.	
10	Contabilidad (Sección Inventario)	Establece código y con el número de registro en contabilidad y el de inventario codificado por la institución se digita esta información en la computadora junto con datos del Acuerdo Ejecutivo y de los equipos, a una base de datos en línea con la DGA. Finalmente procede a marcar el equipo.	
12	D.G.A.	Consulta en la FC Central, la información del proceso de inventario del equipo adquirido, el que es consolidado a las de todas las direcciones.	



#### 4. Evaluación

Al evaluar la propuesta contra la situación actual se observan las siguientes variantes:

i) El proceso propuesto permitirá homogenizar los pasos para la actualización de los inventarios, superándose la improvisación por parte de las personas involucradas así como el ensayo y error, eliminándose tiempos y esfuerzos.

ii) Existirá un mecanismo de coordinación de acciones entre las secciones encargadas de tal actividad en las dependencias y la Dirección General Administrativa.

iii) Permitirá mantener un inventario actualizado, que descartará todo tipo de equipo que se encuentra fuera de servicio.

iv) Se mejorará el control de todas las erogaciones que se realicen en el tiempo.

v) Se contará con procedimientos definidos, para realizar todo tipo de inventarios.

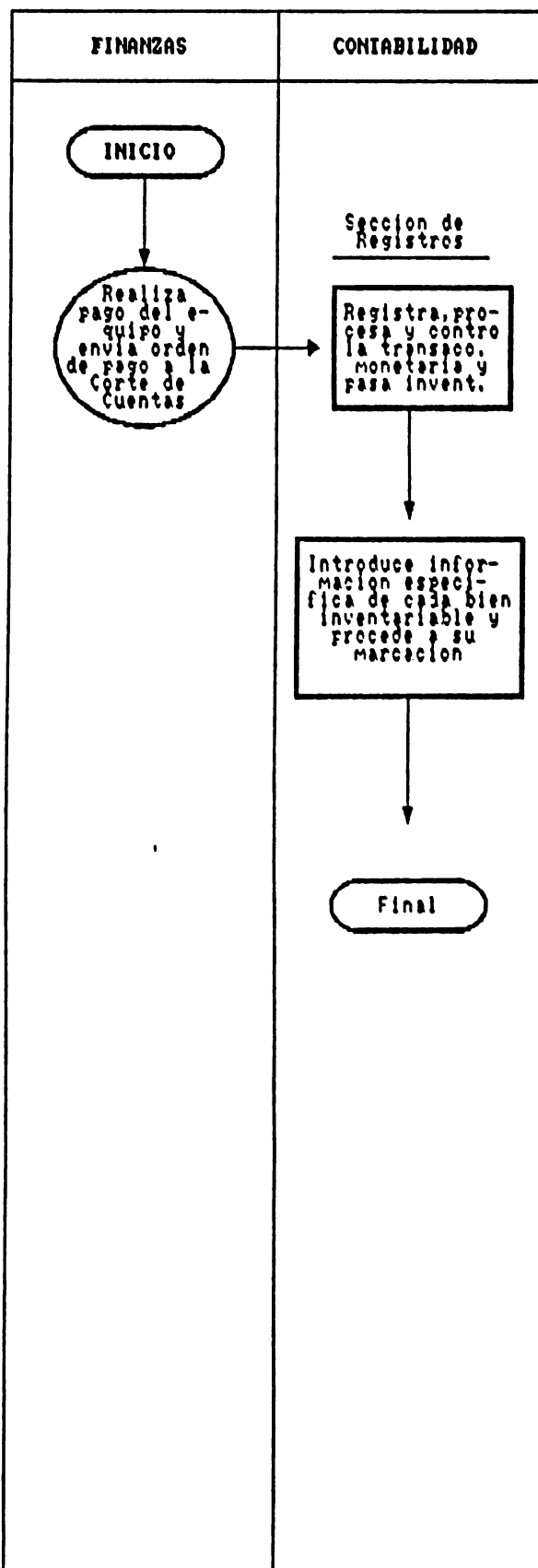
vi) Se integrará el proceso de trabajo administrativo, mediante el cruzamiento de información, lográndose consecuentemente elevar su eficiencia y disminuir el despilfarro de recursos.



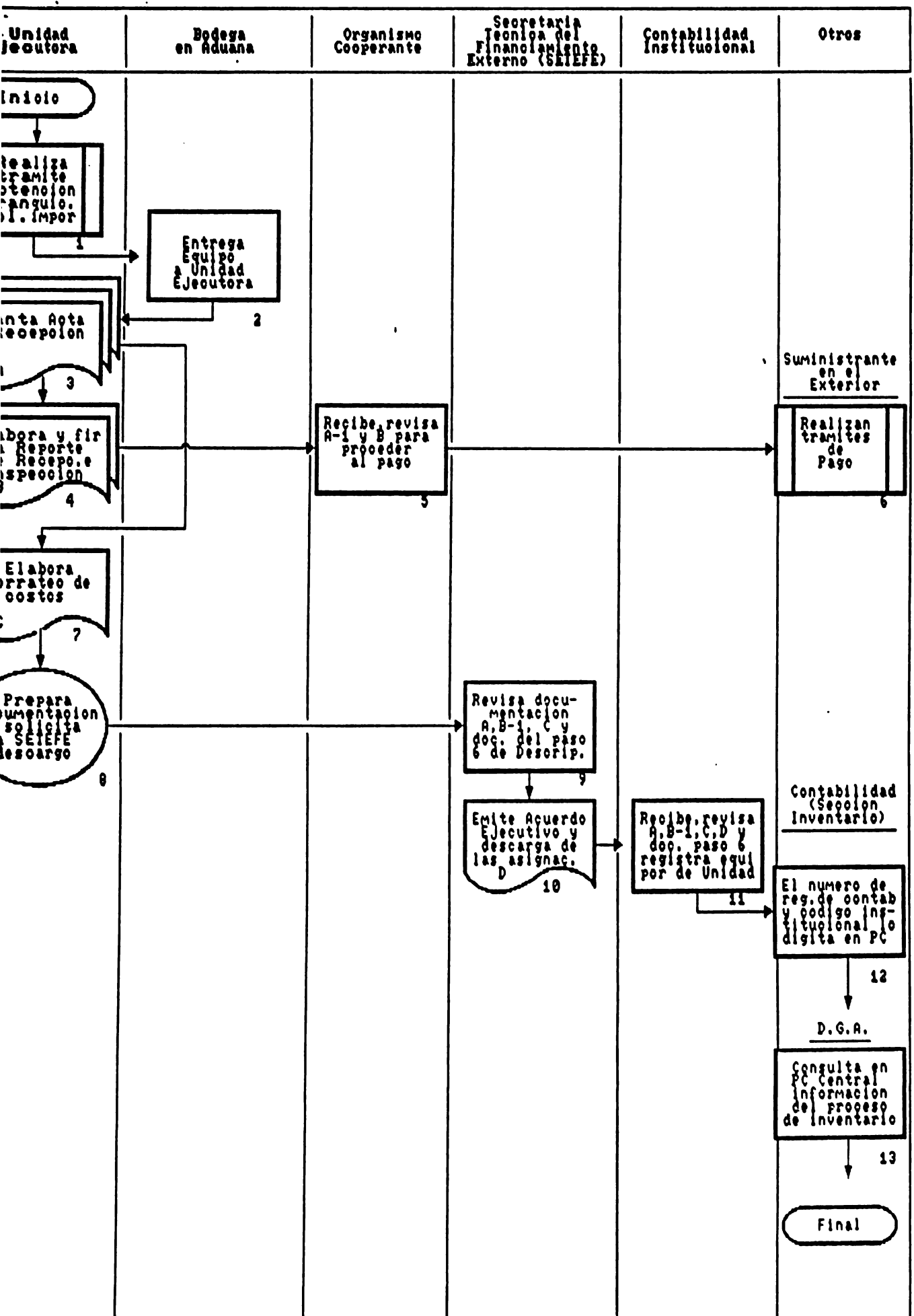


3.1 Nombre del Procedimiento: Levantamiento de Inventarios de Equipo Adquirido Localmente

Actual:  Propuesto:









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

#### 1. Premisas del Modelo

##### 1.1. Sistema Administrativo

El procedimiento modelo, que se propone en este estudio, identifica al interior de la estructura del M.A.G., como ya se dijo, la existencia de un sistema Administrativo, que será diseñado por la unidad de Desarrollo Institucional de la OSPA.e implementado a través de la Dirección General Administrativa, DGA, que asesorará y dará seguimiento al accionar de todos y cada uno de los Departamentos Administrativos de las diferentes unidades de Organización del Ministerio conformandose así, el sistema preconcebido. Bajo ese contexto se establece, que el procedimiento de los suministros y del aprovisionamiento por ser una de las principales funciones del sistema Administrativo deberá ser ejecutado por unidades especializadas.

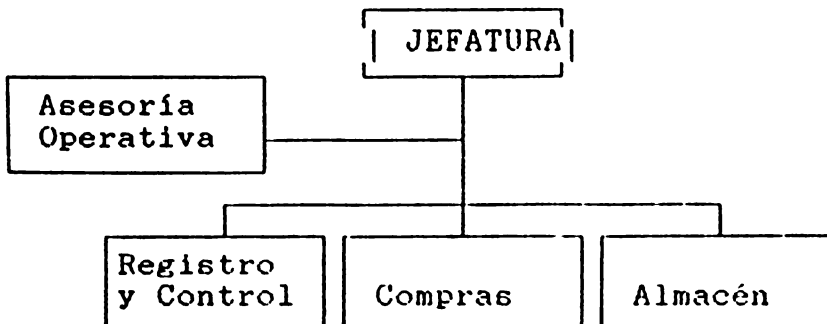
##### 1.2. Unidades de Organización

###### 1.2.1 Dirección General Administrativa

Considerando la existencia del Sistema Administrativo, corresponderá a la DGA por medio del Departamento de Aprovisionamiento y Suministros, velar por la buena marcha del Sub-Sistema de proveeduría del M.A.G., entendido este como el encargado de la adquisición, custodia y distribución de materiales, bienes y servicios que requiere el Ministerio para la consecución de sus objetivos. Por lo anterior las funciones básicas del Departamento serán:

- Asesorar operativamente, a las unidades de proveeduría en la realización de sus actividades,
- Proporcionar el servicio de proveeduría al Despacho Ministerial, a las unidades asesoras y a la Dirección General Administrativa.

Para la realización de esas funciones se propone la siguiente organización:



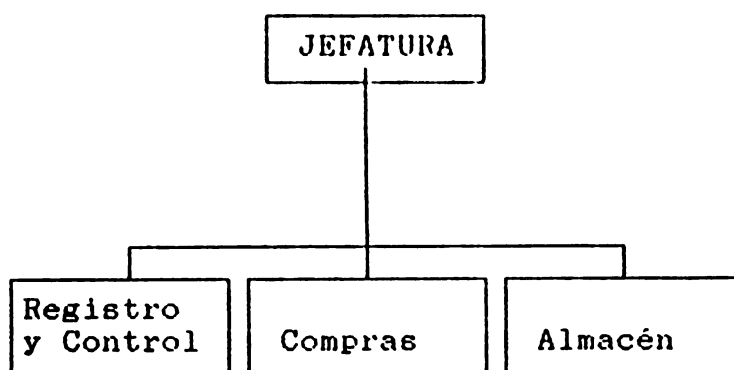


### 1.2.2 Departamento Administrativo del Resto de Dependencias Centralizadas.

Las Dependencias Centralizadas del M.A.G., a través de los Departamentos Administrativos constituirán las unidades operativas del Sistema Administrativo, estos Departamentos a su vez por medio de las unidades de aprovisionamiento y suministro UAS, conformarán el sub-sistema de Proveduría.

La función básica de las Unidades de aprovisionamiento y suministros, será la de proporcionar los servicios de adquisición, custodia y distribución de los materiales, bienes servicios que demanden las diferentes unidades de organización de las dependencias en donde estén adscritas.

En terminos de estructura Organizativa se propone la siguiente



Como se observa difiere de la estructura propuesta del DAS, unicamente en que no contempla la unidad de asesoría operativa.





### 1.3 Recursos

Para la implantación del sub-sistema de proveeduría en el M.A.G. es imprescindible que se dote a las unidades de los recursos presupuestarios, físicos de equipo y humanos que se identifiquen, con el propósito de apreciar y motivar al recurso humano, motor principal de todo proceso de trabajo.

El sub-sistema de proveeduría requiere una alta dosis de planificación e instrumentalización del trabajo, en este estudio se dan los insumos fundamentales, pero será menester el precisar, de entre otros aspectos, las características y dimensiones del espacio físico, así como el equipo del cual se resalta como fundamental, el equipo automotriz y una PC que sirva como herramienta para la planificación, toma de decisiones y control interno de compras, gastos, existencias, suministrantes, consumo etc., al nivel que sea requerido por persona, meta o cualquier otra categoría.

Para que el sub-sistema funcione, será imprescindible que se fortalezcan las unidades con personal profesional y técnico-administrativo el cual deberá capacitarse, motivarse y dirigirse de tal manera que todos los participantes funcionen eficientemente, para lo cual la disciplina y la organización deben ser muy sólidas.

Se estima que en el DAS, debería de contarse con tres profesionales administradores de empresas con experiencia en el área, para las actividades de Jefatura (1) y asesoría (2) y cuatro personas a nivel de técnico-administrativo, para las funciones de Registro y Control, Compras y Almacén.

Las UAS, por su parte, deberán contar con un profesional en la jefatura, y tres personas a nivel técnico-administrativo para las funciones de las unidades.

Debe recordarse que en el M.A.G., existe personal disponible por lo que se sugiere un buen proceso de selección y capacitación de las personas y no la contratación de nuevos elementos.

### 1.4 Políticas de Funcionamiento.

i. En el sub-sistema de proveeduría se consolidan las funciones operativas de compra-almacenamiento y distribución, de todos los materiales, bienes y servicios que serán requeridos para la realización de las funciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería y la función de asesoría, para la que se propone la unidad de asesoría operativa, en el DAS, como se estableció.

ii. Todas las compras, deberán realizarse bajo un sistema de libre competencia, para lo cual no se deberá limitar la participación de los oferentes y con base a la reglamentación legal exigente.

iii. por compras hasta de diez mil colones, la competencia se realizará por medio de cotizaciones telefónicas ó escritas, según la emergencia del caso.



- Por compras que excedan los diés mil colones, hasta un máximo de cincuenta mil, se podrá realizar competencia privada.

-Por compras superiores a cincuenta mil colones, se deberá promover competencia pública.

iv. Se constituirá un comité de adjudicación para compras mayores de diés mil colones, integrado por el Director ó jefe de la unidad que solicita el aprovisionamiento, por el proveedor y por el representante del Departamento de auditoría de compras de la ex-Proveeduría General de la República, llamada también unidad técnico-normativa.

v. La solicitud y entrega de los bienes y servicios se harán bajo programación mensual, salvo en casos de suma urgencia.

vi. Cada unidad de la organización presentará los cinco primeros días hábiles de cada trimestre una programación de uso de materiales, bienes y servicios .

vii. Se realizarán compras trimestrales por volumen con base a programación de uso, existencia en bodega y consumo histórico.

viii. Se implementará un sistema de información mecanizado para lo cual se diseñarán bases de datos codificados que de entre otros variables podrían incluir lo siguiente:

- Registro de suministrantes con datos de identificación, localización, tipo de actividad, bienes ofrecidos características, calificación en materia de calidad, servicios, garantía, forma de pago, etc.

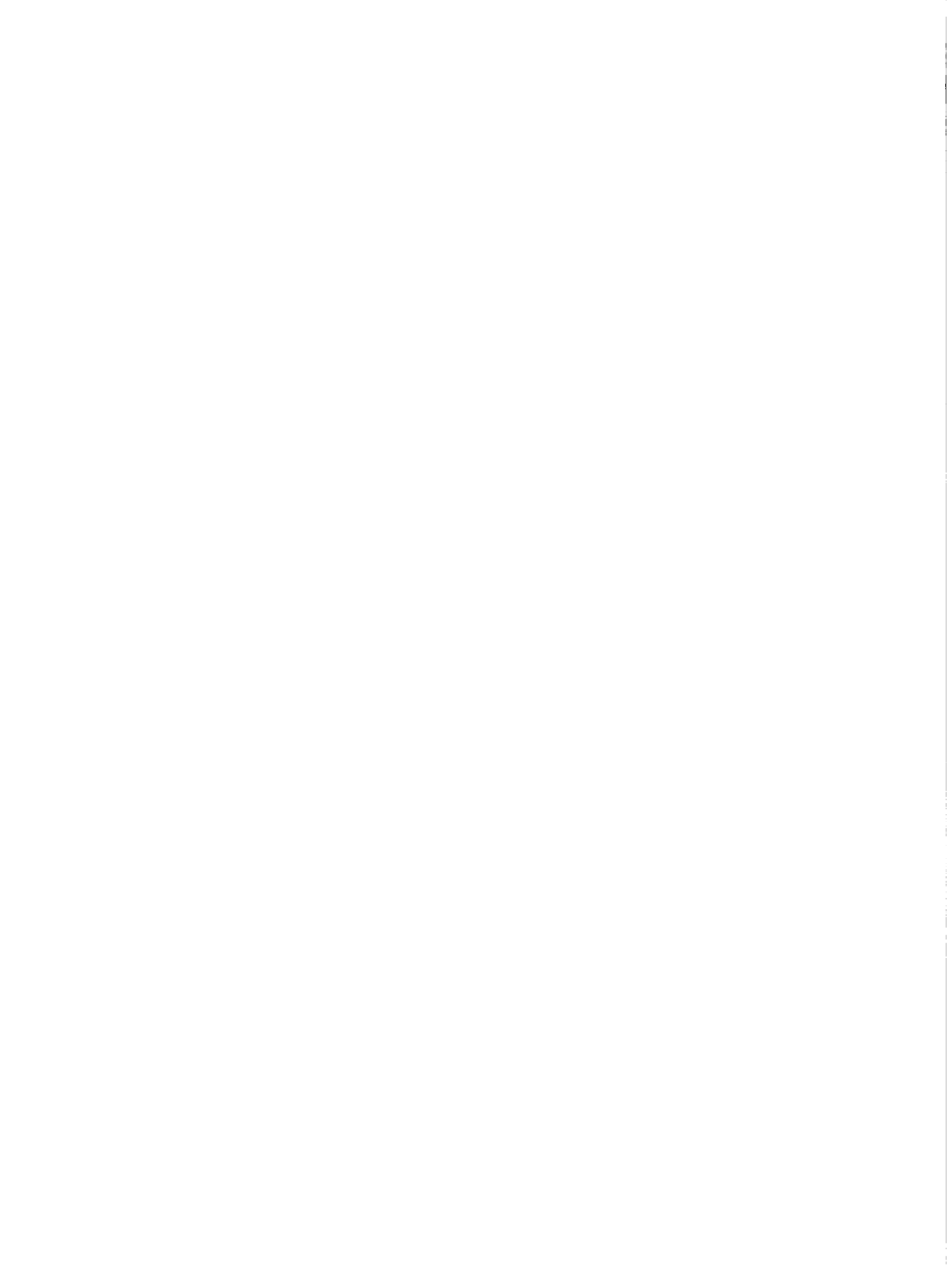
- Registro de existencias, que será enviado mensualmente a todas las unidades con sus respectivos códigos y características.

- Control de consumo y gastos por unidad y/o meta que será enviada por contabilidad .

ix. Se deberá fortalecer la coordinación con las unidades de contabilidad con quién se cruzará documentación diariamente, a efecto de tener controles continuos en el movimiento presupuestario de gasto y consumo por unidad, esta información debe canalizarse a las unidades de Registro y Control.

x. Se deberá fortalecer la coordinación de acciones con las unidades de finanzas, quienes son los encargados de realizar los pagos.

xi. La única unidad facultada para contar con almacén y/o bodega será la de talleres automotrices, durante la primera fase de la propuesta que se presenta en el capítulo IV de éste estudio o sea un período de año y medio. Lo anterior obedece a la necesidad de disponer de repuestos o cualquier otro material de inmediato.



xii. Para facilitar el funcionamiento del M.A.G., todas y cada una de sus dependencias, deberán contar con autorización para manejar fondos circulantes de monto fijo y de escritorio y menudos, por lo que habrá de constituirse reserva de crédito, bajo éstos fondos no se facultan compras al crédito.

xiii. En el M.A.G., las firmas autorizadas para los diferentes montos de compras seran:

- Proveedor monto hasta ¢ 1,000.00
- Director General Administrativo (a nivel de Despacho Ministerial) monto hasta ¢10,000.00
- Director General o Director de Centro. (a nivel Dependencia Centralizada) monto hasta ¢10,000.00
- Ministro o Vice-Ministro monto mas de ¢10,000.00

## 2. Funcionamiento del Modelo.

### 2.1 Descripción.

El modelo propuesto, con base a las premisas planteadas, se integra con los procedimientos siguientes:

- Requisición de materiales, bienes y servicios .
- Compras por libre gestión
- Compras por competencia privada
- Compras por competencia pública.
- Almacenamiento.

Para cada uno de estos procedimientos se incluirá su objetivo, normas específicas, descripción, flujograma y formularios correspondientes con lo que se ofrecerá una herramienta valiosa para la implantación del sub-sistema de proveeduría.



## 2.2 Procedimiento. Requisición de Materiales, Bienes y Sevicios.

### 2.2.1 Objetivo

- Normar el procedimiento que debe de seguirse para presenta requisiciones a la unidad de aprovisionamiento y suministros, UAS.

### 2.2.2 Normas Especificas.

i. Las requisiciones deberán presentarse en la última semana de cada mes, salvo en caso de suma urgencia y a solicitud del Director de la Institución.

i.1 todo pedido se realizará usando el formulario (form. Rq. 1), en original y dos copias, estas deberan presentarse en el almacen, ver anexo III-1.

i.1.1 Toda requisición será firmada y sellada por el jefe responsable de la solicitud.

iv. mensualmente se remitirá a las unidades de la institución, listados de las existencias en el almacén.

v. Todos los formularios seran preimpresos , estos seran proporcionados por la unidad de aprovisionamiento y suministros.

### 2.2.3 Descripción del Procedimiento

Actual

Propuesto

Nombre del Procedimiento: Requisición de Materiales, bienes y servicios.

Fecha: |31|07|91|

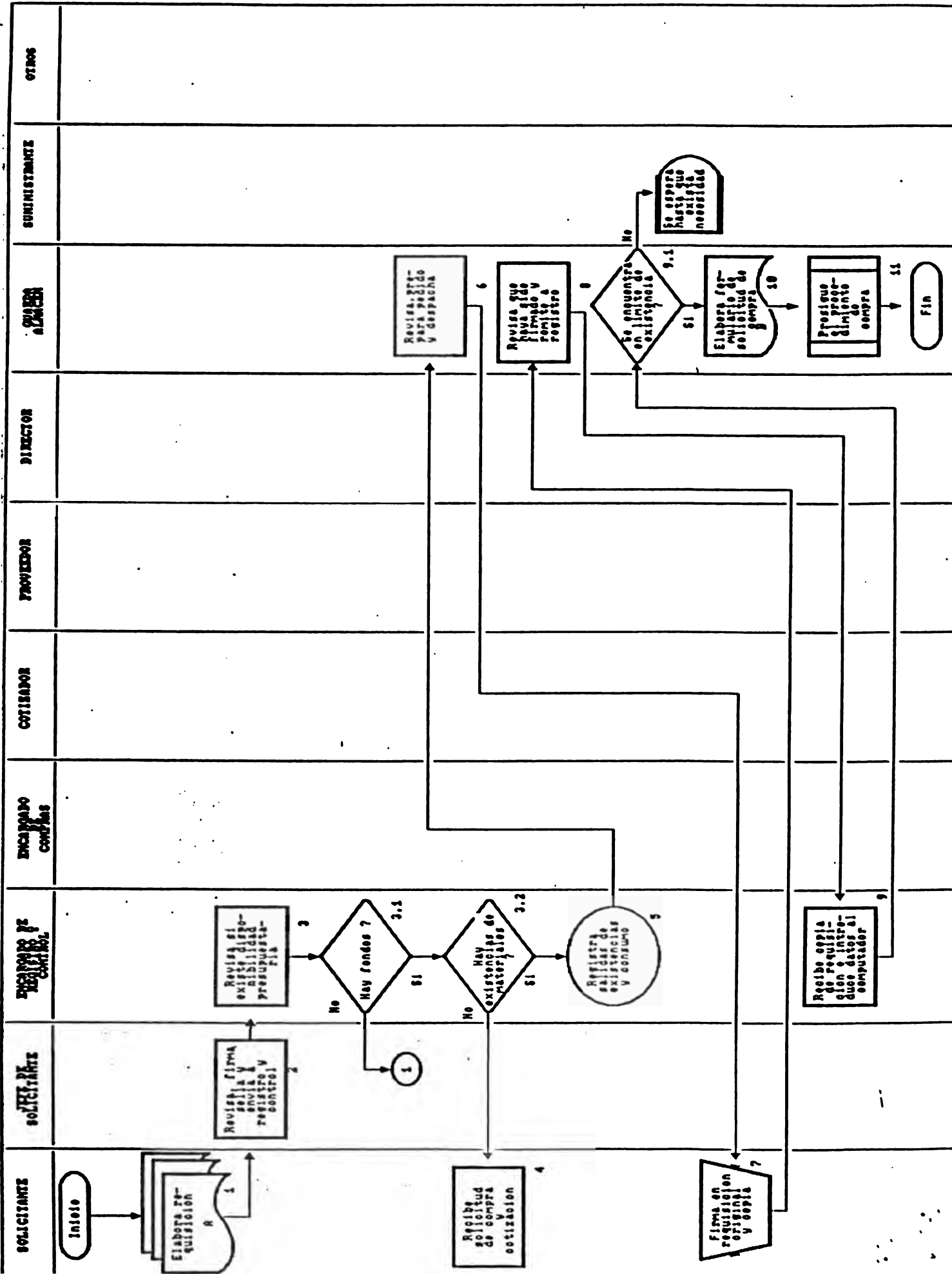
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Persona solicitante	Elabora requisición Rq-1 en original y 2 copias y envía a Jefe Inmediato.	Requisición y Form. Rq-1.
2	Jefe del Solicitante	Revisa requisición, firma, sella y envía a proveeduría, Sección de Registro y Control y - archiva una copia.	





PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
3	Encargado de Registro y Control	Recibe requisición en original y copia, revisa disponibilidad presupuestaria y existencia. Si no hay existencias entrega solicitud de compra y cotización.	Formulario solicitud de Compra y Cotización (Form-SCYC-2), - Anexo III-2. Esta actividad se hará en PC y en coordinación con el sistema de contabilidad.  El control de existencia se verifica por artículo en computadora (Form-CE-3), Anexo III-3.
4	Encargado de Registro y Control	Sí tiene existencia, registra salidas de existencias y consumo y pasa a almacén la requisición en original y dos copias.	
6	Guarda Almacén	Revisa Rq., prepara pedido y despacha y obtiene firma del solicitante. Entrega pedido y archiva original para presentar a Corte de Cuentas para finiquito y una copia para su expediente y envía 1 copia a la Unidad de Registro y Control, al final de cada día.	
7	Encargado de Registro y Control	Recibe copia de Rq. e introduce datos al computador. Emite reportes.	
8	Guarda Almacén	Elabora formulario de Solicitud de compra cuando se ha alcanzado el límite mínimo de existencia, prosigue procedimiento de compra.	





Requisición de materiales, bienes y servicios



## 2.3 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS POR LIBRE GESTION

### 2.3.1 *Objetivo*

Clarificar el procedimiento de compras por libre gestión ya sea al crédito (pagando por medio de orden de compra) o al contado (pagando por medio del fondo circulante o de escritorio y menudos).

### 2.3.2 *Normas Especificas*

- i. Todas las compras se realizarán bajo estricto cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.
- ii. Todas las compras deberán realizarse por medio de las unidades de aprovisionamiento y suministros.
- iii. Todas las compras se realizarán bajo un sistema de competencia, excepto cuando exista un único proveedor.
- iv. Las compras deberán tramitarse con el formulario Solicitud de Compra y Cotización, que será proporcionado por el Encargado de la Unidad de Registro y Control.
- v. Para compras menores de ₡500.00, las cotizaciones pueden solicitarse por vía telefónica; si son mayores deberá ser por escrito.
- vi. Las firmas autorizadas para los diferentes montos de compras son:
 

- Proveedor	Monto hasta ₡ 1000.00
- Director General Administrativo (a nivel de la Secretaría de Estado)	Monto hasta ₡ 10,000.00
- Director General o Director de Centro (a nivel de Dependencia Centralizada)	Monto hasta ₡ 10,000.00
- vii. En el análisis de ofertas para adjudicación, no sólo deberá considerarse el precio del bien o servicio, sino aspectos tales como: Calidad, mantenimiento, existencia de los bienes, capacidad, responsabilidad, prestigio del suministrante y otros factores relevantes.
- viii. Todas las solicitudes de compra se realizarán la primera semana de cada trimestre; compras urgentes podrán solicitarse la primera semana de cada mes o



cuando sea preciso por los Directores de la Institución.

- ix. Todos los pagos por compras serán efectuados por los Departamentos de Finanzas, quienes enviarán documentación a contabilidad a efecto de registrar movimientos presupuestarios y elaborar reporte de disponibilidades que debe ser remitido a la Unidad de Registro y Control de Aprovisionamiento y Suministros.





2.3.3 Descripción del Procedimiento.

Actual  Propuesto

Nombre del Procedimiento: Compras por Libre Gestión

Fecha:

Paso No	Responsable	Descripción	Observaciones
01	Persona solicitante	Elabora solicitud de compra y cotización en original y 4 copias y pasa a Jefe.	form-scyc-002
02	Jefe del solicitante	Firma todo el legajo de la scyc y envia a Unidad de Registro y Control, original y 3 copias y archiva una.	
03	Encargado de Registro y control.	Verifica saldo presupuestario según reporte de contabilidad y pasa original y 3 copias a encargado de compra si hay fondos, sino lo devuelve a unidad solicitante.	
04	Encargado de compras.	Recibe scyc, firma libro de correspondencia, revisa y completa código del producto, consulta a registro de suministrante y escoge tres y pasa a cotizador 3 copias, deja en espera original.	
05	Cotizador	Realiza tres cotizaciones mínimo, según instrucciones de encargado de compras, en scyc	Si la cotización es telefónica da reporte a Encargado de Compras, continúa paso 7.



06	Suministrantes	Si es cotización escrita firman y sellan y devuelven a cotizador. las 3 formas scyc.	
07	Cotizador	Entrega a encargado de compras las 3 copias de scyc.	
08	Encargado de Compras.	Recibe scyc (3) y elaboran cuadro comparativo de ofertas y certificado de competencia y adjudicación en original y copia y pasa a proveedor con el formulario scyc, en original y tres copias.	El cuadro comparativo de ofertas, resalta característica de cada oferta y pondera form. ccya-4, Anexo III-4.
09	Proveedor	Revisa form. scyc y ccya adjudica firmando y sellando si la compra es hasta de \$1,000.00, ó pasa a Director, para autorización si la compra es mayor.	El proveedor es el jefe de la unidad de aprovisionamiento y su ministros.
10	Director	Autoriza firmando el formulario ccya en original y copia y entrega a proveedor.	
11	Proveedor	Regresa formularios -- scyc (original y 3 copias) y ccya (original y copia) al Encargado de compras.	
12	Encargado de Compras.	Elaborar orden de compras en original y dos copias. Abre expediente y archiva scyc en original y tres copias y la copia del formulario ccya.	Una solicitud de compra puede ser abastecida por varios suministrantes por lo que habrá que elaborar diferentes órdenes de compra -- form. CO-5, Anexo III-5.

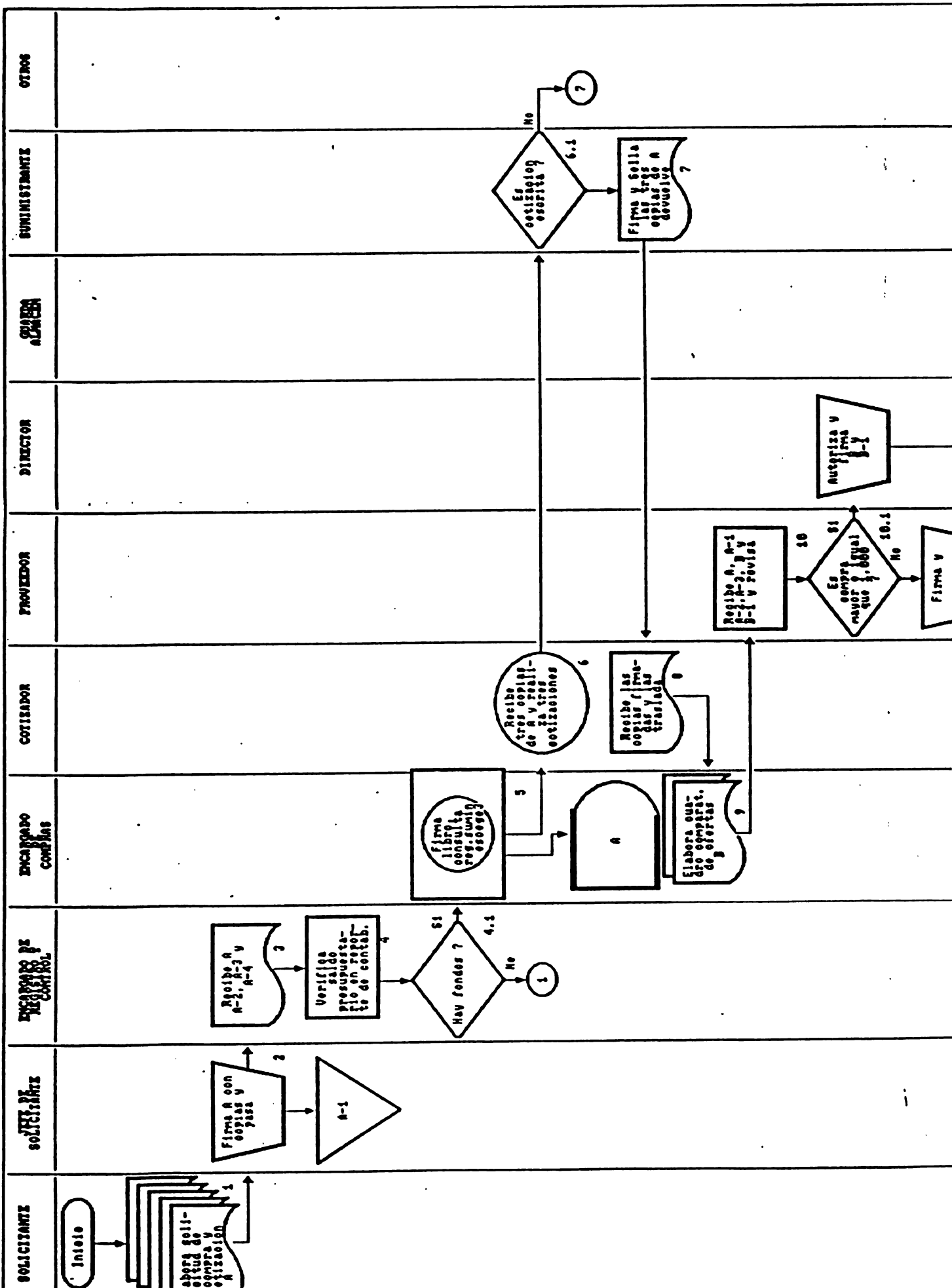


13	Proveedor	Revisa firma y sella form.OC en original y 3 copias y las envía a Director.	
14	Director	Firma y sella OC en original y 3 copias y las distribuye así: original al suministrante y las copias (2) al guarda almacén.	
15	Guarda Almacen	Recibe copias (2) de la OC y las deja en espera	
16	Suministrante	Recibe original de orden de compras y entrega materiales al guarda almacén acompañándolas de original de OC y factura original y cuatro copias.	
17	Guarda almacén.	Recibe y revisa que lo entregado no presente - daños y si todo está -- completo conforme a OC, firma y sella original y copias de facturas y original de la orden de compras. Retiene copia de factura que archiva, con copia de OC; la otra copia de la OC la - envía al encargado de - compras. Entrega a suministrante documentación que debe presentar a finanzas para el pago respectivo, los documentos son: orden de compra original y la factura original y tres copias.	ver procedimiento de almacen.  la factura original y las tres copias ya han - sido firmadas y selladas por - guarda almacén.
18	Suministrante	Lleva finanzas documentación para cobro.	



Nombre del Procedimiento: COMPRAS POR LINEA GESTION

Actual  Promueve  Jock  Fecha: 21 07 91



OTROS

SUMINISTRANTE

GUARDIA ALMACEN

DIRECTOR

PROVEEDOR

COTISADOR

ENCARGADO COMPRA

ENCARGADO DE CONTROL

SOLICITANTE





OTROS

SUMINISTRANTE

GUARDA ALMACEN

DIRECTOR

PROVEEDOR

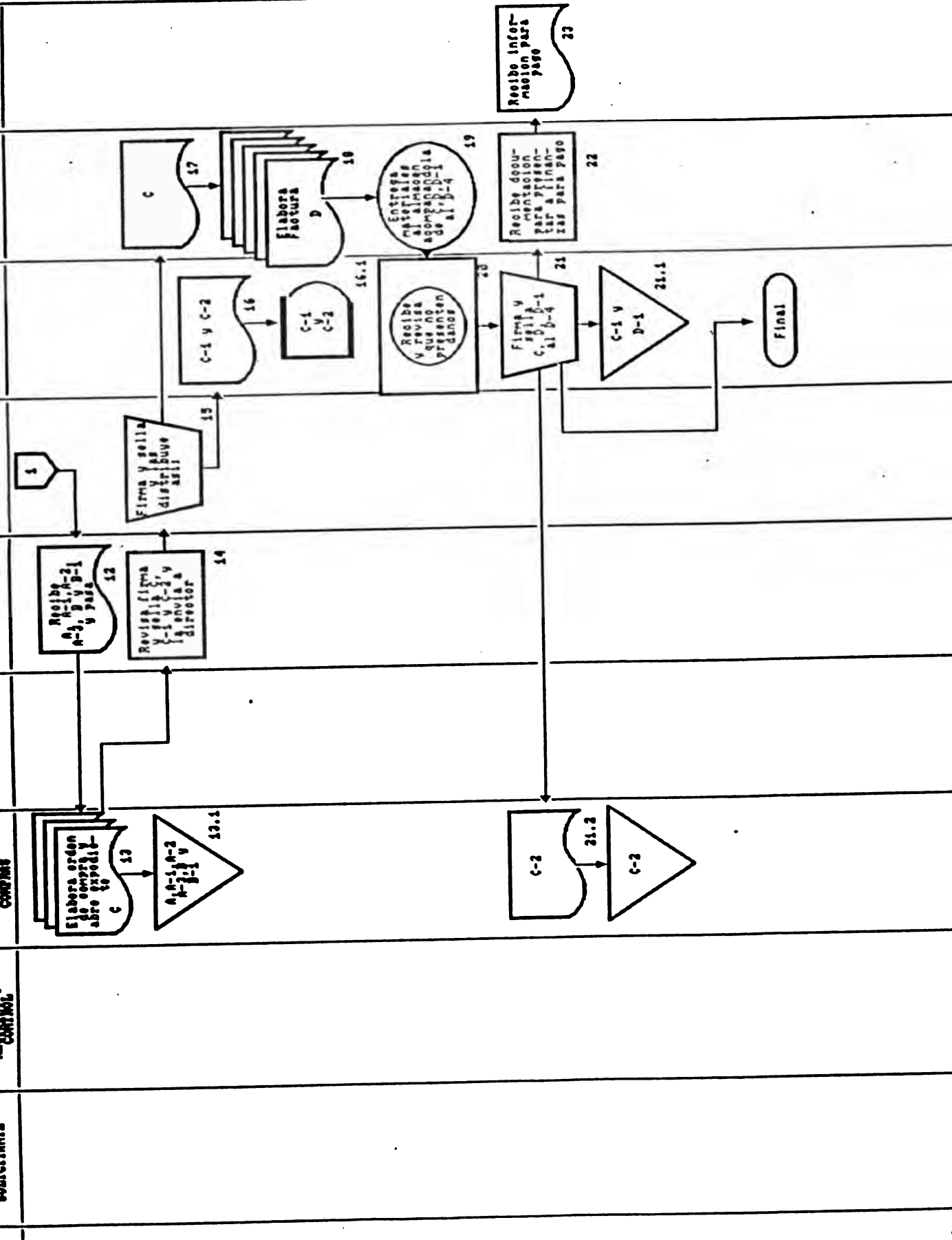
COTISADOR

ENCARGADO COMIDAS

ENCARGADO DE REPARTO Y CONTROL

ENCARGADO DE REGISTROS

STARTS





## 2.4 Procedimiento de Compras por Competencia privada.

### 2.4.1 Objetivo.

Desarrollar el procedimiento de compras por competencia privada, para generalizar su uso en el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

### 2.4.2 Normas Específicas.

- i. Todas las compras se realizarán bajo estricto cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.
- ii. Todas las compras deberán efectuarse por medio de las unidades de aprovisionamiento y suministros.
- iii. Todas las compras se ejecutarán bajo el sistema de competencia, excepto cuando exista un único proveedor.
- iv. Las solicitudes de compras y cotización deberán presentarse, a las unidades de aprovisionamiento y suministros, la primera semana de cada trimestre; compras urgentes podrán solicitarse la primera semana de cada mes, o cuando sea necesario, siempre que la solicite el Director de la Institución.
- v. Según consta en las políticas de funcionamiento del Sub-Sistema de proveeduría, las compras que se realicen por competencia privada son las que oscilan en un monto por más de ₡ 10,000.00 a ₡50,000.00, y por lo tanto sólo pueden ser autorizadas por el Despacho Ministerial.
- vi. Se conformará un comité de adjudicación integrado por el Director Jefe de unidad, por el Proveedor, por el representante del Departamento de Auditoría y de la ex-Proveduría General.
- vii. En el análisis de las ofertas para adjudicación no solo deberá considerarse el precio del bien o servicio, sino también aspectos tales como: calidad, mantenimiento, garantía, existencia de los bienes, tiempo de entrega, capacidad, responsabilidad y prestigio del suministrante y cualquier otro factor relevante.
- viii. Todos los pagos por compras serán efectuados por el Departamento de Finanzas, a través de tesorería o pagaduría, quienes enviarán la documentación a contabilidad a efecto de registrar movimientos presupuestarios y elaborar reporte de disponibilidad que debe ser remitido a la unidad de Registro y Control de la Unidad de Aprovisionamiento y Suministros.



## 2.4.3.Descripción del Procedimiento.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS

Actual Propuesto 

XX

Nombre del Procedimiento: Compras por Competencia Privada.

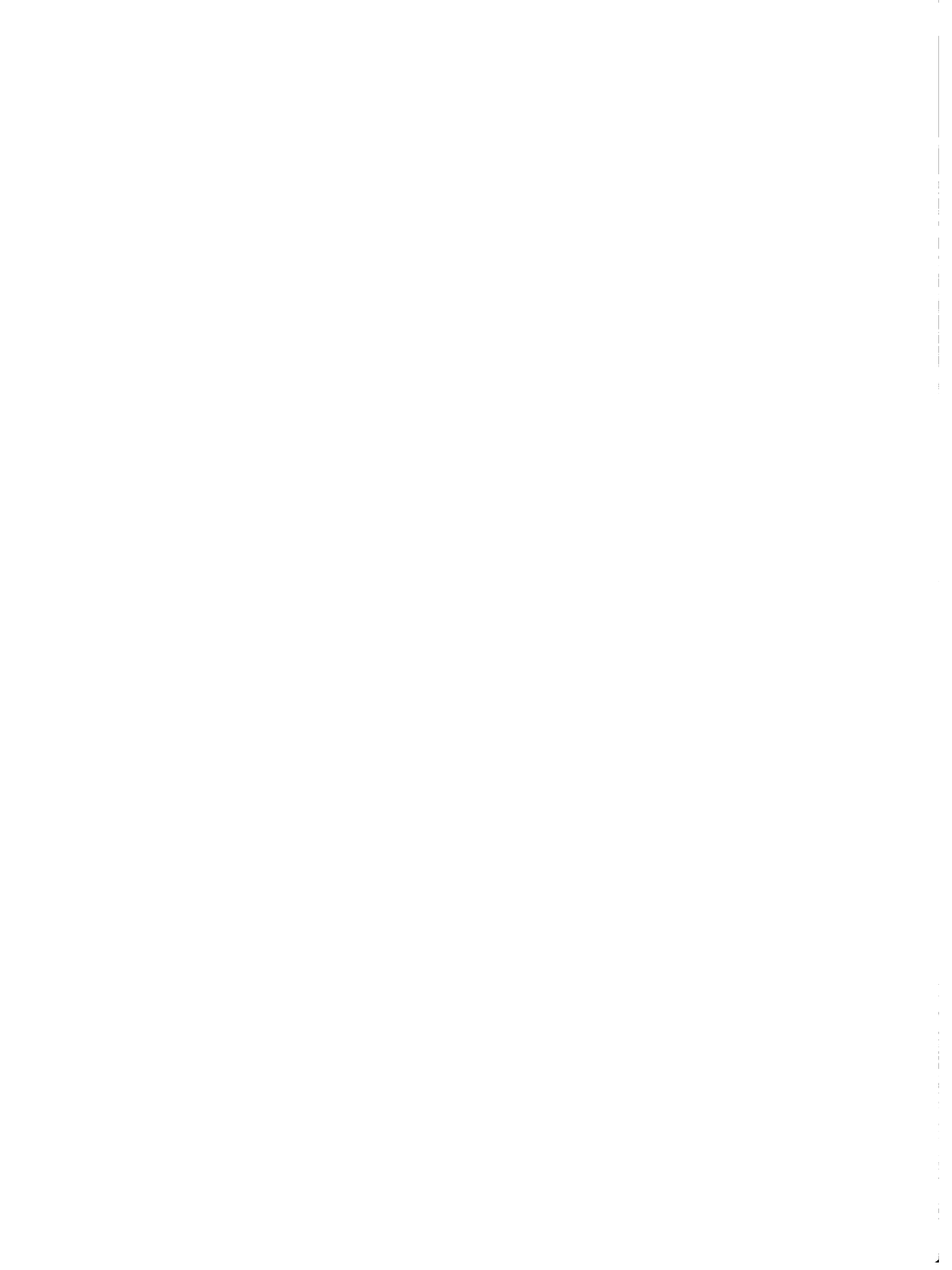
Fecha: 

31	07	91
----	----	----

Paso No.	Responsable	Descripción	Observaciones
01	Persona Solicitante.	Elabora solicitud de compra y cotización en original y 4 copias y lo pasa a Jefe.	
02	Jefe del Solicitante	Firma todo el legajo de la scyc y envía a unidad de registro y control, original y 3 copias y archiva una.	
03	Encargado de Registro y control.	Verifica saldo presupuesto, según reporte de contabilidad y pasa original y 3 copias al encargado de compras si hay fondos. Sino devuelve a unidad solicitante	
04	Encargado de Compras	Recibe scyc en original y 3 copias, firma libro de correspondencia, revisa, completa código del producto, consulta registro de suministrantes escoge tres y elabora lista de distribución de scyc y entrega a cotizador 3 copias, de ja en espera original.	En la lista de entrega deberá especificarse la fecha límite de recibir ofertas y el día de apertura y alguna otra condición especial.
05	Cotizador	Entrega a suministrantes seleccionados el formulario scyc, y solicita firma en lista de distribución.	



06	Suministrante	Firma, sella e indica fecha y hora en la que recibió el formulario scyc.	
07	Suministrante	Prepara oferta y la envía en el plazo fijado en la solicitud.	
08	Encargado de Compras	Recibe scyc (3) y elabora cuadro comparativo de ofertas y certificado de competencia y adjudicación en original y copia y pasa a proveedor el original y las 3 copias de scyc y original y copia del ccya.	Certificado de competencia y adjudicación. Form. ccya-6, Anexo III-6.
09	Proveedor	Revisa documentación recibida, ajusta y convoca a Comité de adjudicación para análisis y aprobación.	El cuadro comparativo de ofertas debe de considerar las características relevantes del producto solicitado la ponderación por factor y la calificación por oferta. -El comité de adjudicación actúa en primer instancia.
10	Comité de Adjudicación	Escucha análisis presentado por el proveedor y adjudica firmando y sellando ccya en original y copia y entregan a proveedor.	
11	Proveedor	Con la autorización elabora resolución adjudicativa en original y 4 copias, que firman conjuntamente con el comité de adjudicación y la envía a los oferentes, al ganador el original y copias (2) a los otros participantes, dejando en su poder una copia y	

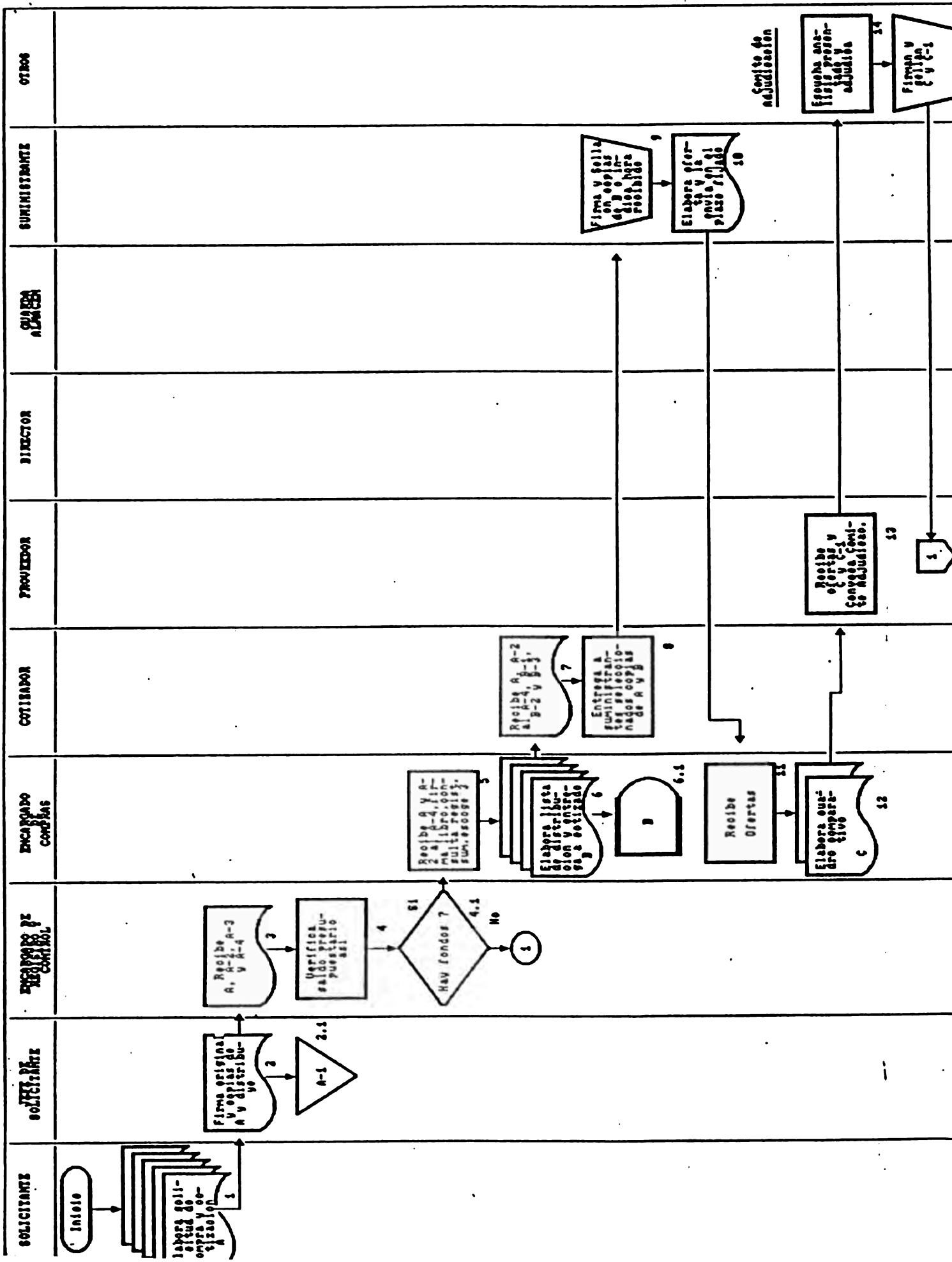




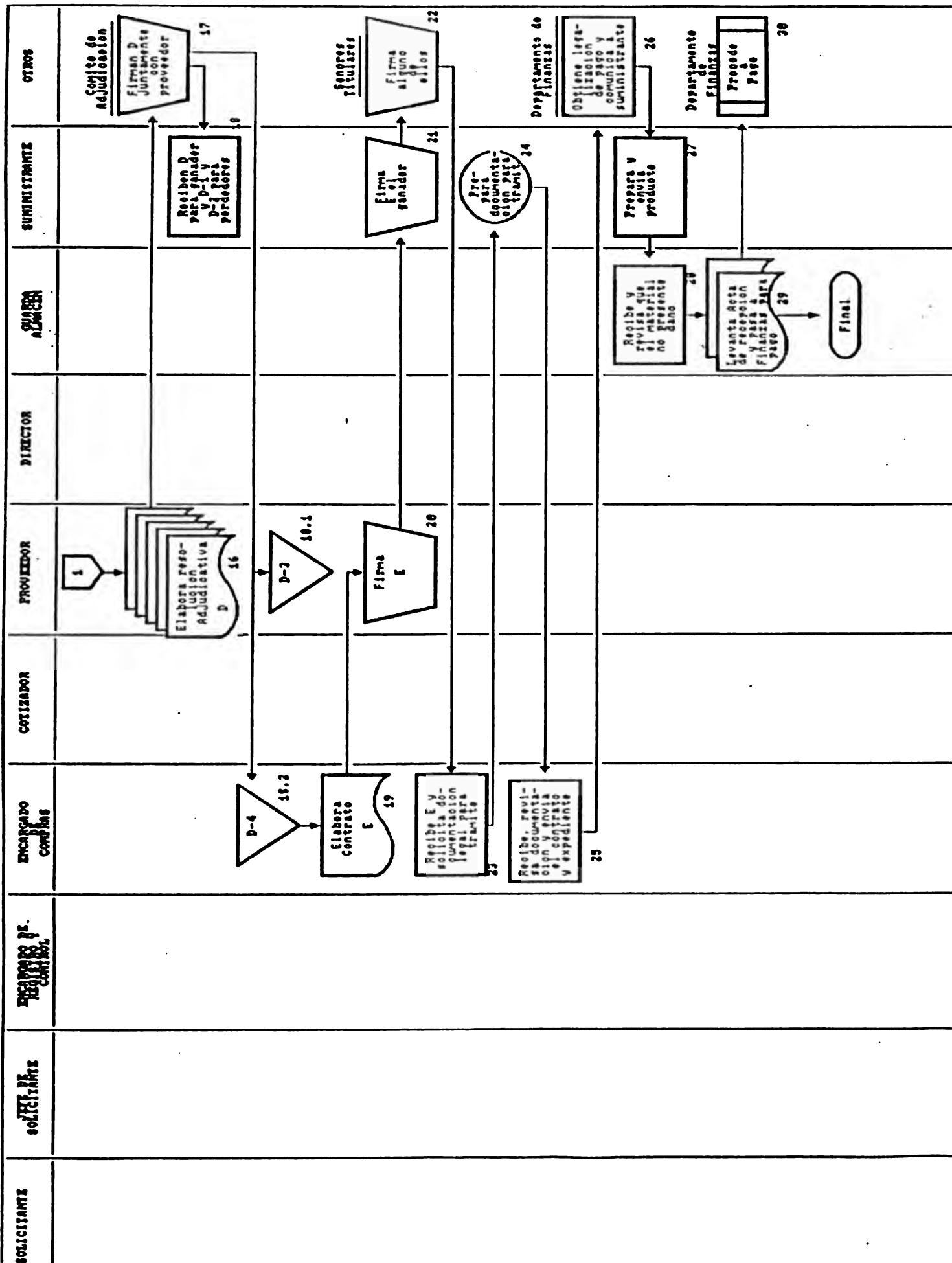
		al encargado de compras la otra copia.	
12	Encargado de Compras.	-Prepara contrato 24 - horas después de haberse distribuido la resolución adjudicativa. -Obtiene firma del proveedor, de alguno de los Titulares y el suministrante ganador.	
13	Encargado de Compras	Solicita a suministrante documentación legal para el trámite de aprobación del contrato, si faltare algún documento para el expediente.	El expediente debe constar de: Original y dos copias del contrato -Form.ccy-a-6,0-  original y copia, debidamente firmado, sellado por - el comité (para - Finanzas y contabilidad). - Resolución adjudicativa (original).
14	Suministrante	Entrega documentación legal a encargado de compras incluido el original de la resolución adjudicativa.	- Oferta del ganador - Representación legal de la firma
15	Encargado de Compras.	Envía el contrato y el expediente para aprobación de pago a Finanzas	- Escritura de - constitución de - la empresa. - Solvencias de - impuestos.
16	Finanzas	-Obtiene legalización de instrumento de pago y autorización de fondos. -Comunica legalización del pago a suministrante.	NOTA: Para el caso de compra de - combustibles se - incluye además aprobación del Ministerio de Economía, de precio - preferencial.
17	Suministrante	Entrega producto a proveedor y guarda almacén	
18	Guarda Almacén	Recibe y revisa la entrega que no presente daños, que todo esté completo conforme contrato y levanta acta de recepción en original y copia, y pasa a finanzas para pago. Archiva una copia.	



Nombre del procedimiento: COMPRA POR COMPETENCIA PRIVADA







SOLICITANTE: \_\_\_\_\_

ENCARGADO DE COMPAS: \_\_\_\_\_

PROVEEDOR: \_\_\_\_\_

DIRECTOR: \_\_\_\_\_

GUARDIA ALMACEN: \_\_\_\_\_

SUMINISTRANTE: \_\_\_\_\_

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



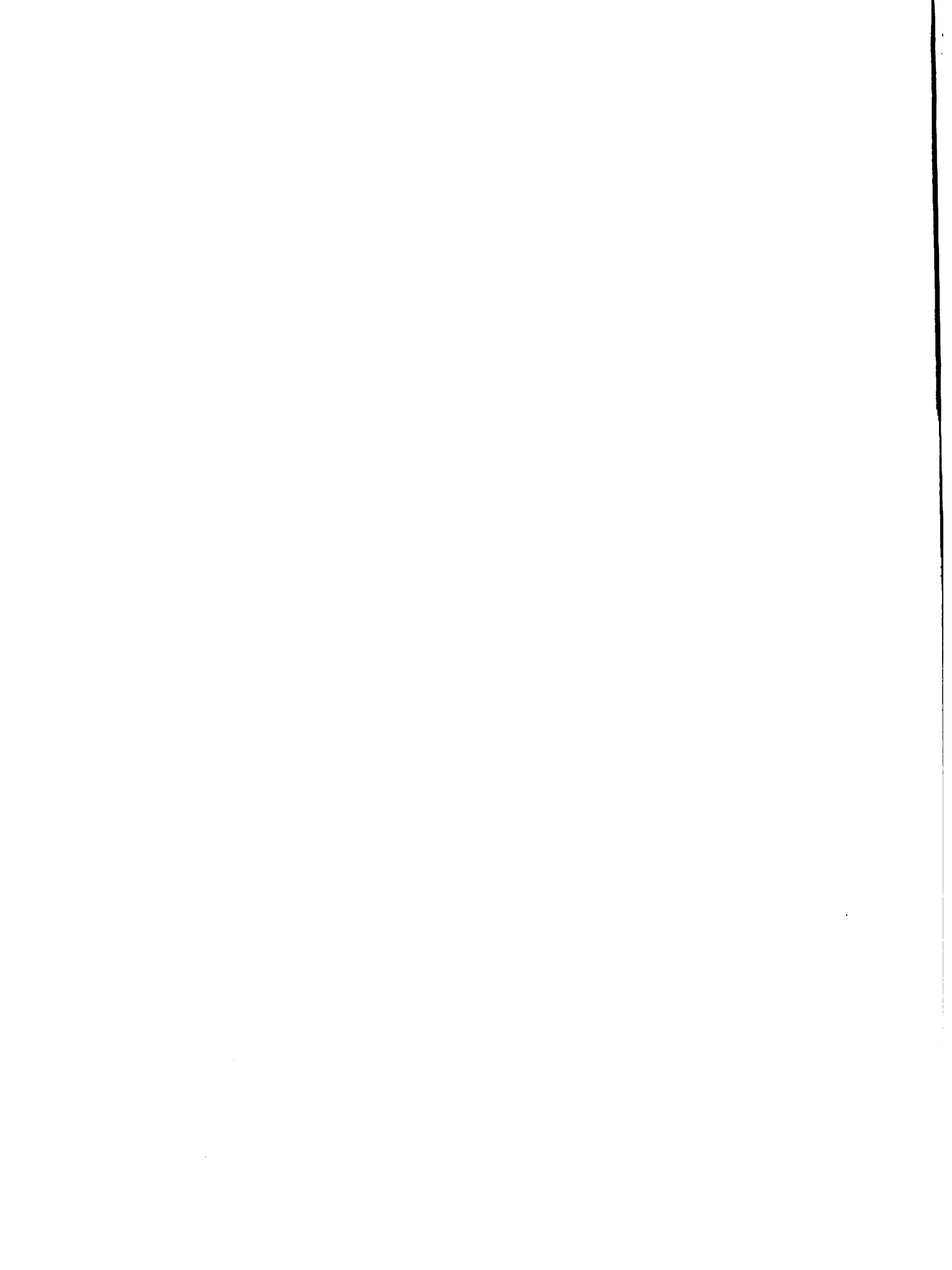
## 2.5 Procedimiento de Compras por Competencia Pública

### 2.5.1 Objetivo.

Desarrollar el procedimiento de compras por competencia pública, para generalizar su uso en el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

### 2.5.2. Normas Específicas.

- i. Todas las compras se realizarán bajo el estricto cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.
- ii. Todas las compras deberán efectuarse por medio de las unidades de aprovisionamiento y suministros.
- iii. Todas las compras se verificarán bajo el sistema de competencia, excepto cuando exista un único proveedor.
- iv. Las solicitudes de compras y cotización deberán presentarse a las unidades de aprovisionamiento y suministros la primer semana de cada trimestre; compras urgentes deberán solicitarse la primera semana de cada mes, o cuando sea necesario siempre que lo solicite el Director de la Institución.
- v. Según consta en las políticas de funcionamiento del Sub-sistema de proveeduría, las compras que se realizan por medio de competencia pública, son aquellas cuyos montos son mayores a \$ 50,000.00 y por lo tanto sólo pueden ser autorizados por el Despacho Ministerial.
- vi. Se conformará un comité de adjudicación integrado por: Director o Jefe de la unidad, Administrador, Auditor, Proveedor y representante del departamento de Auditoría de compras de la Exproveeduría General de la República.
- vii. En el análisis de las ofertas para adjudicación no solo deberá considerarse el precio del bien y servicio, sino también aspectos tales como: calidad, mantenimiento, garantía, existencia de los bienes, tiempo de entrega, capacidad responsabilidad y prestigio del suministrante y cualquier otro factor relevante.
- viii. Todos los pagos por compras serán efectuados por el Departamento de Finanzas, a través de tesorería o pagaduría quienes envían los documentos a contabilidad a efecto de registrar movimientos presupuestarios y elaborar reporte de disponibilidad que debe ser remitido a la unidad de





registro y control de aprovisionamiento y suministros.

- ix. Los instrumentos que se utilizan en éste procedimiento, tales como: Cartel, Acta de Apertura listas de entrega, cuadros comprativos y calificativos de ofertas, resolución adjudicativa, contrato etc.

No se incluyen en formatos anexos a éste trabajo, ya que dependiendo de la naturaleza del material, bien o servicios demandado estos deberan considerar elementos especificos.

No obstante lo anterior se incluyen algunos elementos que dan luces acerca del contenido mínimo de cada uno de ellos:

- Cartel: En este documento se sientan las bases del concurso, especificando detalladamente las características del bien o servicio demandado se incluye la forma y condiciones de pago tiempo de entrega, lugar, etc.

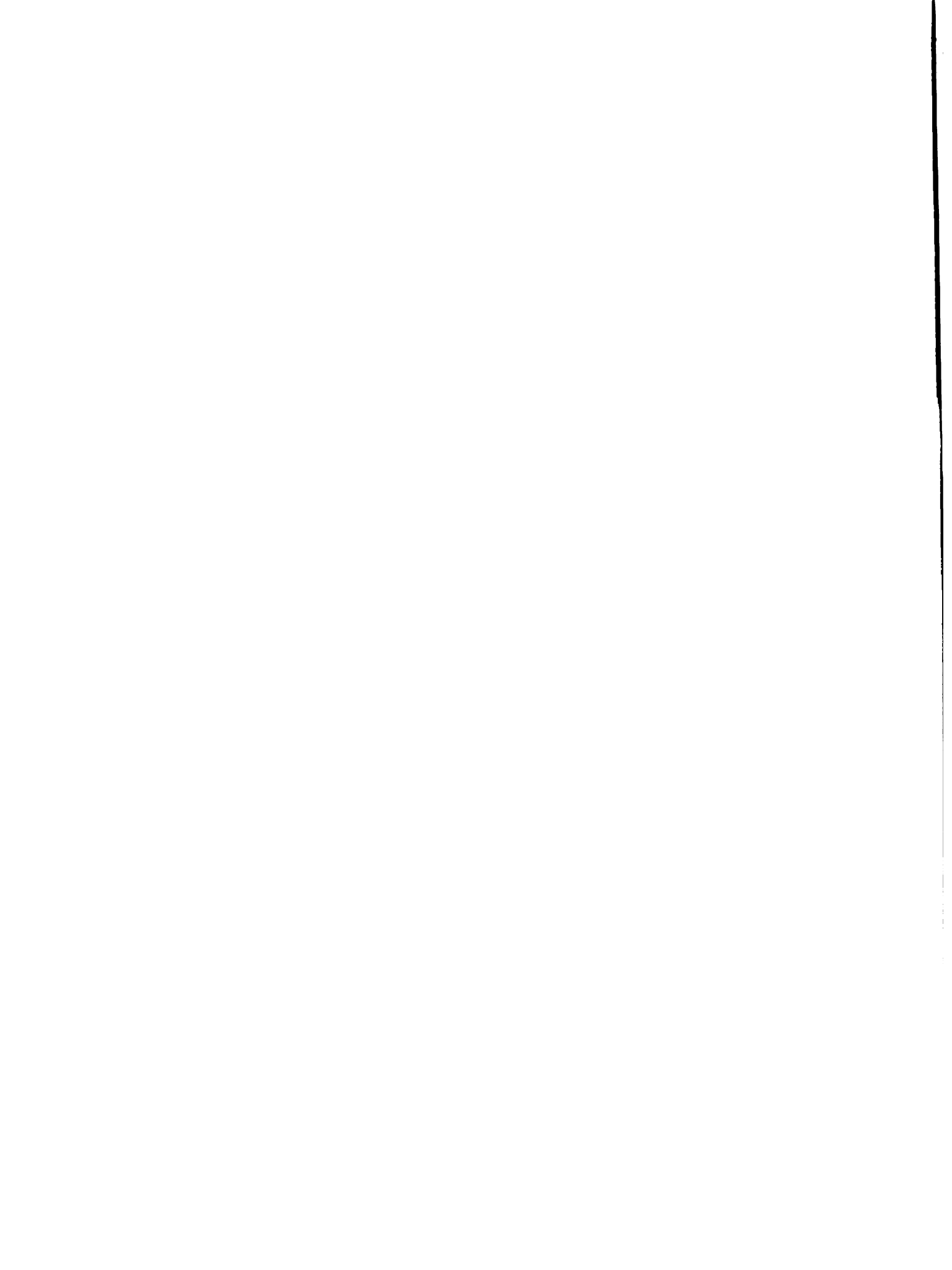
- Acta de apertura de Ofertas: incluye número de concurso, fecha, el nombre de los suministrantes presentes, se anota las características de cada oferta y cualquier anormalidad que se dé en éste acto.

- Listas de Entrega: Identifica el concurso así como el lugar, fecha y hora de la entrega de que se trate, detallando nombres de la persona y la empresa que representan:

- Cuadros Comparativos y Calificativos de Ofertas: En éste se identifica el concurso, lugar, fecha y hora, nombre del que elabora los cuadros y de los miembros del comité de adjudicación.

Tomando como base el cartel se identifica las características del bien y se otorga una ponderación relativa que dependerá de su importancia.

Con esa base y sin cambiar criterios, se analizan y evalúan las características de cada oferta obteniéndose el resultado que sirve para la calificación de la oferta ganadora, aquí se adjudica la compra.



## 2.5.3. Descripción del Procedimiento.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS

Actual

Propuesto

XX

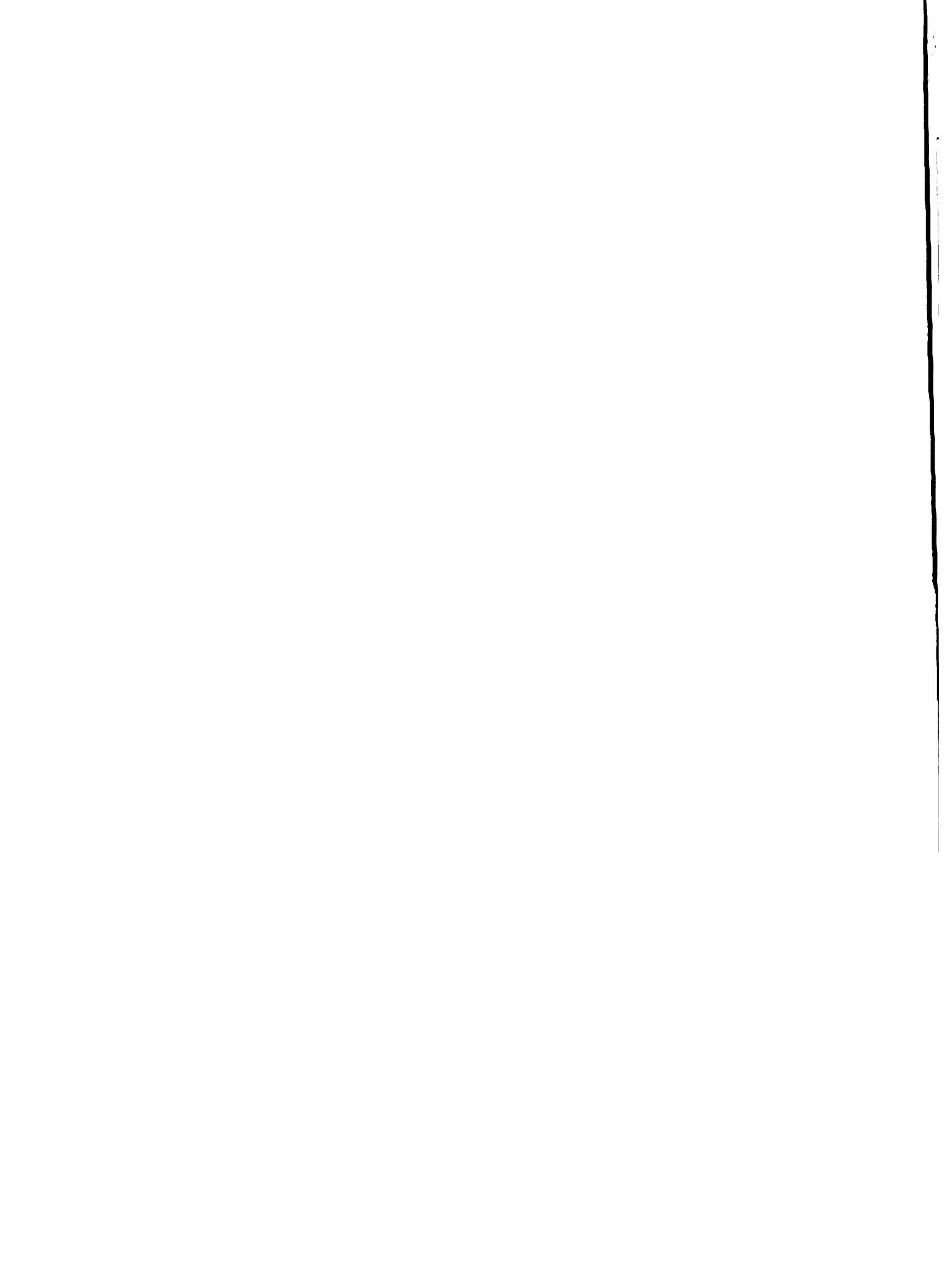
Nombre del Procedimiento: Compras por Competencia Pública.

Fecha: 31 07 91

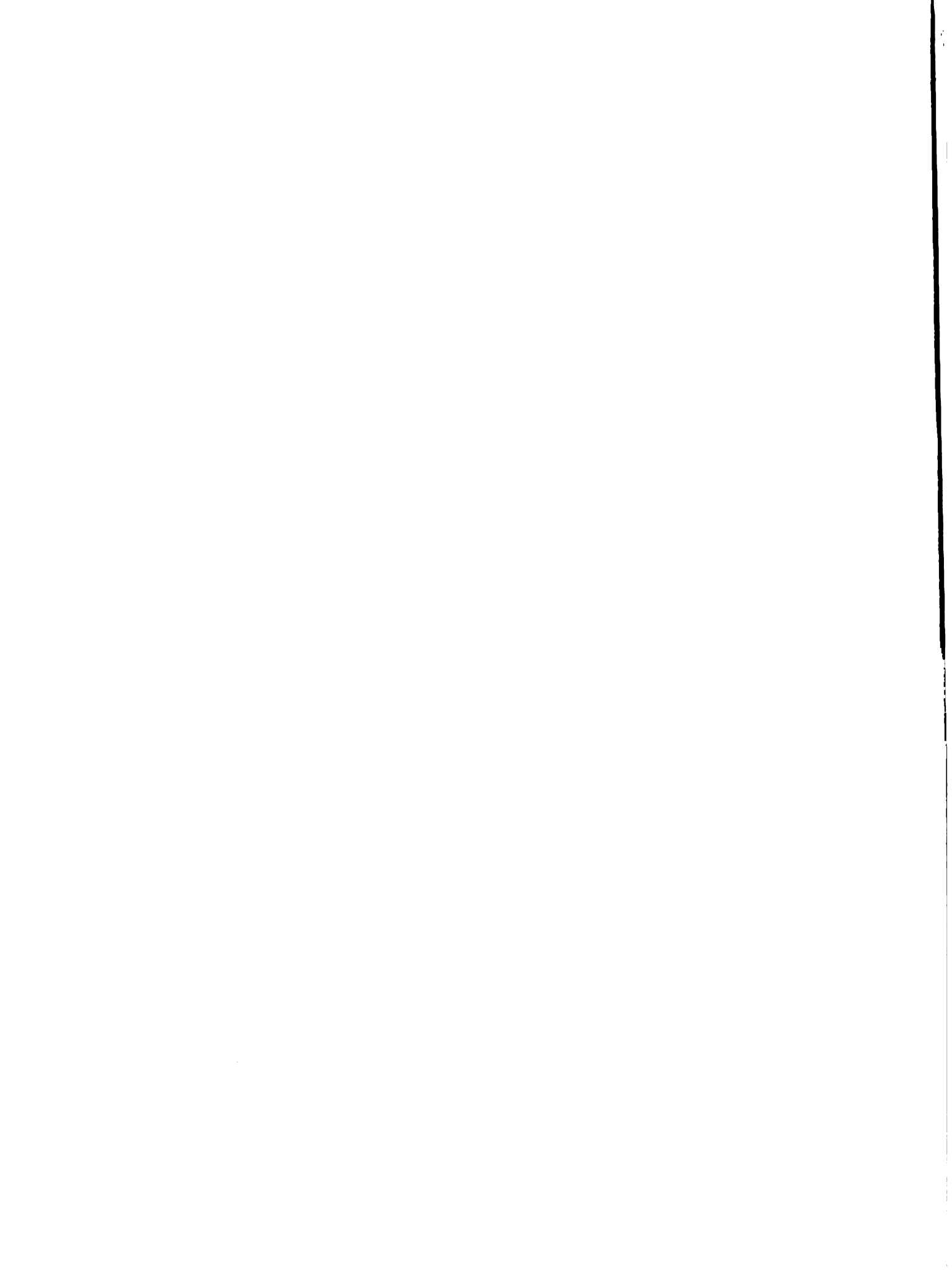
Paso No.	Responsable	Descripción	Observación
01	Persona Solicitante.	Elabora solicitud de compra y cotización en original y 4 copias y lo pasa a Jefe.	
02	Jefe del Solicitante	Firma todo el legajo de la scyc y envia a unidad de registro y control, original y 3 copias y archiva una.	
03	Encargado de Registro y control.	Verifica saldo presu - puestario, según reporte de contabilidad y pasa original y 3 copias al encargado de compras si hay fondos. Sino devuelve a unidad solicitante	
04	Encargado de Compras	Recibe scyc en original y 3 copias, firma libro de correspondencia, revisa, completa código - del producto y elabora borrador de cartel de licitación especificando fecha de apertura de ofertas y listas de distribución de cartel y - pasa a proveedor para - revisión y aprobación, así como el original de scyc, las tres copias - restantes las archiva.	El cartel puede elaborarlo con la participación de unidad solicitante.



05	Proveedor	<p>-Revisa scyc y cartel de licitación, corrige y aprueba.</p> <p>- Solicita su publicación, señalando fecha de retiro de cartel.</p> <p>- Solicita a finanzas - constituir reserva de crédito.</p>	Conforme art.12 y 13 de la ley de - suministros.
06	Comunicaciones	-Gestiona autorización para publicación y pública.	
07	Suministrantes	Recoge cartel en fecha estipulada.	
08	Proveedor	Constituye comité de adjudicación.	
09	Proveedor y Suministrantes	<p>Acuden a reunión de apertura de ofertas. Se abren sobres, se entrega copia para que todos - los oferentes tomen nota, revisan las ofertas todos firman al reverso las ofertas originales y las copias y el proveedor levanta acta de recepción de ofertas en original y 3 copias y - lo firman todos los participantes, se queda - con la original y entrega una a cada suministrante.</p>	Ver norma específicas ix, para -- contenido de acta
10	Proveedor	Pasa acta, scyc en originales y ofertas a encargado de compras.	
11	Encargado de Compras	<p>Con base a scyc, acta - de recepción y ofertas, elabora borrador de cuadro comparativo y calificativo de ofertas conforme a las principales características del - bien demandado y lo pasa al proveedor para su revisión, además le a-</p>	

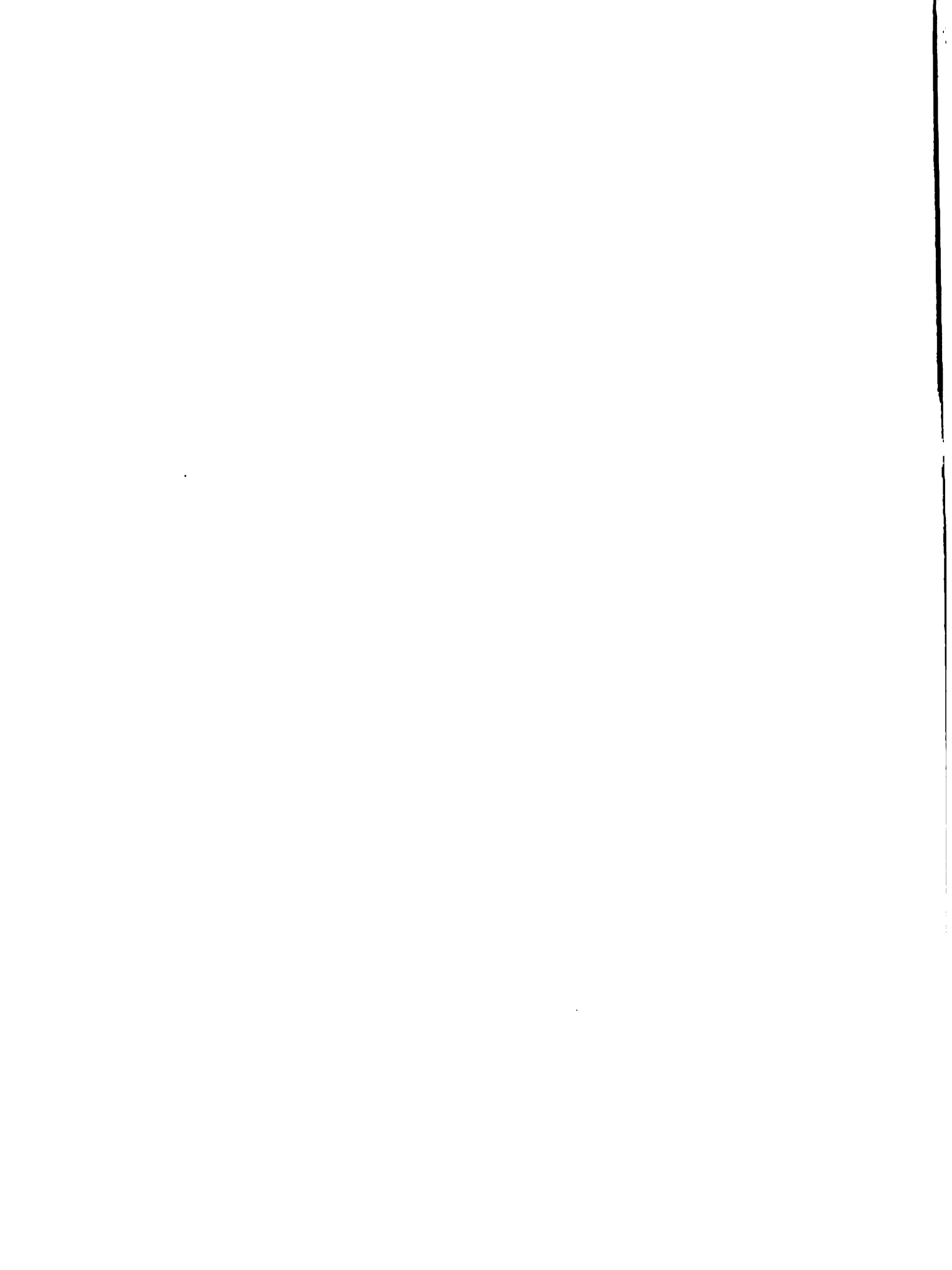


12	Proveedor	<p>nexa el acta de recepción de ofertas y las ofertas. Archiva scyc original.</p> <p>Con base a acta de recepción de ofertas y a las ofertas, revisa, corrige y reproduce original y dos copias del cuadro comparativo y calificativo de ofertas, convoca al comité de adjudicación.</p>	
13	Comité de Adjudicación.	<p>Revisa acta de recepción de ofertas y cuadros comparativo y calificativo y adjudican sellando y firmando cuadro en original y 2 copias y regresa toda la documentación a proveedor.</p>	
14	Proveedor	<p>-Elabora Resolución Adjudicativa en original y cuatro copias que firma conjuntamente con el comité adjudicador.</p> <p>-Elabora lista de distribución de resolución adjudicativa.</p> <p>-Solicita a ganador comunicar su aceptación por escrito a la proveeduría.</p>	
15	Proveedor.	<p>-Manda a distribuir resolución a todos y cada uno de los oferentes y al ganador (se le entrega original y copia), a los otros participantes uno a cada uno y archiva una copia</p>	





16	Oferente Ganador.	Comunica aceptación - por escrito y envía a Proveedor.	
17	Proveedor	Ordena a encargado de - compras elaborar contra to.	
18	Encargado de Compras.	Prepara contrato 24 - horas después de haber distribuido la resolución adjudicativa y obtiene firma del proveedor, de alguno de los titulares del ramo y - del suministrante.	
19	Encargado de Compras.	Solicita a suministrante documentación legal para el trámite de a - probación del contrato, si faltare algún documento para expediente.	El expediente debe constar de : -Original y dos copias del con - trato. -Cuadros comparativos y evaluativos de ofertas - para( finanzas y contabilidad ). -Resolución adjudicativa. -Oferta del ganador.
20	Suministrante	Entrega documentación legal a encargado de compras, incluido el original de la resolución adjudicativa.	-Representación legal de la firma -Escritura de -- constitución de la empresa. -Solvencia de impuestos.
21	Encargado de Compras.	Envía el contrato y el expediente para aprobación de pago a finanzas las copias de todos los documentos que no se - pasan a finanzas quedará en archivo.	
22	Finanzas	-Obtiene legalización de instrumento de pago y autorización de fondos. -Comunica legalización de pago a suministrante	Nota: para el caso de compra de combustible y lubricantes, se incluye además a -
23	Suministrante	-Entrega producto a - proveedor y guarda al - macen.	probación del Ministerio de Eco - nía sobre precio preferencial.



24	Proveedor y Guarda Alamacen.	<p>-Recibe y revisa la entrega que no presente daños, que todo esté completo conforme contrato.</p> <p>-Levanta acta de recepción en original y dos copias, archiva una copia y pasa el resto a financiar para realizar pago.</p>	
25	Finanzas	<p>Cancela según estipula contrato y envía documentación a contabilidad.</p>	

2.5.4 Flujograma del Procedimiento de Compras por Competencia Pública.







21 07 91

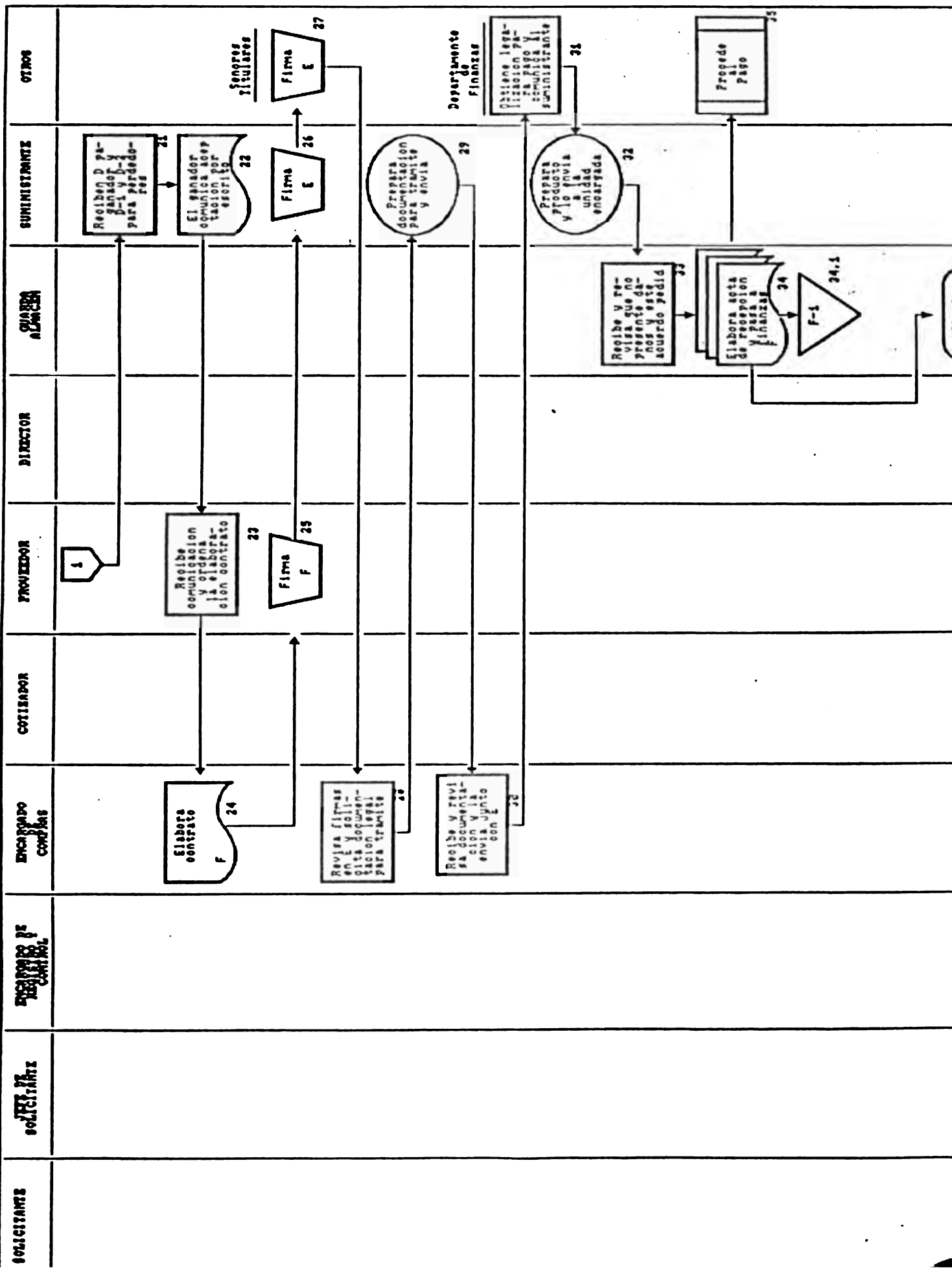
Fecha

Propósito

Actual

COMPRES POR CONFIDENCIA PUBLICA

Nombre del Procedimiento:







2.6 Procemiento de Almacenamiento.

2.6.1 Objetivo

Clarificar el procedimiento para recibir, custodiar, distribuir y controlar los materiales y bienes que se compran en el MAG.

2.6.2 Normas Específicas

- i. Se calendarizará la recepción de requisiciones y la entrega y despacho de marcadería.
- ii. Se determinará volúmenes máximos y mínimos de productos según consumo histórico.
- iii. Se hará levantamiento de inventario de almacén mensual.
- iv. Se mantendrá actualizado el kardex para controlar existencia.



## 2.6.3 Descripción del Procedimiento.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
CONSULTORIA SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
Y PRESUPUESTARIOS

Actual

Propuesto

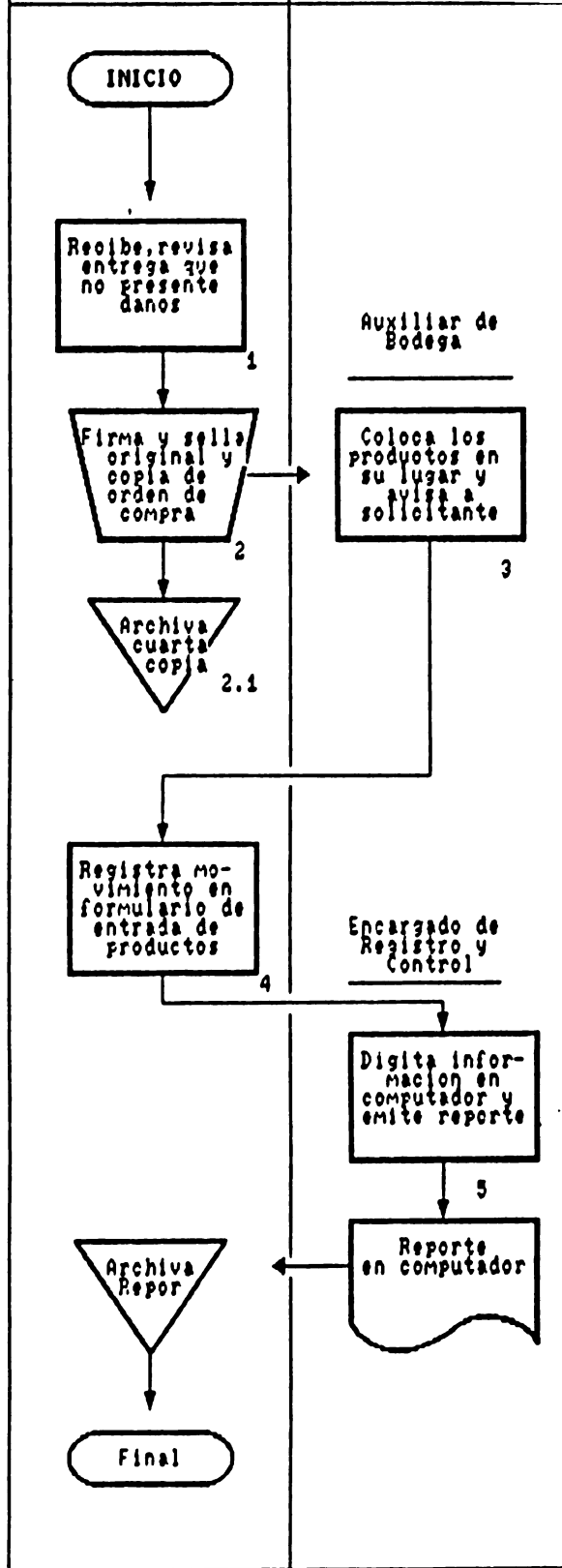
Nombre del Procedimiento: A l m a c e n a m i e n t o .

Fecha: 

31	07	91
----	----	----

Paso No.	Responsable	Descripción	Observaciones
01	Guarda Almacén.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recibe y revisa entrega que no presente daños, si todo está completo y factura.</li> <li>-Firma y sella original y copia de orden de -- compras que le ha entregado el suministrante.</li> <li>-Retiene cuarta copia de factura y copia de orden de compra o contrato.</li> <li>-Entrega el resto de documentación al suministrante para que lo entregue en finanzas.</li> </ul>	
02	Auxiliar de Bodega.	Coloca los productos en el lugar que le corresponde y avisa a unidad solicitante.	
03	Guarda Almacén.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Registra movimiento en formulario de entrada de productos en original y copia.</li> <li>-Al final de cada día envía a unidad de registro y control, cuarta copia de factura y original de la entrada de productos y archiva la copia.</li> </ul>	<p>Se avisa a unidad solicitante si la compra no la generó el almacén.</p> <p>form.Ep-8 Anexo III-8.</p>
04	Encargado de Registro y Control.	Digita información en el computador y emite reporte que envía a guarda almacén.	







### 3. Evaluación entre el procedimiento actual y el propuesto

En el plan de solución de este trabajo se establecía que en la evaluación se mediría el nivel de eficiencia del uso del procedimiento actual versus el procedimiento propuesto, para dar indicadores que denotarían la eficiencia lograda.

En la parte correspondiente a la descripción de la situación actual, se identificó como obstáculos a la deficiente dotación de materiales, bienes o servicios en el Ministerio de Agricultura, no precisamente el procedimiento de trabajo en sí; sino principalmente, la poca atención que hasta ahora se le ha brindado a las actividades administrativas en general, las cuales desde siempre se han considerado, no técnicas, superflúas y hasta como una pesada carga.

Lo cierto es que con esta concepción todo el accionar administrativo se ha tornado ineficiente y ha frenado consecuentemente en gran medida el desenvolvimiento técnico-operativo del Ministerio, que es el que se traduce en beneficios a la agricultura salvadoreña.

La consideración anterior se plantea en virtud de los propósitos originales de la evaluación, que se enfocaba por la presunción original, en tratar de evaluar el procedimiento en sí. Ese juicio apriori equivocado, ha sido corregido por la realización de la investigación de campo de este estudio y por lo tanto la evaluación se reenfoca, para dar mayor énfasis a la parte sustantiva de la propuesta que ataca las limitantes del proceso administrativo tanto en la fase estática como en la dinámica.

Bajo ese punto de vista y con relación a las fases del problema administrativo, se tienen las siguientes variaciones así:

#### A. Componente Estático: Planeación, previsión y organización:

##### SITUACION ENCONTRADA

- Falta de planificación, dirección, previsión, asesoría
- Se carece de un esquema de organización que integre todas las áreas de trabajo de proveeduría.
- No se observan los elementales principios administrativos como delegación de autoridad, unidad de mando, espacio de control, moral interna, etc.

##### PROPUESTA (FACTORES INNOVADORES)

- Constituir el sub-sistema de Proveeduría, integrado por todas las unidades de aprovisionamiento y suministros para en conjunto implementar las innovaciones que sean necesarias en el accionar diario.





- Se carece de instrumentos de trabajo que normen el accionar de proveeduría.

- Los elementos que actúan como jefe no tienen sólo esa responsabilidad o la falta experiencia.

- Falta capacitación del personal.

- Carecen de equipo (Automotriz y computación).

- No se dispone de espacio físico adecuado para el desempeño de las funciones.

- Formar la unidad de asesoría operativa en el Departamento de Aprovisionamiento y Suministros de la Dirección General Administrativa, para brindar asistencia constante a todas las unidades del sub-sistema y lograr elevar el nivel de eficiencia y eficacia.

- Planificar el proceso de trabajo mediante la implementación de las siguientes normas:

. Cada unidad realizará una programación del uso de materiales, bienes o servicios trimestralmente, que se traducirán en solicitudes de compras por volúmenes, para evitar la improvisación y urgencia.

. Las requisiciones se presentarán la última semana de cada mes.

. Se determinarán máximos y mínimos de existencia en bodegas.

. El guarda almacén podrá y deberá hacer solicitudes de compras para manejar el stock necesario.

- Se conferirá la autoridad necesaria a las jefaturas, (se propone que sean profesionales en el área administrativa).

- Se implementarán programas de motivación al personal mediante capacitación, mejoras salariales, espacio adecuado, equipo automotriz y de computación.

- Se buscarán con estas propuestas la observación de todos los principios administrativos.



## B. Componente Dinámico: Coordinación, Supervisión y Control

### SITUACION ENCONTRADA

- No se da en la mayoría de los casos estudiados, una eficiente coordinación de acciones tanto al interior de las unidades de aprovisionamiento y suministros, como en los otros departamentos que por una u otra circunstancia requieren interrelacionarse.
- No se da supervisión del trabajo.
- Se carace en las unidades del sub-sistema de proceduría de personas o secciones que lleven adecuadamente el control de las operaciones, dándose en la mayoría de los casos controles asistemáticos, deficientes e inoperantes, por lo que en el accionar de las unidades no se toman en cuenta los datos proporcionados, salvo en bodega, que llevan el control por tarjetas como exige el ente fiscalizador.

### PROPUESTA (FACTORES INNOVADORES)

- Se indica en la descripción del procedimiento los pasos en los cuales es necesario entablar coordinación con los departamentos de finanzas y de contabilidad, en lo que se refiere al sistema administrativo interno y con las unidades solicitantes, en general.
- Así mismo se identifica la necesaria relación con el departamento de Auditoría de compras de la ex-Proveduría General de la República, llamado también Unidad Técnica Normativa.
- Como se indicó en el literal "A" se implementará la unidad de asesoría operativa en la (DGA), para, además de asesorar, supervisar el desenvolvimiento del proceso de trabajo, a nivel del sub-sistema de proceduría.
- Se prevé, como una sección en la organización propuesta, la de registro y control como encargada de manejar bases de datos que generen la información necesaria tanto en compra, como en la distribución y almacenamiento de materiales, bienes y servicios; esta sección tendrá una estrecha coordinación con el subsistema de contabilidad por cuanto se retroalimentarán para evitar el uso desordenado de recursos y el consiguiente despilfarro.



- Para efectos de control, se establecen límites para la autorización de gastos, así mismo la existencia de comités de adjudicación para compras que se realicen por medio de competencia, tanto pública como privada.

Con la implantación de los factores innovadores que se proponen, se considera que el aprovisionamiento y suministros en el MAG, se constituirá en un elemento que facilitará el proceso de trabajo, lo que elevará el nivel de respuesta del MAG, ante los retos que plantea la actividad agropecuaria.

Finalmente, se incluye una comparación en términos de los elementos del procedimiento de trabajo actual y el propuesto y se obtiene que:

-Las compras por libre gestión, bajo la propuesta conservan igual número de personas participantes y disminuye escasamente 3 pasos.

Por lo que se concluye, que no puede elevarse más el nivel de eficiencia logrado, a este respecto lo que es lamentable es la tardanza en el pago y lo limitado de las compras, que obliga a un desgaste fuerte a efecto de realizar compras en bajas cantidades dándose consecuentemente despilfarro en recursos monetarios, desgaste humano y retardo en la entrega del bien solicitado, de entre otros resultados.

-Las compras por competencia privada o limitada, por su parte se registra:

Disminuciones tanto en el personal participante como en el número los pasos.

Con relación al número de personas se pasa de 13 a 9 y en cuanto a los pasos se disminuye de 32 a 18, lo que se traduce en menor tiempo y recursos invertido.

-Las compras por competencia pública, disminuyen las personas y los pasos identificados, pasando de 14 a 10 personas y de 41 a 24 pasos.

Con relación a estos resultados, es menester aclarar que si bien es cierto se dan estos logros, lo sustitutivo de esta propuesta es que les permitirá a todas las personas que trabajan en el área, utilizar los procedimientos de compras por competencia, que en la mayoría de instituciones no se están ejecutando por falta de conocimiento para agilizar la dotación de los requerimientos a todas las unidades del ministerio, otra contribución importante son las herramientas de planificación, organización, registro y control que se proponen.



#### IV. Procedimiento de servicios de mantenimiento y reparación de vehículos

##### 1. Descripción del modelo

El modelo propuesto tiene dos fases o momentos. La primera fase que tendría una duración de un año y medio, estaría formada por tres componentes:

(i) La integración de un taller central y único, en el área metropolitana de San Salvador y de cuatro talleres zonales (occidente, centro, paracentral y oriental). Paralelamente en cada institución habría pequeños nodos de servicio para mantenimiento menor, con uno o dos mecánicos;

(ii) La creación de empresas cooperativas y/o accionarias, a partir del personal y bienes de inversión, excedentes, como efecto de la reducción del número de talleres del MAG. Estas empresas tendrían contratos preferentes con el MAG, para brindar servicios de mantenimiento y reparación al parque automotor; y

(iii) Aumentar en forma creciente la demanda a talleres y empresas particulares, incluidas las creadas en el segundo componente. Estos talleres serían debidamente calificados y supervisados.

A la segunda fase se entraría previa una evaluación del funcionamiento del primer momento del modelo propuesto.

La segunda fase consistiría en: la liquidación definitiva de los cinco talleres que tendría el MAG; la creación consecuente de más empresas de ex-empleados; y la orientación total del ministerio al mercado como demandante de servicios de mantenimiento y reparación. A estas alturas las empresas de ex-empleados del MAG, serían unos oferentes más, sin ninguna concesión o preferencia, compitiendo en el mercado a base de eficiencia.

##### 2. Premisas del modelo, primera fase

###### 2.1. Políticas de funcionamiento

(i) El modo de operación del modelo en su primera fase, deberá tender al mercado, éste gradualmente deberá ganar en importancia de tal forma, que al término de la misma, el MAG se estaría sirviendo del mercado para reparar o brindar mantenimiento al 90% de su equipo automotriz.

(ii) Cualquier vehículo a servicio del MAG, tendría acceso a cualquier taller del sistema, ya sea éste, taller del MAG o taller particular previamente registrado. La decisión de a qué taller se llevaría el vehículo, estaría determinada por la distancia al lugar de reparación. Se llevaría el récord y costo de los servicios dados a cada equipo, para ello cada taller zonal tendría una computadora terminal que alimentaría a una computadora central, que conservaría la información y la suministraría cuando se requiriera





por los talleres zonales.

## 2.2. Organización

(i) Los cinco talleres dependerían jerárquica y funcionalmente de la sección Talleres del departamento de Transporte adscrito a la Dirección General Administrativa (DGA). Estos talleres tendrían procedimientos y estructuras organizativas estandarizadas.

(ii) Los nodos de mantenimiento que operarían en algunas instituciones, dependerían funcionalmente de los jefes de transporte de las mismas, y jerárquicamente de la sección Talleres.

(iii) El taller central se ubicaría en las instalaciones conocidas como "Plantel El Matasano", y los talleres zonales en o cerca de las sedes de los centros zonales, excepto el taller de la zona central que conviene mantenerlo en las instalaciones de las oficinas del MAG, en el Distrito de Riego y Avenamiento No. 1: Zapotitán, por su accesibilidad a las unidades operativas de campo de esa zona.

(iv) El Departamento de Transporte calificaría, registraría y supervisaría, los talleres particulares. En general normaría los aspectos relacionados con la organización del transporte y su logística.

## 2.3. Recursos

Los recursos para el modelo propuesto, se obtendrían en base a una redistribución de recursos económicos y financieros, al interior del MAG, de la siguiente manera: transferencia de personal seleccionado, bienes de inversión existentes y recursos financieros de operación, de las instituciones centralizadas al taller central y, preferentemente, a los talleres zonales; y los recursos financieros de plazas vacantes, como efecto de jubilaciones e indemnizaciones del personal que quedaría suspendido al estudiar la cobertura y tareas que realizaría el sistema de talleres. Estos recursos liberados se encauzarían al pago de los servicios prestados por talleres particulares. En lo concerniente, al financiamiento de la inversión inicial que harían las empresas de ex-empleados del MAG, ésta provendría del monto de las indemnizaciones que les pagaría el Estado o de préstamos a la pequeña empresa concedidos por el sistema bancario. Asimismo, a efecto de que el Gobierno pueda vender esos activos, se deberán de introducir normas en las Disposiciones Generales de Presupuesto y reglamento para la venta de bienes del Gobierno.

## 2.4 Planificación presupuestaria

Los programas presupuestarios de la DGA, deberían incluir: la contrapartida financiera del personal trasladado a los talleres de San Salvador y de las zonas; y los recursos financieros que se liberen por retiro del personal, señalados en el numeral 2.3.



La programación de gastos correspondiente a repuestos, accesorios y otros materiales, se fundamentaría en planes de mantenimiento y estimaciones de las reparaciones a realizar de acuerdo al número y estado de los vehículos. Los mecanismos y metodologías para el diseño del programa de gastos serían propuestos por la OSPA.

### 3. El procedimiento, primera fase del modelo

3.1. Los prerequisites para que funcione el procedimiento propuesto son:

(i) Una dotación adecuada de recursos económicos.

(ii) Dotar a los cinco talleres de teléfonos, máquinas de escribir y computadoras personales.

(iii) Fortalecimiento de los talleres con capacitación de personal.

(iv) Los jefes de taller deberán dedicarse exclusivamente, a administrar esas unidades, sustrayéndose de actividades operativas.

(v) A los jefes de taller se les deberá otorgar mayores niveles de autoridad y responsabilidad.

(vi) Al eliminar algunos participantes administrativos del proceso, los jefes de taller asumirán algunas tareas de esa índole, es por ello que se deberá permitir la introducción de formularios que por sus características, sean rápidamente llenados por los jefes de taller.

(vii) Formulación y aplicación de programas de mantenimiento preventivo.

(viii) Se deberá tener en cada taller un registro actualizado de todos los vehículos del MAG y de las firmas autorizadas para solicitar el servicio.

(ix) Cada taller deberá contar con una bodega especializada de repuestos y materiales, para no depender de bodegas generales, según se considera en el capítulo III de esta propuesta.

(x) Se deberá centralizar y mecanizar en unidades de control administrativo, la elaboración de los informes de trabajo y el registro de los costos por servicio prestado.

3.2. Descripción de la unidad que desarrollará el procedimiento propuesto.

La sección Talleres se recomienda que esté conformada por una jefatura y los niveles de apoyo y operativo. El nivel de apoyo lo integrarían la: Unidad de Control Administrativo, que registraría los récords de servicios y costos por unidad, elaboraría los



correspondientes informes y daría la información pertinente a todos los talleres del sistema institucional; y la unidad de Bodegas, que coordinaría y manejaría las bodegas de repuestos, materiales, combustibles, lubricantes y herramientas. El nivel operativo estaría compuesto por los cinco talleres o unidades, los que a su interior tendrían una estructura operativa estándar, formada por las siguientes áreas de trabajo: mantenimiento, que incluiría cambio de llantas, engrasado, electricidad, enderezado y pintura y otros; el área de reparaciones, que diferenciaría dos campos, motores de diesel y gasolina; y el área de tornos (ver anexo IV-1).



## 3.3 Descripción del procedimiento

Actual Propuesto 

XX

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

Unidad de Estudio: MAG

Fecha: 20 07 91

PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Motorista	Solicita servicio presentando la fórmula correspondiente (Anexo IV-2)	Se conceptualiza de motorista: a todo funcionario, técnico o empleado de cualquier nivel, que conduce el vehículo para el cual solicita el servicio.
2	Jefe de Unidad	Verifica en su correspondiente registro de firmas autorizadas, que la firma del funcionario que autoriza la fórmula anterior, sea genuina. Asimismo, asigna mecánico que revisará el vehículo.	En cada institución - el único funcionario que autorizará la fórmula en referencia, - será el jefe de la Unidad de Transporte, o en su defecto el jefe Administrativo; - cualquiera de ellos - será a los que en adelante se les llamará usuarios del taller.
3	Mecánico	Revisa el vehículo, determinando la falla y/o la necesidad de mantenimiento que presenta el auto; luego comunica verbalmente al Jefe de la Unidad, las especificaciones del trabajo a realizar.	





PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
4	Jefe de Unidad	Verifica si el vehiculo pertenece al MAG, para ello tendrá una matriz actualizada de vehiculos que le suministrará la unidad de Control Administrativo (anexo IV-3).	La información la dará Control Activo. - que tendrá una computadora en línea con otra situada en la DGA, la cual mantendrá una base de datos actualizada de todos los inventarios de equipos automotrices del MAG.
5	Jefe de Unidad	Si el vehiculo permanecerá más de un día, verifica clase y cantidad de accesorios y herramientas que trae; además del estado en que entra el vehiculo al taller: golpes, rayas, abolladuras, etc.	Las verificaciones -- las registra en la Orden de Trabajo (Anexo IV-4). Si el vehiculo es servido el mismo día, se continúa con paso #6.
6	Jefe de Unidad	Elabora en original y copia, y firma de autorizado la Orden de Trabajo (Anexo IV-4 ). Luego entrega a motorista legajo.	
7	Motorista	Firma en entregó, el original y copia de la Orden de Trabajo. - Guarda copia y devuelve el original al Jefe de la Unidad.	
8	Jefe de Unidad	Ordena a mecánico efectuar la reparación y/o el servicio de mantenimiento.	Guarda el original de la OdeT hasta finalizar el servicio, luego apunta en la casilla correspondiente de la misma, la cantidad de mano de obra empleada (Anexo IV-4 ). Luego de realizar lo anterior, remite a la Unidad de Control Administrativo la OdeT, a efecto de que se elaboren los informes de actividades y de costos. Para el informe de costos previamente han sido enviados a la Unidad de --



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
9	Mecánico	Determina las necesidades de repuestos y/o materiales.	Control los vales provisionales de egreso de bodega. En esta actividad se recomienda introducir el uso de la computadora.
10	Mecánico	Si se utilizarán repuestos y/o materiales, hace en original y 3 copias el pedido de repuestos accesorios y/o materiales, p/el Servicio (Anexo IV-5 ); firma - de solicitante y entrega el original y las tres copias al Jefe de la Unidad.	Si no se utilizarán repuestos y/o materiales, entonces se sigue con el paso #34.
11	Jefe de Unidad	Firma de "Es Conforme, en el pedido de repuestos y/o materiales. Inmediatamente, envia a Bodeguero el original y la 3a. copia del Pedido; archivando la - primera y segunda copia.	
12	Bodeguero	Recibe y verifica stock.	
13	Bodeguero	Si no hay stock de los repuestos y/o materiales pedidos; le informa al Jefe de la Unidad dicha situación.	Si hay stock continúa con el paso #28
14	Jefe de Unidad	Solicita a la Secretaria de la Sección Talleres, elabore la Solicitud de Compra y Cotizaciones (Anexo IV-7), de acuerdo a la copia primera del Pedido de Repuestos y/o materiales, que - le entrega.	
15	Secretaria de Jefe Sección Talleres	Elabora Solicitud de Compra y - Cotizaciones en original y 6 copias y traslada el legajo al Jefe de Unidad solicitante. Asimismo, archiva la primera copia del Pedido de Repuestos y/o Materiales.	



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
16	Jefe de Unidad	Firma de solicitante en Solicitud de C y C y devuelve a Secretaria del Jefe de la Sección de Talleres.	
17	Secretaria Jefe Sección Talleres	Traslada a Jefe de la Sección - Talleres, legajo de Solicitud - de C y C.	
18	Jefe Sección Talleres	Firma de aprobado solicitud de C y C y devuelve a Secretaria.	
19	Secretaria Jefe Sección Talleres	Anota en libro de correspondencia y envía original y 4 copias de Solicitud de C y C, al Depto de Aprovisionamiento y Suministros del MAG. Archiva la quinta copia y remite a bodeguero la 6a. copia de la solicitud arriba apuntada.	
20	Dpto. Aprovisionamiento y Suministros del MAG	Recibe Solicitud de C y C	
21	Dpto. Aprovisionamiento y Suministros del MAG	Realiza el proceso de compra.	
22	" "	Elabora Envío a Bodega en original y cuatro copias (Anexo IV-8).	
23	" "	Remiten los repuestos y/o materiales, junto con el Envío a Bodega.	
24	Bodeguero	Verifica clase, cantidad y calidad de los repuestos y/o materiales en base a 6a. copia de Solicitud de C y C y Original - de Pedido.	
25	Bodeguero	Firma de recibido en primera copia de Envío a Bodega.	



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
26	Bodeguero	Distribuye Envío a Bodega de la siguiente forma: - Original a Corte de Cuentas - 1ª y 2ª copia a Dpto. de Aprovisionamiento y Suministros del MAG. - 3ª copia para archivo de bodega. - 4ª copia para Jefe de Unidad que verifica con pedido y luego archiva.	Esta copia respalda a Jefe de la Unidad para avisar a mecánico que retire repuestos y/o materiales de la bodega.
27	Bodeguero	Carga en tarjeta de control de materiales.	
28	Bodeguero	Elabora el vale provisional de egreso de bodega en original y copia (Anexo IV-6), en base al Pedido de Repuestos y/o Materiales. Archiva el original del Pedido. Pasa a mecánico para firma, el vale provisional.	Al término del día, el bodeguero hará un Comprobante de Descargo por Solicitante en base a los vales provisionales.
29	Mecánico	Firma de recibido en vale provisional y devuelve a bodeguero.	
30	Bodeguero	Recibe original y copia de vale ya firmado, archivando el original.	
31	Bodeguero	Entrega repuestos y/o materiales, junto con copia del vale provisional y la tercera copia del pedido.	
32	Mecánico	Con 3ª copia de pedido, verifica que los repuestos y/o materiales recibidos, sean en clase calidad y cantidad los solicitados. Luego de la anterior operación, archiva la 3ª copia del formulario de Pedido de Repuestos y/o Materiales.	





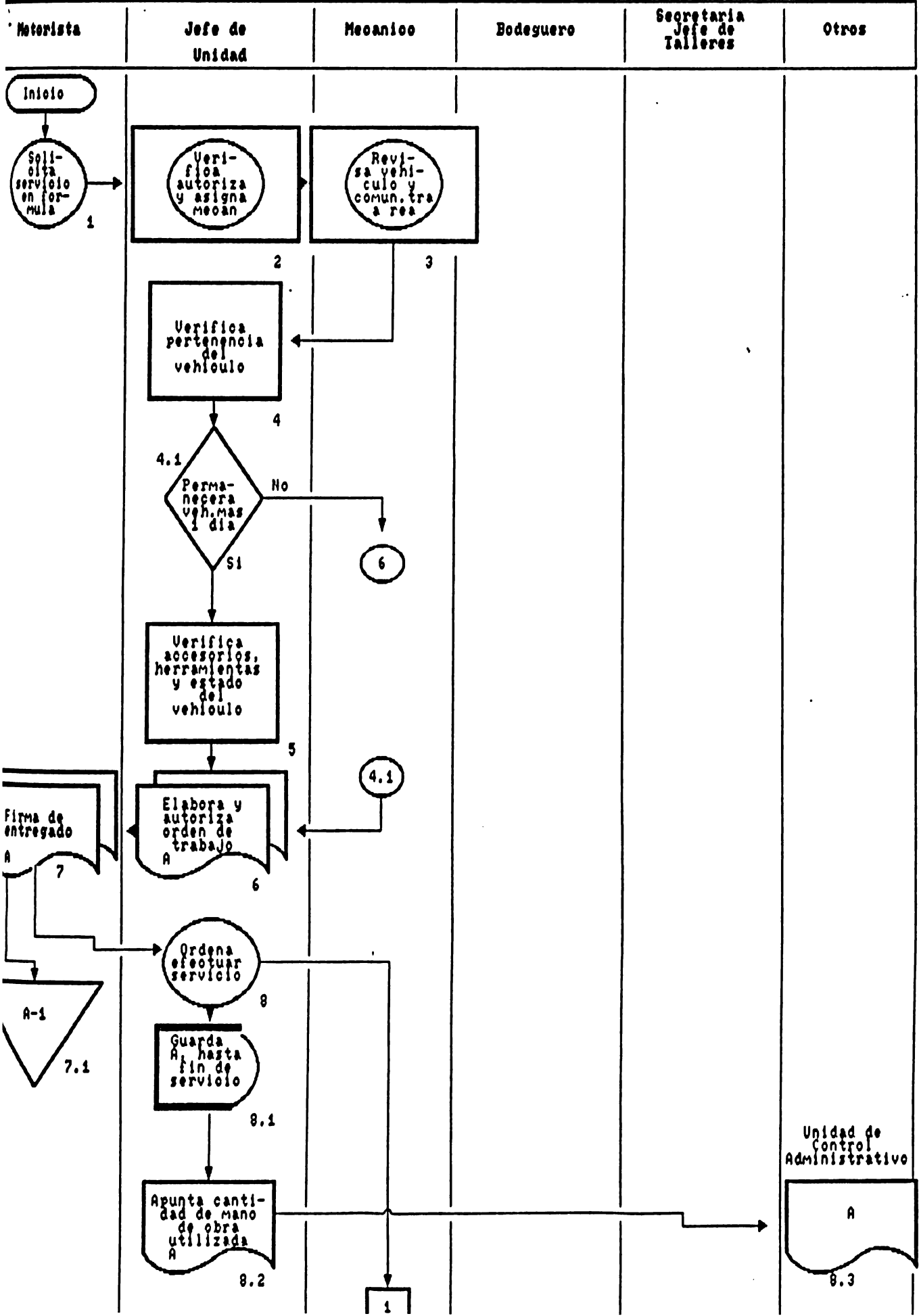
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
33	Mecánico	Entrega a Jefe de la Unidad, la copia del Vale Provisional de Egreso de Bodega.	El Jefe de Unidad recibe el vale provisional y la remite a la Unidad de Control Administrativo, a efecto de que sean cargados los costos en repuestos y/o materiales.
34	Mecánico	Lleva a cabo el servicio de reparación o mantenimiento del vehículo.	
35	Mecánico	Informa sobre servicio terminado.	
36	Jefe de Unidad	Verifica si el vehículo ha sido efectivamente reparado o servido, por medio de una prueba de corta duración.	
37	Jefe de Unidad	Si el vehículo está reparado o se le ha brindado el mantenimiento debido, le avisa al usuario.	Si no ha sido reparado o brindado mantenimiento, vuelve al paso #34.
38	Usuario	Instruye a motorista ir a recoger el vehículo.	
39	Motorista	Se presenta al taller y prueba el vehículo.	
40	Motorista	Si el vehículo ha sido reparado o se le ha dado el mantenimiento debido, entonces firma de "Es Conforme" en original de OdeT que le entrega el Jefe de la Unidad.	Si de acuerdo a la prueba el vehículo no está reparado o no se le ha brindado el mantenimiento, se vuelve al paso #34.
41	Motorista	Solicita a Jefe de Unidad y llena formulario de Salida de Vehículo (Anexo IV-9). Luego entrega a Jefe de Unidad.	
42	Jefe de Unidad	Autoriza salida de vehículo y entrega a motorista.	



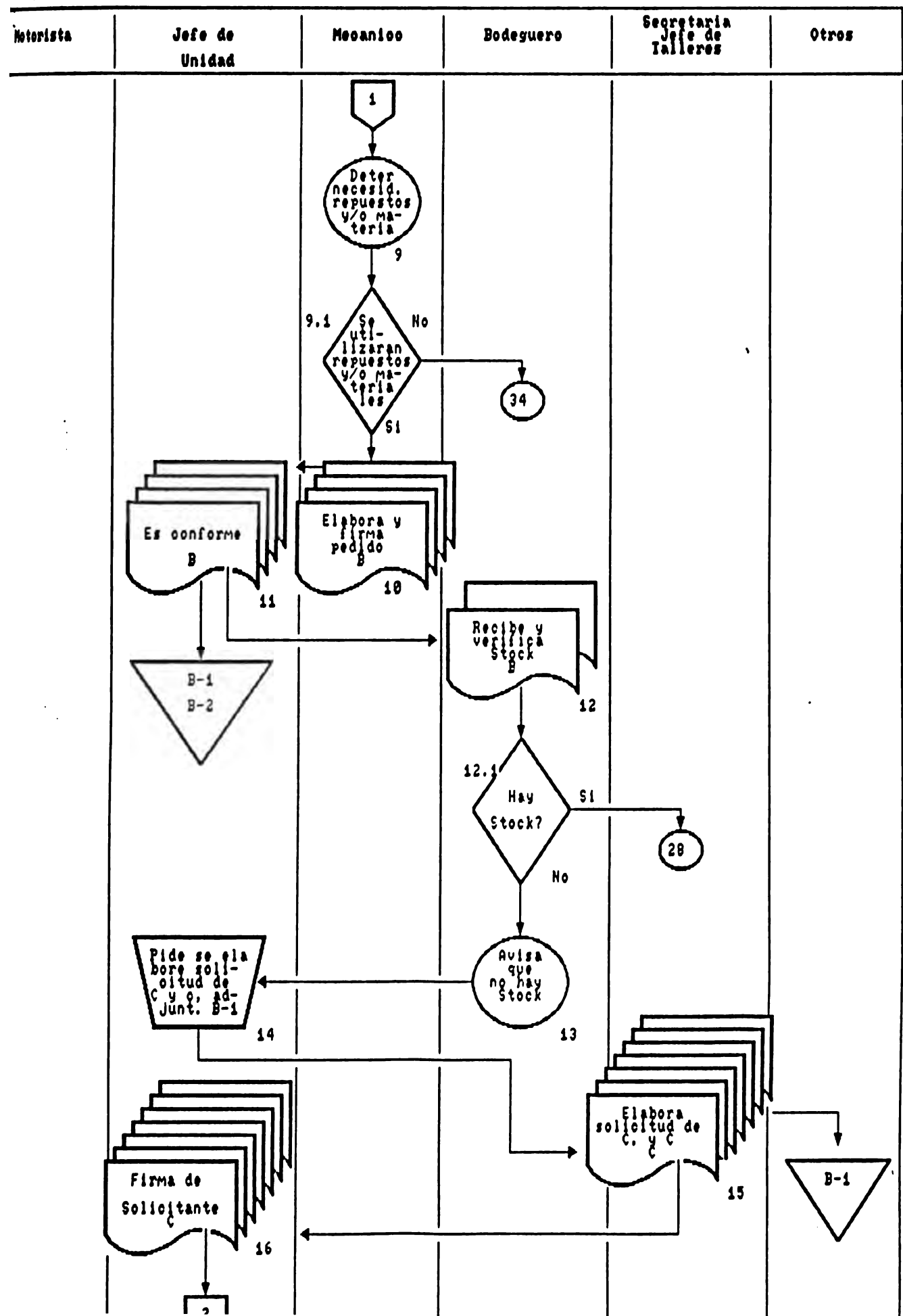
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
43	Motorista	Recibe salida de vehiculo y la entrega en la porteria.	
44	Motorista	Sale con vehiculo del taller.	



SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS



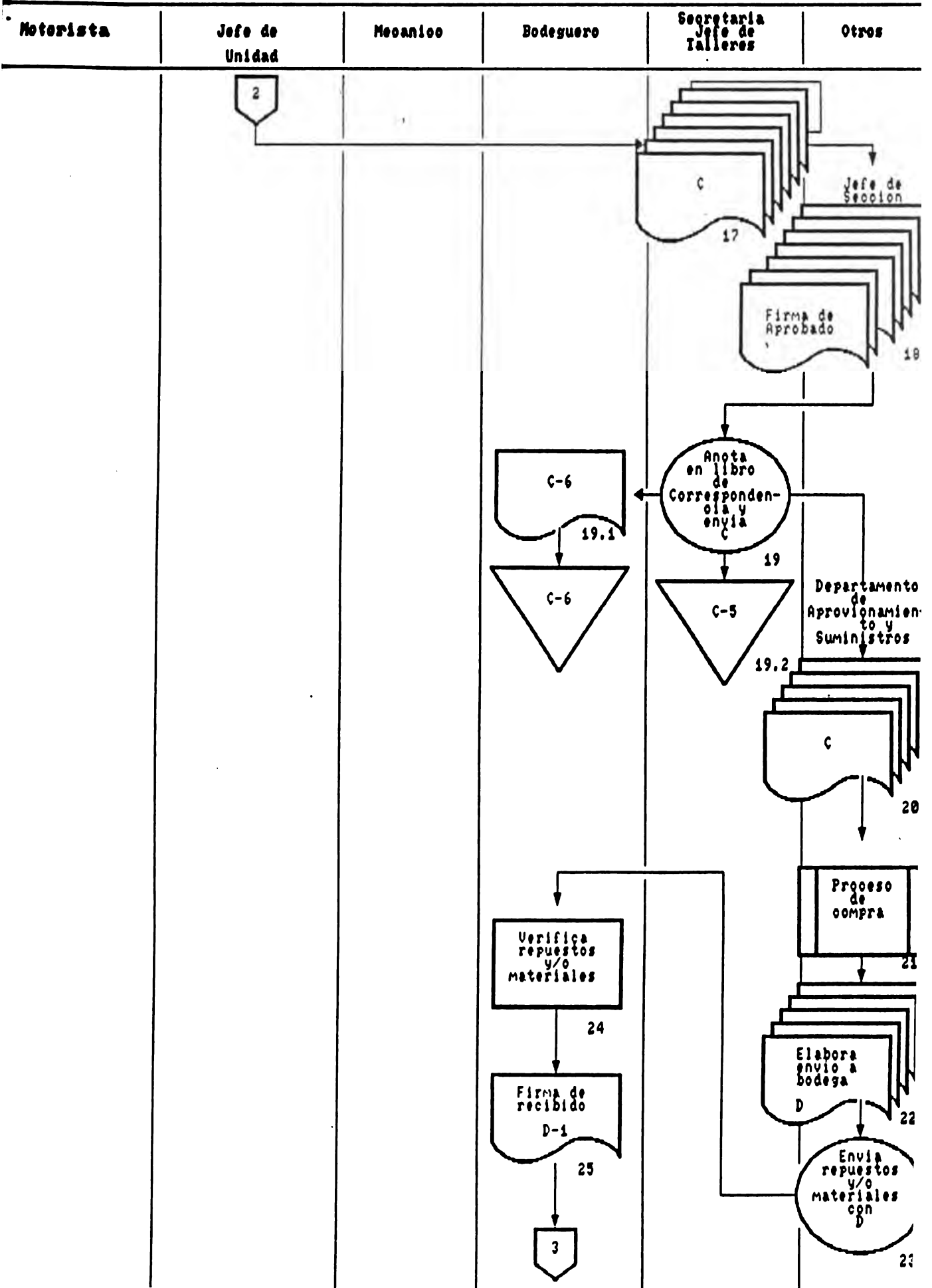




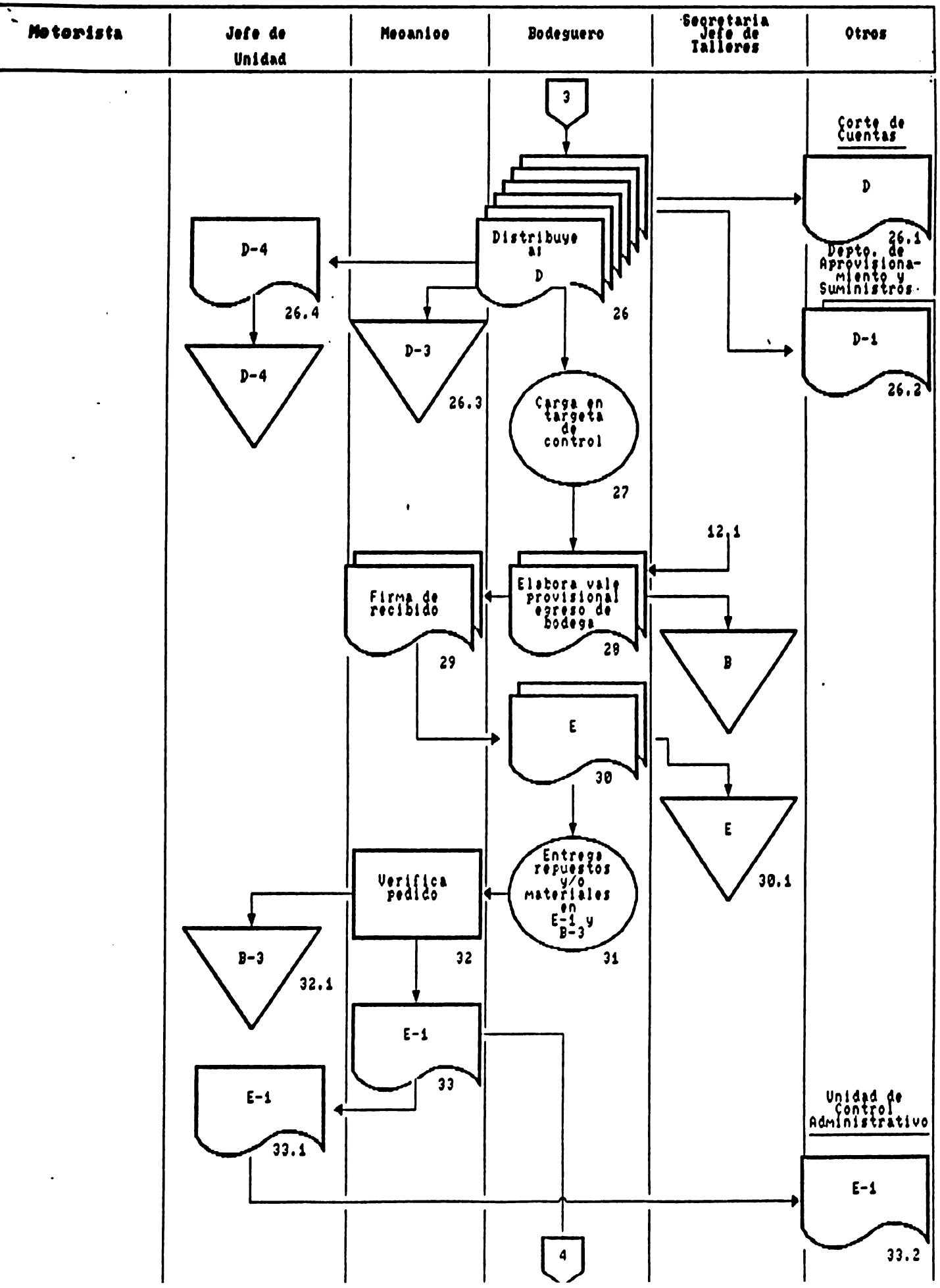




# SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHICULOS

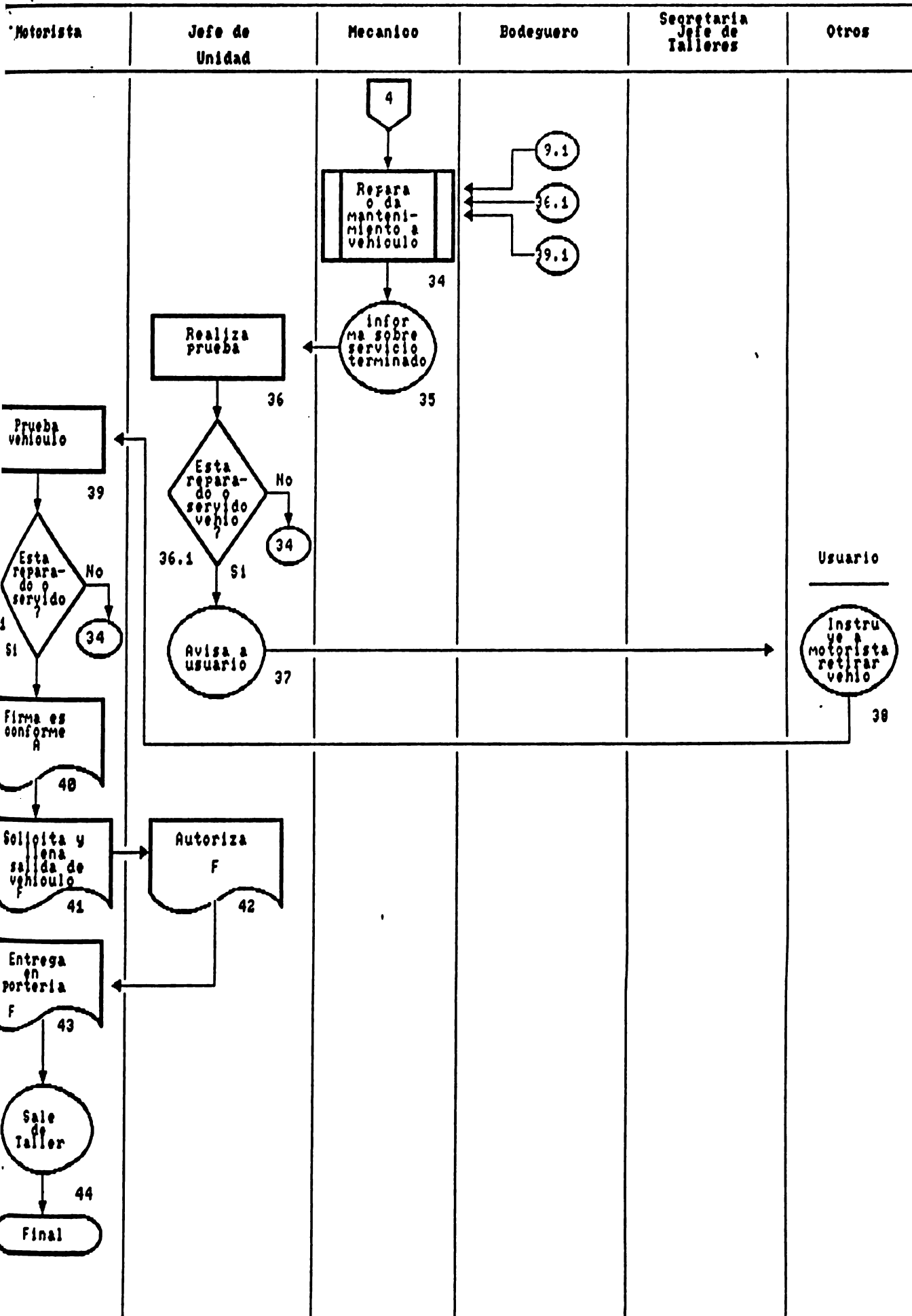








# Flujograma Propuesto SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS





#### 4. Evaluación

El modelo propuesto comparándolo con el actual, presenta las siguientes características:

i) Reduce el número de talleres de doce a cinco.

ii) Como consecuencia de lo anterior, disminuye el pasivo laboral del MAG y los costos asociados a éste.

iii) Estimula y se fundamenta principalmente en el mercado, para satisfacer su demanda de servicios, con ello se espera que el MAG reciba un mejor servicio de mantenimiento y reparación para la mayor parte de sus vehículos, que se caracterice por su rapidez, oportunidad, bajo costo y calidad.

iv) En lo que respecta a la participación del MAG en el modelo, se propone la existencia temporal de un grupo mínimo de talleres organizados bajo el concepto de sistema, con normas, procedimientos y estructuras uniformes, así como con un acceso amplio al servicio; al contrario de lo que existe actualmente que se tipifica por una dispersión de métodos y de formas de organización y por un acceso restringido a determinados talleres.

v) Confrontando el procedimiento propuesto con su comparable: el procedimiento de servicios del taller de mecánica de la Gerencia General del MAG, se tiene que:

- El número de participantes en la corriente central de proceso disminuye de once a ocho.
- El número de pasos se reduce de 54 a 44.
- Propone la mecanización en determinado punto del proceso, concretamente en el registro y condensación de los records de servicios y de sus costos.
- Sin que pierda fluidez el procedimiento, se recomienda introducir importantes controles, a saber: verificación de pertenencia al MAG de los vehículos a reparar y de firmas autorizadas para solicitar el servicio correspondiente, y constancias de es conforme del trabajo realizado en el vehículo.





## V. ORGANIZACION DEL TRANSPORTE

### 1. Objetivos de la Propuesta

#### 1.1 General

Proponer formas, mecanismos e instrumentos, que mejoren la tenencia y utilización de los vehículos a servicio del MAG, a efecto de contribuir principalmente, a llevar los servicios directos al productor rural en forma eficiente y oportuna.

#### 1.2 Específicos

Recomendar una mejor distribución del recurso vehículo, que tienda a favorecer preferentemente, las actividades de campo y de asistencia técnica al productor agropecuario.

Proponer formas de tenencia de vehículos, que propendan a aumentar la productividad del trabajo técnico y la responsabilidad en el uso y preservación del vehículo.

Proponer mejoras administrativas que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios de las secciones de transporte.

### 2. Redistribución de Vehículos

Es menester que el MAG se empeñe en un esfuerzo redistributivo de su recurso vehicular, privilegiando a las unidades operativas locales de los centros zonales y demás instituciones del ministerio, por ser éstas las que deberían tener el contacto más directo y sistemático con el productor agropecuario, vía la asistencia técnica y otros servicios de campo. En base a la situación actual del recurso vehicular, se proponen tres tipos de redistribuciones:

- Desconcentración urbana: transferir vehículos que operan en las áreas urbanas hacia el campo.
- Desconcentración institucional: transferir vehículos de instituciones que los poseen en cantidades regulares, tales como CENTA, CDG y DBA, hacia otras que los tienen en cantidades insuficientes.
- Desconcentración por niveles de organización: al interior de cada institución transferir vehículos de los niveles directivo, asesor y de apoyo, a favor del nivel operativo y dentro de éste dar el medio a personal de campo.

De las medidas sugeridas la desconcentración institucional podría presentar problemas en su implementación, debido a que la mayoría



de vehículos son adquiridos con recursos de proyectos de inversión con financiamientos externos generados en base a convenios; no obstante, por la prioridad del MAG en reactivar el trabajo de campo, se deberían de realizar acciones para renegociar los convenios y permitir la aplicación de los recursos en las áreas de trabajo prioritarias.

En la actualidad las decisiones de distribución y asignación de vehículos, se concentran en pocos puntos de la organización, adicionalmente éstas se hace en forma descoordinada. De allí la necesidad de implantar un mecanismo de distribución de vehículos participativo, concertado y técnico, esto último se refiere a que debería haber una concordancia entre la distribución del recurso y la distribución de las responsabilidades, prioridades y metas entre instituciones.

En ese sentido el mecanismo para las dos primeras medidas sería la conformación de una comisión que se integraría con periodicidad anual y que estaría formada por los jefes de las unidades de transporte y jefes de planificación de cada institución, la cual sería coordinada y arbitrada por la OSPA. Esta generaría una propuesta con el concenso de los directores de centro, que sería discutida en el CCAS y aprobada por el Ministro con las correspondientes modificaciones que surgieron de la consulta. La implementación de las medidas serían responsabilidad de la DGA y DGO, que serían supervisadas por la OSPA.

La desconcentración por niveles de organización, se acordaría en los comités consultivos de cada institución y sería sometida a aprobación definitiva del director general respectivo.

Al término de estas acciones el Ministerio debería tener el 80% de sus vehículos operando en el campo en asistencia directa al productor agropecuario.

### 3. Formas de Tenencia de Vehículos

Dos supuestos importantes son: 1o) que contar con un vehículo en forma oportuna y regular, origina sensibles incrementos de productividad en el trabajo técnico; y 2o) existe una relación directa entre asignación permanente y responsabilidad en el cuidado del vehículo. Estos supuestos permiten proponer dos formas básicas de tenencia de vehículos de parte de empleados y técnicos, que convienen al trabajo del MAG, las cuales son: en asignación permanente y personal y en propiedad. En la base de las dos formas de tenencia está la identificación del trabajador con el posiblemente, más importante medio de su trabajo.

A efectos de la propuesta las instituciones se dividen en dos grupos, en primer lugar el grupo formado por las instituciones del nivel asesor y de apoyo: Oficina de Asesoría Jurídica, Oficina de Auditoría Interna, departamento de Comunicaciones, OSPA y DGA, para las cuales se recomiendan solamente las siguientes asignaciones permanentes y personales: a funcionarios claves; a jefes de unidades y proyectos, quienes asignarían eventual o para propósitos específicos, entre sus subalternos los



vehículos, en todo caso aquellos serían los únicos responsables del uso y preservación de los equipos; y en mínima cantidad a motoristas de las unidades de transporte, ya que se espera ir reduciendo la necesidad de motoristas de oficio, promoviendo que cada técnico y empleado conduzca, ello sería apoyado con tramitaciones masivas de licencias y clases de manejo en días extra-laborales, prestaciones ambas otorgadas por el MAG.

Para las instituciones aglutinadas en la DGO y la DGEA, se propone una combinación de asignaciones permanentes y personales, con formas de propiedad del vehículo. Aquí hay que diferenciar dos variantes. Para el caso de los vehículos que operan a nivel de las sedes de los centros se aconsejan las mismas clases de asignaciones recomendadas para el primer grupo de instituciones. Para el caso de las unidades operativas locales: agencias de extensión, centros de investigación, capacitación y producción, parques nacionales, muelles y otras, las formas de tenencia serían: 1o) asignación permanente y personal de todos los vehículos al jefe de la unidad operativa local de que se trate. Este haría las asignaciones por periodos de tiempo definidos a los técnicos de su jurisdicción, paralelamente se dejaría una cantidad mínima de vehículos a manera de pull. En todo caso el jefe de la unidad sería el único responsable ante el MAG por el uso y preservación de los vehículos. Simultáneamente se recomienda la forma de tenencia en propiedad, que se podría generar de la siguiente manera: 1o) vender a técnicos vehículos del MAG, a precios justos y con planes de pago blandos; 2o) que el MAG pague por el empleo que haga el técnico o empleado de su propio vehículo, en actividades de campo; y 3o) que el MAG a través del BFA, otorgue créditos blandos a los técnicos de campo para que adquieran vehículos nuevos o usados, que mediante acuerdos se utilizarían en zonas específicas a servicio del ministerio, para brindar la asistencia técnica y realizar los trabajos de campo.

Las tenencias en propiedad se otorgarían a aquellos técnicos que para realizar un trabajo eficiente tengan que utilizar vehículo permanentemente, entre éstos se pueden mencionar a supervisores, médicos veterinarios, agentes de extensión, técnicos validadores, agrónomos en campañas fito-zoosanitaria, etc..

Para viabilizar las anteriores formas de tenencia en propiedad, se requiere introducir elementos que regulen esas situaciones en las Disposiciones Generales de Presupuesto y Reglamento para la Venta de Bienes Muebles del Gobierno, asimismo los contratos de compra-venta, arrendamiento y de crédito, que se suscriban en cada caso, deberán de garantizar la continuidad y la oportunidad de los servicios de los vehículos cuando el MAG lo requiera.

#### 4. La Programación del Servicio de Transporte

Primero se tiene que adoptar en forma general y sistematizada la programación de actividades, esto implica un cambio de 1900 en el cual las acciones y demandas de recursos improvisados, tomaran su mínima expresión.



Segundo los instrumentos de programación deben de ser sencillos, funcionales, oportunos, de una periodicidad adecuada, de doble uso y quizás lo más importante, que permitan una efectiva coordinación en el uso del transporte, lo cual es básico para una utilización racional del mismo. En ese sentido se proponen los siguientes formularios tipo: Programación Semanal de Actividades, que reflejaría la demanda de transporte y la Ruta, que representa la oferta del servicio (anexos V-2 y V-3). En el fondo de lo que se trata es que las secciones de transporte concilien la oferta y demanda y que a bajo costo un mayor número de técnicos y empleados tenga acceso a un transporte regular que le ayude a incrementar el rendimiento de su trabajo.

## 5. Organización de las Unidades de Transporte

### 5.1 Estructura Organizativa

Las unidades de transporte se sugiere que dependan de las jefaturas administrativas y que se conformen por una jefatura y las unidades de control administrativo y de motoristas, ver el organigrama que se registra en el anexo V-1.

### 5.2 Funciones Generales

- Elaborar propuestas de asignaciones de vehículos
- Elaborar propuestas de redistribución de vehículos entre niveles de organización al interior de la institución o entre dependencias del MAG.
- Programar la prestación del servicio de transporte.
- Coordinar el uso del transporte elaborando rutas o itinerarios.
- Elaborar y mantener actualizado un inventario de los vehículos de la institución.
- Diseñar, implantar y operar mecanismos de control de uso de vehículos y consumo de combustibles.
- Vigilar la conservación, mantenimiento y buen funcionamiento de los vehículos.
- Calificar, registrar y supervizar la red de talleres particulares que prestarán servicios de mantenimiento y reparación de vehículos al MAG.\*
- Brindar servicios de mantenimiento y reparación a los vehículos de MAG.\*
- Solicitar servicios de mantenimiento y reparación de vehículos a los talleres del MAG.
- Administrar los nodos de servicios de mantenimiento.





- Administrar el personal de motoristas asignados a la unidad.
- Participar en el diseño e implantación del marco normativo que regula el sistema de transporte.
- Velar por que se cumplan las leyes, reglamentos, instructivos, acuerdos y otros, que norman el sistema de transporte.
- Elaborar informes periódicos de servicios prestados y de consumo de combustibles y lubricantes.
- Realizar otras funciones que se le asignen y que vayan de acuerdo a la naturaleza de la unidad.

\* Estas funciones son privativas del Departamento de Transporte de la DGA.



## 5.3 Procedimientos

## 5.3.1 Descripción del procedimiento

Actual Propuesto 

XX

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

Fecha:   

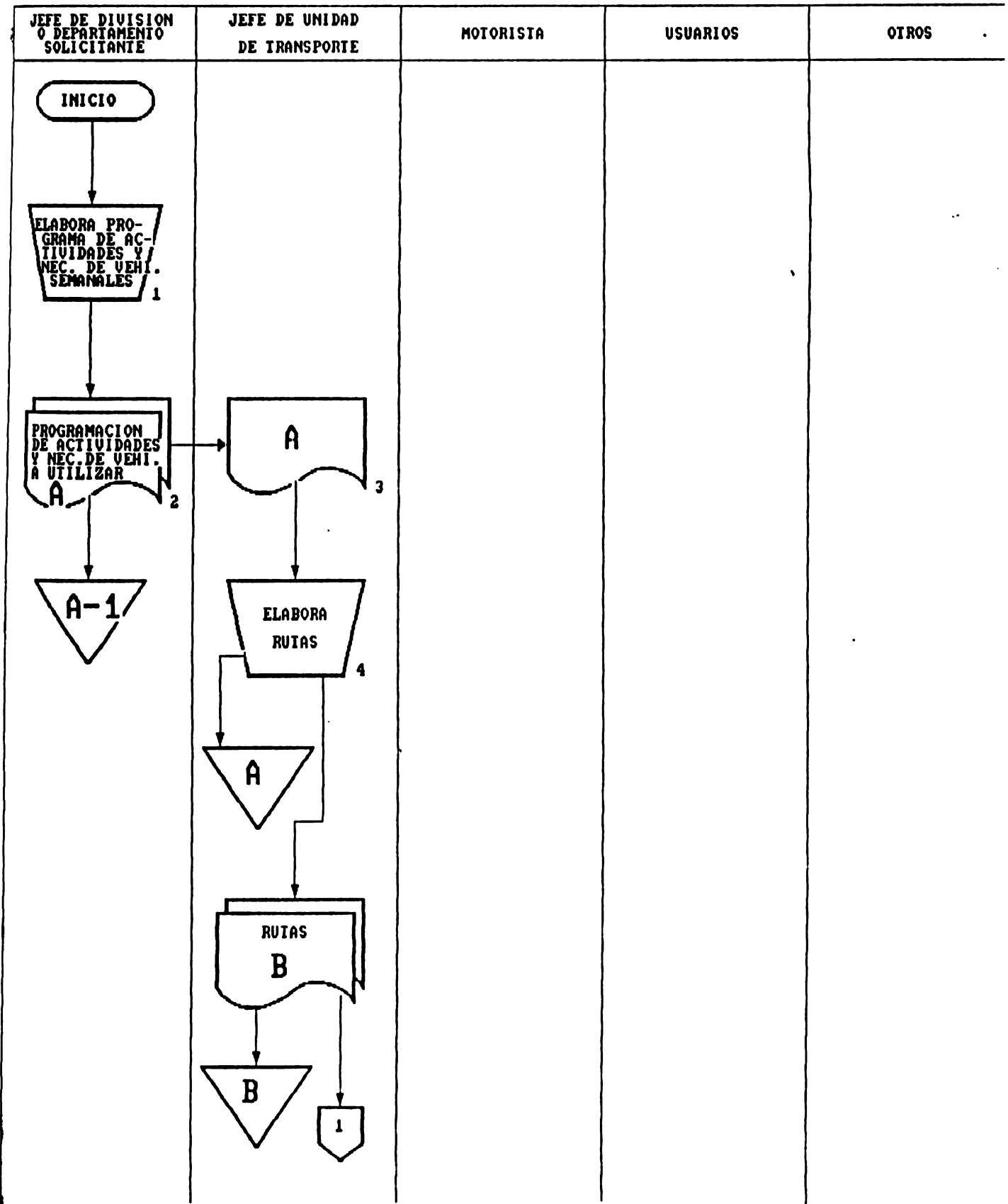
PASO Nº.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
1	Jefe División o Dpto. Solicitante	Elabora programación semanal de actividades y necesidades de vehículo (Anexo V-2). En original y una copia.	
2	Jefe División o Dpto. Solicitante	Remite original de programación de actividades y archiva copia.	
3	Jefe Unidad Tans	Recibe programación.	
4	Jefe Unidad de Transporte	Elabora rutas, asignando motoristas, vehículos y grupos de usuarios, en base a programación de actividades (Anexo V-3). La ruta se hace en original y copia. Archiva ruta y programación	
5	Jefe Unidad de Transporte	Coloca en cartelera la ruta para que la conozcan los usuarios	
6	Usuarios	Los usuarios se presentan a la Sección de Transporte a informarse sobre cual es el vehículo y motorista asignado.	
7	Jefe Unidad de Transporte (JUT)	Calcula consumo de combustible en base a recorrido a realizar y rendimiento vehicular.	
8	Unidad de Control Administrativo	Previamente a cada salida, chequea el kilometraje del vehículo asignado e informa al JUT.	
9	Jefe Unidad de Transporte	Llena fórmula de suministro de combustible (Anexo V-4), en original y copia.	
10	Motorista	Firma de recibido la fórmula de Suministro de Combustibles.	
11	Jefe Unidad de Transporte	Entrega a motorista cupones de gasolina, firma y archiva orig.	
12	Motorista	Recibe cupones y copia de forma	



PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
13	Motorista	Solicita fórmula de permiso de salida a JUT (anexo V-5)	
14	Jefe Unidad de Transporte	Entrega formulario de permiso de salida a motorista.	
15	Motorista	Llena y firma la solicitud de permiso oficial en original y dos copias y la entrega a JUT.	
16	Jefe Unidad de Transporte	Autoriza permiso de salida y devuelve original al motorista. Archiva 1o copia y remite a al Depto. de Personal la 2o cop	Los solicitantes se presentan a recibir servicio.
17	Motorista	Entrega fórmula de permiso de salida en portería.	
18	Portería	Recibe permiso de salida.	
19	Motorista	Otorga servicio de transporte a usuarios.	



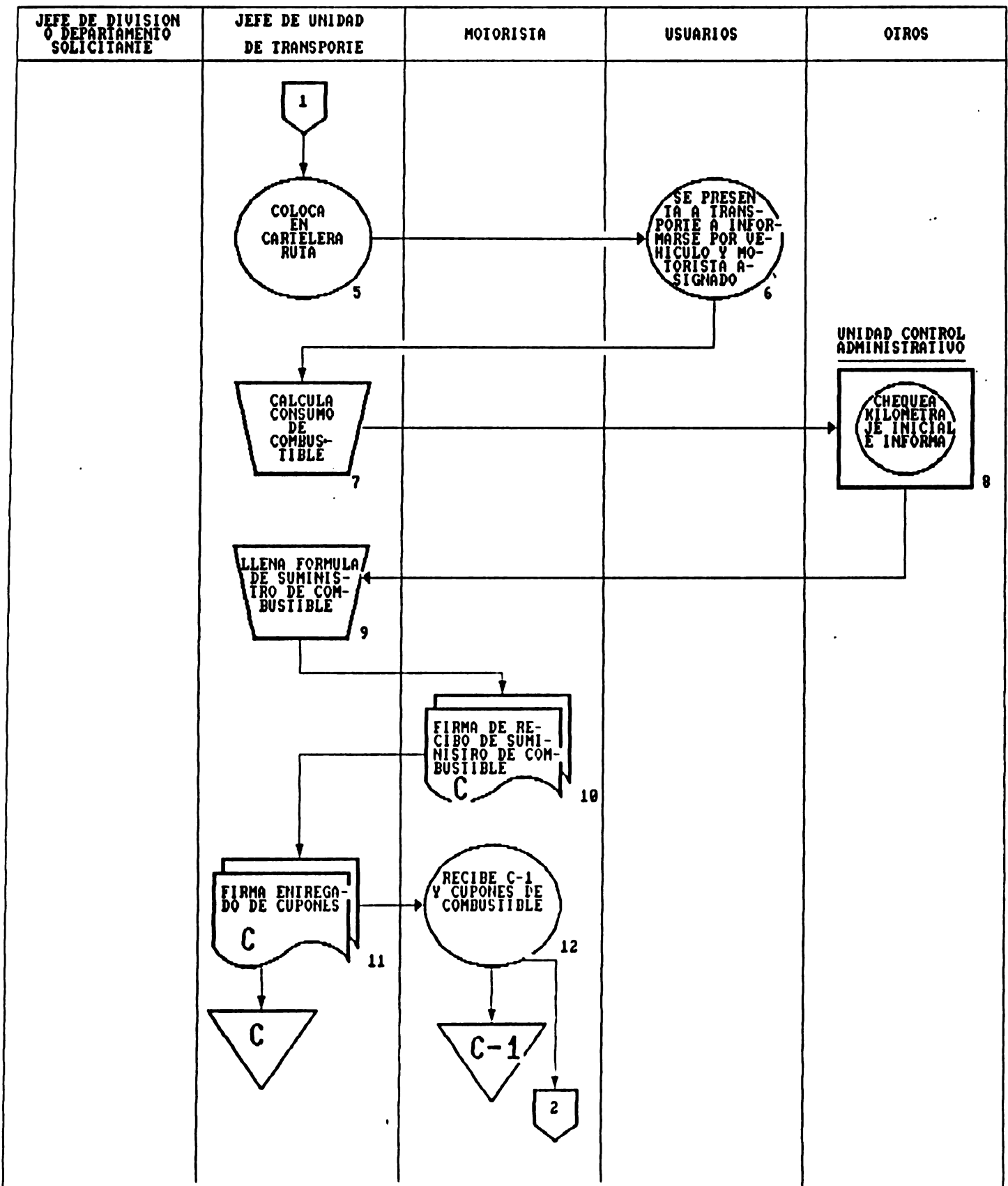
# 5.3.2 FLUJOGRAMA PROPUESTO SERVICIOS DE TRANSPORTE (VEHICULO Y MOTORISTA) UNIDADES DE TRANSPORTE MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA







# FLUJOGRAMA PROPUESTO SERVICIOS DE TRANSPORTE (VEHICULO Y MOTORISTA) UNIDADES DE TRANSPORTE MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA



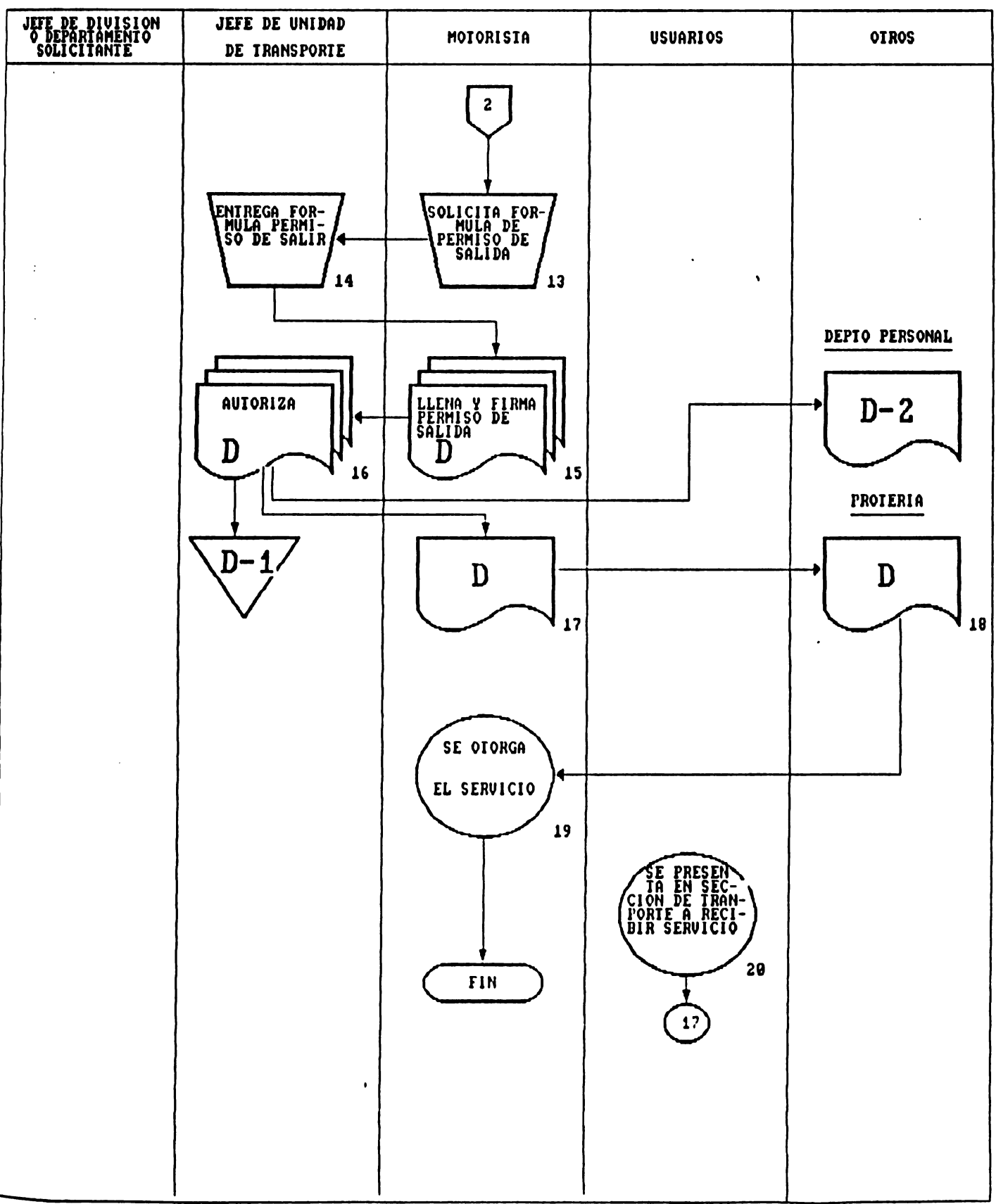


# FLUJOGRAMA PROPUESTO

## SERVICIOS DE TRANSPORTE (VEHICULO Y MOTORISTA)

### UNIDADES DE TRANSPORTE

#### MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA





5.3.3 Descripción del Procedimiento

Actual  Propuesto

Nombre del Procedimiento: Suministro de Combustible Unidades de Transporte a

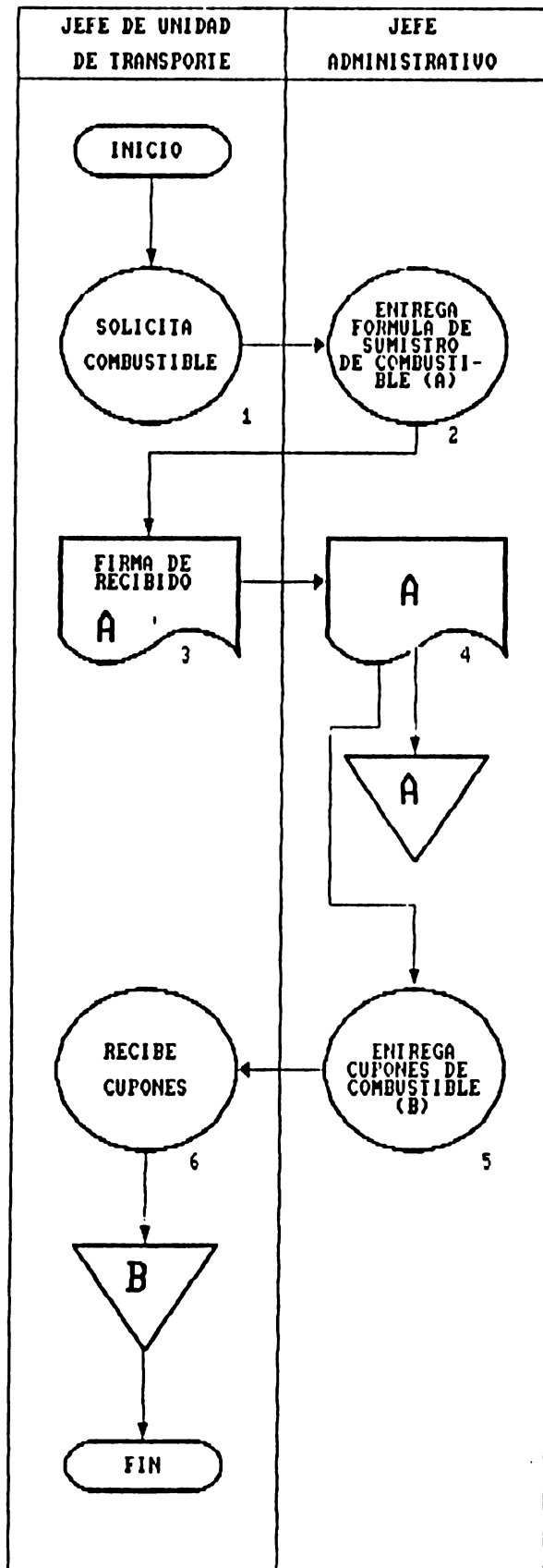
Fecha: |10|07|91|

PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Jefe Unidad de Transporte	Solicita combustible a Jefe Administrativo, en base a ruta (Anexo V-3).	
2	Jefe Administrativo	Entrega fórmula de Suministro de Combustible (Anexo V-4).	
3	Jefe Unidad de Transporte	Firma de recibido la fórmula y la devuelve a Jefe Administrativo.	
4	Jefe Administrativo	Recibe y archiva fórmula de Suministro de Combustible.	
5	" " " "	Entrega cupones de combustible al Jefe de la Unidad de Transporte.	
6	Jefe Unidad de Transporte	Recibe cupones y los almacena para su posterior utilización.	



5.3.4 FLUJOGRAMA PROPUESTO DE SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE A UNIDADES DE TRANSPORTE

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA







#### 5.4 Seguimiento y control

Del procedimiento propuesto y de su sistema de formatos, se derivan los principales instrumentos de seguimiento y control. Se estima en cuanto al seguimiento, que lo relevante es monitoriar como las actividades realizadas por las secciones de transporte, apoyan el servicio de la institución hacia su clientela; y en lo referente, al control se trata de registrar el consumo del principal insumo de operación del transporte, cual es el combustible.

En ese orden de ideas, para el seguimiento se utilizaría el formulario: Informe Mensual de Actividades Realizadas (anexo V-6), que tendría como insumo básico para su elaboración la Programación de Rutas de Vehículos (anexo V-3).

En el área de control, a partir de los datos del cuadro Suministro de Combustible en Cupones (anexo V-4), se llevarían los registros de Consumo Diario de Combustible (anexo V-7) y Control de Existencias de Combustible (anexo V-8), de los dos últimos, se generaría el Informe Mensual de Consumo de Combustible por vehículo (anexo V-9).

#### 6. Efectos de la propuesta en el campo laboral

La propuesta afectaría el campo laboral, generando un excedente de personal dedicado a funciones de motoristas, éste tendría que ser indemnizado y sujeto a condiciones iniciales favorables que le permita insertarse al mercado del servicio de transporte, el cual se estima amplio y en vigoroso crecimiento. En ese sentido se debería de crear en el ESA, una línea de crédito especial, para que los ex-empleados del MAG adquieran vehículos de trabajo. Los recursos podrían provenir de recursos propios del banco o de la cooperación internacional. Adicionalmente, se podría complementar la medida con la contratación de parte del MAG, de servicios de alquiler de vehículos propiedad de los ex-empleados del ministerio, a efecto de realizar tramitaciones administrativas en San Salvador y ciudades importantes.

#### 7. Evaluación

Las recomendaciones propuestas comparándolas con la situación actual presenta las siguientes diferencias:

i) Propugna por una mejor distribución de los vehículos, vía desconcentraciones cuyos resultados previsibles serían que la mayoría de equipos se ubicarían en el campo y estarían siendo utilizados por el personal técnico que está en contacto directo con el productor rural.

ii) Propone formas mejoradas y nuevas de tenencia de vehículos de parte del personal del MAG, que permitiría una identificación del trabajador con uno de sus principales sedes de trabajo, con lo cual se esperaría mayores niveles de productividad en el trabajo.



y de cuidado y preservación de los equipos.

iii) Propone mecanismos técnicos de distribución de los vehículos, con ello se espera que el MAG logre conciliar sus responsabilidades y prioridades con los recursos con que cuenta, para el caso el recurso vehículo.

iv) En lo que respecta a las secciones y departamentos de transporte, el modelo propone unidades organizadas bajo conceptos, procedimientos, funciones e instrumentos de seguimiento y control, uniformes; al contrario de lo que existe actualmente que se caracteriza por una diversidad de métodos y formas de organización.

v) Confrontando el procedimiento propuesto para el MAG, con su comparable, el del Centro de Riego y Drenaje, se tiene que:

- El número de participantes en la corriente central del proceso disminuye, de siete a seis.
- El número de pasos se reduce de 20 a 19.
- Las reducciones anteriores pueden no ser significativas, no obstante, la ventajas del nuevo procedimiento estarían en las reducciones de tiempo que se esperarían en cada paso. Se estima que el tiempo entre la indagación que hace el usuario sobre qué vehículo y motorista se ha asignado para la otorgación del servicio y el inicio del mismo, se puede reducir de 30 a 15 minutos.
- La diferencia más importante es la introducción de formas generalizada de programación de la demanda y oferta del servicio, el resultado esperado es la coordinación en el uso de los vehículos, con lo cual se haivó costo un mayor número de personal tendrá acceso al transporte.



A N E X O S









MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
SOLICITUD DE COMPRAS Y COTIZACION

No. \_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
          día mes año

Programa (No. y Nombre): \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_  
Sub-Programa(No. y Nombre): \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_  
Dependencia : \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_  
Unid-Interna : \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_  
Proyecto : \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

Código	Cantidad	Unidad de Medida	DESCRIPCION	COTIZACION	
				Pre. Unit.	Pre. Total

Justificación: <sup>1</sup> \_\_\_\_\_  
 Nombre y firma del solicitante \_\_\_\_\_  
 Nombre y firma Jefe inmediato \_\_\_\_\_  
 Nombre y firma Proveedor \_\_\_\_\_  
 Firma y Sello casa Comercial \_\_\_\_\_

- Original - Unidad de Compras
- 1ra. copia - Casa Comercial
- 2da. copia - Casa Comercial
- 3ra. copia - casa Comercial
- 4ta. copia - Unidad Solicitante

<sup>1</sup> Identificando activo fijo, si es el caso











MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
ENTRADA DE PRODUCTOS

No. \_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_\_  
          \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_  
          día mes año

Orden de compra No. \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Factura No. \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Monto \_\_\_\_\_  
Proveedor \_\_\_\_\_ Código \_\_\_\_\_

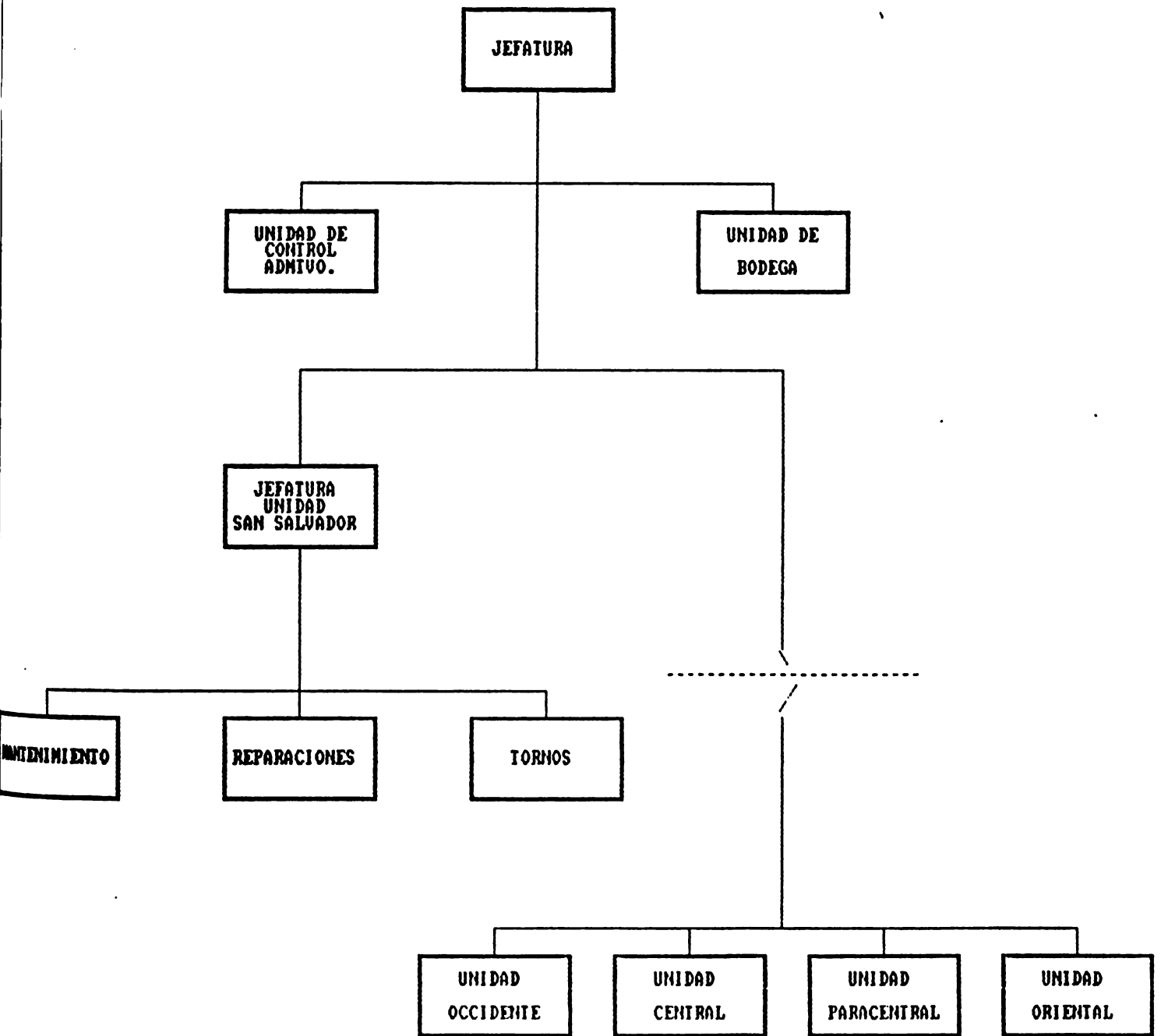
Código	Producto	Entrada	Pr. Unitario	Precio Total

\_\_\_\_\_  
Guarda Almacén





ESTRUCTURA ORGANIZATIVA  
SECCION TALLERES  
DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE  
DIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA





SOLICITUD DE SERVICIO

PROCEDENCIA	CARACTERISTICAS DEL VEHICULO
NOMBRE DEL SOLICITANTE _____	PLACA No. _____
UNIDAD SOLICITANTE _____	MARCA _____
CARGO _____	CLASE _____ AÑO _____ CODIGO _____
DESCRIPCION DEL TRABAJO SOLICITADO	
SOLICITANTE:  _____ Sello                      Fecha _____	













PEDIDO DE REPUESTOS

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

MECANICO SOLICITANTE \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE

CANTIDAD	DESCRIPCION

Para utilizar en Reparacion del Vehiculo: Placas: \_\_\_\_\_ Equipo \_\_\_\_\_

Marca \_\_\_\_\_ Clase \_\_\_\_\_ Ano \_\_\_\_\_ Modelo \_\_\_\_\_ Motor \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_\_ Chasis No. \_\_\_\_\_ Fecha Adquisicion \_\_\_\_\_



EGRESO DE BODEGA PROVISIONAL

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

MECANICO SOLICITANTE \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL

para utilizar en Reparacion del Vehiculo: Placas: \_\_\_\_\_ Equipo \_\_\_\_\_

Marca \_\_\_\_\_ Clase \_\_\_\_\_ Ano \_\_\_\_\_ Modelo \_\_\_\_\_ Motor \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_\_ Chasis No. \_\_\_\_\_ Fecha Adquisicion \_\_\_\_\_













TALLER AUTOMOTRIZ  
SALIDA DE VEHICULOS

FECHA: \_\_\_\_\_

Sr. PORTERO:

FAVOR PERMITIR LA SALIDA DEL VEHICULO PLACAS No. \_\_\_\_\_

MARCA \_\_\_\_\_, CONDUCIDO POR \_\_\_\_\_

DICHO VEHICULO FUE REPARADO POR EL MECANICO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

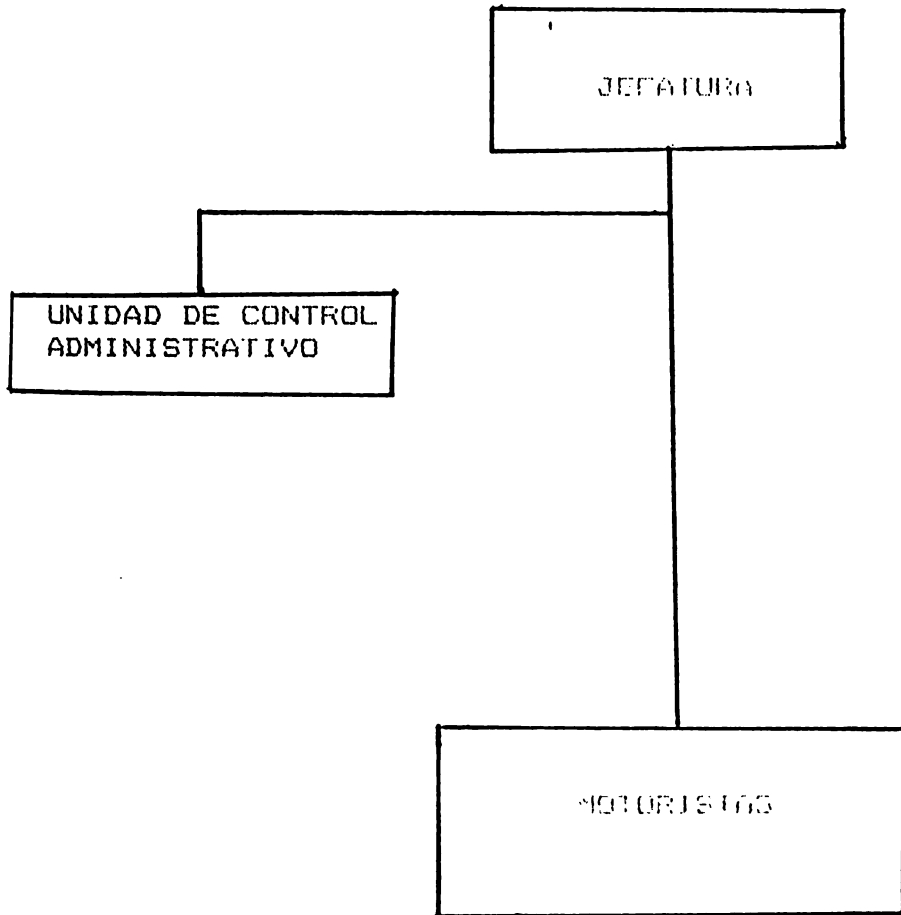
AUTORIZADO:

F \_\_\_\_\_  
Jefe Unidad

Sello



UNIDADES DE TRANSPORTE  
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA





PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

UNIDAD: \_\_\_\_\_

PERIODO: \_\_\_\_\_

NOMBRE	ACTIVIDAD	LUGAR	FECHAS Y DIAS							CLASE DE VEHICULO SOLICITADO
			L	M	M	J	V	S	D	

Fecha \_\_\_\_\_

F \_\_\_\_\_ Jefe de Unidad

Sello



PROGRAMACION DE RUTAS DE VEHICULOS

PERIODO: \_\_\_\_\_

FECHA	MOTORISTA	PLACA	CLASE	LUGAR	HORA SALIDA	USUARIOS

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Jefe de Transportes

Sello









## MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

## PERMISO DE SALIDA

Nº \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

SR. PORTERO:

SE AUTORIZA LA SALIDA DE LA INSTITUCION AL SR.: \_\_\_\_\_

EMPLEADO EN: \_\_\_\_\_

(UNIDAD EN QUE TRABAJA)

EN EL DESEMPEÑO DE MISION OFICIAL.

DESDE LAS \_\_\_\_\_ HORAS DEL DIA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_\_

HASTA LAS \_\_\_\_\_ HORAS DEL DIA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_\_

TARJETA DE ASISTENCIA Nº \_\_\_\_\_

SELLO

\_\_\_\_\_  
JEFE QUE AUTORIZA\_\_\_\_\_  
INTERESADO



INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES REALIZADAS

PERIODO INFORMADO: \_\_\_\_\_

USUARIO DEL SERVICIO (UNIDAD DE ORGANIZACION)	ACTIVIDAD REALIZADA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTI- DAD	Km. RECORRIDO	GALONES UTILIZADOS		OBSERVACIONES
					DIESEL	GASOLINA	
ORIGINAL PARA ADMINISTRADOR COPIA PARA PLANIFICACION COPIA PARA ARCHIVO DE TRANSPORTE							

Fecha: \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
Jefe de Transportes

Sello



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

ANEXO V-7

CONSUMO DIARIO DE COMBUSTIBLE

PERIODO: \_\_\_\_\_

PLACA	FECHA	RECORRIDO	PROMEDIO	ASIGNADO A:	OBSERVACION O CLASE
Km. INICIAL	1	2	3	4	5
	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15
	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25
	26	27	28	29	30
	31	TOTAL	Km. FINAL		



















