PN ABR-945

INFORME DE

UNA EVALUACION DE RESPONSABILIDADES, PAPELES, Y FUNCIONES DE LAS SECRETARIA DE RECONSTRUCCION NACIONAL

Contrato No. 519-0394-C-00-4058-00

Presentado a:

La Secretaría para la Reconstrucción Nacional, Gobierno de El Salvador
USAID/El Salvador

Presentado por:

Lawrence C. Heilman
Daniel J. Seyler
James J. Villalobos
Douglas A. Villepique

ABRIL 1994

MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL

600 Water Street, S.W.
Washington, D.C. 20024
USA

202/484-7170
Fax: 202/488-0754

WPDATA\REPORTS\3032\3032-013.w51
(6/94)

Tabla de Contenido

Página

RESUMEN EJECUTIVO iv

CAPITULO I: INTRODUCCION 1
- A. EXPOSICION RAZONADA 1
- B. ANTECEDENTES 1
  - Contexto Histórico 1
  - La Secretaría de Reconstrucción Nacional 2
- C. ENFOQUE/METODOLOGIA TECNICA 2
- D. TAREAS POR PERIODO DE EJECUCION 3
- E. COMPOSICION DEL EQUIPO DE ASESORIA 4
- F. RECONOCIMIENTOS 5

CAPITULO II: OBJETIVOS, PAPELES, Y RESPONSABILIDADES DE LA SRN 6
- PREGUNTA #1: Mandato de la SRN: 6
- PREGUNTA #2: Coordinación de la SRN con el GOES: 8
- PREGUNTA #3: Papel de la SRN con MEA y ONGs: 9
- PREGUNTA #4: Programa MEA y COMURES e ISDEM: 10

CAPITULO III: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA SRN 11
- PREGUNTA #1: Políticas y Manuales de la SRN: 11
- PREGUNTA #2: Capacidad del Personal de la SRN: 13
- PREGUNTA #3: Política Salarial de la SRN: 14
- PREGUNTA #4: Operaciones de Campo de la SRN: 15
- PREGUNTA #5: Oficinas De Campo del MEA y Apoyo General de PRN: . . 15

CAPITULO IV: PLANEACION, DISEÑO, MONITOREO, EVALUACION, Y FUNCIONES DE REPORTE DE LA SRN 16
- PREGUNTA #1: Programa de Planeación: 16
- PREGUNTA #2: Aprobación de Proyecto: 18
- PREGUNTA #3: Planes de Acción y Medidas de Desempeño: 20
- PREGUNTA #4: ¿Son los procedimientos de cierre de proyectos de la SRN eficientes? 20
- PREGUNTA #5: Monitoreo y Reporte: 21
- PREGUNTA #6: Evaluación: 23

CAPITULO V: SISTEMAS DE INFORMACION 27
- PREGUNTA #1: Sistemas de Información: 27

CAPITULO VI: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y ESTANDARES DE RESPONSABILIDAD DE LA SRN 31
- PREGUNTA #1: Sistemas Financieros: 31
- PREGUNTA #2: Plan Financiero Programado: 33

A

PREGUNTA #3: Función de Auditoría: 33
PREGUNTA #4: Fondos de Préstamos Rotativos: 34
PREGUNTA #5: Sistema de Adquisiciones: 35
PREGUNTA #6: Política de Vehículos: 36
PREGUNTA #7: Status de los Requerimientos Legales: 36
PREGUNTA #8: Presupuesto Administrativo: 37

CAPITULO VII: LA ESTRUCTURA GERENCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA SRN HALLAZGOS, CONCLUSIONES, Y RECOMENDACIONES 39
PREGUNTA #1: El Cuadro y la Organizacion de la SRN: 39

CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES PARA DAR CONTINUIDAD A LA ASISTENCIA TECNICA Y FORTALECER A LA SRN 50
A. PROPORCIONAR ASISTENCIA EN EL DESARROLLO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS 50
B. ASISTENCIA PARA EL FUTURO EN EL DESARROLLO DE LAS AREAS DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PRIMERA FASE: Seis Semanas 50
C. PROPORCIONAR ASISTENCIA EN LAS AREAS DE PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN, MONITOREO, Y EVALUACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL 51

DIAGRAMAS

DIAGRAMA #1 Secretaría de Reconstrucción Nacional - Organigrama Actual
DIAGRAMA #2 Dirección de Programación y Evaluación - Organigrama Actual
DIAGRAMA #3 Dirección de Desarrollo Social - Organigrama Actual
DIAGRAMA #4 Dirección Propuesta y Consolidada de Programación, Evaluación, y Monitoreo de Proyectos
DIAGRAMA #5 Organización de la Dirección de Desarrollo Municipal
DIAGRAMA #6 Dirección de Administracion y Finanzas - Organigrama Actual
DIAGRAMA #7 Reestructura Propuesta de la Dirección de Administración y Finanzas
DIAGRAMA #8 Departamento de Recursos Humanos - Organigrama Actual
DIAGRAMA #9 Organización Propuesta de la Unidad de Recursos Humanos

EXHIBICIONES

EXHIBICION #1 Presupuesto Administrativo para la SRN/CONARA - 1991-1994
EXHIBICION #2 Personal de la SRN, Presupuesto Administrativo, y Gastos de Proyecto Actuales y Proyectados

ANEXOS

A. Declaración de Trabajo
B. Agenda: Una revisión de Papeles, Responsabilidades, y Funciones de la Secretaría de Reconstrucción Nacional
C. Personas Entrevistadas
D. Bibliografía
E. La Secretaría de Reconstrucción Nacional: Organización, Personal, y Funciones
F. Borrador de Identificación de Puesto - Examinador de Voucher
G. Taller de Trabajo - Introducción a la Preparación, Análisis, Clasificación y Valoración de Puesto en La Secretaría de Reconstrucción Nacional (SRN)
H. Muestra de Diploma
I. Recomendaciones Listadas por Prioridad

C

RESUMEN EJECUTIVO

1. **Exposicion Razonada:** La razón de esta actividad es la de evaluar las operaciones de la Secretaría de Reconstrucción Nacional (SRN) en lo que se refiere a la administración del Programa de Reconstrucción Nacional (PRN) y para identificar la manera de ayudar a la SRN a volverse más eficiente. La esencia de esta asesoría era revisar los roles (papeles), responsabilidades, y funciones de la SRN.

   Este documento es el producto de un esfuerzo cooperativo de parte del personal de la SRN y del Equipo de Asesoría. El medio para el esfuerzo cooperativo fue una serie de reuniones formales e informales que culminaron con un taller de trabajo en el cuál participaron el personal clave de la SRN y el Equipo de Asesoría. Subsecuentemente, los Hallazgos, Conclusiones, y Recomendaciones que surgieron del taller de trabajo fueron presentados por la SRN y por el Equipo de Asesoría a USAID/El Salvador.

   El proceso de colaboración se mantuvo hasta los últimos días del trabajo de campo en la forma de un taller de tres días sobre la clasificación del personal presentada al personal de la SRN por James Villalobos, el especialista en Administración de Recursos Humanos del Equipo de Asesoría.

2. **Mandato de la SRN:** La SRN tiene un dictamen claro de sus objetivos. En general, la actual estructura organizacional responde al mandato articulado en el Decreto Ejecutivo No. 8.

3. **Capacidad Administrativa de la SRN:** La falta de herramientas administrativas que sistemáticamente racionalicen la administración de personal en la SRN impide la administración completa de la SRN. Se gasta tiempo considerable debido a las frecuentes discusiones sobre el reclutamiento, ubicación, y remuneración de los empleados. Existe una necesidad urgente de instalar un sistema simple y práctico de administración de personal. Este sistema se necesita para ver los asuntos de paga igual para trabajos iguales, la administración de un sistema uniforme y justo de disciplina, y la determinación de la capacitación necesaria para fortalecer la organización.

   RECOMENDACIONES: Se necesita desarrollar manuales para las siguientes áreas:

   - Regulación de Personal (Reglamento)
   - Clasificación de Puestos
   - Reclutamiento y Ubicación
   - Capacitación y Desarrollo del Empleado
   - Evaluación del Desempeño
   - Conducta y Disciplina
   - Organización y Administración de los Archivos de Personal

4. **Estructura Administrativa y Administracion de la SRN:**

HALLAZGOS: Una revisión del personal y su organización dentro de la SRN desde su comienzo en 1991 con el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración y Finanzas (DAF) reveló que la SRN ha tenido 255 puestos inicialmente ubicados en la SRN. En 1992 la organización se expandió a 291 puestos, y en 1993 hubo un incremento en la SRN a 378 puestos. El incremento de 1991 al presente representa un incremento principalmente en la Dirección de Desarrollo Municipal (DMD) en los niveles regionales y departamentales para apoyar la expansión del programa de Municipalidades en Acción (MEA) de modo de responder a las demandas generadas por el gobierno local que resultaron en un aumento dramático del número de proyectos para mejorar la infraestructura municipal a cargo del programa MEA.

Actualmente la DMD tiene 191 puestos en ella. Además de un personal relativamente pequeño de 18 personas ubicadas en las oficinas centrales de la SRN, la DMD esta repartida en todo el país en cinco Oficinas Regionales y 24 Oficinas Departamentales.

CONCLUSIONES: La relación entre las responsabilidades administrativas de la SRN y su patrón de personal parece ser apropiado. Existe coordinación y comunicación adecuada entre y a lo largo de las unidades subordinadas. La delegación de autoridad se ejerce de un modo satisfactorio. Pero, dentro de las unidades organizacionales, aparentemente existe traspaso o duplicación de funciones particularmente en el área de monitoreo de proyectos.

La estructura organizacional del DAF debería ser revisada para mejorar la comunicación y el flujo de acciones entre el jefe de la DAF y las unidades subordinadas. Dentro de la DAF las funciones asignadas al Departamento de Recursos Humanos no responden, en la actualidad, a las necesidades de administración de personal de la SRN. Las funciones que se llevan acabo se limitan a procesar las acciones del personal sin atender los requerimientos de administración del recurso humano profesional y técnico de la administración moderna. Las funciones de Mantenimiento y Servicios Generales, que están actualmente separadas, se han manejado por un sólo supervisor sin problemas particulares que surgen de esta área.

Más de la mitad de los empleados de la SRN están en la DMD con 173 de estos empleados ubicados en Oficinas Regionales y Departamentales. El Equipo de Asesoría tuvo la impresión, de que sin tomar en cuenta lo que aparenta ser un programa bien administrado, existe una posibilidad real de que el personal de campo podría reducirse. Particularmente dos áreas sugirieron redundancias que deberían ser revisadas. Las funciones del administrador técnico del cuál existen 50 repartidos en las cinco regiones garantizan una revisión cuidadosa sobre sus funciones y responsabilidades. Como sea, son estos administradores técnicos los que juegan un rol clave en el movimiento de los recursos financieros a través del sistema MEA que se traslada a ejecutar los proyectos físicos en las municipalidades. Debe apreciarse que el sistema de flujo financiero, como está actualmente diseñado, es una actividad de trabajo intensivo. Adicionalmente, los cuatro Asistentes de Administrador Regional y los siete Asistentes de Representantes Departamentales también son puestos que merecen escrutinio.

El Equipo de Asesoría concluyó, que con pocas excepciones, en términos generales la relación entre niveles personal de la SRN, los recursos financieros asignados para la administración de la SRN, y el rol (papel), responsabilidades, y funciones de la SRN es apropiada. Como ha crecido el personal de la SRN con el tiempo también ha sido necesario para su presupuesto administrativo crecer. Los gastos proyectados cada trimestre se han incrementado desde los comienzos de la SRN. Esta tendencia debe continuar hasta el último año del proyecto, si se va ha respetar el PACD. Consecuentemente, si uno acepta gastos proyectados como la carga por la administración de la SRN, es racional concluir que aproximadamente el nivel actual de esfuerzo se requiere por parte de la SRN durante de la vida del proyecto.

RECOMENDACIONES:

(1) **Continuar la Presentación del Desarrollo Funcional y el Proceso de Clasificación de Empleo:** El proceso de definir presentación funcional y clasificación de empleo debería continuar como principio para tratar los asuntos relacionados a determinar si existe una relación apropiada entre las responsabilidades administrativas de la SRN y el patrón del personal, por ejemplo, tipos, número y niveles de puestos.

(2) **Reorganización de la DAF:** Se debería considerar la restructuración de la Dirección de Administración y Finanzas en cuatro unidades funcionales, listadas abajo:

- Unidad de Finanzas
- Unidad de Recursos Humanos
- Unidad de Servicios Generales
- Unidad de Adquisiciones

Esta reorganización puede resultar en la eliminación de hasta siete puestos.

(3) **Organización de la Unidad de Recursos Humanos:** Se debería considerar la restructuración de la Unidad de Recursos Humanos en los siguientes departamentos:

- Administrativo
- Clasificación de Puestos y Administración de Salarios: Para planear, implementar, y evaluar el sistema moderno de clasificación de puestos y administración de salarios.
- de Reclutamiento, Ubicación, y Utilización del Empleado: Para planear, implementar, y evaluar el sistema moderno de reclutamiento que toma en cuenta las oportunidades de promoción del personal dentro de la organización, establece oportunidades de promoción, y mantiene un banco actualizado de abilidades.
- Capacitación y Desarrollo del Empleado: Planifica,

implementa, y evalúa un sistema para conducir una encuesta de necesidades de entrenamiento dentro de la organización e identifica instituciones de entrenamiento.

(4) **Examinadores de Voucher en la Dirección de Desarrollo Social (DDS):** Aunque parece que los examinadores de voucher localizados en la Sección de Control de la DDS están desempeñándose adecuadamente, sería apropiado asignar esta función a la Unidad Financiera de la DAF y en cambio mover a los examinadores de voucher a la Unidad Financiera. Esto sería un paso modesto para simplificar un proceso que es muy complejo que consume mucho tiempo.

(5) **Consolidación de Funciones del Proyecto con las Funciones de Programación y Evaluación:** Las funciones de programación y evaluación y el diseño, monitoreo, y funciones de reporte asociadas con el proceso del proyecto deben ser consolidadas en una Dirección en la SRN. Esta dirección tendrá dos unidades con la responsabilidad de ejecutar las funciones que se listan abajo.

- Preparar los documentos de programación
- Preparar planes de evaluación
- Implementar planes de evaluación
- Revisar Planes de Acción
- Monitorear Planes de Acción
- Reportar el desempeño de PRN

Esta organización podría resultar en la eliminación de varios puestos dependiendo del grado de monitoreo que se necesite.

(6) **Organización de la Dirección de Desarrollo Municipal:** Se debería considerar llevar a cabo un estudio detallado de las responsabilidades, papeles, y funciones de la DMD antes de que se implemente el nuevo Proyecto de Desarrollo Municipal a ser financiado por USAID/El Salvador. Se necesita un especialista en Organización y Métodos para realizar este estudio. En el corazón de este estudio debería estar el asunto - de si existe un simetría entre las responsabilidades administrativas de la SRN y su patrón de personal, por ejemplo, tipos, números y niveles de puestos?

Realmente dicho estudio ya se ha iniciado en la forma del proceso promovido por el Equipo de Asesoría. El Equipo de Asesoría, dirigido por el Especialista en Administración de Recursos Humanos en su dialogo con la administración general de la SRN y la MDM, en particular lo que se refiere a las funciones por componentes de la organización de la SRN y la clasificación de la descripción de puestos dentro de cada componente, comenzó un proceso que tiene un producto final que es "el tamaño adecuado" de la DMD. Este proceso fue continuado en la forma de taller de trabajo sobre Clasificación de Puestos ofrecido por el Especialista en Administración de Recursos Humanos al cuál atendió el personal de la DMD.

G

(7) **Seguimiento en Asistencia Técnica:** A través del documento los Hallazgos, Conclusiones, y Recomendaciones fueron articulados y sugirieron cursos de acción que ya han sido iniciados para afrontar el problema del desarrollo de sistemas administrativos.

Debe continuarse con asistencia adicional en el área de desarrollo de los sistemas administrativos. Otras formas de asistencia técnica en la planeación, programación, monitoreo, evaluación y en los sistemas de información administrativa debe apoyarse tan pronto como la SRN lo considere apropiado.

CAPITULO I: INTRODUCCION

A. EXPOSICION RAZONADA

La razón de este reporte es la de evaluar las operaciones de la Secretaría de Reconstrucción Nacional (SRN) en lo que se refiere a la administración de el Programa de Reconstrucción Nacional (PRN) y para identificar la manera de ayudar a la SRN a volverse mas eficiente. La esencia de esta asesoría era revisar responsabilidades, roles (papeles), y funciones de la SRN.

Este documento es el producto de un esfuerzo cooperativo de parte del personal de la SRN y del Equipo de Asesoría. El medio para el esfuerzo cooperativo fue una serie de reuniones formales e informales que culminaron con un taller de trabajo en el cuál participaron el personal clave de la SRN y el Equipo de Asesoría. Subsecuentemente, los Hallazgos, Conclusiones, y Recomendaciones que surgieron del taller de trabajo fueron presentados por la SRN y por el Equipo de Asesoría a USAID/El Salvador.

La esencia del propósito y las preguntas, como se articula en la "Declaración de Trabajo" de USAID/El Salvador (Ver Anexo A), fue incorporado a el plan de trabajo del Equipo de Asesoría y a la agenda para el taller de trabajo (Ver Anexo B, "Agenda: Una revisión del Papel, Responsabilidades, y Funciones de la Secretaría de Reconstrucción Nacional").

El proceso de colaboración se mantuvo hasta los últimos días del trabajo de campo en la forma de un taller de tres días sobre la clasificación del personal presentada a el personal de la SRN por James Villalobos, el especialista en Administración de Recursos Humanos del Equipo de Asesoría.

B. ANTECEDENTES

Contexto Histórico

En Enero de 1992, el Gobierno de El Salvador (GOES) con el apoyo de los Estados Unidos, negoció un acuerdo con el conflicto armado que había afectado a la gente Salvadoreña por más de diez años. Después del acuerdo de cese al fuego, el GOES inició el PRN, el cuál es manejado por la SRN. El PRN se enfoca a 1.4 millones de personas y a las 115 municipalidades más afectadas por el conflicto armado.

A principios de 1992, USAID/El Salvador aprobó el uso de $250 millones (subsecuentemente se aumentó a $300 millones) bajo el Proyecto de cinco años de Paz y Recuperación Nacional (519-0394) para apoyar a PRN. Más de $130 millones se han comprometido hasta hoy para aproximadamente 60 actividades bajo este proyecto. Otros donantes han prometido un total de $550 millones.

La Secretaría de Reconstrucción Nacional

La SRN fue creada por Decreto Ejecutivo en Enero 30, 1992 como una organización a nivel de gabinete. La SRN reemplazó a la Comisión Nacional para la Restauración en Areas (CONARA), la que tenía la responsabilidad de manejar el Programa Municipalidad en Acción (MEA) del GOES el cuál provee miles de pequeños donativos cada año para infraestructura municipal.

La SRN se encarga de la dirección general de PRN y de la coordinación de su implementación. Una función central de la SRN es monitorear, evaluar, y reportar de las actividades de PRN para asegurar que los recursos de PRN se usan efectivamente. Una premisa clave de la PRN es que la reconstrucción nacional y la reconciliación es una responsabilidad compartida del gobierno y todos los sectores de la sociedad. Como tal, la SRN enfatiza el uso de las instituciones existentes para implementar el PRN a través de una de tres ventanas que están disponibles: ONGs, Municipalidades y Agencias Gubernamentales. Propuestas de estas instituciones son entregadas a la SRN para ser evaluadas, organizadas, y aprobadas en base a la revisión con USAID/El Salvador y la Secretaría Técnica para Financiamiento Externo (SETEFE). La SRN coordina la administración financiera del programa con SETEFE, la organización dentro del Ministerio de Planificación responsable de la programación y el monitoreo del Presupuesto Extraordinario.

Desde 1991 el total de personal de la SRN ha crecido de 293 a 378 personas. Durante ese mismo período su presupuesto se ha incrementado de 21,720,000 colones a 39,343,000 colones.

C. ENFOQUE/METODOLOGIA TECNICA

El proceso para cumplir con el objetivo estaba dividido en las siguientes fases:

- Recolectar datos y formular los Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones por parte del Equipo de Asesoría con la colaboración de las contrapartes de la SRN. Este proceso continúa durante el período en que el Equipo estuvo en El Salvador. (Ver Anexo C, "Personas Entrevistadas" y Anexo D, "Bibliografía").

- Presentación de los Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones por parte del Equipo de Asesoría en un taller de trabajo. En el taller de trabajo el Equipo de Asesoría y la SRN revisaron y discutieron todos los Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones de modo de trabajar en cumplir el objetivo.

- Presentación del grupo refinado de Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones hechos por el Equipo de Asesoría con la colaboración de las contrapartes de la SRN en reuniones con la SRN y dirigidas por USAID/El Salvador.

- Presentación de un borrador del Reporte de Asesoría por el Equipo de Asesoría de los Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones en Inglés.

- Capacitación a los empleados de la SRN promoviendo la clasificación de puestos como herramienta crítica de administración.

- Revisión del borrador del reporte por la SRN y por USAID/El Salvador. Comentarios por la SRN y USAID/El Salvador sobre el borrador del reporte enviados a MSI. El borrador del reporte finalizado por el Equipo de Asesoría y dado a la SRN y USAID/El Salvador.

Las preguntas a ser discutidas en los siguientes capítulos fueron establecidas en la Declaración de Trabajo preparada por USAID/El Salvador. Las respuestas ha estas preguntas guiarán a un entendimiento más completo de:

- Los Objetivos, Papeles, y Responsabilidades de la SRN
- Estructura Administrativa de la SRN
- Planeación, Diseño, Monitoreo, Evaluación y Funciones de Reporte de la SRN
- Funciones de Administración Financiera de la SRN
- Estándares de Responsabilidad de la SRN

D. TAREAS POR PERIODO DE EJECUCION

Semana 1

Tarea 1: Reunión de un día de Planeación del Equipo, en la oficina de MSI en Washington, D.C.

Tarea 2: Reunirse con el Oficial del proyecto de USAID/El Salvador para determinar procedimientos para recolectar documentación y planear reunión inicial con el Director de la SRN y la contraparte de evaluación.

Tarea 3: Reunirse con el Director de la SRN y el personal para asegurarse que se comparte el entendimiento de las metas y requerimientos de la asesoría. La SRN asignó contrapartes para que trabajaran con el equipo de MSI. Dicha colaboración facilitó la recolección de datos y logística, e hizo una retroalimentación más efectiva de los Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones además de exponer al personal designado al proceso.

Semanas 2 y 3

Tarea 5: Conducir entrevistas con la SRN y las agencias con las que ésta trata. El Equipo de Asesoría visitó las oficinas de la SRN y sub-agencias.

Tarea 6: Juntaron y analizaron la documentación.

Tarea 7: Se condujeron talleres de trabajo en los cuales el Equipo de Asesoría y sus contrapartes presentaron y revisaron los Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones .

Semana 4

Tarea 8: Presentaron ya refinados los Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones elaborados por el Equipo de Asesoría con la colaboración de las contrapartes de la SRN en reunión con la SRN y USAID/El Salvador.

Semana 5

Tarea 9: Se hizo el borrador y se entregó el Reporte de Asesoría.

Tarea 10: Se presentó un taller de tres días sobre Clasificación de Puestos a los empleados de la SRN.

Semana 9

Tarea 11: Se respondió a los comentarios de USAID sobre el Borrador del Reporte y se entregaron los Reportes Finales en Inglés y en Español.

E. COMPOSICION DEL EQUIPO DE ASESORIA

Dr. Lawrence C. Heilman es un Director de Management Systems International (MSI). Con MSI él ha sido responsable de administrar una variedad de actividades de desarrollo concernientes a elaborar planes estratégicos para las misiones de USAID en Asia, Africa, y Latinoamérica; planeación, monitoreo y evaluar iniciativas democráticas promovidas por USAID en Latinoamérica; y crear sistemas de evaluación y monitoreo para actividades alternativas de desarrollo financiadas por USAID en Latinoamérica. Previamente, el Dr. Heilman sirvió con USAID como un Oficial de Servicio Exterior por 20 años, planeando, implementando, y evaluando programas de desarrollo en Africa, Asia, y Latinoamérica. Su interés particular era planear y administrar actividades de desarrollo rural, mejoramiento de nutrición, y recuperación de desastres. El Dr. Heilman fue el Líder de Grupo de este esfuerzo de asesoría.

Sr. Daniel J. Seyler tiene un M.A. en Desarrollo Internacional de la Universidad Americana y un B.A. en Estudios Españoles y Latinoamericanos de la Universidad Temple. El Sr. Seyler ha servido como un Analista Investigador para Latinoamérica para la Biblioteca del Congreso U.S.A., un Asociado al Programa de la Fundación Pan Americana para el Desarrollo, un Analista Investigador para Management Systems International, y como consultor independiente. Esto ha incluido trabajo de campo en Jamaica, Barbados, Puerto Rico, México, Nicaragua, Costa Rica, Bolivia, Ecuador, Colombia y Perú. El Sr. Seyler es un especialista en sistemas de micro-computadoras e información. Desde 1991, el Sr. Seyler se ha enfocado en como mejorar los sistemas de monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo. Con lo que

respecta ha este documento, el Sr. Seyler fue el responsable de las secciones de la planeación, diseño, monitoreo, evaluación, reporte y administración de sistemas de información de la SRN.

Sr. James J. Villalobos es un especialista en Desarrollo de Organizaciones y Administración de Recursos Humanos quien ha planeado, implementado, y evaluado estudios organizacionales y programas de administración de personal, tanto en el sector público como el privado a todos los niveles a través de los Estados Unidos y Europa, Africa del Norte, El Medio Este, América Central y Sur América durante los últimos 25 años. El tiene un B.S. en Administración Pública, un M.A. en Lenguas Romances, y es un candidato a Ph.D. en Administración Pública, con especialidad en Desarrollo Organizacional. El habla, lee, escribe y entiende Francés, Portugués y Español fluidamente. El Sr. Villalobos ha tenido una variedad de puestos ejecutivos incluyendo el de Director de Administración y Personal para NATO, Gerente de Sistemas Administrativos de Evaluación de Personal para la Comisión de Servicio Civil U.S., Director Ejecutivo de Personal Civil para el Departamento de la Fuerza Aérea en Europa, y Director de la División de Administración Pública para USAID en el Noroeste de Brasil. En lo que concierne a este documento, él fue responsable de las secciones de las funciones administrativas de la SRN.

Sr. Douglas A. Villepique es un especialista en administración financiera con experiencia en consultoría en Latinoamérica, Africa, y el Sur de Asia. El ha trabajado con una variedad de instituciones de desarrollo incluyendo USAID, el Banco Mundial, El Banco Interamericano de Desarrollo, y el Banco Asiático de Desarrollo en proyectos que incluyen estudios de factibilidad y análisis de instituciones financieras, privatización, desarrollo institucional, y asistencia técnica en administración financiera y política de crédito. Antes de convertirse en consultor, el Sr. Villepique tuvo más de 25 años de experiencia en la banca comercial internacional, principalmente en Latinoamérica, incluyendo residencias de trabajo en Brasil y Paraguay. Seguido de puestos con responsabilidad administrativa para la región de Latinoamérica, el Sr. Villepique fue el ejecutivo en los U.S. para dos bancos líderes internacionales. En lo que concierne a este documento, él fue responsable por las secciones de las funciones financieras y estándares de contabilidad de la SRN.

F. RECONOCIMIENTOS

El Equipo de Asesoría desea agradecer a todos los miembros de la SRN y de USAID/El Salvador que contribuyeron a enriquecer el dialogo característico del proceso de asesoría. Las puertas estaban siempre abiertas y tanto las conversaciones formales como informales fueron francas y amenas, permitiendo una exploración honesta de los asuntos básicos explícitos en las tareas de la asesoría. Ambas la SRN y USAID/El Salvador fueron generosas en su hospitalidad facilitando el peso de los asuntos más contenciosos.

CAPITULO II: OBJETIVOS, PAPELES, Y RESPONSABILIDADES DE LA SRN

PREGUNTA #1: **Mandato de la SRN:** ¿Tiene la SRN claramente estipulados sus propios objetivos y una estructura organizacional apropiada para cumplir sus objetivos? ¿Son los objetivos de la SRN apropiados para proveer dirección efectiva y coordinación a PRN?

HALLAZGO:

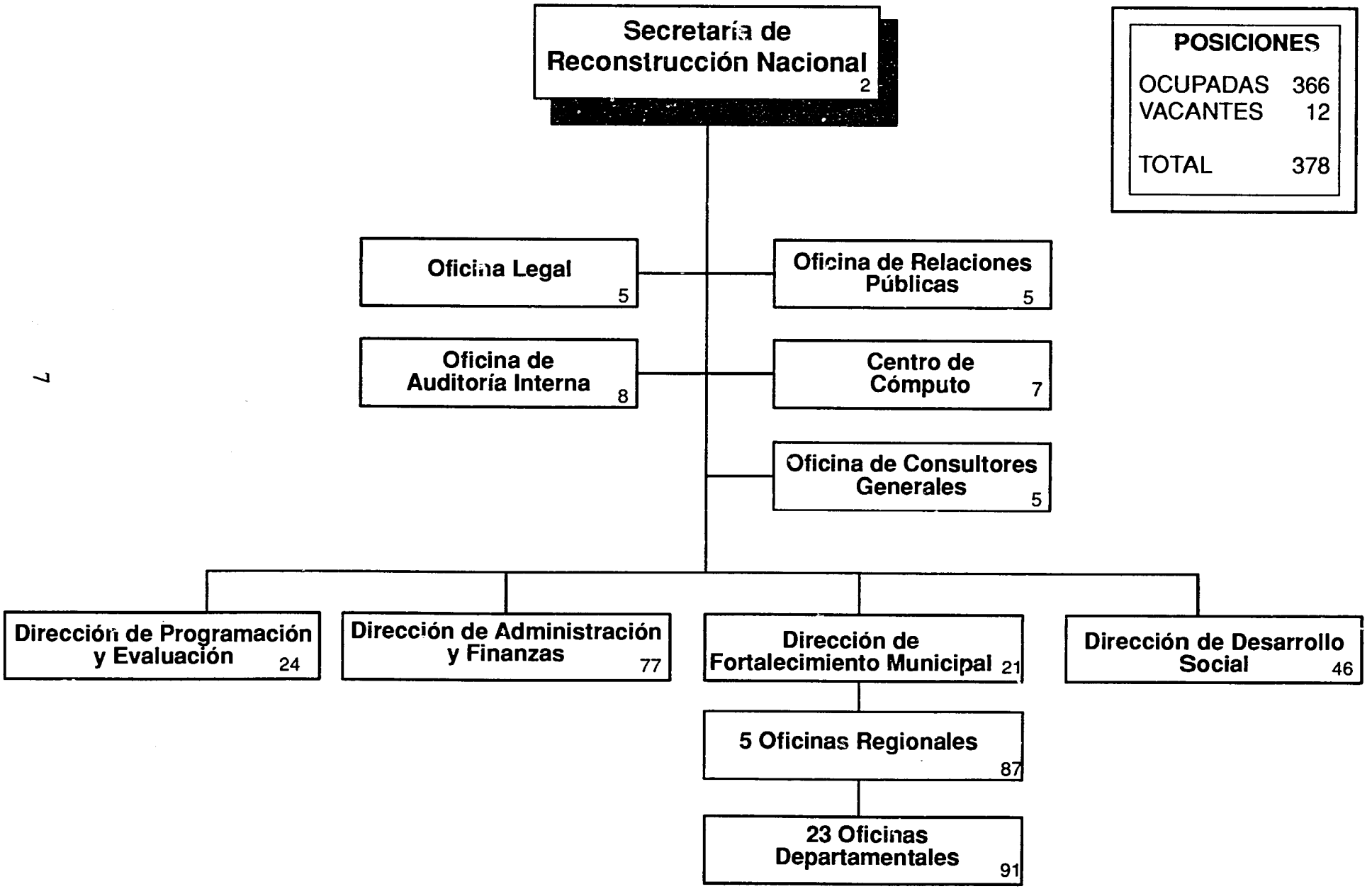
El Decreto Ejecutivo No. 8, de Enero de 1992 y publicado en el Diario Oficial del Gobierno No. 39, Volumen 314, con fecha Febrero 27, 1992, establece que la SRN (Ver Diagrama #1, "Secretaría de Reconstrucción Nacional - Organigrama Actual" en la siguiente hoja) como una organización administrativa, adherida a la Oficina de la Presidencia para coordinar y ver en general el PRN. El decreto delinea los parámetros dentro de los cuales la SRN debe funcionar, tal como sigue:

- Coordinar el diseño e implementación de los programas y proyectos bajo el PRN;
- Asegurar la inversión eficiente de los recursos que son asignados para la implementación de proyectos PRN a través de establecer sistemas y mecanismos de control incluyendo una capacidad de auditoría y estandares de responsabilidad;
- Evaluar y continuar los programas PRN y proyectos y modificarlos si es necesario;
- Responder a las necesidades de las comunidades, como lo expresen en reuniones respectivas de la municipalidad del pueblo, para proyectos que tratan sobre desarrollo económico y social;
- Promover el fortalecimiento del desarrollo municipal asistiendo a los gobiernos locales con sus planes de desarrollo, tales como descentralización, participación local, y otras actividades que les permita responder eficientemente a las demandas de su población local;
- Coordinar la preparación de los planes de acción de la SRN con las diferentes organizaciones de implementación públicas y/o privadas y aprobarlas conjuntamente con las entidades respectivas; y
- Asistir y aconsejar al Presidente de la República en todos los asuntos que tenga que ver con las políticas, planes, programas, y proyectos que caigan en el marco del PRN.

Una comparación cruzada de las tareas antes descritas se define en el decreto con los estatutos funcionales (Ver Anexo E, "La Secretaría de Reconstrucción Nacional, Organización, Personal, y Funciones") para la SRN y sus Direcciones - la Dirección de Programación y Evaluación (DPE), la Dirección de Administración y Finanzas (DAF), la Dirección de Fortalecimiento (DFM), y la Dirección de Desarrollo Social (DDS) - ayuda

DIAGRAMA #1:

SECRETARIA DE RECONSTUCCION NACIONAL
Organigrama Actual



WPDATA\REPORTS\3032\3032-010.cdr

en el caso de que la SRN este cumpliendo con su misión. Para reforzar el sentido de misión, la SRN incluyó el Decreto Ejecutivo No. 8 en su Plan de Acción Administrativo para 1994, emitido en Enero 1994. La revisión de funciones, papeles, y responsabilidades ejecutados por la SRN por parte del Equipo de Asesoría confirmó que las acciones de la SRN estaban de acuerdo con su mandato de coordinar, monitorear, y evaluar los recursos del PRN asignados por el GOES.

CONCLUSIONES

La SRN tiene claros sus objetivos. En general, la estructura organizacional actual responde al mandato articulado en el Decreto Ejecutivo No. 8.

PREGUNTA #2: **Coordinación de la SRN con el GOES:** ¿Como una institución de nivel de gabinete puede la SRN dirigir y coordinar efectivamente el PRN con las actividades relacionadas en los ministerios de línea y con otras agencias? ¿Que medidas pueden considerarse para mejorar la abilidad de la SRN para coordinar las actividades entre estas instituciones?

HALLAZGOS:

El Decreto Ejecutivo No. 8, como guía para el diagnostico para la Pregunta #1, inmediatamente arriba, provee el mandato a la SRN de dirigir y coordinar las actividades relacionadas con el PRN. Aparentemente otras agencias del GOES tienen una percepción favorable de la SRN y de su rol como coordinador. SETEFE, por ejemplo, que juega un papel de coordinador, aparentemente está contento con la abilidad de la SRN de coordinarse con otros ministerios del GOES o entidades públicas.

La mayor coordinación ocurre con la Directora o con la DPE. La Unidad de Proyectos de DPE tiene un oficial que se concentra en proyectos de infraestructura que se implementan principalmente por otras instituciones del GOES. A pesar que su coordinación y monitoreo con otros GOES es largamente ad hoc, parece que es generalmente efectivo. La SRN ha coordinado y reportado en la re-apertura de escuelas y clínicas en las zonas ex-conflictivas, también en la rehabilitación de caminos, que fueron todos implementados por instituciones del GOES en la fase temprana del esfuerzo de reconstrucción.

En el programa de Municipalidades en Acción (MEA), coordinación con entidades públicas continúa siendo un aspecto importante particularmente al nivel regional. Por ejemplo, cuando se construye una escuela al nivel municipal, este esfuerzo se coordina con el Ministerio de Educación al Nivel Regional para asegurar un adecuado seguimiento por parte del Ministerio de Educación, para evitar crear infraestructura física sin un presupuesto operativo y maestros que son factores críticos para hacer que la escuela sea operacional.

CONCLUSIONES

A pesar de que existen otros esfuerzos de reconstrucción financiados por donantes que escapan el control de la SRN, la Directora de la SRN y su Personal, particularmente la DPE, tienen suficiente conocimiento del status de estas actividades para poder mantener un status de estas actividades que satisfagan al GOES. El requisito de mayor participación por la parte de la SRN, como es estrictamente señalado en el Decreto No. 8, podría crear una situación que penalizaría la SRN más allá de su capacidad y que no se obtendrían ganancias que compensarán el esfuerzo.

PREGUNTA #3: **Papel de la SRN con MEA y ONGs:** ¿Como ve su papel la SRN, incluyendo Municipalidades, otras entidades del GOES, y ONGs? ¿Es ese papel apropiado? ¿Actúa la SRN de acuerdo a su opinión de su papel?

HALLAZGOS:

El Decreto Ejecutivo No. 8 da el mandato para la SRN de ejecutar las siguientes funciones -- Implementar los proyectos PRN por municipalidades, otras organizaciones del GOES, y las ONGs:

- Coordinar el diseño e implementación de los proyectos y programas y monitorear y reportar sobre su implementación.
- Evaluar y dar seguimiento a los proyectos y modificarlos si es necesario; y
- Desarrollar sistemas que aseguren la eficiencia de las inversiones de los recursos estableciendo sistemas y mecanismos de control incluyendo una capacidad de auditoría y estándares de responsabilidad.

Además la SRN se le manda específicamente que:

- Responda a las necesidades de las comunidades, como lo expresen en sus reuniones municipales, para proyectos de desarrollo económico y social
- Promover el fortalecimiento del desarrollo municipal asistiendo a los gobiernos locales con sus planes de desarrollo, tales como descentralización, participación local, y otras actividades que les permita responder eficientemente a las demandas de su población local;
- Coordinar la preparación de los planes de acción de la SRN con las diferentes organizaciones de implementación públicas y/o privadas y aprobarlas conjuntamente con las entidades respectivas.

CONCLUSIONES

La SRN tiene un sentido fuerte de su misión e interpreta su mandato tal como lo expresa el Decreto Ejecutivo No. 8 como razón para perseguir efectivamente su mandato. La organización de la SRN (Ver Diagrama #1, Secretaría de Reconstrucción Nacional - Organigrama Actual) particularmente la DDS y la DFM y sus acciones son manifestaciones concretas del sentido de misión de la SRN.

PREGUNTA #4: **Programa MEA y COMURES e ISDEM:** ¿Para el programa MEA, tiene la SRN una relación laboral efectiva y eficiente - incluyendo el nivel de municipalidades- con la Corporación de Municipalidades (COMURES) y el Instituto de Desarrollo Municipal?

HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

La relación que el programa MEA tiene con la COMURES y el ISDEM es embrionario en términos del rol que tienen estas dos instituciones y que podría haber jugado en la implementación del MEA hoy día. De todos modos, se anticipa que estas dos instituciones jugarán papeles más importantes en la nueva actividad del proyecto MEA a ser financiada por USAID/El Salvador en términos de fortalecer los procesos institucionales de las municipalidades.

CAPITULO III: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA SRN

PREGUNTA #1: **Políticas y Manuales de la SRN:** ¿Tiene la SRN políticas apropiadas administrativas, y de personal, guías y manuales apropiados? ¿(Manuales producidos bajo asistencia técnica dados por Price Waterhouse)? Los siguen?

HALLAZGOS:

Han habido varias actividades para ayudar a la SRN a construir capacidad administrativa. Incluido el trabajo de la Price Waterhouse que desarrollo manuales que dan guías para racionalizar la administración dentro de la SRN. Los productos de Price Waterhouse no han satisfecho las necesidades administrativas de la SRN en términos del diseño y la instalación de sistemas críticos para la administración eficiente. Los productos de Price Waterhouse describen brevemente lo que se debería de hacer sin proveer una proyección y dirección de como instalar los sistemas críticos para una buena administración. Tampoco hay evidencia que Price Waterhouse haya realizado seminarios, talleres, o secciones de orientación para instruir a los usuarios de cómo se debían aplicar los manuales al trabajo.

Por ejemplo, el Manual de Organización preparado por Price Waterhouse explica en pocas líneas la estructura organizacional de la SRN. El resto del manual es la descripción de 31 puestos de trabajo, sin el beneficio de un enfoque de clasificación de puestos para identificar los respectivos niveles de responsabilidad. No existen manuales que den guía y apoyo a los supervisores en planear, implementar y evaluar las responsabilidades administrativas de su personal. En conducta y disciplina es otra área donde faltan guías escritas. Los supervisores y empleados necesitan que se les informe cómo se deben tomar las acciones disciplinarias, pero aún más importante, se necesita tener un sistema uniforme de aplicación de sanciones que este documentado.

No se les ha dado a los supervisores los instrumentos necesarios para guiarlos para definir el papel de los empleados bajo su supervisión tampoco han recibido capacitación en varias facetas de la administración de personal. Aparentemente hay una carencia completa de conocimiento del papel que juegan en la administración de recursos humanos las descripciones de puestos y las definiciones de funciones. El sistema de evaluación de desempeño es bastante débil.

CONCLUSIONES

La falta de herramientas administrativas para racionalizar la función de administración de personal de la SRN impide la administración global de la SRN. Se gasta tiempo considerable debido a las frecuentes discusiones sobre el reclutamiento, ubicación, y remuneración de los empleados. Existe una necesidad urgente de instalar un sistema simple y práctico de administración de personal. Este sistema se necesita para ver los asuntos de paga igual para trabajos iguales, la administración de un sistema uniforme y justo de disciplina, y la

determinación de la capacitación necesaria para fortalecer la organización, esto para mencionar unas pocas de las necesidades más urgentes.

RECOMENDACIONES

1. **Desarrollo de Sistemas de Administración:** Se necesita desarrollar manuales para las siguientes áreas:

   - Manual de Regulación de Personal (Reglamento): Este documento debe delinear los parámetros legales dentro de los cuales la política de personal de la SRN debe llevarse a cabo. Los procedimientos operativos actuales para implementar las cláusulas principales de este manual serán desarrolladas en los siguientes manuales

   - Manual de Clasificación de Puestos: Este manual dará una guía para la preparación, análisis, y evaluación de descripciones de puestos con el propósito de establecer un sistema práctico equitativo, eficiente, efectivo y económico que forme la estructura básica para la organización administrativa.

   - Manual de Reclutamiento y Ubicación: Este manual dará guía para reclutar dentro de la organización o de afuera, para el uso de la descripción de puestos para determinar si están calificados, el proceso de entrevista, la composición del grupo de selección, y la selección y ubicación de los individuos.

   - Manual de Capacitación y Desarrollo del Empleado: Este manual dará guías de cómo organizar capacitación, cómo conducir encuestas sobre las necesidades de entrenamiento, cómo usar la descripción de puestos para delinear los requerimientos de capacitación, cómo identificar instituciones de capacitación, cómo establecer entrenamiento cruzado, entrenamiento en el trabajo, patrones de capacitación de carrera, y asesoría de las necesidades de capacitación empleado/supervisor.

   - Manual de Evaluación del Desempeño: Este manual dará guía en cómo tomar la descripción de puesto y desarrollar un criterio de evaluación de ésta estableciendo el grado de desempeño requerido en el trabajo, y el método de como llevará a cabo las entrevistas de pre, durante, y post desempeño. Se enfoca en el desempeño de asignaciones basado en la descripción escrita del puesto.

   - Manual de Conducta y Disciplina: Este manual dará guía para las acciones disciplinarias administrativas. Proveen guía uniforme a todos los supervisores en administrar las mismas sanciones por los mismos actos.

   - Organización y Administración de los Archivos de Personal: Este es un manual que proveerá guía de como organizar y mantener archivos actualizados de personal. El archivo de personal constituye un documento legal importante que contiene la historia laboral de cada empleado.

2. **Asistencia Técnica para Preparar Manuales e Instalar Sistemas:** Asistencia Técnica para ayudar a preparar los manuales descritos anteriormente y para aconsejar en la instalación de sistemas descritos en los manuales. La persona que tome dicho trabajo debería trabajar con la DAF y con otros supervisores de la SRN en el desarrollo de políticas de personal y en los manuales y guías que se necesitan para implementar y manejar un programa moderno de administración de personal. Esta asistencia debe incluir la capacitación necesaria, como lo estipule la aplicación de las guías y los manuales. El trabajo en las guías y manuales debería iniciarse tan pronto como sea posible. (Nota: La elaboración de esta recomendación se discute en el Capítulo VIII: "Recomendaciones para el Seguimiento de Asistencia Técnica para Fortalecer a la SRN").

PREGUNTA #2: **Capacidad del Personal de la SRN:** ¿Esta el personal adecuadamente capacitado y experimentado para sus puestos, especialmente los de puestos administrativos medios y altos? ¿Están los involucrados haciendo lo que dice su descripción de puestos? ¿Haciendo lo que se necesita? ¿Cumplen con los requerimientos de calificación establecidos en su descripción de puestos? ¿Es el personal redundante un problema?

HALLAZGOS:

Es importante mencionar el alto grado de importancia que el Director de la SRN tiene en el reclutamiento y retención de personal altamente calificado, académicamente preparado, y experimentado para los puestos de nivel administrativo medio y alto. Aparentemente, hay una tendencia a evadir métodos formales para conducir encuestas sobre las necesidades de entrenamiento. La SRN necesita identificar, de una manera más sistemática, los requerimientos de capacitación que resultarán en una organización más efectiva.

La Price Waterhouse preparó descripciones de puestos que delinean en términos generales las tareas y responsabilidades y calificaciones requeridas para casi todos los puestos de la SRN. Pero, no da una clasificación para identificar el valor de los puestos para propósitos de remuneración. Además, estas descripciones no se fundamentaron en archivos de personal de los empleados involucrados. Un estudio de los archivos en el Departamento de Recursos Humanos de la DAF reveló que, en general, la mayoría de empleados satisfacen los requerimientos de calificación para sus respectivos puestos. Algunas excepciones se encontraron en el nivel operacional de la organización.

El GOES se ha interesado en implementar desde 1950 un Sistema de Servicio Civil. La ley de Servicio Civil fue promulgada por el Decreto No. 1 de Enero 25, 1950 y publicada en el Diario Oficial No. 17, Volumen 190 de la misma fecha. Vale la pena notar que los Artículos 64 y 65 del Capítulo VIII de la Ley de Servicio Civil dice sobre un sistema de clasificación de puestos que:

- Artículo 64: Habrá una Sección de Clasificación de Puestos en el Ministerio de Finanzas que deberá desarrollar y mantener un registro de descripciones de puestos del servicio civil.

- Artículo 65: Los puestos deben clasificarse en grupos similares con respecto a sus tareas, obligaciones y responsabilidades, de tal modo que permita el uso del mismo título descriptivo para identificar cada puesto que forma parte del grupo.

  Aquellos que ocupen estos puestos deben poseer las mismas calificaciones en cuanto a capacidad, eficiencia, conocimiento, experiencia, abilidad y educación. Ellos deben requerir el mismo uso de examen de aptitud y exámenes para la selección de nuevos empleados para asignarles el mismo nivel de remuneración bajo las mismas condiciones laborales. Esta clasificación debe servir como la base para promociones y transferencias.

CONCLUSIONES

La SRN no tiene un proceso sistemático para hacer el análisis, preparación, y evaluación de los puestos. La SRN necesita urgentemente un Manual de Clasificación de Puestos para preparar, analizar, y evaluar todos los puestos de la SRN.

RECOMENDACIONES

1. **Desarrollo del Manual de Clasificación de Puestos:** Esto es una prioridad. Un especialista en clasificación de puestos y administración de salarios se debe contratar para que trabaje en el Departamento de Administración y Finanzas en el desarrollo, capacitación, y aplicación del Manual de Clasificación de Puestos. (Nota: Esta actividad se ha avanzado y se ha discutido en el Capítulo VIII: "Recomendaciones para el seguimiento de la Asistencia Técnica para Fortalecer la SRN".

PREGUNTA #3: **Política Salarial de la SRN:** ¿Son los salarios en los diferentes niveles suficientemente atractivos para atraer y retener al personal calificado?

HALLAZGOS:

No existe en la SRN un sistema de salarios que asegure paga igual para niveles iguales de trabajo. La paga se determina basada en mínimos/máximos aprobados para el uso de la SRN.

La SRN y SETEFE disfrutan de un tratamiento de pago preferencial debido a la naturaleza especial de su trabajo. Los salarios de la SRN y de SETEFE son más altos que los de otras agencias gubernamentales. A pesar de que son más altos los salarios, hay duda sobre la política de paga igual a los empleados para igual nivel de trabajo.

CONCLUSION

La falta de un programa de Administración de Salarios, basado en una preparación sistemática, y clasificación de puestos, no permite que se establezca un sistema de paga igual para igual nivel de trabajo

RECOMENDACIONES

1. **Desarrolla una Lista de Salarios:** Una lista de salarios debe desarrollarse conjuntamente con la preparación y capacitación de la aplicación del Manual de Clasificación de puestos.

PREGUNTA #4: **Operaciones de Campo de la SRN:** ¿Están las oficinas de la SRN apoyadas adecuadamente por la central (Ejemplo, equipo y presupuesto)? ¿Tienen delegación apropiada de autoridad? ¿Es eficiente el flujo de información administrativa de ambos lados la central y las oficinas de campo?

HALLAZGOS:

Los procedimientos para cumplir con los gastos administrativos y asegurar el mantenimiento de las oficinas de campo aparenta estar bien delineado. Apoyo logístico adecuado de las oficinas aparenta carecer de materiales y equipo necesario en algunas áreas para cumplir con su trabajo. Además, falta el mantenimiento correctivo y preventivo necesario para equipo y vehículos asignados en cada Oficina Departamental y Regional del MEA tanto como las Oficinas Regionales de la DDS.

Como se discutirá en detalle en el Capítulo IV, "Planeación, Diseño, Monitoreo, Evaluación y Reporte de la SRN", el flujo de información que trata de la selección, ejecución, y el proceso de reporte de lo que se refiere al progreso del proyecto MEA es bastante satisfactorio. Es apropiada la guía para describir los sistemas e identificar los papeles y responsabilidades del personal y componentes organizacionales del sistema MEA para asegurar el flujo de ambos lados de información para evaluar operaciones e información del desempeño del proyecto.

La delegación de autoridad a la Oficina Regional y Departamental es clara y apropiada y resulta en una división de responsabilidad que permite una ejecución efectiva y eficiente del programa MEA.

PREGUNTA #5: **Oficinas De Campo del MEA y Apoyo General de PRN:** ¿Están las oficinas de campo, que fueron establecidas con el apoyo del programa MEA, también estructuradas para apoyar al PRN en general?

HALLAZGOS:

Las operaciones de las oficinas de campo del MEA, es una operación separada y decreta y como tal no está estructurada para apoyar al PRN en general tampoco a la DDS en particular en sus esfuerzos para monitorear las actividades de ONG apoyadas por USAID/El Salvador. La única excepción a esto es el modesto aporte logístico que la Oficina Regional MEA en la Región Oeste provee a la Oficina Regional Oeste que mantiene la DDS para monitorear los esfuerzos en esta región.

CAPITULO IV: PLANEACION, DISEÑO, MONITOREO, EVALUACION, Y FUNCIONES DE REPORTE DE LA SRN

PREGUNTA #1: **Programa de Planeación:** ¿Es adecuado la planeación adelantada de operaciones para las necesidades internas y externas (Ejemplo, Planes trimestrales y especialmente los anuales)? ¿Anticipa los requerimientos y los problemas? ¿Es una herramienta administrativa efectiva para medir los gastos actuales y los gastos en proceso e identifica los problemas relacionados?

HALLAZGOS:

La Dirección de Programación y Evaluación (DPE) (Ver Diagrama #2 "Dirección de Programación y Evaluación - Organigrama Actual", en la siguiente página) preparo el primer Reporte Trimestral de la SRN y lo entregó a la USAID/El Salvador para el período Octubre-Diciembre 1993. Este reporte fue seguido por un reporte que cubría el primer trimestre de 1994. Estos dos documentos presentan un comienzo modesto para desarrollar un proceso programático dentro de la DPE, esto debería facilitar el proceso de planeación y planificación de la SRN y la USAID/El Salvador.

La información que se ha dado actualmente es básica y cae entre dos categorías amplias:

- Flujos financieros por componentes y Planes de Acción; y,
- Delinea los Planes de Acción ha ser revisado y una previsión de las necesidades de recursos por Plan de Acción.

La preparación de éstos reportes es desigual en calidad. Muchas de las tablas son difíciles de entender lo cual es más un problema de presentación que un problema de la información que se presenta.

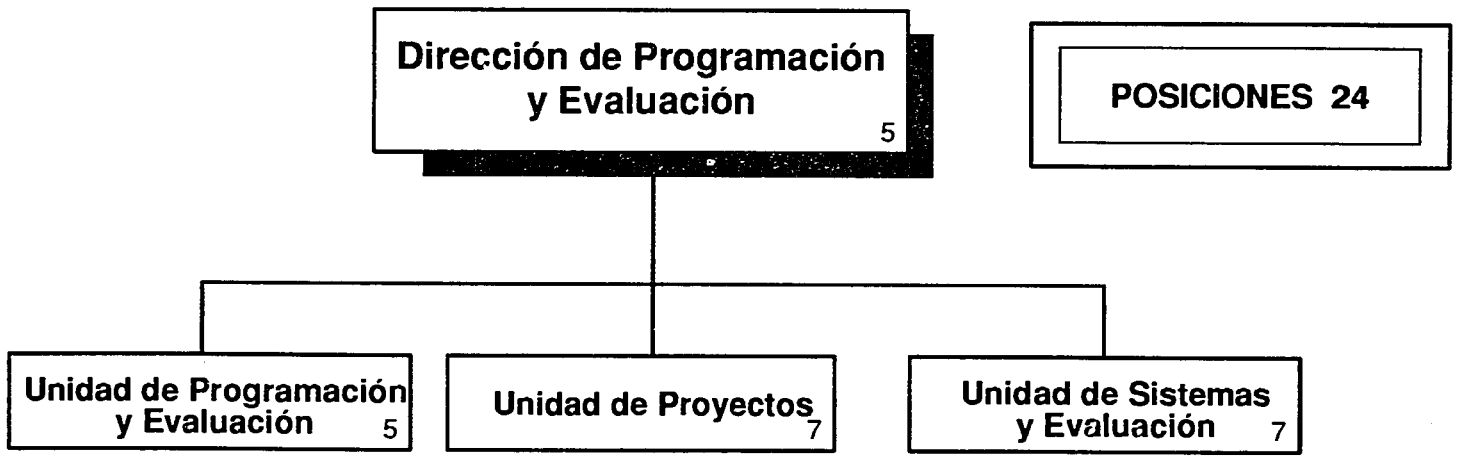
CONCLUSIONES

En la preparación de la documentación de planeación, no se ha puesto suficiente atención en la identificación sistemática del proceso de movilización actividades/resultados como un preludio para poder reportar el status de la implementación del Plan de Acción. Adicionalmente, se está comenzando a desarrollar la identificación de los indicadores de impacto para medir el desempeño del Plan de Acción. Una de las consecuencias de la falta de planificación es que no se puede anticipar los problemas en el proceso de implementación del proyecto. De todos modos, los reportes iniciales de planificación desarrollados por la DPE indican que la DPE va en la dirección correcta.

La falta de Planificación trimestral y de programación se entiende en el contexto de la utilidad demandada por el PRN. A pesar que la SRN está en el proceso de desarrollar un sistema de planeación y programación anual, la SRN todavía no ha interiorizado el uso de éstos reportes para sus propias necesidades. Esto debido a que se acaba de empezar con la planeación trimestral.

DIAGRAMA #2

DIRRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION
Organigrama Actual



La preparación de estos reportes de planeación, de todos modos, se mantiene ineficiente y le falta suficiente automatización por computadoras.

El plan anual de los asuntos de programación tiene el potencial de ser un documento útil y ciertamente mejorará con el tiempo. Las mejoras en el proceso trimestral de planeación son claves para continuar el proceso de planeación y programación.

PREGUNTA #2: **Aprobación de Proyecto:** ¿Funciona efectivamente y eficientemente el Sistema de Diseño y aprobación de la SRN? ¿Es la SRN proactiva o reactiva, por ejemplo, puede movilizar recursos efectivamente a través de otras instituciones para establecer las prioridades de las necesidades del PRN?

HALLAZGOS:

Los proyectos se diseñan y aprueban por la SRN de dos modos distintos dependiendo del tipo de municipalidad que lo implemente, ONG, o agencia del GOES, pero ambos siguen esencialmente un proceso similar.

Los proyectos MEA se identifican durante cabildos abiertos y los organiza por prioridades el alcalde y los entrega para aprobación al concilio municipal. El alcalde entrega una forma de la SRN requiriendo un estudio de factibilidad esto con la asistencia del técnico de campo de la Oficina Departamental del MEA. Esta es revisada por la Oficina Departamental y después por la Oficina Regional. En la Oficina Regional, se examina el presupuesto entregado por la municipalidad para ver si hay fondos disponibles y si se necesita coordinar con otras entidades del GOES. Por ejemplo, en el caso de la construcción de una escuela, la Oficina Regional del Ministerio de Educación será consultada para ver si tiene sentido dicha escuela y para ver si habrán maestros para la escuela.

Después de esta serie de revisiones, la DFM en San Salvador solicita los servicios de un ingeniero o arquitecto a través de un sistema de lotería de una base de datos de más de 1,000 nombres. Se contrata al técnico con la SRN y eventualmente entrega un estudio de factibilidad, incluyendo copias azules, la cuál se le llama carpeta técnica. La carpeta técnica es revisada por la DFM. Al fin de la revisión, se le envía un cheque y la carpeta técnica al alcalde. Pronto el alcalde comienza el proyecto con la asistencia del Técnico de Campo de la Oficina Departamental.

El enfoque a la selección y diseño del proyecto para la comunidad ONG es distinto al proceso de MEA. El de las ONGs llegan a la SRN con una idea o Plan de Acción. La SRN y en algunos casos otra ONG o USAID/El Salvador, ayudan a la ONG a preparar un Plan de Acción en el formato de la SRN. Este proceso puede tomar desde días hasta meses. Hasta terminar el Plan de Acción, después de hecho en las oficinas de la SRN, se entrega oficialmente el Plan de Acción a SETEFE. En esta etapa la SRN usualmente entrega una copia del Plan de Acción a USAID/El Salvador pero de modo "no oficial" hasta que SETEFE reciba su copia. SETEFE, al recibir el Plan de Acción, envía la copia "oficial" a USAID/El Salvador. La Oficina de Infraestructura y del Desarrollo Regional (IRD) de USAID/El Salvador establecen una fecha

para revisar internamente el plan de acción por USAID/El Salvador y envía copias del Plan de Acción a las oficinas respectivas de USAID/El Salvador. Esta reunión interna se establece usualmente para el siguiente Miércoles de la semana en que se recibió el Plan de Acción. La reunión interna de los miércoles de USAID/El Salvador es seguida por una externa los viernes, dos días más tarde, a la cuál asisten la SRN, SETEFE, USAID/El Salvador, las ONGs, y en algunos casos oficiales del GOES.

El Plan de Acción es ya sea 1) Aprobado completo, 2) Aprobado con observaciones específicas o acuerdos en mejoras, o 3) Rechazado. En los primeros dos escenarios, SETEFE escribe una Ayuda Memoria lo cual se asemeja a un acuerdo mini-donativo o memorándum de entendimiento, el cuál identifica correcciones necesarias al Plan de Acción original. Se entrega la Ayuda Memoria a USAID/El Salvador, y se requiere que USAID/El Salvador provea a la SRN con una Carta de Implementación del Proyecto (PIL) en los siguientes ocho días a partir de ser recibida la Ayuda Memoria. USAID/El Salvador circula la PIL a las oficinas relevantes. Esto toma unos cuantos días hasta un mes. Las oficinas de USAID/El Salvador pueden objetar ciertos términos de la PIL, de la Ayuda Memoria o del Plan de Acción, forzando así que se reescriba el Plan de Acción creando un atraso significativo en el proceso de aprobación en una etapa ya avanzada.

La crítica más común del proceso es que no filtra los planes de acción débiles en una etapa temprana y deja el rechazo para USAID/El Salvador. Se explico que la SRN no filtra los Planes de Acción en dos maneras. Primero, la SRN ocasionalmente entrega Planes de Acción no legibles para fondos como se acordó bajo el Proyecto 519-0394 y otros acuerdos con USAID y SETEFE. Segundo, la calidad de los Planes de Acción entregados por SRN están bajo el estándar, indicando falta de "valor-agregado" por la SRN en la fase de diseño. Ambas prácticas afectan el proceso de aprobación.

CONCLUSION

1. La selección del proyecto, el diseño, y el proceso de revisión que maneja el programa MEA aparenta ser eficiente y efectivo.

2. El proceso de aprobación para ONGs y proyectos del GOES funciona pero toma mucho tiempo; esto es debido al sistema de coordinación entre SETEFE y USAID/El Salvador. Todas las instituciones involucradas en esta revisión y el proceso de aprobación son lentas en procesar documentos claves.

RECOMENDACIONES

1. **El Papel de la SRN y USAID/El Salvador en el Proceso de Diseño:** La SRN y USAID/El Salvador deberían definir más claramente como ayudar mejor a las ONGs a diseñar y mejorar su Planes de Acción antes de que se entreguen oficialmente dichos planes. Hay una necesidad de más asistencia técnica en una etapa temprana para evitar crear múltiples borradores lo cuál demora el diseño y el proceso de aprobación.

2. **Revisión del Proyecto en Tiempo:** La SRN, SETEFE, y USAID/El Salvador deben acordar que las ONGs son sus clientes principales y servirlas. Necesitan restablecer su compromiso para aprobar los proyectos a tiempo. Cada lazo de la cadena de aprobación del proyecto merece revisión para mejorar todo el proceso. Las tres instituciones necesitan enfoques creativos para resolver los atrasos. La SRN debería dar una fecha específica a las ONGs en la cuál la SRN les informará sobre el status del Plan de Acción en el proceso de aprobación y sobre la fecha estimada de aprobación final.

PREGUNTA #3: **Planes de Acción y Medidas de Desempeño:** ¿Son los Planes de Acción herramientas útiles para desarrollar planes de monitoreo y evaluación que serán implementados por las ONGs y/o la SRN?

HALLAZGOS:

El Plan de Acción es el documento clave para el diseño del proyecto de las ONGs y para el proceso de aprobación. Su preparación se ha mejorado notablemente con el tiempo. Un elemento básico del plan es que presenta indicadores para medir el desempeño de los objetivos identificados como claves en el Plan de Acción. De todos modos, casi siempre carecen de información o planes para desarrollar dicha información también de indicadores de desempeño de los objetivos.

RECOMENDACIONES

1. **Indicadores en los Planes de Acción:** DPE debe continuar enfatizando la necesidad de crear indicadores para los objetivos principales del Plan de Acción. Críticos para el monitoreo y evaluación, debe crearse las bases para la implementación del proyecto. Se debe tomar en cuenta el costo de crear bases e indicadores de desempeño para asegurar los gastos apropiados necesarios para establecer una base. No se puede determinar la mejor manera de manejar indicadores a menos que exista estrategia de evaluación.

PREGUNTA #4: **¿Son los procedimientos de cierre de proyectos de la SRN eficientes?**

HALLAZGOS:

No hay un estándar de procedimientos de cierre o un formato de reporte para proyectos que están terminando. Se preparan reportes finales identificando el status financiero y el progreso de los Planes de Acción. Estos reportes varian en calidad y no son comprensibles.

RECOMENDACIONES

1. **Los Procedimientos de Cierre:** Con la asistencia de la USAID/El Salvador la SRN debería diseñar una lista de básica de revisión de cierre y procedimientos. El requisito de cierre oficial de procedimiento se debería agregar a la PIL del Plan de Acción.

PREGUNTA #5: Monitoreo y Reporte: ¿Son efectivos el monitoreo de proyectos y los sistemas de reporte? ¿Van más allá de medir actividades-resultados para medir el impacto global del programa? ¿Existen mecanismos efectivos y en tiempo (ejemplo, Jefes de Proyecto y/o comités de proyecto) que traten las oportunidades y problemas identificadas por esto sistemas?

HALLAZGOS:

Los sistemas de monitoreo y reporte de la SRN varian dependiendo de la agencia que los implementa. Cada uno se describe abajo en detalle.

El monitoreo de la MEA ocurre a nivel de Oficina Departamental con el apoyo de la Oficina Regional. Los Técnicos de Campo visitan cada proyecto MEA cada quince días. Durante estas visitas ven el avance físico y dan asistencia técnica al equipo contratado a cargo de obras públicas y a los alcaldes. Este reporte se hace en un formato estandarizado de visitas de campo. Los técnicos administrativos, juegan un papel similar en el lado financiero, trabajan con las municipalidades en el progreso financiero y las liquidaciones de gastos. El status de la implementación de los proyectos y financiero se reporta mensualmente a la Oficina Regional donde los técnicos administrativos introducen la información en una hoja de Lotus.

Se remiten estos reportes a la DFM en El Salvador y se discuten, en reuniones semanales con el Director de la DFM, su asesor, y los cinco jefes regionales. Los datos del avance físico se consolidan en una hoja electrónica en la SRN por la DAF pero también se ingresan en el Centro de Cómputo a una Base de Datos FoxPro en el sistema multi-usuario XENIX de la Secretaría. Este sistema FoxPro es donde se ingresa la información financiera por la DAF. Se usa la Base de Datos FoxPro para reportar sobre el progreso físico y financiero a la USAID/El Salvador.

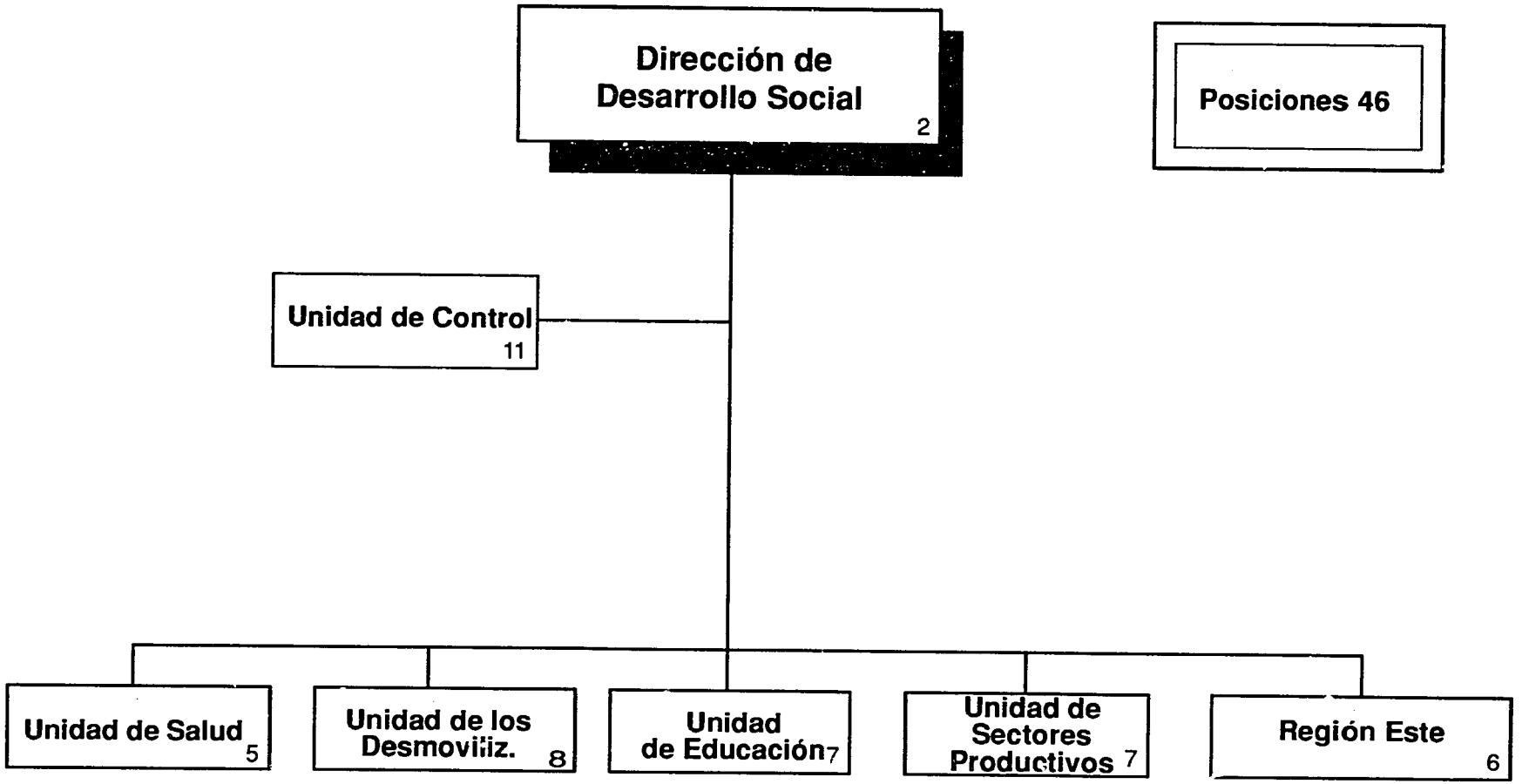
Monitorear los proyectos ONG es más complicado. La mayor parte del trabajo de monitoreo lo realiza la DDS (Ver Diagrama #3, "Dirección de Desarrollo Social - Organigrama Actual"). Algunos aspectos del monitoreo los hace la Unidad de Proyecto de la DPE. El personal de 22 supervisores de la DDS representan la fuerza principal de monitoreo. Ellos regularmente visitan los proyectos ONG.. Mientras en el campo los supervisores desempeñan una tarea de "ojos y oídos" monitoreando el status de la implementación del proyecto e identificando problemas en el proceso. A pesar de que los supervisores identifican y reportan esto problemas no tienen la autoridad de tomar acciones correctivas.

Evidentemente, las acciones preventivas se deben tomar únicamente por personal de la Unidad de Proyecto de la DPE y por el Director de la DPE en un foro del comité del proyecto donde atiende la DDS pero no toma parte activa. El personal de la DDS reporta sobre el estado de implementación del Plan de Acción como del estado financiero. La función de examinador de voucher para la actividad de ONG reside en la DDS.

La DDS compila un reporte mensual de monitoreo. Usando los datos de las visitas de campo y los reportes de ONG. Contiene secciones de datos financieros, indicadores de progreso, y problemas y retrasos, siguiendo el formato diseñado por SETEFE. El reporte se compila por plan de acción. Adherido a la mayoría de reportes esta una hoja enviada por ONG con

DIAGRAMA # 3

DIRECCION DE DESARROLLO SOCIAL
Organigrama Actual



WPDATA\REPORTS\3032\3032-010.cdr
(4/94)

información detallada del avance físico, con descripción detallada de préstamos para micro-empresas. El reporte mensual de la DDS se envía a, la DPE, al Director de SRN, y a USAID/El Salvador. USAID/El Salvador ha dicho que este reporte no es útil para el propósito de la USAID/El Salvador de reportar a autoridades altas sobre el desempeño de los Planes de Acción.

La Unidad de Proyectos de la DPE compila también un reporte mensual que es claramente una duplicidad de esfuerzos por la parte de la DPE y la DDS. Este reporte se basa en el de la ONG, sus propias visitas (menos frecuentes que las de la DDS), y en reuniones periódicas con los comites de proyectos donde se discute el progreso y los problemas con ONGs. La Unidad de Proyectos usa el reporte mensual de la DDS como insumo para su reporte. El reporte de la DDS y el de la DPE son consolidados por la Unidad de Programación y Evaluación de la DPE, ya que preparan un reporte trimestral del status físico y financiero y lo envían a USAID/El Salvador. La información financiera del reporte que se envía a USAID/El Salvador proviene de la DAF no del reporte mensual de la DDS.

CONCLUSIONES

1. Existe duplicación de esfuerzos en el monitoreo y reporte del avance físico y financiero de los proyectos implementados con ONGs entre la Unidad de Proyectos de la DPE y la DDS.

2. No existe una definición clara del monitoreo requerido por la SRN.

3. El monitoreo y reporte de las actividades MEA es adecuado. El papel, responsabilidades y funciones del técnico de campo están más claramente definidas que las del técnico administrativo.

RECOMENDACIONES

1. **Naturaleza y Grado de Monitoreo de ONGs:** La SRN necesita establecer la naturaleza y el grado de monitoreo que necesitan las actividades ONG. La naturaleza de una ONG sombrilla versus una no-sombrilla debe considerarse al calcular el papel que juega la entidad que monitorea.

2. **Consolidación de las Funciones del Proyecto:** El diseño, monitoreo y funciones de reporte deben consolidarse en una sola unidad bajo una dirección de la SRN. La unidad que monitorea la implementación del proyecto, y por consecuencia responsable de identificar problemas en el proceso de implementación, debe ser también la que resuelva los problemas.

   La consolidación de las funciones de monitoreo dará como resultado una reducción de personal. Una vez establecidas las tareas de monitoreo, se pueden considerar el número de personal y no antes (Ver Diagrama #4, Dirección Propuesta y Consolidada para la Programación, Evaluación, y Monitoreo de Proyectos).

PREGUNTA #6: **Evaluación:** ¿Es efectivo el sistema de evaluación de la SRN?

HALLAZGOS:

La SRN sólo a comenzado a examinar los aspectos relacionados con la evaluación del PRN. A la fecha, sólo dos Planes de Acción (Proyectos) de ONG han sido evaluados, pero ambos fueron evaluados por la ONG y no por la SRN. Una fue una evaluación de Technoserve San Miguel YA (micro-empresa) y de CIRES (Comité de Integración y Reconstrucción para El Salvador), un proyecto de crédito agrícola. La evaluación de Technoserve vió el impacto de sus actividades en los trabajos y el ingreso.

Recientemente la DPE comenzó a estudiar el impacto en una manera más sistemática. Han preparado dos documentos borradores. Uno describe el marco teórico para la evaluación del impacto, y el segundo identifica índices sociales y económicos para medir el impacto. Estos son buenos borradores e indican que la DPE va en buen camino.

Estos documentos han sido asistidos por un manual de monitoreo y evaluación preparado por Price Waterhouse. La SRN todavía tiene que aprobar los manuales de Price Waterhouse. El manual es adecuado en lo teórico pero en lo practico propone cosas que representarían un trabajo muy intensivo por parte de la SRN y para su portafolio de Planes de Acción de un año.

En prácticas con el personal de DPE, fue evidente de que se les había expuesto a conceptos básicos de evaluación sin una explicación del papel que juega una jerarquía de objetivos en diseñar sistemas de evaluación y monitoreo. Todavía no está claro si se debe medir el impacto del Plan de Acción por Plan de Acción o por sector y quien será responsable de recolectar los datos del impacto para proyectos individuales.

A la DPE le falta una estrategia de evaluación articulada que dé propósito y dirección a los esfuerzos de la DPE para evaluar el mandato. No existe presupuesto para evaluación. Tampoco existe un concepto claro de cómo efectuar la SRN evaluaciones, si será con su propio personal o bajo contratos.

Finalmente, la USAID/El Salvador no se ha coordinado lo suficiente con la SRN en términos de los planes de la USAID/El Salvador para recolectar datos para medir el impacto. La USAID/El Salvador recientemente ha sufrido un proceso intensivo de identificar objetivos estratégicos, índices, un plan de recolección de datos para medir dichos índices. La SRN podría usar la recolección de información. Hay tres esfuerzos de recolección de información financiados por USAID/El Salvador de los cuáles no sabía nada la SRN - Encuesta del Ministerio de Planeación Rural, Encuesta de las Zonas PRN, y Encuestas Gallup. El compartir información simplificaría la estrategia de evaluación de la SRN, reduciría la duplicación, y ahorraría recursos.

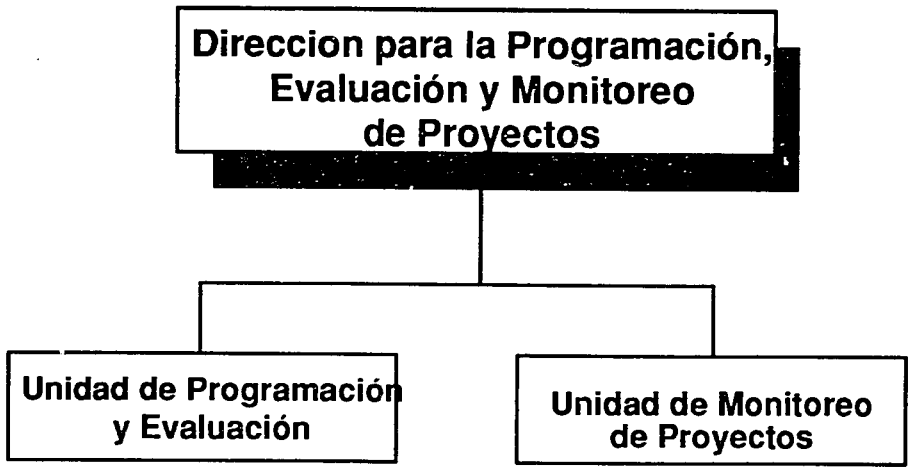
CONCLUSIONES

1. Aún no existe una estrategia clara de las prioridades de evaluación, especialmente a nivel sectorial y de programa.

2. Se necesita una estrategia de evaluación.

DIAGRAMA # 4

DIRECCION PROPUESTA Y CONSOLIDADA PARA LA PROGRAMACION, EVALUACION Y MONITOREO DE PROYECTOS



FUNCIONES

- –Preparar Documentos de Programación
- –Preparar Planes de Evaluación
- –Implementar Planes de Evaluación
- –Revisar Planes de Acción

FUNCIONES

- –Revisar Planes de Acción
- –Monitorear Actividades de las ONGs
- –Reportar el Desempeño de las actividades de las ONGs

3. Las recomendaciones de Price Waterhouse para monitoreo y evaluación son excesivas e impracticable dado el mandato de la SRN.

4. Lo planes actuales de evaluación no justifican la separación de funciones en dos oficinas de la DPE.

RECOMENDACIONES

1. **Estrategia de Evaluación**: DPE necesita especificar una estrategia de evaluación para 1997, enfocándose en los sectores y programas que necesitan más atención, el efecto que se desea del programa (ejemplo, trabajos, ingresos, índices de calidad de vida), y como usar mejor los resultados de evaluación durante la vida del programa. Al terminar la estrategia de evaluación, la SRN debe determinar quien hará las evaluaciones (Personal de SRN, Consultores de SRN, ONGs, etc.). Basado en la estrategia y en como se deben desarrollar las evaluaciones, se debe establecer un presupuesto para evaluación. Al desarrollar una estrategia de evaluación se debe considerar el asunto de evaluaciones de proyectos versus las de programas y se debe establecer prioridades claras de estas evaluaciones.

2. **Capacitación del Marco Lógico**: Se debe capacitar a la DPE y los monitores de proyectos en la metodología del Marco Lógico. Se debe considerar capacitar sobre PACT y ONGs sombrilla.

3. **Coordinación entre la USAID/El Salvador y la SRN sobre Esfuerzos de Recolección de Información**: USAID/El Salvador debería coordinarse regularmente con la SRN sobre su plan de recolección de datos Proyecto 519-0394 y por su "Objetivo Estratégico No. 1 - Asistir a El Salvador en la transición de guerra a paz". Es el caso de recolectar información específica , como encuestas rurales o de opinión pública.

4. **Consolidación de las Funciones de Evaluación y Programación en la DPE**: Las dos funciones de la DPE como la función de programación deberían unirse en una unidad (Ver Diagrama #4, Dirección Propuesta y Consolidada Propuesta para la Programación, Evaluación, y Monitoreo de Proyectos).

CAPITULO V: SISTEMAS DE INFORMACION

PREGUNTA #1: **Sistemas de Información:** ¿Cumple el Sistema de Información Administrativa (MIS) de la SRN con las necesidades internas y externas de la organización? ¿Persigue adecuadamente los logros y los gastos de fondos por cada Plan de Acción?

HALLAZGOS:

A la fecha la política de sistemas de información de la SRN se considera as hoc. El personal de la SRN encargado de establecer el Hardware y Software del Sistema de Información ha estado tan ocupado "apagando fuegos" diariamente que no han tenido mucho tiempo de consolidar el desarrollo de una política comprensible de sistema de información e instalar prácticas estándar. Como consecuencia se han desarrollado varios problemas incluyendo, la duplicación de sistemas de información; falta de estándares para sistemas operativos; falta de hardware y software; y falta de compatibilidad entre los sistemas operativos.

La dimensión de estos problemas se ve en hecho que la SRN tiene más de 1,500 bases de datos separadas funcionando en diferentes plataformas (DOS y XENIX) en maquinas solas, terminales XENIX, y PCs conectadas a una red Novell. Esto se ha originado por la falta del apoyo de la administración para sistemas de información, por la pobre administración del Centro de Cómputo, y por la asesoría externa que ha querido repetidamente resolver los problemas de la SRN basados en un criterio ad hoc. El Jefe del Centro de Cómputo no tiene responsabilidad por las operaciones de las computadoras de la SRN en las Oficinas Regionales y Departamentales del MEA, lo cual también lastima los esfuerzos de estandarización.

Este enfoque no sistemático ha tenido varias ramificaciones negativas. Primero, no hay confianza en el Centro de Cómputo ni en ningún sistema que comparta información cruzada. El sistema XENIX, por ejemplo, ha tenido acceso limitado de los usuarios por la falta de terminales. Segundo, las cuatro direcciones usan distintas aplicaciones de software haciendo muy difícil el intercambio de información. Tercero, existe tal variedad de máquinas PC, que cuando necesitan ser reparadas, la SRN no puede usar partes de otras PC, sino tiene que tratar con una gran variedad de vendedores.

A pesar de todos los problemas la SRN no se piensa preocupar de sus sistemas de información en los próximos meses. La clave de esto es el nuevo jefe del Centro de Cómputo, Sr. Toni Mejía. Sr. Mejía es capaz de resolver los problemas de computación con el apoyo apropiado de la administración. Es la persona ideal para este puesto debido a su conocimiento de como funciona la SRN en general y sus conocimientos técnicos. El tiene el respeto necesario para promover una política e instalar las prácticas para hacer que funcione un sistema de información integrada.

Afortunadamente, la SRN ha decidido consolidar sus sistemas en DOS en ambiente de Novell LAN, la cual es una configuración estándar en los Estados Unidos. La principal Base de Datos será FoxPro LAN, otro estándar en el mercado de los E.E.U.U. Desafortunadamente, la

red instalada por una empresa certificada, aún tiene problemas, lo que disminuye su utilización. Sólo uno del personal del Sr. Mejía ha trabajado en LAN, y en general la SRN esta fallando en la administración de una red Novell. Debido a la magnitud de los problemas de computación que ha tenido la SRN, Sr. Mejía y su personal pasan su tiempo apagando fuegos en vez de instalar un nuevo sistema.

Sr. Joaquín Dimas es otra persona importante para resolver los problemas de computación de la SRN, quien desde Mayo de 1993 ha sido clave en el desarrollo de un MIS para la DPE. Sr. Dimas es el mejor programador de FoxPro pero ha trabajado exclusivamente para la DPE, no permitiendo que la organización completa se beneficie de su experiencia. Con el apoyo y supervisión apropiada Sr. Dimas tiene la abilidad técnica y la capacidad interpersonal para asistir en el trabajo de que se use un MIS en toda la SRN.

Además de todos los problemas técnicos ya descritos, hay falta de entendimiento y apreciación, particularmente de los niveles administrativos, de como funciona una red conceptualmente, como incrementa la productividad, y como integra las operaciones de distintas oficinas. Esta falta de apoyo a los sistemas por parte de la administración que hay en más de una dirección, podría botar cualquier sistema y debe ser revertida.

Como que si no fuera suficiente, todo el sistema interno de la SRN a Marzo 1 debe acoplarse a un nuevo estándar de contabilidad y a software impuesto por el Ministerio de Finanzas. Esto añade un nivel de complejidad al diseño del MIS integrado.

CONCLUSIONES

1. A pesar de que la SRN a sobrevivido usando sistemas no ortodoxos e ineficientes, ha llegado la hora de poner orden a los sistemas que se usan en la SRN.

2. Hasta ahora la política del sistema de información de la SRN ha sido ad hoc. Hay serios problemas de compatibilidad del hardware y el software.

3. Sr. Toni Mejía será clave para el diseño de los sistemas y el buen funcionamiento de LAN. Sr. Joaquín Dimas será clave para el funcionamiento del MIS.

4. Existe carencia de apreciación de la administración y falta de compromiso para integrar los sistemas de información y para hacer buen uso de LAN.

5. Falta de conocimientos técnicos sobre administración de redes Novell y de programación en FoxPro.

6. Actualmente, la SRN no puede identificar adecuadamente los logros con los gastos de fondos para cada Plan de Acción. No hay coordinación entre el programa y el sistema de información contable. Esto debería cambiar en el futuro si se lleva a cabo la base de datos que dirige Dimas. Toni conoce la necesidad de un sistema integrado, tiene la herramienta en la mano (una red Novell), y aún más importante sabe los usos que se puede hacer de la información cuando esta es integrada. La SRN podría identificar logros por Plan de

Acción en pocos meses, y gastos en más ó menos seis meses si se mantiene un fuerte apoyo por parte de la administración de alto nivel.

7. Hay falta de hardware (PCs) y software estándar y legal.

RECOMENDACIONES

1. **Componer y hacer correr la red**: La prioridad sería componer y hacer que funcione sin problemas la red. La SRN debe exigir al vendedor autorizado de redes Novell que la arregle y trabaje con ellos hasta que funcione bien.

2. **Seminarios sobre el Funcionamiento de la red**: Toni Mejía necesita dar seminarios de una hora sobre como opera una red - compartir información, seguridad, códigos de acceso, derechos de acceso, estandarización, y el uso de protocolos amplios del sistema. Debe comenzar con el personal mayor y después dar una orientación similar a cada Dirección. Una o dos hojas escritas sobre la red también ayudaría.

3. **Capacitación para el Personal de la SRN sobre Novell LAN**: Mejía y por lo menos uno de su personal necesitan un curso sobre administración de redes Novell LAN, preferiblemente un curso dado por Novell LAN por una semana completa. Ellos podrían después capacitar a la gente del Centro de Cómputo, que se puede complementar con capacitación formales que se ofrecen en El Salvador.

4. **Grupos de Usuarios de la red Novell y FoxPro**: El Centro de Cómputo debe averiguar si existen grupos de usuarios de la red Novell y FoxPro para que los usuarios participen en esos grupos. Si no existen deben considerar crear uno informalmente para que los usuarios compartan y puedan resolver problemas rápidamente, así también se mejorará constantemente el MIS.

5. **Compartir Información en una LAN**: El Centro de Cómputo necesita guiar a la SRN en el proceso de diseño para compartir información en la LAN, incluyendo la estructura del directorio para Word Perfect y otros programas básicos. Este proceso debe empezar con una serie de entrevistas a los usuarios de la información en todos los niveles y partes de la organización. Los diseñadores sólo tienen que preguntarle a los usuarios cuál es la información que ellos producen que pueden usar otros regularmente y quién debe tener acceso a esa información.

6. **Grupos de Usuarios de la SRN para el MIS**: La SRN debe considerar formar grupos e usuarios para el MIS para que el sistema pueda mejorarse continuamente.

7. **Capacitación Interna de la SRN**: La SRN debe considerar los pros y contras de capacitar internamente en paquetes de software y comparar las ventajas de hacerlo así (costoso y no-costoso) a contratarlo de afuera. La capacitación podría incluir Novell, FoxPro, procesador de palabras, hoja electrónica, correo electrónico, y DOS.

8. **Necesidades de Personal de la Sección de Computación**: La sección de computación necesita ya sea, contratar nuevo personal con conocimiento de la red Novell y FoxPro, ó entrenar a la gente que vale la pena para éstas áreas. Una vez se haya completado el diseño del MIS, Dimas debe incorporarse a la Unidad de Cómputo para ayudar a toda la SRN.

9. **Salirse de Ambiente de Trabajo de XENIX**: La sección de cómputo debe salirse de ambiente de trabajo de XENIX por completo, como lo recomendó Price Waterhouse hace dos años. Tan pronto como se componga la red Novell, y se establezcan sistemas básicos, principalmente contabilidad, y funcione y corra el Fox Pro LAN. Se debe vender el hardware de XENIX.

10. **Paquete de Correo Electrónico**: La SRN debería considerar el comprar un paquete de correo electrónico para su red. Y después considerar el destinar unas líneas telefónicas para esto e intentar desarrollar una conexión de correo electrónico con SETEFE y USAID/El Salvador.

11. **Compra de PCs**: La SRN debe llevar a cabo un estudio para establecer cuantas PCs deben comprar par tener suficiente capacidad en la SRN. Aparentemente se necesitan 20 Pcs para las prioridades, algunas destinadas a personal mayor para que se familiaricen con la red y entiendan su poder. Todas las nuevas PCs deben ser de una marca de alta calidad.

12. **La SRN debe Comprar Versiones Legales para red de todo el Principal Software**: Para que se use en la SRN. El uso del software se debe estandarizar también. Aunque es caro comprar versiones legales del software, existen razones técnicas para hacerlo, además que lo requiere la ley.

13. **Equipo para Oficinas Regionales**: En el mediano plazo, la SRN debe considerar tener computadoras en las oficinas de campo del MEA y ganar autoridad sobre la estandarización de operaciones. Se debe considerar también el uso de correo electrónico con las Oficinas Regionales.

CAPITULO VI: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y ESTANDARES DE RESPONSABILIDAD DE LA SRN

PREGUNTA #1: **Sistemas Financieros:** ¿Son eficientes los sistemas financieros de la SRN en cuanto a contabilidad, desembolsos, liquidaciones, y cierre?

HALLAZGOS:

La política de contabilidad es dictada por la Ley Orgánica de Contabilidad Gubernamental, implementada en marzo 1, 1994 que establece los procedimientos que las entidades de GOES deben seguir. El nuevo sistema de contabilidad fue diseñado e implementado bajo la supervisión del Fondo Monetario Internacional. Los manuales de contabilidad y procedimientos fueron desarrollados por CONARA por Price Waterhouse en 1989 y actualizados por la SRN en 1993.

Una fuente de preocupación de USAID/El Salvador y de las agencias que implementan los programas de la SRN es el engorroso procedimiento de liquidación de los gastos de proyectos elegibles y la emisión de los desembolsos subsiguientes. El manual de Price Waterhouse delinea brevemente los procedimientos de liquidación que se detallan en el manual operativo de la SRN para ONGs. El proceso fue mejorado en Junio de 1993 (Carta de Implementación # 20) pero siguió siendo un problema, particularmente para las ONGs más pequeñas y menos sofisticadas. La SRN, SETEFE, y USAID/El Salvador cada una han establecido sus condiciones esenciales, y mientras reconocen el problema causado por la combinación de los requerimientos, se miran una a otra para hacer ajustes.

La mayor queja ha sido que el método de clasificación de los gastos no es compatible con el sistema de contabilidad de las mayores ONGs, causando papeleo y retrasos innecesarios. Este requerimiento, en el que SETEFE insistió, de hecho se relaciona con los procedimientos de contabilidad del GOES. SETEFE, no tiene autoridad para cambiar la ley y sólo puede sugerir mejorar la capacitación del personal en las agencias que implementan. Otra controversia se da con el flujo de fondos a las agencias que implementan, es el conflicto entre la política de la USAID/El Salvador de mantener con la agencia un nivel de fondos de 30 días y la política de la SRN de no reponer fondos hasta que el adelanto previo se haya liquidado en un 70 %.[1]

Se estableció un fuerza laboral ad hoc, Fuerza 4, inventada por SETEFE, SRN, USAID/El Salvador y la Dirección General de Reconstrucción, para dar asistencia para las liquidaciones para satisfacer a las cuatro instituciones.

Las liquidaciones de ONG y GOES son entregadas simultáneamente a SETEFE y a la DDS de la SRN, donde se almacena y se les estampa la fecha de recibidas, no la hora. Los

---

[1] Un factor significativo que influye en las estadísticas que muestran una tasa más baja que la deseada de liquidaciones al banco de tierras por un total de 119 millones de colones, de los cuales solamente 39 milliones han sido desembolsados y 12 millones de colones liquidados, se debió a problemas legales relacionados con los títulos de las tierras.

reportes son revisados por el coordinador apropiado en la DDS con cualquier diferencia entre la SRN y SETEFE resuelto en una reunión de los dos. El personal de Vouchers de la Sección de Control de la DDS revisan los recibos y vouchers contra los reportes de liquidación, y comunican la aprobación a la DAF, y el coordinador de la DDS llama o avisa ala ONG del GOES sobre la aprobación y sobre la cantidad por la que se hará el requerimiento de adelanto. Este proceso toma un promedio de cuatro días, y la secretaria de la Sección de Control de la DDS lleva un récord donde se registra cada paso del proceso.[2]

CONCLUSIONES

1. Los procedimientos de las ONGs para liquidar adelantos continua consumiendo tiempo y es engorroso, no se la ha agregado valor desde la "Carta de Implementación # 20" con fecha Junio 8, 1993.

2. No hay flexibilidad por parte de la SRN con respecto a la política de la SRN de no reponer fondos hasta que el adelanto previo se haya liquidado en un 70 %.

3. La decisión de crear Fuerza 4, implicaba la facilitación del proceso de liquidación por parte de la DDS. Ahora que hay evidencia de que la situación ha mejorado, el papel de Fuerza 4 debe de reconsiderarse.

4. La actitud de la administración y el personal de DDS, y la manera en que facilita la liquidación de los adelantos parece ser una contribución positiva. Se necesita hacer una revisión detallada del desempeño de los examinadores de vouchers en la Sección de Control Interno de la DDS antes de tomar una posición.

RECOMENDACIONES

1. **Examinadores de Vouchers en DDS**: Aún que parece ser que los examinadores de vouchers operan bien en la Sección de Control Interno de la DDS, sería mejor asignar esta función a la Unidad de Finanzas de la DAF y mover a los examinadores de vouchers a la Unidad de Finanzas de la DAF. Esto sería un paso modesto para simplificar el proceso tan complejo que consume tanto tiempo.

2. **Papel, Responsabilidades, y Funciones de los Examinadores de Vouchers**: Cuando se mueva esta función de la DDS a la DAF, sería apropiado revisar el papel, responsabilidades, y funciones de los examinadores de vouchers, como un paso crítico para organizar e implementar esta función en la DAF. El Anexo F "Borrador de la Descripción de Puesto - Examinador de Voucher", se presenta par que sirva de modelo.

---

[2] Los procedimientos para procesar vouchers en el proyecto MEA fueron revisados y juzgados como eficientes. Esto no excluye la posibilidad de que exista un potencial para duplicar esfuerzos entre técnicos administrativos a nivel Regional y técnicos administrativos a nivel Departamental. Sería apropiado hacer un análisis más detallado del personal involucrado en este proceso, como parte de un ejercicio para racionalizar funciones, papeles, y responsabilidades en DFM.

PREGUNTA #2: **Plan Financiero Programado:** ¿Existe una planeación financiera adecuada por la SRN del PRN?

HALLAZGOS:

Sin contar la responsabilidad del PRN, los únicos programas financiados por USAID/El Salvador, y programas coordinados de las Naciones Unidas y la Comunidad Europea suman $18 millones. Además, un estimado de $550 millones se ha ofrecido por varios donantes internacionales para proyectos en los cuáles no tiene un papel formal la SRN. Mientras la SETEFE ha indicado que no habrán más fondos que los ya comprometidos formalmente para el PRN, la SRN todavía espera obtener fondos adicionales de donantes y no considera otra situación diferente. Los de SETEFE están optimistas de que se definirá un nuevo papel para la SRN, y que la dirección e la Presidencia no cambiará con las nuevas elecciones. A la fecha el escenario más probable para los propósitos de la SRN, serían $239 millones, $191 millones del proyecto 519-0394 y $48 millones en moneda local (fondos de la contraparte), como el total de fondos a manejar por la SRN durante la vida del PRN.

A Diciembre 31, 1993, se habían obligado bajo el proyecto 519-0394 la cantidad de $134,852,000, de los cuales $111,413,000 fueron comprometidos y $24,946,000 desembolsados. Aunque no se consiguieron datos exactos, entendemos que más o menos, se comprometieron $39.6 millones de fondos de la contraparte.

CONCLUSIONES

A la fines de 1993, se tenían aún obligados $109.9 millones pero no desembolsados y sin una proyección de como se cumpliría esto por el PACD de Abril 30, 1997. No existe per se la planeación financiera, incluyendo proyecciones de flujo de caja en la SRN.

RECOMENDACIONES

1. **Planeación Financiera**: Se debe hacer una proyección financiera de los gastos por trimestres del año fiscal para cada Plan de Acción. Para cada nuevo plan de acción, una proyección de los gastos por trimestres del año fiscal debe hacerse hasta su terminación. Estas proyecciones deben actualizarse en el documento de planeación trimestral preparado por la DPE.

PREGUNTA #3: **Función de Auditoría:** ¿Es apropiada la función de auditoría interna de la SRN para los requerimientos presentes y futuros?

HALLAZGOS:

En 1993 la SRN estableció una Oficina de Auditoría Interna, contratando a la misma persona que era el delegado de la Corte de Cuentas por los cuatro años anteriores. Se contrató 6 auditores para ejercer las funciones de auditorías externas de municipalidades y ONGs y auditorías internas de la SRN. La unidad tiene asignados dos vehículos. Este personal de auditoría ha recibido capacitación especial en SETEFE y en el Ministerio de Finanzas para

ayudar a la implementación del nuevo sistema universal de contabilidad para todas las entidades del GOES, en Marzo 1 de 1994. En Febrero de 1993, Price Waterhouse entregó el Manual de Auditoría Interna satisfactorio para las operaciones de la Oficina de Auditoría interna.

El Auditor Interno ha entregado un plan detallado de auditoría para 1994. Que incluye auditorías planeadas para la Oficinas Regionales del MEA y ONGs seleccionadas, las que necesitan asistencia técnica. También se revisar las cuentas de las operaciones de Adquisiciones. La Oficina de Auditoría interna dará apoyo a los Directores para implementar el sistema de contabilidad.

El plan de auditoría ha sido coordinado con Price Waterhouse y las mayores ONGs para evitar duplicación de esfuerzos. Copias de este reporte se entregan a la Corte de Cuentas. La corte de Cuentas, se nos informó que se le conocerá como Controlaría General de la República, hará auditorías a las agencias de GOES, pero la naturaleza y frecuencia de éstas no ha sido establecida aún.

CONCLUSIONES

El sistema es apropiado para las necesidades de la SRN. Aún es temprano para poder determinar si los esfuerzos de auditoría interna funcionarán, o si funcionan los sistemas de control para resguardar los recursos y que funcionen con los directores y sistemas de la SRN.

RECOMENDACIONES

1. **Revisión de la Política de Auditoría en el Futuro**: Se debe revisar esta política en una fecha futura, una vez revisada la política de la Corte de Cuentas se puede evaluar y determinar si hay un programa de auditoría apropiado para evitar excesos de monitoreo en las entidades.

PREGUNTA #4: **Fondos de Préstamos Rotativos:** ¿Es la relación de la SRN con los fondos rotativos de préstamos operado por las agencias satisfactorio, en términos de la administración de estos fondos?

HALLAZGOS:

La SRN actualmente da fondos para aproximadamente 60 fondos rotativos para desarrollo de agricultura o micro-empresa a través de ocho ONGs, Los Catholic Relief Services (CRS) actúan como "sombrilla" para tres programas incluyendo 52 ONGs. El valor combinado de estos fondos es aproximadamente 87 millones de colones dividido entre préstamos de agricultura y micro-empresa. Hay proyectos adicionales de fondos rotativos que aún no han sido aprobados. La DDS de la SRN es responsable de monitorear el desempeño de los programas implementados por ONG, y la Unidad de Proyectos de Productividad de la DDS supervisa fondos rotativos. El monitoreo en las cedes lo hacen nueve supervisores que reportan a dos coordinadores, uno localizado en la Oficina Regional Este y otro en la central de la SRN. Casi todos los supervisores son ingenieros agrícolas, ninguno tiene calificaciones en extensión de créditos en general o en micro-empresa.

Además de Carlos Soriano, Coordinador de Unidad de Proyectos de Productividad, se tuvieron entrevistas con CRS y TechnoServe, ONGs que juntas tienen un 58% de los fondos rotativos. Ambas entidades conocen el manejo de dichos fondos y tienen bastante experiencia, TechnoServe tiene 18 años en El Salvador. En ninguna de las entrevistas con los mencionados arriba o con USAID/El Salvador, se habló de tener planes para una institución que revise las actividades de los préstamos en fondos rotativos para cuando termine el PRN.

CONCLUSION

1. El personal de la DDS encargado de monitorear los fondos rotativos carece del conocimiento en el área de administración financiera y política crediticia y procedimientos para monitorear los préstamos a programas. Estos individuos deberían tener una educación en negocios o financiera con especialización en micro-empresa y préstamos pequeños de agricultura.

2. Dada la naturaleza de los préstamos de fondos rotativos, parece que no hay un plan para supervisar aquellos creados bajo el PRN que no están en el mandato de la SRN y de USAID/El Salvador PACD.

RECOMENDACIONES

1. **La Administración de Fondos Rotativos después del PACD**: La SRN debería planear ayuda a la ONG a manejar los fondos rotativos en su transición a servir a sus comunidades de una manera no restringida.

PREGUNTA #5: **Sistema de Adquisiciones:** ¿Funciona bien el sistema de adquisiciones de la SRN, ejemplo, sigue las políticas establecidas y con rapidez apropiada?

HALLAZGOS:

El manual de Price Waterhouse detalla exclusivamente los procedimientos y políticas de adquisiciones y licitaciones, considerados buenos por la SRN. A Marzo 3, 1994, la mayor dificultad en la unidad de compras de la SRN fue el congelamiento de las compras debido al retraso en la aprobación del presupuesto administrativo.

Existe una discusión entre la SRN y USAID/El Salvador sobre el método de compra de vehículos de la SRN, que distribuye las compras entre proveedores sin importar el alto costo, en vez de hacer licitación pública. Por este problema no se realizó la compra de 29 vehículos en 1993, y sucede lo mismo con la compra de 24 vehículos en 1994. Para otros procedimientos de compra revisados, se opera efectivamente en la SRN.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo con la revisión de la política de compras y de entrevistas con oficiales y supervisores responsables de su implementación, no fue ni posible ni apropiado monitorear el cumplimiento con dicha política.

2. Mientras continua la discusión sobre la política de compra de vehículos, las condiciones de la flotilla de la SRN se deterioran.

3. La política reforzada como se describe en los manuales de Price Waterhouse es satisfactoria y se sigue bien.

PREGUNTA #6: **Política de Vehículos:** ¿Es la asignación de recursos y el uso de políticas apropiado para los requerimientos actuales y futuros de la SRN?

HALLAZGOS:

La política de los vehículos es apropiada. Se dice claramente que sólo se usan en asuntos oficiales, y que no se pueden usar en fin de semana, excepto para visitas a reuniones abiertas de pueblos autorizadas. Los miembros del personal deben entregar un requerimiento escrito para usar vehículos que diga el propósito del viaje, y se les pide que lleven récord de las millas, mantenimiento y gasolina. El sistema de tickets de gasolina es otro control para verificar los reportes.

La flotilla de la SRN consta de 152 vehículos, muchos heredados de otros proyectos. Principalmente son Jeeps de doble transmisión para viajar a las áreas rurales, de varias manufacturas, años, y estados de reparación. Están ubicados en todo el país, unos son prestados de otras entidades del GOES y seis de la USAID/El Salvador. Hasta la implementación del nuevo sistema de contabilidad no había un método para determinar la depreciación. Con sólo un mecánico y un conductor en la planilla, y por las condiciones de los caminos, es un problema serio el mantenimiento de estos. Nos enteramos que un número considerable de vehículos no está en servicio.

CONCLUSIONES

1. La política de uso de vehículos aparenta ser apropiada.

2. La efectividad del uso de la política no se puede determinar sin un monitoreo exhaustivo.

3. La asignación de vehículos determinada y por la definición actual de obligaciones y responsabilidades de varias unidades personal parece ser razonable.

4. El mantenimiento de los vehículos no es costo-efectivo.

RECOMENDACIONES

1. **Mantenimiento de los Vehículos y Estandarización de la Flotilla**: Se debería dar un mayor énfasis a esto.

PREGUNTA #7: **Status de los Requerimientos Legales:** ¿Tiene la SRN controles adecuados para asegurar que las entidades recibidoras de donaciones,

especialmente las no gubernamentales, procesan el estatus legal adecuado antes de recibir fondos?

HALLAZGOS:

La SRN no lleva control sobre los documentos legales de las ONGs. Esto es controlado por SETEFE. El manual operativo de la SRN lista los requisitos para ONGs para calificar a donaciones estableciendo la personería jurídica. Debido a que son proyectos de un año, no se pueden aprobar sub-proyectos sino se tiene la personería jurídica.

CONCLUSIONES

La SRN no controla la personería jurídica ya que es suficiente el control de no aprobar segundas donaciones a las ONGs que no tienen personería jurídica.

PREGUNTA #8: **Presupuesto Administrativo:** ¿Refleja los requisitos de la organización el presupuesto de la SRN? ¿Existe una planeación adecuada en el desarrollo del presupuesto administrativo para apoyar a la SRN?

HALLAZGOS:

Para 1991 a 1993 el presupuesto administrativo de CONARA/SRN estaba incluido en el Plan de Acción que se entregaba a la USAID/El Salvador para aprobación. La propuesta contenía los gastos para personal, logística, vehículos, materiales, etc. El procedimiento de aprobación de USAID/El Salvador era un control para los gastos. El borrador del Plan de Acción para 1994, propone gastos totales de 39 millones de colones, de los cuales 23 millones serán financiados por USAID/El Salvador, y 18 millones ha ser financiados pro SETEFE. Este año sólo se sometió a aprobación a la USAID/El Salvador 21.2 millones de colones que cubren gastos de personal. Los restantes 18 millones fueron sometidos y aprobados por SETEFE. Se ha preparado un consolidado por renglón para 1994. (Ver Exhibición 1 "Presupuesto Administrativo para SRN/CONARA - 1991 -1994").

Preparado por la Unidad de Planeación y Evaluación, los datos se basan en gastos actuales más un porcentaje de aumento para las proyecciones basadas en requisitos que se conocen del programa. Los presupuestos son como una extensión de lo que paso el año anterior. Una vez aprobado, el presupuesto es monitoreado u ajustado por la DAF de la SRN. No se lleva un reporte que indique diferencias entre lo proyectado y lo actual, sino se ajusta mensualmente el presupuesto, para que refleje los gastos actuales y al final del año no se tienen diferencias. Sólo se tenía información de los presupuestos de 1993, pero se informó que CONARA y SRN mantienen presupuestos balanceados año con año. La SRN cuida mucho el evitar excesos en fondos que tendrían que ser regresados a SETEFE.

Se logra tener presupuestos balanceados debido a transferencias entre renglones, para lo cual USAID/El Salvador ha aprobado transferencias hasta del 25 %. La SRN esta contenta con el actual sistema, ya que armoniza con el sistema contable, y no están receptivos a ninguna sugerencia en esta área. Cabe notar que le sistema contable gubernamental presentado en Marzo

1 de 1994, de acuerdo a una fuente de SETEFE, permite flexibilidad en la presentación de presupuestos.

CONCLUSIONES

1. El presupuesto no es resultado de ninguna planeación estratégica financiera.

2. No hay nada que indique que el sistema de presupuestos de la SRN ha causado gastos inadecuados o mal dirección de fondos. Debido a la manera en que se actualiza el presupuesto, se pierde su función de herramienta administrativa

3. Parece demasiado liberal el que puedan trasladar gastos de renglones por un 25%, y limita severamente el control sobre la SRN.

4. El Presupuesto Administrativo actual refleja adecuadamente los requisitos de la SRN.

EXHIBICION # 1
PRESUPUESTOS ADMINISTRATIVOS PARA SRN/CONARA - 1991-1994

	1991	1992	1993	1994
Personal	C 10,930,684	C 11,982,032	C 22,878,455	C 22,190,670
Ayuda Logística	C 5,742,000	C 6,016,210	C 8,932,045	C 10,893,670
Asistencia Técnica	C 289,916	C 484,950	C 1,374,000	C 1,600,000
Mobiliario y Equipo	C 887,400	C 416,808	C 1,703,500	C 707,414
Vehículos	C 2,240,000	C 900,000	C 4,455,000	C 3,872,000
Inversiones de Activos Fijos	C 1,630,000	--	--	--
TOTAL	C 21,720,000	C 19,800,000	C 39,343,000	C 39,263,868

CAPITULO VII: LA ESTRUCTURA GERENCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA SRN HALLAZGOS, CONCLUSIONES, Y RECOMENDACIONES

PREGUNTA #1: **El Cuadro y la Organizacion de la SRN:** ¿Existe un emparejamiento apropiado entre las responsabilidades y el cuadro de personal de la SRN; por ejemplo, tipos, números, y niveles de puestos? ¿Se coordinan y comunican efectivamente sus unidades (ejemplo, programación, finanzas, y operaciones?) ¿Existe una apropiada y funcional delegación de autoridad?

HALLAZGOS:

Una revisión del cuadro de personal y su organización desde su inicio en 1991, con el Departamento de Recursos Humanos de la DAF, reveló que había inicialmente 255 puestos asignados a la SRN. En 1992, la organización se expandió a 291 puestos, y en 1993 hubo un incremento a 378 puestos. (Ver Anexo E, "La Secretaría de Reconstrucción Nacional: Organización, Personal, y Funciones" para ver la estructura y cuadro de personal actual de la SRN). El incremento de 1991 a la fecha actual representa un aumento principalmente en el DFM en los niveles Regionales y Departamentales para apoyar la expansión de programa MEA para responder a las demandas generadas por gobiernos locales que resultó en un aumento dramático en el número de proyectos de mejora de infraestructura municipal tomados por el programa MEA.[3]

Actualmente el DFM tiene 191 puestos asignados. Además, de un staff relativamente pequeño de 18 personas ubicadas en las oficinas centrales de la SRN, el DFM tiene 191 personas repartidas a través del país en cinco Oficinas Regionales y 24 Oficinas Departamentales, cada una supervisada directamente por una de las cinco Oficinas Regionales. (Ver Diagrama #5, "Organización de la Dirección de Fortalecimiento Municipal). De las 262 municipalidades de El Salvador, el programa MEA apoya 147 de estas municipalidades en la forma de aproximadamente 9 proyectos por municipalidad. El programa MEA ha sido responsable de supervisar la ejecución de aproximadamente 10,000 proyectos de infraestructura física, y se estima que en cualquier momento se ejecutan aproximadamente 6 proyectos en una municipalidad recibiendo apoyo del programa MEA.

CONCLUSIONES:

En general la relación entre las responsabilidades gerenciales de la SRN y su cuadro de personal aparenta ser apropiada. Hay coordinación y comunicación satisfactoria en las unidades organizativas subordinadas. Se ejerce de una manera satisfactoria la delegación de autoridad. Pero, dentro de unidades organizacionales, aparentemente existe duplicación de funciones

---

[3] El Equipo de Asesoría no pudo obtener las tablas de el personal de la DAF para los años 1991 y 1992 del Departamento de Recursos Humanos, ni pudo reconstruir las tablas del personal para esos años.

particularmente en el área de monitoreo como ya se ha discutido en detalle en el Capítulo IV, "Planificación, Diseño, Monitoreo, Evaluación, y Funciones de Reporte de la SRN."[4]

La estructura organizacional de la Dirección de Administración y Finanzas debe ser revisada para mejorar la comunicación y el flujo de acciones entre el Jefe de la DAF y sus unidades subalternas. Actualmente, las funciones de la DAF asignadas al Departamento de Recursos Humanos no responden a las necesidades de administración de personal de la SRN. Las funciones que se llevan a cabo se limitan a trámites de personal sin atender a los requerimientos gerenciales, técnicos y profesionales del recurso humano de la administración moderna. Las funciones de Mantenimiento y Servicios Generales, que actualmente están separadas, se han manejado por un único supervisor sin que surjan problemas en esta área.

Más de la mitad de los empleados de la SRN están en la DFM, con 173 de estos empleados ubicados en Oficinas Regionales y Departamentales. (Ver Diagrama #5, "Organización de la Dirección Desarrollo Municipal"). A pesar de lo que aparenta ser un programa bien manejado, existe una posibilidad real de que el personal de campo pueda ser reducido. En particular, dos áreas sugirieron redundancia que debe ser revisada. Las funciones de Técnico Administrativo, de los cuales hay 50 repartidos en las cinco regiones garantiza una revisión cuidadosa de sus funciones y responsabilidades. Pero, son estos Técnicos Administrativos que juegan un papel clave en el movimiento de los recursos financieros en el sistema MEA que se traduce a tener ejecutados los proyectos físicos en las municipalidades. Se debe apreciar que a como está actualmente diseñado el sistema de flujo financiero, es una actividad de trabajo intensivo. Además, los cuatro Administradores Asistentes Regionales y los siete Asistentes Representantes Departamentales son puestos que requiere una revisión cuidadosa.

Con pocas excepciones, el Equipo de Asesoría concluyó que el caso entre los niveles de staff de la SRN y los recursos financieros asignados para la administración de la SRN, los papeles, responsabilidades, y funciones son apropiados. Exhibición #2, "Personal de la SRN, Presupuesto Administrativo, y Gastos de Proyecto Actuales y Proyectados", indica que el número de personal de la SRN ha crecido con el tiempo, y, relativamente ha sido necesario que crezca su Presupuesto Administrativo. El Exhibición #2, también muestra que los gastos proyectados trimestralmente se han incrementado desde los inicios de la SRN. Esta tendencia debe continuar hasta el último año del proyecto, si se va a respetar el PACD. Consecuentemente, si se aceptan como "proxy" los gastos del proyecto para la carga administrativa de la SRN, es razonable concluir que aproximadamente el nivel actual de esfuerzo se requerirá por parte de la SRN durante la vida del proyecto.

---

[4] En términos de percepción de los papeles, responsabilidades, y funciones que se realizan en la SRN, datos de encuestas confirman una imagen positiva proyectada por la SRN y su líder. El Instituto de Opinión Pública de la Universidad de Centro América, "José Simeón Cañas", condujo una encuesta entre el 13 y 15 de Agosto de 1993, en 14 Departamentos del país entrevistando a 2,500 personas. Esta encuesta identifico a Norma de Dowe como una de las mujeres más influyentes, capaces, y accesibles de la nación. Un componente importante de la evaluación de la ejecución del programa MEA, realizada por Checchi a fines de 1993, fue una encuesta a 1,034 ciudadanos de 24 municipalidades. La encuesta tomó las percepciones de la ejecución de los "proveedores de obras públicas", y el resultado para CONARA/SRN fue muy favorable.

RECOMENDACIONES:[5]

1. **Continuación con la elaboración de Descripción de Funciones y el Proceso de Clasificación de Puestos**: El proceso de elaboración y definición de funciones y clasificación de puestos debe continuar como principio primordial para determinar si existe un emparejamiento apropiado entre las responsabilidades gerenciales de la SRN y su cuadro de personal; por ejemplo, tipos, números y niveles de responsabilidades de los respectivos puestos.

2. **Reorganización de la DAF**: Se debe dar consideración a la reestructuración de la DAF en las cuatro unidades que se listan abajo. (Ver Diagrama #6, "Dirección de Administración y Finanzas - Organigrama Actual", como está actualmente estructurada la DAF y el Diagrama #7, "Reestructuración Propuesta para la Dirección de Administración y Finanzas" como se propone).

   - Unidad de Finanzas
   - Unidad de Recursos Humanos
   - Unidad de Servicios Generales
   - Unidad de Adquisiciones

   Esta reorganización puede resultar en la eliminación de hasta cuatro puestos.

3. **Organización de la Unidad de Recursos Humanos**: Se debe dar consideración a la reestructuración de la Unidad de Recursos Humanos en los departamentos que se listan abajo. (Ver Diagrama #8, "Departamento de Recursos Humanos - Organigrama Actual" y Diagrama #9, "Reorganización Propuesta para la Unidad de Recursos Humanos").

   - Departamento de Administración
   - Departamento de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios: Para planear, implementar, y evaluar un sistema moderno de clasificación de puestos y administración de salarios.
   - Departamento de Reclutamiento, Ubicación, y Uso de personal: Para planear, implementar, y evaluar un sistema moderno de reclutamiento el cual tome en cuenta las oportunidades de promoción de personal dentro de la organización, que establezca oportunidades de promoción, y mantenga un banco actualizado de capacidades.
   - Departamento de Entrenamiento y Desarrollo de Personal: Para planear, implementar, y evaluar un sistema para hacer levantamientos de necesidades de capacitación dentro de la organización e identificar instituciones de capacitación.

---

[5] Todas las recomendaciones que sugieren cambios en la estructura organizacional de la SRN están incluidas en esta sección. En algunos casos, las recomendaciones también se han discutido en párrafos anteriores.

DIAGRAMA # 5

Organizacion de la Dirección de Fortalecimiento Municipal

POSICIONES 191

Director

1 Director
1 Consejero
3 Secretarias

5 Personal Total

Unidad de Control

FUNCION: Proporciona, soporte en definir la asistencia técnica y las estrategias de control de proyectos de gobernios locales con el propósito de asegurar el mejor y más económico uso de los recursos

1 Supervisor de Unidad de Control
4 Técnico de Campo
4 Técnico Administrativo
2 Secretaria

11 Personal Total

Unidad de Diseño y Contratos

FUNCION: Planear, seleccionar, adjudicar, y controlar la preparación de archivos técnicos de subproyectos en proyectos de infrestructura.

1 Supervisor de Diseños y Contratos
2 Técnico Administrativo

2 Personal Total

SAN MIGUEL
(9 Oficinas Departamentales)

1 Gerente Regional
1 Asistente a Gerente Regional
9 Representante Departmental
4 Asistente a Representante Departamental
7 Técnico de Campo
21 Técnico Administrativo Regional
3 Promoter
11 Secretaria
2 Auxiliar Administrativo
1 Vigilante

60 Personal Total

80 municipalidades con aproximadamente 5 proyectos por municipalidad

CHALATENANGO
(3 Oficinas Departamentales)

1 Gerente Regional
1 Sub-Gerente Regional
3 Representante Departamental
1 Asistente a Representante Departamental
5 Técnico de Campo
6 Técnico Administrativo Regional
3 Promoter
4 Secretaria
1 Auxiliar Administrativo
1 Vigilante

26 Personal Total

33 municipalidades con aproximadamente 10 proyectos por municipalidad

SAN VINCENTE
(3 Oficinas Departamentales)

1 Gerente Regional
1 Sub-Gerente Regional
3 Representante Departamental
1 Asistente a Representante Departamental
7 Técnico de Campo
7 Técnico Administrativo Regional
6 Secretaria
1 Auxiliar Administrativo
1 Vigilante

28 Personal Total

44 municipalidades con aproximadamente 8 proyectos por municipalidad

SAN SALVADOR
(4 Oficinas Departmentales)

1 Gerente Regional
1 Sub-Gerente Regional
4 Representante Departamental
1 Asistente a Representante Departamental
9 Técnico de Campo
10 Técnico Administrativo Regional
7 Secretaria
1 Auxiliar Administrativo
1 Vigilante

35 Personal Total

57 municipalidades con aproximadamente 6 proyectos por municipalidad

SANTA ANA
(4 Oficinas Departamentales)

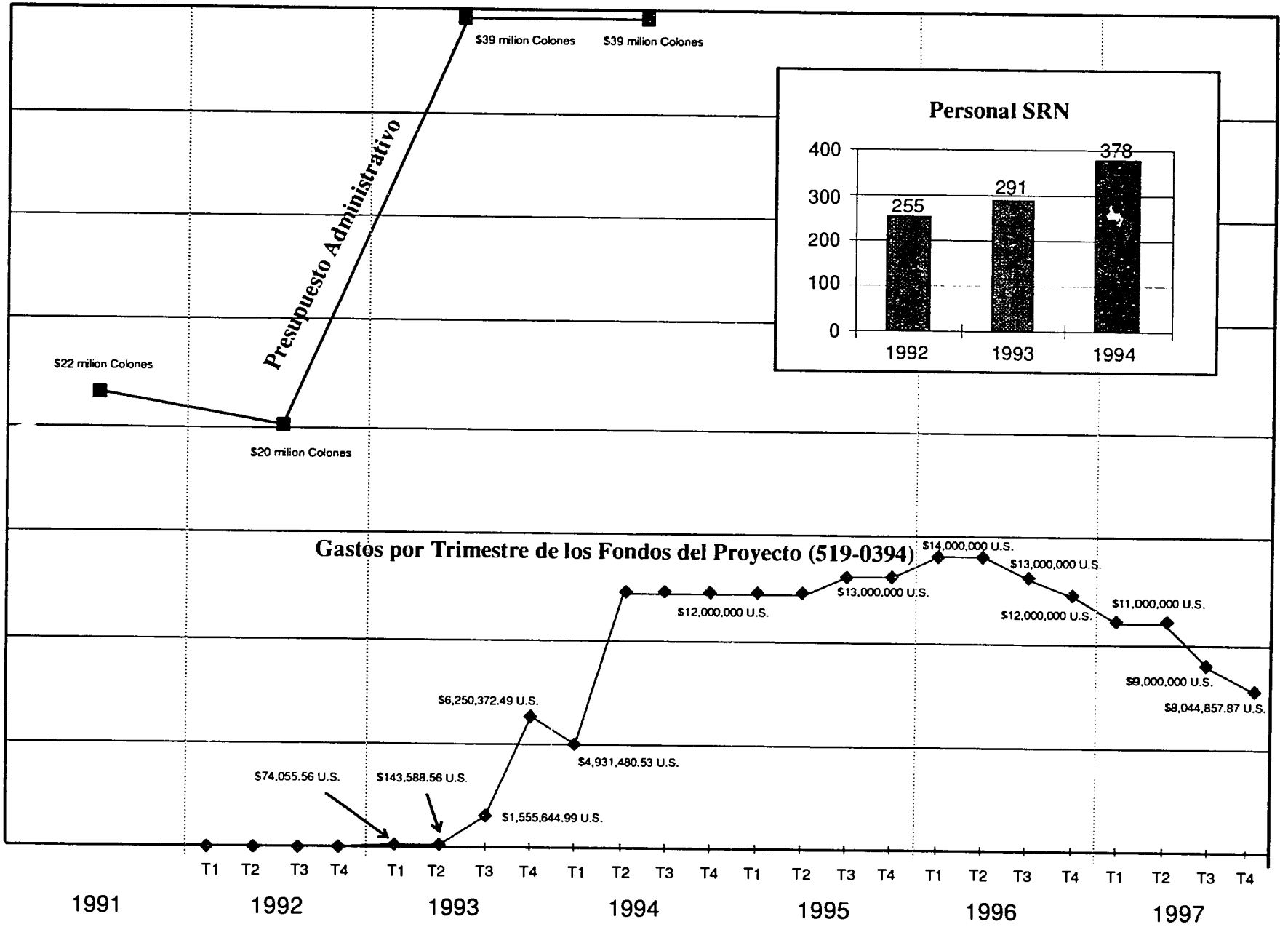
1 Gerente Regional
4 Representante Departamental
4 Técnico de Campo
1 Técnico Administrativo
7 Técnico Administrativo Regional
[illegible] Secretaria
1 Auxiliar Administrativo
1 Vigilante

24 Personal Total

57 municipalidades con aproximadamente 6 proyectos por municipalidad

EXHIBICION #2

Personal de la SRN, Presupuesto Administrativo, y Gastos de Proyecto Actuales y Proyectados



WPDATA\REPORTS\3032\3032-009.cdr
(5/94)

4. **Examinadores de Facturas de la DDS**: Aunque aparenta ser que los examinadores de facturas, localizados en la Sección de Control de la DDS, actúan adecuadamente, sería apropiado asignar esta función a la Unidad de Finanzas de la DAF y a la vez mover a los examinadores de facturas a la Unidad de Finanzas. Esto resultaría en un paso modesto para simplificar un proceso muy complicado y que consume mucho tiempo.

5. **Consolidación de las Funciones de Proyecto con las Funciones de Programación y Evaluación**: Las funciones de programación y evaluación y el diseño, monitoreo, y funciones de reporte asociados con el proceso del proyecto que deberían ser consolidados en una dirección en la SRN. La dirección tendría dos unidades con la responsabilidad de ejecutar las funciones que se listan a continuación:

   - Elaborar documentos de programación
   - Preparar el plan de evaluación
   - Implementar el plan de evaluación
   - Revisar Planes de Acción
   - Monitorear Planes de Acción
   - Reportar la actuación del PRN

Esta reorganización podría resultar en la eliminación de numerosos puestos dependiendo del grado de monitoreo que se necesite. (Ver Diagrama #4, Propuesta de Una Dirección Consolidada de Programación, Evaluación, y Monitoreo de Proyectos).

6. **Organización de la Dirección de Desarrollo Municipal**: Se debe considerar llevar a cabo un estudio detallado de responsabilidades, papeles, y funciones de la DFM antes que se implemente el nuevo Proyecto de Desarrollo Municipal que será financiado por USAID/El Salvador. Este estudio deberá ser realizado por un especialista en Organización y Métodos (O & M). En el corazón de este estudio estará el emparejamiento/optimización de las responsabilidades gerenciales de la SRN y su cuadro de personal; por ejemplo, tipos, números, y niveles de puestos. Se deben de considerar un número de factores que incluyan:

   - Radio geográfico que debe de cubrirse por el personal en los niveles Regional y Departamental y los medios de transporte disponibles para el personal en estos niveles;
   - Si las Oficinas Departamentales están co-ubicadas con las Oficina Regionales;
   - Carga estimada de proyectos;
   - Tipo de sistema de flujo financiero a ser introducido en el nuevo Proyecto de Desarrollo Municipal.

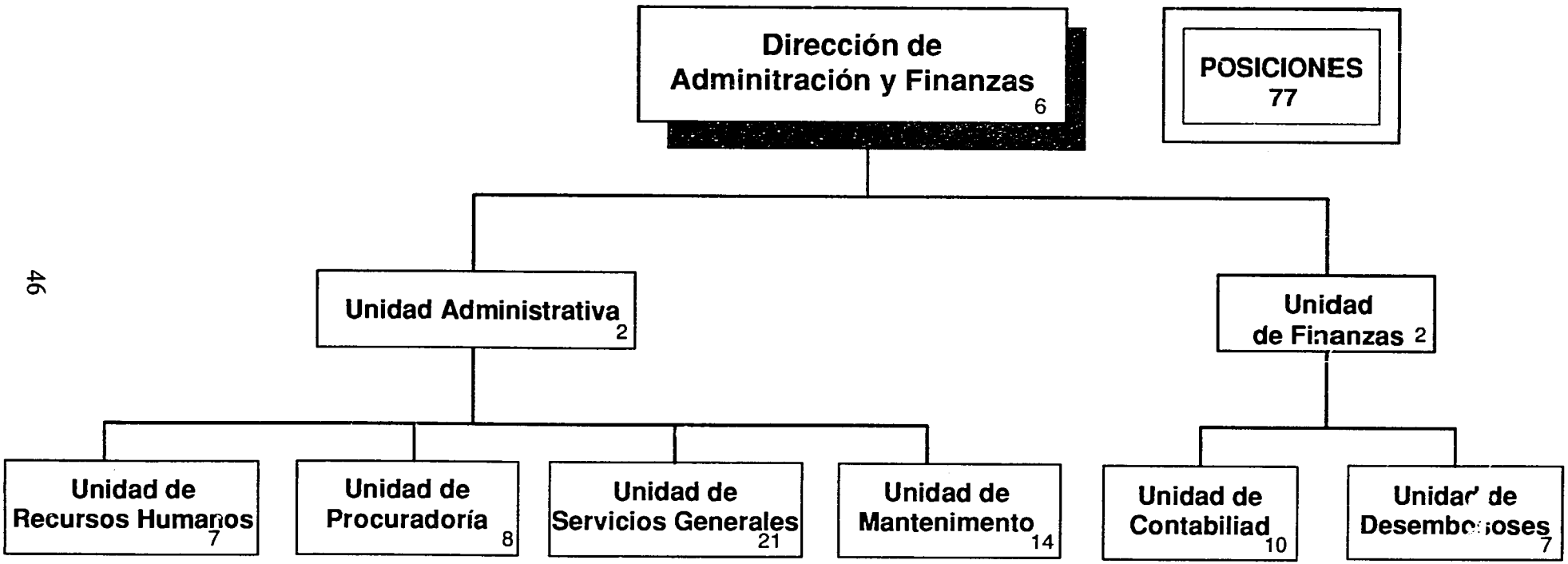
Cortos a cumplir lo anterior, la SRN deberá continuar operando en la base del mejor "estimado-adivinado" que cualquier Especialista en O&M o en Recursos Humanos pueda proveer.

Tal estudio ya se ha iniciado en la forma del proceso promovido por el Equipo de Asesoría. Dirigido por el Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, el Equipo de Asesoría

mantuvo diálogo con la Administración de la SRN, y la DFM en particular, con respecto a las funciones por componente de la SRN, y la clasificación de descripciones de puestos dentro de cada componente. Este dialogo dio inicio a un proceso cuyo resultado final es "la optimización" de la DFM. Este proceso también se continuó en forma de talleres de trabajo en el área de Clasificación de Puestos, ofrecidos por el Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, y a los cuales atendieron el personal de la DFM.

DIAGRAMA # 6

DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
Organigrama Actual



WPDATA\REPORTS\3032\3032-011.cdr

DIAGRAMA # 7 Reestructura Propuesta de la Dirección de Administración y Finanzas

POSICIONES 70

DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS (DAF)

FUNCION: Planificar, implementar y evaluar los recursos humanos, económicos y físicos de la Secretaría de Reconstrucción Nacional.

POSICIONES

1 Director de Administración and Finanzas
2 Secretarias
2 Técnicos Administrativos
1 Consejero Financiero Administrativo

DEPARTAMENTO DE FINANZAS

FUNCION: Planificar, coordinar y controlar los recursos financieros dentro del marco legal establecidos por la ley y los convenios establecidos con organismos internacionales; así como mantener información oportuna y confiable que sirva de base para la toma de decisiones de los demás departamentos.

POSICIONES

1 Gerente Financiero
1 Técnico Administrativo

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FUNCION: Implementar, mantener vigentes y actualizadas las políticas, herramientas propias de los sistemas de administración de recursos humanos, así como lograr un mejor bienestar al personal.

POSICIONES

1 Jefe de Recursos Humanos
2 Secretarias
4 Técnicos Administrativos

DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA

FUNCION: Suministrar oportuna y eficientemente los materiales, equipo y servicios necesarios para el logro de los objetivos de la Secretaría de Reconstrucción Nacional (SRN), cumpliendo con las leyes y regulaciones vigentes en el país, alí como lo establecido en convenios con organismos

POSICIONES

1 Supervisor de proceduría
4 Secretarias
3 Técnicos Administrativos

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

FUNCION: Atendar a los servicios de apoyo logístico referente a vigilancia, limpieza, correspondencia, manntenimiento de las instalaciones y velar por la aconservación del equipo automotriz, controlar rutas para autorizar combustible, controlar los vehículos reparados y revisar los pesupuestos de servicio de talleres, de la Secretarìa de Reconstrucción Nacional (SRN).

POSICIONES

1 Supervisor de Servicios Generales
2 Secretarias
30 Técnicos Administrativos

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

FUNCION: Velar por el adecuado control de informes financieros, así como por la fluidez de desembolsos y liquidaciones en forma oportuna y veraz, para salvaguardar los activos y garantizar el normal desarrollo de las operaciones y transacciones realizadas por la Secretaría de Reconstrucción Nacional (SRN).

POSICIONES

1 Supervisor de Contabilidad
2 Secretarias
7 Técnicos Administrativos

DEPARTAMENTO DE TESORERIA

FUNCION: Mantener adecuados y eficientes controles en la recepción, custodia y recepción recepción de fondos de la Secretaría de Reconstrucción Nacional (SRN), cumpliendo con las leyes, normas y procedimientos establecidos por la SRN y en los convenios suscritos con entidades internacionales.

POSICIONES

1 Supervisor de Tesorería
3 Secretarias
3 Técnico Administrativo

WPDATA\REPORTS\3032\3032-011.cdr
(6/94)

DIAGRAMA # 8

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Organigrama Actual

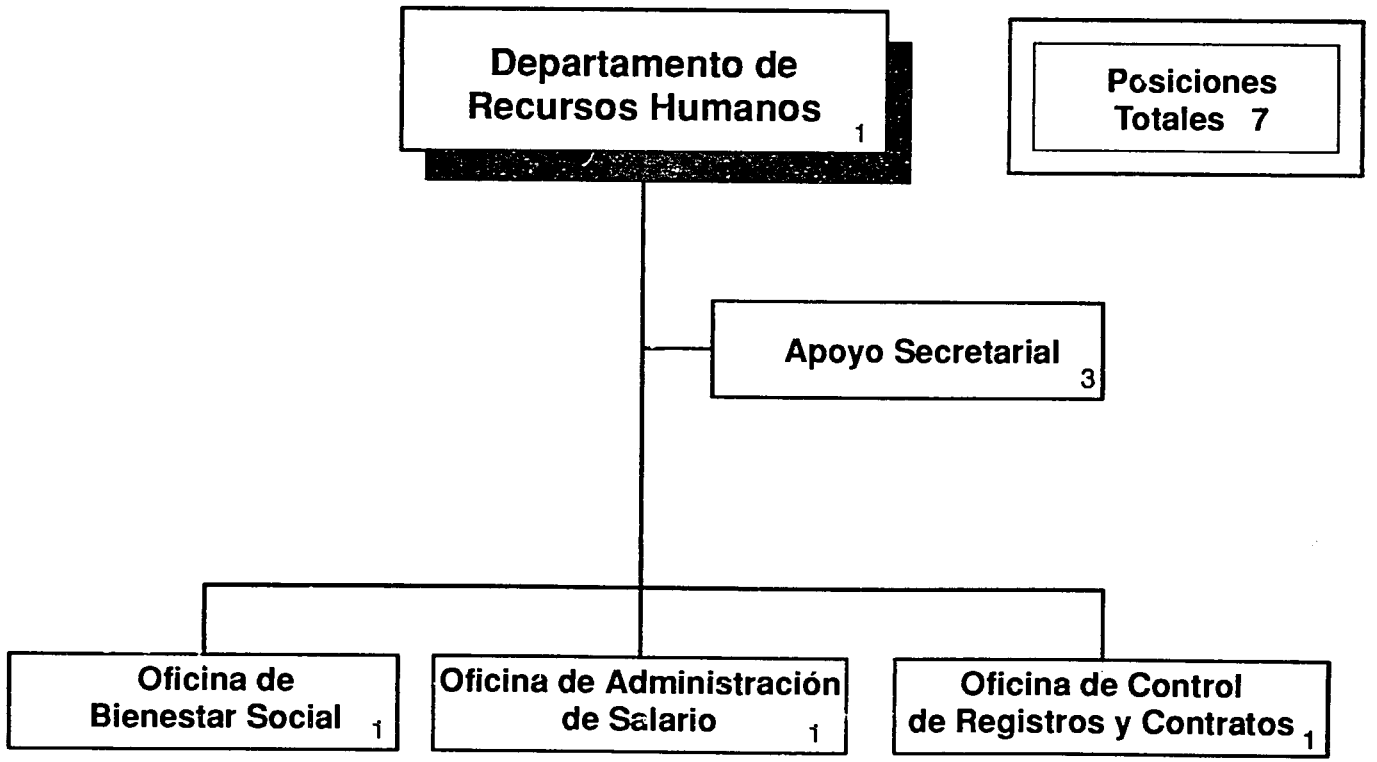


DIAGRAMA # 9 ORGANIZACION PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

POSICIONES 7

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

FUNCION: Planear, Ejecutar, y evaluar un sistema interno de recursos humanos que asegure el reclutamiento, empleo, y ubicación de personal con experiencia y califacado; asistir y aconsejar a todos los niveles de supervisón administrativos acerca de sus recursos humanos; establecer un sistema de clasificación de posiciones que siente la base para una administración económica, efectiva y eficiente de los recursos humanos asignados a la SRN.

POSICIONES

1 Director de Recursos Humanos

OFICINA ADMINISTRATIVA

FUNCION: Controlar y mantener actualizadas las carpetas oficiales de personal, los registros, los contratos de trabajo y las condiciones de empleo; controlar las listas de posiciones ocupadas y disponibles, los reportes de asistencia y tiempo; controlar las sanciones disciplinarias; proporcionar asistencia adminsitrativa y de oficina a la unidad.

POSICIONES

1 Auxiliar Administrativo
2 Secretarias

OFICINA DE CLASIFICACION DE POSICIONES Y ADMINISTRACION DE SALARIOS

FUNCION: Planear, realizar, y evaluar un sistema de clasificación de posiciones y administración de salarios para la SRN; desarrollar guías e instrucciones para la redacción de descripciones de trabajo que sirva como una parámetro para el uso de surpervisores para el manejo de sus recursos humanos; llevar a cabo estudios sobre la fluctuación de sueldos y salarios en los sectores público y privado.

POSICIONES

1 Especialista en Clasificación de Posiciones

OFICINA DE RECLUTAMIENTO, UBICACION Y BENEFICIOS DEL EMPLEADO

FUNCION: Planear, realizar, y evaluar un programa que asegure el reclutamiento, selección, ubicación, utilización, y bienestar del personal de la SRN; redactar guías, procedimientos, e instrucciones para colaborar con la unidad supervisora de la SRN para que lleve a cabo su responsabilidad de administrar recursos humanos, particularmente con respecto al reclutamiento, entrevista, examinación, orientación, evaluación de aptitudes, tareas, despidos, renuncias y bienestar de los empleados.

POSICIONES

1 Especialista en Reclutamiento

OFICINA DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL EMPLEADO

FUNCION: Planear, realizar, y evaluar un programa que asegure el desarrollo y el entrenamiento técnico, profesional y administrativo del personal de la SRN; desarroliar guías y procedimientos que ayuden a los directores y supervisores a determinar sus necesidades de formación; asegurar que el entrenamiento sea con objetivos específicos para poder colaborar a que la SRN mejore y fortalezca su personal.

POSICIONES

1 Especialista en el Desarrollo de Personal

WPDATA\REPORTS\3032\3032-011.cdr
(6/94)

CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES PARA DAR CONTINUIDAD A LA ASISTENCIA TECNICA Y FORTALECER A LA SRN

Los Hallazgos, Conclusiones, y Recomendaciones, articulados a lo largo de este informe, indican que ya se han tomado algunas medidas para atender al problema de desarrollo de sistemas administrativos. El paso siguiente a dar es el de proporcionar asistencia técnica en el área de desarrollo de sistemas administrativos. Otras formas de asistencia técnica en las áreas de planificación, programación, monitoreo, evaluación, y sistemas de información gerencial, deberán recibir apoyo cuando la SRN lo considere apropiado. Esta clase de asistencia técnica se elabora a seguir.

A. PROPORCIONAR ASISTENCIA EN EL DESARROLLO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

La falta de herramientas gerenciales, que definan sistemáticamente los procesos para concebir racionalmente la administración de la gerencia de personal en la SRN, dificulta el manejo de la SRN. Por esta razón, se ha recomendado que se preparen manuales en las siguientes áreas:

- Reglamento de Personal
- Clasificación de Puestos
- Reclutamiento y Colocación
- Capacitación y Desarrollo de Personal
- Evaluación del Desempeño
- Comportamiento y Disciplina
- Organización y Manejo de Archivos de Personal

Se preparó el Manual de Clasificación de Puestos e instrucción en su aplicación fue dada al personal clave de la SRN por James Villalobos durante los días 11, 13, y 14 de marzo. Esta instrucción le dio enfoque a la preparación de descripciones de puestos, su análisis, y la importancia del proceso de descripciones de puestos en una organización. El Anexo G representa las primeras páginas del manual instructivo que fue utilizado durante el curso, y el Anexo C presenta la lista del personal de la SRN que asistió a la instrucción. El Anexo H contiene un ejemplo del diploma que fue otorgado a los participantes en el curso.

B. ASISTENCIA PARA EL FUTURO EN EL DESARROLLO DE LAS AREAS DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PRIMERA FASE: Seis Semanas

A seguir, se delinean las actividades de consultoría y entrega de resultados materiales necesarios para establecer una base de gerencia de personal sobre la cual la SRN pueda actualizar y fortalecer sus sistemas administrativos.

- Identificar y capacitar (con la participación total de la SRN) a las personas que deberán ser asignadas a las funciones técnicas al Departamento "a-ser-establecido"

de Recursos Humanos, así como descrito en el Diagrama #9 "Organización Propuesta de la Unidad de Recursos Humanos."

- Preparar los materiales instructivos en Español y capacitar a los técnicos del Departamento "a-ser-establecido" de Recursos Humanos, y otro personal supervisor clave de la SRN, en la aplicación de los siguientes manuales:

  1. Reclutamiento y Colocación
  2. Evaluación del Desempeño
  3. Capacitación y Desarrollo de Personal
  4. Comportamiento y Disciplina

- Continuar la asistencia a la SRN en la implementación del Manual de Clasificación de Puesto.

- Preparar una Escala Salarial, utilizando la escala mínimo-máximo vigente, y calcular su respectivo costo de implementación, esto es, el movimiento o transferencia de empleados de un no-sistema a un sistema actualizado de administración de sueldos y salarios.

Estas actividades se llevarían seis semanas para completar. Pero, aún así, sería preferible dividir esta Primera Fase de entrenamiento en dos períodos de tres semanas cada uno.

SEGUNDA FASE - Tres Semanas

Preparar el material instructivo en Español y capacitar a los técnicos del Departamento "a-ser-establecido" de Recursos Humanos, y otro personal supervisor clave de la SRN, en la aplicación de los siguientes manuales:

1. Reglamento de Personal
2. Reclutamiento y Colocación
3. Organización y Manejo de Archivos de Personal

C. PROPORCIONAR ASISTENCIA EN LAS AREAS DE PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN, MONITOREO, Y EVALUACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

A seguir, se delinean las actividades de consultoría y entrega de materiales necesarios para apoyar el fortalecimiento de la capacidad en la planificación, programación, monitoreo, evaluación, y sistemas de información gerencial de la SRN.

- **El Desarrollo de los Sistemas de Información Gerencial (MIS):** Asistir a la SRN en el diseño y utilización de su red, así como su sistema integrado de información. Preparar un plan claro de información compartida que especifique como el sistema integrado funcionará y como integrará al MIS de la USAID/El Salvador con el de la SRN. (1 semana)

- **Entrenamiento en el Cuadro Lógico de Trabajo**: proporcionar capacitación en el proceso Cuadro Lógico de Trabajo para el personal de la SRN y de escogidas ONGs. El entrenamiento podría ser programado para ser realizado en uno o dos talleres de trabajo, de dos a cinco días cada uno. Se necesitarán dos capacitadores. (Hasta 2 semanas para dos capacitadores)

- **Preparación de Informes**: Por medio de presentaciones, demostrar a la SRN como se deben organizar, producir, y automatizar los informes y documentos de planificación. Los informes de la SRN deberán ser más de naturaleza operacional, informando sobre el status y operación de los proyectos. El grado de ejecución de los proyectos deberán ser descritos en términos medibles. (1 semana)

- **Medición de la Evaluación y Ejecución:** Asistir a la SRN en la preparación de un plan de evaluación y la estrategia para la implementación del mismo. Esto requerirá de una coordinación estrecha de todos los esfuerzos utilizados en la recolección de datos de la USAID/El Salvador y de la SRN. Asistir a la SRN en la revisión e identificación de los indicadores apropiados para sus respectivos Planes de Acción. (2 semanas)

- **La Reestructuración de las Funciones de Programación, Evaluación, y Monitoreo de Proyectos de la SRN:** Asistir a la SRN en la consolidación de las funciones de programación, evaluación, y monitoreo de proyectos, que actualmente se están ejecutando en dos Direcciones. Asistir a la SRN en la preparación del cronograma para lleva a cabo la integración de estas funciones, definiendo sus respectivos roles, responsabilidades, y funciones para la evaluación, programación, y monitoreo de proyectos. (1 semana)

Se puede llevar hasta siete semanas de trabajo en El Salvador para completar estas actividades y una semana en Washington, D.C. Para esto, sería preferible dividir el trabajo en El Salvador en dos períodos.

ANEXO A
DESCRIPCION DE TRABAJO

I. BACKGROUND

In January 1992, the Salvadoran Government with the support of the United States and friendly nations reached a negotiated settlement to the armed conflict which had afflicted the Salvadoran people for over 10 years.

Following the cease-fire agreement, the Government of El Salvador (GOES) launched the National Reconstruction Program (NRP), which is managed by the Secretariat for National Reconstruction (SRN). The NRP focuses specifically on 1.4 million people and 115 municipalities most affected by the military conflict, and plans and implements the numerous projects for reconstruction of the country.

In early 1992, USAID/El Salvador approved the use of $250 million (subsequently increased to $300 million) under the five-year Peace and National Recovery Project (519-0394) in support of the NRP ($61 million of this $300 million is not managed by the SRN.) Over $130 million has been committed to date for approximately 60 specific activities under this Project. Other donors have pledged a total of about $550 million.

The SRN was created by Executive Decree on January 30, 1992 as a cabinet-level organization. The SRN incorporated the National Commission for the Restoration of Areas (CONARA), which had--and continues to have--responsibility for managing the GOES' Municipality in Action (MEA) Program which provides thousands of small grants each year for municipal infrastructure. CONARA had generally well functioning management systems for MEA; however, the NRP has brought with it a quantum leap in coordination, management, and project implementation requirements.

The SRN is charged with the overall direction of the National Reconstruction Program and coordination of its implementation. A key premise of the NRP is that national reconstruction and reconciliation is a shared responsibility of the Government and all sectors of society. As such, the SRN emphasizes the use of existing instruments and institution to implement the NRP through one of three available methods: NGOs, municipalities, and government agencies. Proposals from these institutions are submitted to the SRN to be evaluated, prioritized and approved based on a joint review with USAID. The SRN coordinates the financial management of the program with the Technical Secretariat for External Financing (SETEFE), the organization within the Ministry of Planning responsible for programming and monitoring the Extraordinary Budget. The SRN's role includes program evaluation, monitoring, reporting and follow-up to ensure that NRP resources are used wisely.

Since 1991, the SRN's total staff has risen from 293 to 378 persons. Over the same period its budget has risen from 19,520,000 *colones* to 39,343,000 *colones*. Despite (perhaps, in part, because of) these increases, there are serious questions as to the SRN's efficiency and effectiveness in planning for and implementing the NRP and, to a lesser extent, MEA.

II. PURPOSE

The purpose of the technical assistance is to assess and to make recommendations to improve the efficiency and effectiveness of the SRN's management of the NRP and MEA.

III. SCOPE OF WORK

The Contractor shall provide a team of short-term experts who shall perform comprehensive assessment of the management of the SRN. Inter alia, the assessment shall answer the following questions and, where problems are encountered, make recommendations to resolve those problems, including methods of implementing these recommendations.

A. SRN Objectives, Role and Responsibilities

1. Does the SRN have a clear statement of its own objectives and an appropriate organization structure to achieve its objectives? Are SRN objectives appropriate for providing effective direction to and coordination of the NRP?

2. How does the SRN view its role viz-a-viz its subgrantees (municipalities, other GOES organizations, NGOs)? Is that role appropriate? Does the SRN act in accordance with its view of its role?

3. As a cabinet-level institution can the SRN effectively direct and coordinate NRP-related activities of line ministries and other governmental agencies? What measures could be considered to improve the SRN's ability to coordinate activities with these institutions?

4. For the MEA program, does the SRN have an effective and efficient -- including from the standpoint of municipalities -- working relationship with the Corporation of Municipalities (COMURES) and the Municipal Development Institute (ISDEM)?

B. NRP Planning, Design, Monitoring and Evaluation, and Financial Management Functions

1. Is forward planning of operations (e.g., quarterly and especially annual plans) adequate for internal and external needs? Does it anticipate requirements and problems? Is it an effective management tool for measuring actual against expected progress and identifying related problems?

2. Does the SRN's project design and approval system function efficiently and effectively? Is the SRN proactive or reactive, i.e. can it effectively mobilize resources through other institutions to address priority NRP needs?

3. Are the SRN's project monitoring and evaluation, and related reporting, systems effective? Do they go beyond measuring inputs/outputs in order to measure overall program impact? Are there effective and timely mechanisms in place (e.g., project

managers and/or project committees) to deal with opportunities and problems identified by these systems?

4. Does the SRN's Management Information System meet the organization's internal and external needs, including the timeliness of reports? Does it adequately track accomplishments and expenditures of funds by each Action Plan?

5. Are the SRN's activity closeout and financial liquidation systems efficient?

C. SRN's Management Structure

1. Does an appropriate match exist between the SRN's managerial responsibilities and its staffing pattern, e.g., types, numbers and levels of positions? Do its units (e.g., programming, finance and operations) coordinate and communicate effectively? Do appropriate and functioning delegations of authority exist?

2. In general, are personnel adequately experienced and trained for their positions, especially the incumbents of middle and upper management positions? Are the incumbents doing what their position descriptions say? Doing what is needed? Do they meet the qualifications established in their position descriptions? Is redundant personnel a problem?

3. Are salaries at the various levels adequate to attract and retain qualified personnel?

4. Does the SRN have appropriate administrative, managerial and personnel policies and guidelines/manuals? Are they followed? (Review manuals produced under technical assistance provided by Price Waterhouse.)

5. Are the SRN's field offices adequately supported (e.g., equipment and budget) by headquarters? Do they have appropriate delegations of authority? Is the two-way flow of management information between headquarters and the field effective and efficient?

6. Are the field offices, which were established to support the MEA program, also tasked and structured to support the NRP in general?

D. SRN's Accountability Standards

1. Does the SRN's procurement system function properly, e.g., follow established policies, and with reasonable speed?

2. Does the SRN have an appropriate vehicles assignment and use policy? Is it followed?

3. Does the SRN have an adequate internal auditing function?

4. Does the SRN's budget match -- both in total and distribution -- the requirements of the organization?

5. Does the SRN have adequate controls in place to ensure that grantees and sub-grantees, especially non-governmental organizations, possess proper legal status (e.g. personería jurídica) prior to receiving Project funds. If not, what administrative measures are being employed to ensure accountability in the event of funds misappropriation?

IV. METHODOLOGY

Upon arrival the team will receive a briefing by the Project Implementation Committees responsible for the 519-0394 and MEA Projects. The team also will receive copies of the reports on the SRN prepared by Price Waterhouse in 1993, the Project Paper for 519-0394, the current Action Plan for MEA, the Action Plans that cover the SRN's budgets for 1991 through 1993 and concurrent monitoring reports prepared by Price Waterhouse.

After reviewing the written materials the team will begin in-depth interviews at the SRN. A few short visits also will be required to SRN field offices and a small sample of the numerous SRN subgrantees. The USAID will assist the team in selecting contacts, sites and arranging for field visits.

During the course of the team's work, other contract teams are expected to be evaluating Projects 510-0394 and MEA. Communications among the teams will be facilitated by the USAID as all should be gathering data useful to the others.

V. REPORTS

The Contractor shall provide to USAID the following:

1. Participation in entrance and exit briefings with the Implementation Committees for 519-0394 and MEA Project and Mission management, as appropriate.

2. Within five workdays from the day of arrival, the team leader shall submit for USAID approval a preliminary report outline.

3. Not later than seven workdays before leaving El Salvador, the team leader shall provide the USAID five copies of an initial draft report in English, along with a Spanish language translation of the draft Executive Summary. This draft will be reviewed by the Mission Implementation Committees within four days, and oral and/or written comments/recommendations will be provided to the team leader. The SRN will be requested to comment on the Executive Summary.

4. The Contractor shall consider the USAID's and SRN's comments and recommendations in preparation of the final draft report, which is to be left with the Mission prior to departure.

5. The USAID will provide final comments on the draft report within two weeks. The Contractor shall consider these comments in the preparation of the final report and shall send to the USAID 10 copies of the final report in English and 10 copies in Spanish

within 30 days of receipt of the USAID's final comments. In addition to the main narrative sections, the report shall include, but not be limited to, the following sections or annexes:

a) Executive Summary: Including a brief description of the SRN and the purpose of the assessment, the methodologies used, findings, conclusions and recommendations. It shall be complete enough so that the reader can understand the assessment without having to read the entire document and shall be self-contained.

b) Scope of Work and Methodology Annex: A copy of the initial scope of work. Any deviation from the scope of work shall be explained.

c) Assessment Team Annex: A list of team members, their field of expertise and the role they played on the team.

d) Paginated Table of Contents

e) Glossary of Acronyms

f) List of Persons Interviewed Annex: Include their organizations title, address and telephone number.

g) SRN Budget Tables: The SRN's actual budgets for the calendar years 1991 through 1993 broken down by major categories, along with a Contractor recommended budget for calendar 1994.

h) SRN Personnel Tables: The SRN's actual staffing levels broken down by SRN organization units for the calendar years 1991 through 1993, along with a contractor recommended staffing level for calendar 1994.

i) Recommendations Annex: A list of all recommendations to the Host Country and USAID made in the report in priority order.

VI. RELATIONSHIPS AND RESPONSIBILITIES

The team shall work under the guidance of the USAID's Director of the Office of Infrastructure and Regional Development (IRD) or his designee. USAID liaison officials with be Messrs. Marc Scott, Lynn Sheldon and Thomas Hawk, all located in IRD.

ANEXO B

AGENDA: TALLER DE TRABAJO
"UN ANALISIS DEL ROL, RESPONSABILIDADES
Y FUNCIONES DE LA SECRETARIA DE
RECONSTRUCCION NACIONAL (SRN)

DIA Y HORA: El 28 de febrero de 1994, de las 8:00 AM a las 4:00 PM

PARTICIPANTES: Los Ejecutivos de la SRN y el Equipo Asesor de la Management Systems International (MSI)

AGENDA

Primera Sesión: El papel, los Objetivos y Responsabilidades de la Secretaría de Reconstrucción Nacional

1. La SRN, ¿Tiene bien esclarecidas sus metas y la estructura organizacional necesaria para realizarlas? ¿Están bien definidos los objetivos identificados por la SRN para facilitar el manejo y coordinación eficaz del Programa Nacional de Reconstrucción?

2. Como institución a nivel de Ministerio, ¿Reúne la SRN las condiciones necesarias para dirigir y coordinar eficazmente las actividades vinculadas al Programa de Reconstrucción Nacional de los Ministerios y las otras agencias gubernamentales?

3. ¿Que opinión tiene la SRN con respecto a su papel que desempeña en relación a los municipios, ONGs, y otras entidades públicas?

Segunda Sesión: Las Funciones Administrativas de la SRN

1. La SRN, ¿tiene descritas sus políticas, guías y manuales que respondan a las necesidades de las áreas gerencial, recursos humanos y administrativa? Esta materia incluye el estudio de los manuales elaborados bajo la asistencia técnica de la Price Waterhouse.

2. En general, ¿Goza la SRN de personal idóneo, altamente calificado y/o capacitado, principalmente los funcionarios en niveles directivo y ejecutivo? Estos funcionarios, ¿están desempeñando las tareas y responsabilidades descritas en las descripciones de sus respectivos cargos? ¿Existe algún problema con exceso de personal en ciertas funciones o unidades?

3. ¿Son adecuados los salarios de los diferentes niveles jerárquicos para atraer y retener personal idóneo y altamente calificado?

4. ¿Reciben las oficinas de campo (sucursales) el apoyo necesario, en términos de recursos físicos y económicos, de la SRN?

Tercera Sesión: Las Funciones de Planificación, Diseño, Monitoreo, Evaluación y Reportaje de la SRN

1. ¿Es adecuada la planificación de operaciones futuras para satisfacer las necesidades internas y externas?

2. ¿Funciona eficazmente el sistema de diseño y aprobación de proyectos de la SRN?

3. ¿Son eficaces los sistemas de monitoreo de proyectos y reportaje de la SRN? ¿Son eficientes los sistemas de encerramiento de actividades de la SRN?

4. ¿Son eficaces los sistemas de evaluación de la SRN?

Cuarta Sesión: El Sistema de Información Gerencial de la SRN

1. ¿Satisfacen la necesidades internas y externas, inclusive la entrega de reportes en tiempo oportuno, los Sistemas de Información Gerencial de la SRN?

2. ¿Da seguimiento adecuado a los logros/éxitos y gastos de los fondos de cada Plan de Acción?

Quinta Sesión: Estándares de contabilidad y funciones de gerencia financiera de la SRN

1. ¿Son eficientes los sistemas financieros relacionados con la contabilidad, desembolso, encerramiento y liquidación de cuentas
de la SRN?

2. ¿Existe planificación financiera adecuada por la SRN de la NRP?

3. ¿Es apropiada la función de auditoría financiera interna para el cumplimiento de los requisitos presentes y futuros de la SRN?

4. ¿Es satisfactoria la relación de la SRN con respecto al manejo de los fondos de préstamos rotativos por las agencias ejecutores y sub-donantes?

5. ¿Funciona correctamente el sistema de proveeduría de la SRN, esto es, sigue las políticas establecidas y con rapidez razonable?

6. ¿Es apropiada la asignación y política de uso de los vehículos de la SRN para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la SRN?

7. ¿Existen adecuados controles para asegurar que los donantes y donatarios, particularmente las organizaciones no-gubernamentales, posean su status propiamente legal, antes de recibir fondos para proyectos de la SRN?

8. ¿Las necesidades de la SRN, están bien delineadas en su presupuesto administrativo, tanto en su total como en su distribución? ¿Existe planificación adecuada en la elaboración del presupuesto administrativo para apoyar a la SRN

Sexta Sesión: La Estructura Gerencial y Administrativa de la SRN

1. ¿Corresponden o se emparejan las responsabilidades gerenciales de la SRN con la carga de trabajo y el número de funcionarios para realizara; por ejemplo, las clases, el número y los niveles de responsabilidades de los puestos? ¿Existe comunicación y coordinación eficaz entre las respectivas unidades de la SRN; por ejemplo, entre las unidades de programación, finanzas y operaciones? ¿Existen claras y desempeñables delegaciones de autoridad/poder?

ANEXO C
PERSONAS ENTREVISTADAS

Secretaría de Reconstrucción Nacional

Secretaria General: Norma Rodriguez de Dowe

Dirección de Programación y Evaluación
- Claudia María Noubleau de Amaya
- Guillermo García
- Joaquín Dimas
- Rodolfo Zaror
- María D. de Nobs
- Daysi Murcia
- Ruth Portillo
- Berta de Castillo
- Jorge Donis
- Maria Teresa Vazquez

Dirección de Finanzas y Administración:
- Hilda Ludmila Aguirre de Rodriguez
- Reyna Elizabeth Revas de Moline
- Ana María de los Angeles Molina de Campos
- Luis Edgar Perla Fernandez de Daura
- Luis Antonio Bermúdez Caceres
- Adilia del Carmen Siliezer Pena
- Jorge Alberto Guerrero
- Blanca Luz Guzmán de Duarte
- Jose Luis Rodríguez Torres
- Maryhlin Doris Franco de Zavaleta
- Carlos Enrique Flores Menjivar
- Nereyda Soraya Saade de Daura
- Roberta Alfonso Salazar Figueroa

Dirección de Fortalecimiento Municipal:
- Elizabeth Eugenia G. Rodríguez de Rebollo
- Carlos Humberto Rodríguez
- Amalia Aspinal
- Sandra de Trigueros
- Samuel Masariego

Chalatenango:
- Garbriel Romeo Soriano
- Mario Angel Ordónez
- Pedro Roberto Castro Sanchez

Carlos García
Fredy Guillermo de la Cruz
Rafael Angel Chacon Argueta
Francisco Roberto Jaimes
Juan Tobías Ramírez Menjivar
Orlando Jimenez

Dirección de Desarrollo Social:
Miguel A. Aquino
Miguel Angel Figueroa Moreno
Carlos Cuahtemoc Soriano
Ana Leocadia de Machuca de Fonseca
Sonia Elizabeth Alvarenga de Granadoros
Josefa Antonia Viana
David Campos Lamos
Delia Mery Soto de Bermudez
Enrique Moreno
Jose Morano Valladares
Rafarl Ernesto Granada Caceres

Computer Center:
Antonio Mejia Herrera
Juan Roberto Hildalgo Manzano

Auditoría Interna:
David de Jesus Silva Alvarado

USAID/El Salvador

Infraestructura y Desarrollo Regional:
Raymond Douglas
Maritza Molina
Marcia Rivera de Bailey

Reconstrucción:
Lynn Sheldon
Henry Alderfer
Grace Awad
Lucy de Gonzalez
Sonia de Caceres
Cecila Cecilia de Canas
Marvin Dreyer
Yolanda Herrera
Ana Maria de Lopez
Roxana de Oberlin
Debbie Stephenson

Eunice Rafaela de Zelaya

Desarrollo Urbano y Regional:
Tom Hawk
Aracely de Majano
Aldo Miranda

Capacitación:
Mildred Beasley

Contralor:
Thomas Clarkson
Ovidio Lara
Claudia M. Morales
Martin Shulz
Edgardo Zacapa

Programación:
Karen Freeman

SETEFE
Jose Mauro Iraheta
Ena de Sanchez

Price Waterhouse, San Salvador
Julio Santos

PACT-PRODEPAS - San Salvador
Beatrice Fuente de Bonilla

TechnoServe/San Salvador
Carlos Abarca Gomez
Rene Hernandez Molina
Victor Manual Rodriguez
Erasmo Perla Rodriguez
José Efrain Launa
Roberto E. Meléndez

Catholic Relief Services
Ricardo Romero Cubias
Miguel Angel Jovel
Walter Blake

Consultor
Susan Gantt

Contactos hechos por el Sr. James J. Villalobos durante un Taller sobre la Preparación, Análisis, y Clasificación de las descripciones de posiciones para el Personal de la SRN - Marzo 11, 14, 15 de 1994.

1 Juan Antonio Segovia Gomez
2 Blanca Luz de Duarte
3 Soraya Saade de Daura
4 Marielos de Campos
5 Antonio Mejía Herrera
6 Miguel Angel Figueroa Moreno
7 Luis E. Peral
8 Sara Ingrid Lopez
9 Sandra de Lopez
10 Gabriel Soriano
11 Vladimir Salazar
12 Miguel Rodríquez Quiroa
13 Rene Orlando Monroy Campos
14 Rafael Antonio Lopez
15 Carlos Alberto García
16 Amalia Espinal
17 Adilia Siliezan De Navidad
18 Lorena M. Anaya Calderon
19 Guillermo Garcia
20 Berta De Castillo
21 Claudia De Anaya
22 Reyna De Molina
23 Elizabeth De Rebollo
24 Ludmila Aguirre
25 Ana Machuca
26 Ricardo Sandoval
27 Jose A. Juarez
28 David Silva
29 Mauricio Cabrera
30 Juan Roberto Lazo
31 Morena De Moretalos
32 Lysette Margarita Velasquez
33 Lois Antonio Hernandez
34 Ana Graciela Gonzalez Handal
35 Carlos Antonio Rodríguez
36 Mauricio A. Aguirre
37 Sonia Alvarenga
38 Julio Cesar Sanchez
39 Jorge Alberto Madrid
40 Jorge Alberto Chicas
41 Armando Enamorado
42 Tomas Velasquez S.

1 David Campos Lomas
2 Carlos Cuauhtemoc Soriano
3 Luis Aguilar
4 Juan Tobías Ramirez
5 Rosemberg Isaac Benitez
6 Jose Alfonso Quinonez Caray
7 Roberto Castro Sanchez
8 Hector Rogelio Castro Mezquita
9 Sabino De Jesus Saravia
10 Baltazar Gonzalez Garriaguirre
11 Josif Olimpo Dzeliou
12 Jorge Alberto Madrid
13 William Salvador Gochez
14 Jose Roberto Cruz
15 Jose a. Medina Avarol
16 Aida Lorena Juarez De Pineda
17 Carlos Humberto Rodríguez
18 Maria Teresa Vasquez
19 Miguel Angel Aquino
20 Ricardo Augusto Vega V.

ANEXO D
BIBLIOGRAFIA

Asociación Salvadoreña de Apoyo Integral. Apoyo al Desarrollo de Actividades Productivas y Gestión Micromempresarial en Zonas PRN, presentado a SRN. July 2, 1993.

Asociación Salvadoreña de Apoyo Integral. Modificaciones y Reprogramación Financiera presenta a SRN. September 1992.

Austin, Allan, Luis Flores and Donald Stout. CONARA Impact Evaluation. Research Triangle Park, NC. September 20, 1988.

CONARA. Cabildos Abiertos. La Revolución Pacífica en El Salvador.

Catholic Relief Services. Programa para la Asistencia Integral al Sector Microempresarial en los Territorios del Plan de Reconstrucción Nacional. San Salvador. 1993.

Chemonics. Midterm Evaluation: Microenterprise Development Project. November 1993.

Comité Coordinadora para el Desarrollo Económico de Oriente (COMCORDE). Auditoría Financiera, de Cumplimiento y de Desempeño del Proyecto Ejecutado con Fondos del Presupuesto Extraordinario para Reactivación Económica. March 31, 1993.

Comité de Integración y Reconstrucción para El Salvador (CIRES). PRN/Plan de Desarrollo Integral Comunitario, San Salvador. August 1993.

Consultorio Interdisciplinaria en Desarrollo, SA (CID Gallup). Opinión Publica No. 16. San Salvador. January 1993.

Development Associates Inc. Final Report, Evaluation of the Peace and National Recovery Project (519-0394). January 1994.

Development Associates Inc. Assessment of the National Reconstruction Plan. Infrastructure Project Implementation. February 26, 1992.

Development Associates Inc. Evaluation Report. Salvadoran Foundation for Economic and Social Development (FUSADES). Arlington, VA. December 1988.

Economist Intelligence Unit. Guatemala. El Salvador. Country Report. London. 4th Quarter 1993.

FEDISAL. Informe a Secretaría de Reconstrucción Nacional (SRN) del Proyecto PRN Capacitación a Desmovilizados de la Fuerza Armada de El Salvador y del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional. January 1994.

Foreign Broadcast Information Service. Report of the United Nations Truth Commission for El Salvador (FBIS-LAT-93-082-S). April 30, 1993.

FOSREDI. Plan de Acción PRN-Oriente - Centro en Marcha. San Salvador. May 1993.

Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE). Demanda o Técnica Vocacional Proyectada por FEPADE en las Zonas Ex-Conflictivas de El Salvador. San Salvador. October 1993.

Fundación 16 de Enero. Publicación Dedicada a Impulsar el Desarrollo Político, Económico y Social, Enero 1992-Enero 1993.

Fundación para el Desarrollo de La Mujer Salvadoreña (FUDEM). Capacitación Integral para Usuarios de Bancos Comunales y Otros en Municipales de Reconstrucción Nacional. July 1993.

Ganuza, Mario, Jeffrey Nash, and Miguel Angel Rivarola. Midterm Evaluation. Microenterprise Development Project. San Salvador. November 1993.

General Accounting Office. El Salvador: Status of Reconstruction Activities One Year After the Peace Agreement. Statement of Harold J. Johnson. Washington, D.C. March 23, 1993.

Instituto Universitario de Opinión Pública. "Valorización de las Mujeres Salvadoreñas Independientemente de Cualquier Instituto Político al que Pertenezcan." "Boletín de Prensa del 30 de Julio de 1993."

PACT-PRODEPAS. Documento de Recolección de Información de ONG's para la Elaboración de un Diagnostico de Necesidades. October 1992.

Price Waterhouse. Manual de Organización. Secretaría de Reconstrucción Nacional. May 1993.

Price Waterhouse. Procedimientos de Control de la Unidad de Informática. February 1993.

Price Waterhouse. Manual de Organización y Personal, Comisión Nacional de Restauración de Aéreas (CONARA). 1993.

Stout, Donald E., James A. Tement, and Steven Orr. Impact Evaluation: Special Programs in Chalatenango and the Eastern Region. Research Triangle Institute, Research Triangle Park, NC. August 1990.

TechnoServe. Plan de Acción "San Miguel Ya". San Salvador. October 1992.

Universidad Don Bosco/PROMPIPE. Action Plan: Desarrollo de Microempresas para La Población Desmovilizada de la FAES. San Salvador. October 1993.

Washington Office on Latin America. Reluctant Reforms: The Cristiani Government and the International Community in the Process of Salvadoran Post-War Reconstruction. Washington, D.C., June 1993.

Gobierno de El Salvador (GOES)

GOES. Reconstrucción Nacional Reporte de Progreso. , San Salvador. February 1993.

GOES. Reconstruction on the Way. July-September 1992.

GOES. Programa de Apoyo a la Reinserción de los Ex-Combatientes del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN). San Salvador. September 1992.

GOES. Bancos Comunales. Secretaría Nacional de la Familia plan de Reconstrucción Nacional. San Salvador. March 1992.

GOES. Ministerios de Planificación y Coordinacion del Desarrollo Económico y Social. Plan de Reconstrucción Nacional, Vols. I y II (Ficha de Proyectos). March 1992.

GOES. Peace Agreement, A/46/864 S/23501. January 1992.

GOES. Ley de Servicio Civil, Promulgada por el Decreto No. del 25 de Enero de 1950, y Diario Oficial. No. 17, Tomo 190, el 25 de Enero de 1950.

GOES. Diario Oficial - San Salvador, 23 de Diciembre de 1993, No. 143, Salarios del Servicio Publico. Ministerio de Hacienda.

GOES. Ministry of Planning and Coordination of Economica and Social Development. Consolidating the Peace Through National Reconstruction and Poverty Alleviation. Report to the Consultative Group Meeting. Paris. April 1, 1993.

Secretaría de Reconstrucción National (SRN)

SRN. Sistema de Monitorio y Evaluación de Proyectos. 1994.

SRN. DPE. Lineamentos Conceptuales y Metológicos para el Diseño y Aplicación de un Sistema de Evaluación de Impacto de los Proyectos y Programas del Plan de Reconstrucción Nacional. February 1994.

SRN. DPE, Unidad de Sistemas y Evaluación. Manual Para la Evaluación de los Programas y Proyectos del Plan de Reconstrucción Nacional (PRN). (Borrador). February 1994.

SRN. Plan de Acción, Administración SRN 1994, Secretaría de Reconstrucción Nacional. January 1994.

SRN. Plan de Actividades del Area de Bienestar Social Para el año de 1994, Comisión Nacional de Restauración de Areas. January 1994.

SRN. Plan de Reconstrucción Nacional. Convenio "Paz y Recuperación Nacional (519-0394)". Programación Trimestral: Enero-Marzo 1994. January 1994.

SRN. Plan de Trabajo 1994, Dirección de Programación y Evaluación, Secretaria de Reconstrucción Nacional. January 1994.

SRN. Programa de Capacitación al personal de Conara/SRN. Período Enero-Diciembre 1994, Comisión Nacional de Restauración de Aéreas. January 1994.

SRN. Plan de Reconstrucción Nacional. Convenio "Paz y Recuperación Nacional (519-0394)." Programación Trimestral: Octubre - Diciembre 1993. December 1993.

SRN. Plan de Reconstrucción Nacional: Marco Estratégico para 1994. San Salvador. December 1993.

SRN. Plan de Reconstrucción Nacional: Marco Estratégico para 1994 (propuesta de trabajo. San Salvador. November 19, 1993.

SRN. DPE Unidad de Proyectos. Plan de Reconstrucción Nacional. Informe de Avance: Convenció "Paz y Recuperación Nacional" (519-0394). November 1993.

SRN. Plan de Acción, Provecto Desarrollo de Microempresas para la Población Desmovilizada de la Faes. San Salvador. October 1993.

SRN. PRN, Programa de Apoyo a la Reinserción Económica de Líderes y Mandos Medios del FMLN. October 1993.

SRN. Términos de Referencia para el Diseño e Implantación de Una Metodología de Evaluación en la SRN. San Salvador. September 1993.

SRN. Plan de Desarrollo Integral Comunitario. Por Comité de Interacción y Reconstrucción para El Salvador, Presentado a la Secretaría de Reconstrucción Nacional (CIRES). August 1993.

SRN. Guía para la Preparación y Presentación de Proyectos en el Plan de Reconstrucción Nacional. San Salvador. July 1993.

SRN. Manual Operativo: Organizaciones no Gubernamentales (ONG's). San Salvador. July 1993.

SRN. Plan de Reconstrucción Nacional, Informe de Avance a Julio de 1993. San Salvador. July 1993.

SRN. Manual Operativo. Alcaldías Municipales. Para el Programa Municipalidades en Acción (MEA). May 1993.

SRN. Plan de Reconstrucción Nacional. San Salvador, May 1993.

SRN. Programa de Apoyo a la Reinserción de los Ex Combatientes del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional. San Salvador. September 8, 1992.

SRN. Unidad de Informática. Documentación del Sistema Desempeño de Personal.

SRN. Review of 256 official folders of SRN personnel.

Naciones Unidas

United Nations General Assembly. The Situation in Central America threats to International Peace and Security and Peace Initiatives. January 30, 1992.

Informe de Misión: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Misión Interagencial de los Organismos del' Sistema de Las Naciones Unidas para el plan de Reconstrucción Nacional de El Salvador. Del 10 al 21 de Febrero de 1992.

United Nations Security Council. Report of the Secretary-General on the United Nations Observer Mission in El Salvador. June 19, 1992.

USAID/El Salvador

El Salvador, Peace and National Recovery Project Paper, Project No. 519-0394. January 17, 1992.

Grant Agreement, Peace and National Recovery Project. May 6, 1992.

Project Paper, Peace and National Recovery, No. 519-0394. Amendment No. 1.

Implementation Letters No. 1, 3, 4, 6, 20, 25, 60 for Project No. 519-0394, Peace and National Recovery Project.

Program Objectives Document, FY 1993 to FY 1997.

Peace and National Recovery Project 519-0394. Project Status Report, April 1, 1993 - September 30, 1993.

Peace and National Recovery Project Financial Status as of November 1, 1993. November 8, 1993.

Action Plans Implemented thorough NRS. November 8, 1993.

El Salvador National Reconstruction Program (NRP) - Status Report. November 8, 1993.

Peace and National Recovery Project 9519-0394. Project Status Report. October 1, 1992 - March 31, 1993.

Program Objectives Document and Action Plan FY 1994.

Strategic Objective 1. Sample Monitoring and Evaluation Plan, (Draft). February 2, 1994.

AID Cooperative Agreement No. 519-0387, Small Enterprise Support. September 30, 1993.

ANEXO F

BORRADOR DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO - EXAMINADOR DE FACTURAS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A. TITULO DEL PUESTO: Examinador de Facturas

B. PROPÓSITO Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1. Propósito del Puesto: Proporcionar una persona para examinar facturas recibidas de comerciantes e instituciones por trabajos y/o servicios ejecutados, a través de donaciones o contratos de compras para la SRN.

2. Deberes y Responsabilidades

a. Examina facturas y sus respectivos comprobantes (certificados de envío, contratos, o notificaciones del personal administrador de donaciones, que los trabajos fueron satisfactoriamente ejecutados, recibiendo informes y otros comprobantes) para establecer la veracidad de todos los hechos y la presencia de todos los comprobantes necesarios. Esto incluye la completa verificación de la información en las facturas y la identificación de errores administrativos, omisiones, duplicaciones, u otras irregularidades como citando fondo de autorización errado; determina los datos necesarios para justificar los pedidos de pago; e inicia las acciones necesarias a través de la correspondencia o contacto personal para obtenerlos.

b. Usa los contratos y respectivas guías para asegurar la exactitud de los procedimientos, por ejemplo, la veracidad de la variedad de hechos, cálculos, y cargos como identificación, destinos, instrucciones de envío, certificados de ejecución, autorización de compras, o documentos que autorizan al contratista a gastar dinero en otras áreas relacionadas, asignación de cargos de transporte, precios, costos, etc.; determina que las condiciones que son incompatibles con el contrato básico fueron autorizadas por el Oficial Encargado de Contratos, o el inspector del local, por enmienda autorizada para la modificación del contrato, cláusulas de aumento de precios, etc.; y que la cantidad de progreso o pago parcial contenga la autorización escrita de o el técnico responsable u otra autoridad competente.

c. Verifica si existen omisiones, descuidos, falta de ejecución, y otras tales condiciones como cargos no usuales y asegurando que estos están autorizados como por medio de certificados de autorización (normalmente por despacho previo escrito) recibido o de la oficina de contratos, o de la administración de donaciones, o de proveeduría, etc.

d. Prepara resúmenes de contratos, modificaciones de contratos, y certificados de términos de ejecución, cláusulas, y la cantidad/grado de ejecución y otros pagos relacionados con los pagos de facturas pendientes. Prepara estados de cuentas y registros de pagos retroactivos, liquidación de cuentas, y otros pagos semejantes. Prepara los registros que contengan la información con respecto a los fondos utilizados y el tiempo de proveeduría restante bajo los contratos, el aumento

y/o disminución de tiempo del contrato, los fondos gastados, descuentos concedidos, balances, e informes de pagos finales.

e. Mensualmente revisa el archivo de contratos y respectivas órdenes para asegurar que no existen facturas pendientes o irregularidades como doble envíos, duplicación de pagos, reclamos erróneos, cargos no autorizados o no documentados, y otras irregularidades semejantes.

f. Calcula las extensiones, costos, y descuentos, para asegurar la aplicación apropiada, cálculos, y la consideración de factores como la base contractual de los términos de pagos, variaciones de precios, aumento o disminución de costos, o la modificación de órdenes o contratos que afectan la cantidad a pagar.

g. Desempeña otros deberes que le sean asignadas por el supervisor o autoridad competente.

C. FACTORES RELACIONADOS CON EL PUESTO

1. Conocimientos Requeridos para Desempeñar el Puesto

Este puesto requiere Diploma de Secundaria y aproximadamente un año de experiencia como examinador de comprobantes y/o facturas, y que posea conocimientos y habilidad en la aplicación de instrucciones estandarizadas en el procesamiento de facturas "común-y-corrientes" (manuales de abastecimiento, compras y proveeduría, contratos, guías de la organización, instrucciones verbales, etc.) para determinar la asignación, la suficiencia de la documentación necesaria, exactitud y suficiencia de la documentación.

El ocupante debe poseer conocimientos de teneduría de libros para comprender la relación entre los ítemes en la factura, con respecto a los códigos de fondos, y mantener cuentas corrientes por unidad de organización y asignación de fondos para uso cuando debe calcular pagos parciales.

2. Control del Supervisor Sobre el Supervisado

Realiza las funciones de este puesto acorde con las instrucciones específicas del supervisor, esto es, el supervisor le da instrucciones específicas solo para casos no-recurrentes, desviaciones de los procedimientos normales o procedimientos pre-aprobados, revisados o nuevos.

El examinador de facturas examina independientemente todas las facturas que le sean asignadas dentro de las reglas y procedimientos ya establecidos, haciendo ajustes para modificar desviaciones menores, cuando necesarios, basado en la experiencia y acción precedente; situaciones no conocidas o sin precedente o de mayor desviación de las prácticas establecidas, reglas, y procedimientos son enviadas al supervisor para su revisión y asistencia.

Los trabajos terminados son revisados intermitentemente para determinar si el examinador de facturas ha utilizado los procedimientos y métodos apropiados, y que las facturas fueron examinadas en tiempo oportuno y de manera eficaz; los trabajos terminados también están sujetos a un proceso de revisión de calidad formalizado para verificar la exactitud y de acuerdo con los requerimientos fiscales y condiciones de los contratos.

LA SECRETARIA DE RECONSTRUCCION NACIONAL -- ORGANIZACION, PERSONAL, Y FUNCIONES

POSICIONES	
OCUPADAS	366
VACANTES	12
TOTAL	378

SECRETARIA DE RECONSTRUCCION NACIONAL

FUNCION: Coordinar e integrar los esfuerzos relativos a los programas y proyectos del Programa de Inversiones del Programa de Reconstrucción Nacional (PRN); apoyar el proceso del fortalecimiento municipal y de los gobiernos locales, así como su desarrollo social, colaborar en la gestión de recursos externos para el financiamiento del PRN y los gobiernos locales, y establecer la vinculación estratégica de la de la Secretaría de Reconstrucción Nacional (SRN) que sirvan de supervisor de las diversas unidades de la SRN.

POSICIONES
1 Secretario General 1 Secretaria Ejecutiva

RELACIONES PUBLICAS

FUNCION: Planificar y programar la difusión de los proyectos que coordina y financia la SRN, tanto a nivel nacional como internacional, diseñar campañas publicitarias para estimular a la población a su participación en el proceso de reconstrucción nacional.

POSICIONES
1 Jefe Relaciones Públicas y Comunicaciones
2 Asesores de Comunicaciones 2 Auxiliares Administrativos

AUDITORIA INTERNA

FUNCION: Planificar y desarrollar las intervenciones, determinar los alcances de las revisiones de auditoría y revisar y autorizar los informes sobre el trabajo realizado de acuerdo a las disposiciones legales pertinentes; investigar, analizar, diseñar y formular a consideración de la SRN, reformas e innovaciones a los sistemas de control interno, y participar en su implementación y orientaciones de su seguimiento.

POSICIONES
1 Jefe Auditoría 1 Auditor Interno 1 Asistente de Programador 4 Auditores 1 Secretaria

CENTRO DE COMPUTO

FUNCION: Coordinar con todas las unidades de la SRN en la transformación de los sistemas manuales y computarizados así como asesorar a estas en los determinar problemas, bajo sobre el área de computación, participando en el desarrollo de las actividades.

POSICIONES
1 Jefe de Informática 8 Especialistas en Computación

ASESORIA JURIDICA

FUNCION: Proporcionar a todas las unidades internas de la institución la asesoría legal, eficiente y oportuna, redactar contratos de compraventa, servicios profesionales, arrendamientos, etc., y servir como defensor cuando la Secretaría lo demande.

POSICIONES
1 Asesor Jurídico 1 Secretaria 3 Técnicos Administrativos

ASESORIA GENERAL

FUNCION: Proporcionar asesoramiento a la Secretaría de Reconstrucción Nacional en áreas específicas no cubiertas por las Direcciones técnicas y precisando totalmente aspectos.

POSICIONES
4 Asesores Generales 1 Secretaria

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION

FUNCION: Coordinar, organizar y supervisar el proceso de trabajo concernente a la programación, registro, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos del Programa de Inversiones del PRN; representar y participar en las mesas de coordinación y seguimiento del programa de FAES y FMLN, atender a las ejecutorias del PRN, ONG's, ONG's y organismos internacionales en aspectos relacionados a la ejecución y sistematización del PRN, efectuar el seguimiento y revisión de la documentación y correspondencia de la DPE, y revisar y decidir sobre asuntos administrativos de la DPE.

POSITIONS
1 Director 2 Secretarias 2 Auxiliares Administrativos

UNIDAD DE PROGRAMACION Y EVALUACION (UEP)

FUNCION: Definir las políticas institucionales, metodologías y ejecución para la implementación y coordinación del Plan de Reconstrucción Nacional, apoyar los procesos de identificación, programación y negociación del financiamiento requerido para la ejecución del PRN, realizar el seguimiento y evaluación y registración del financiamiento requerido para la ejecución del PRN, realizar el seguimiento y evaluación agregada del PRN para una eficiente gestión integral del mismo, coordinar con el DAES y la DAIP del MIPLAN la identificación de actividades y proyectos PRN complementarios y coherentes con el Programa Económico y Social del GOES y el Programa Nacional de Inversión Pública, y apoyar los procesos de toma de decisión para la asignación eficiente de recursos para el PRN.

POSICIONES
1 Coordinador de la Unidad
1 Coordinador de Programación
1 Asesores de Programación
2 Asesores de Evaluación

UNIDAD DE PROYECTOS

FUNCION: Servir de Contraparte Técnica a Organismos Donantes y Unidades Ejecutoras, asesorar a las Unidades Ejecutoras sobre la Elegibilidad de Proyectos y Planes de Acción, así como darles a conocer los procedimientos para la presentación, formulación, ejecución y modificación de los mismos, dentro de cada sector, coordinar la ejecución de los programas y proyectos del Plan de Reconstrucción Nacional, incluyendo el Programa de Reinversión de los Ex-Combatientes; asesorar a la Dirección de Desarrollo Social y brindar información para la realización de seguimiento de los proyectos de campo, efectuar el seguimiento durante la ejecución de los programas y proyectos que permita la solución de problemas administrativos y técnicos que se presentan durante la vida de estos, y tener un registro actualizado de la información que se genera en el ciclo de los programas y proyectos financiados por la SRN.

POSICIONES
1 Coordinador de Unidad
1 Asesor de Salud
1 Asesor de Educación
1 Asesor de Capacitación
2 Asesores Agropecuarios
1 Asesor de Proyectos Productivos y Infraestructura
1 Auxiliar Administrativo

UNIDAD DE SISTEMAS Y EVALUACIONES DE IMPACTO DE PROYECTOS

FUNCION: Establecer y adecuar los sistemas de información que permitan el seguimiento y control de los proyectos y programas del PRN, así como la evaluación del impacto de los mismos a fin de facilitar la toma de decisiones a los inductores partidarios, para la definición y redefinición de políticas y estrategias de asignación de recursos y de ejecución con base a elementos técnicos y lógicos del los objetivos del Programa de Reconstrucción Nacional (PRN).

POSICIONES
1 Coordinador de Unidad
1 Asesor en el Coordinador de Unidad
1 Evaluador
1 Técnico de Informática
1 Auxiliar Administrativo

DIRECCION DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL

FUNCION: Planificar, coordinar, dirigir y controlar los recursos asignados a las unidades para el desarrollo de programas de fortalecimiento de acuerdo a las políticas y objetivos emanados de la Dirección Superior y en permanente relación con las instituciones que tienen a su cargo los proyectos en ejecución del como también que podrían asistirse con la Secretaría de Reconstrucción Nacional (SRN), para apoyar el desarrollo de programas.

POSICIONES
1 Director 2 Secretarias 8 Técnicos Administrativos

UNIDAD DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

FUNCION: Brindar apoyo a la dirección de fortalecimiento municipal para la definición de estrategias en la que respecta a asistencias técnica y control de obras a los gobiernos municipales para el mejor aprovechamiento de los recursos financieros.

POSICIONES
1 Supervisor de Unidad
2 Secretarias
4 Técnicos de Campo

OFICINA REGIONAL

FUNCION: Planificar y controlar la asistencia técnica al nivel regional y departamental en la identificación, evaluación, financiamiento y supervisión de la ejecución de proyectos.

POSICIONES
6 Gerentes Regionales
6 Asistentes al Gerente Regional
15 Secretarias
27 Técnicos Administrativos
16 Técnicos de Campo
6 Asistentes al Tecnico
6 Promotores
5 Vigilantes

UNIDAD DE DISEÑO Y CONTRACION

FUNCION: Planificar, supervisar, educar, controlar y corregir la elaboración de respuestas técnicas de sub-proyectos de obras de infraestructura.

POSICIONES
1 Supervisor
2 Secretarias
2 Técnicos Administrativos

OFICINA DEPARTAMENTAL

FUNCION: Promover la participación de la comunidad a través de las actividades proporcionando asistencia técnica a los gobiernos municipales para la ejecución y ejecución de sub-proyectos de infraestructura.

POSICIONES
73 Representantes Departamentales 23 Auxiliares Administrativos
10 Asistentes Departamentales 21 Técnicos Administrativos
14 Secretarias

DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS (DAF)

FUNCION: Planificar, implementar y evaluar los recursos humanos, económicos y bienes de la Secretaría de Reconstrucción Nacional.

POSICIONES
1 Director 2 Secretarias
2 Técnicos Administrativos 1 Asesor Financiero Administrativo

GERENCIA ADMINISTRATIVA

FUNCION: Planificar, implementar y evaluar la ejecución de las funciones administrativas de recursos humanos, presupuesto, bienes generales y mantenimiento.

POSICIONES
1 Director
2 Secretarias
1 Técnico Administrativo
1 Asesor Técnico Administrativo

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FUNCION: Implementar mecanismos eficientes y adecuados las políticas, normativas, procesos de los sistemas de administración de recursos humanos, así como lograr un mejor bienestar al personal.

POSICIONES
1 Jefe Recursos Humanos
2 Secretarias
4 Técnicos Administrativos

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

FUNCION: Atender a los servicios de apoyo logístico relacionado a vigilancia, limpieza, correspondencia y mantenimiento de las instalaciones de la Secretaría de Reconstrucción Nacional (SRN).

POSICIONES
1 Supervisor de Servicios Generales
2 Secretarias
10 Técnicos Administrativos

DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA

FUNCION: Suministrar oportuna y eficientemente los materiales, equipo y servicios necesarios para el logro de los objetivos de la Secretaría de Reconstrucción Nacional (SRN), cumpliendo con los leyes y regulaciones vigentes en el país así como el establecido en convenios por organismos.

POSICIONES
1 Supervisor de Proveeduría
4 Secretarias
2 Técnicos Administrativos

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

FUNCION: Velar por la conservación del equipo automotriz, establecer rutas para suministrar combustible, controlar los vehículos reparados y revisar los procedimientos de servicios de talleres.

POSICIONES
1 Jefe de Mantenimiento
1 Secretaria
12 Técnicos Administrativos

GERENCIA FINANCIERA

FUNCION: Planificar, controlar y controlar los recursos financieros dentro del marco legal establecido por la ley y los convenios establecidos con organismos internacionales así como mantener información oportuna y confiable que sirva de base para la toma de decisiones de los demás departamentos.

POSICIONES
1 Gerente Financiero
1 Técnico Administrativo

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

FUNCION: Velar por el adecuado control de recursos financieros así como por la fluidez de desembolsos y liquidaciones en forma oportuna y veraz, para salvaguardar los activos y garantizar el normal desarrollo de las operaciones y transacciones realizadas por la Secretaría de Reconstrucción Nacional (SRN).

POSICIONES
1 Supervisor de Contabilidad
2 Secretarias
7 Técnicos Administrativos

DEPARTAMENTO DE TESORERIA

FUNCION: Mantener actualizadas y eficientes cuentas en la recaudación, custodia y erogación de fondos de la Secretaría de Reconstrucción Nacional (SRN), cumpliendo con las leyes, normas y procedimientos establecidos por la SRN y en los convenios suscritos con entidades internacionales.

POSICIONES
1 Supervisor de Tesorería
2 Secretarias
7 Técnicos Administrativos

DIRECCION DE DESARROLLO SOCIAL

FUNCION: Efectuar el seguimiento y monitoreo de las organizaciones no gubernamentales (ONG's) y organismos gubernamentales (OGS's), de los planes y proyectos tanto a nivel técnico como operativo en las diversas unidades.

POSICIONES
1 Director de Desarrollo Social
1 Secretaria

SECTOR EDUCACION Y DIVERSOS

FUNCION: Llevar a cabo el seguimiento a las instituciones ejecutoras que desarrollan los proyectos educativos y otros diversos.

POSICIONES
3 Jefes de Programas
1 Secretaria
3 Supervisores

SECTOR SALUD

FUNCION: Llevar a cabo el seguimiento a las unidades ejecutoras que desarrollan proyectos relacionados con salud.

POSICIONES
2 Supervisores de Programas
1 Secretaria
3 Supervisores

SECTOR PRODUCTIVOS

FUNCION: Realizar el seguimiento y monitoreo de campo de los planes y proyectos en ejecución.

POSICIONES
2 Jefes de Programa
5 Supervisores

UNIDAD DE CONTROL

FUNCION: Generar un sistema de apoyo técnico con el fin de mantenimiento de un flujo de información consistente de los diferentes momentos de los planes de acción y proyectos que son realizados por las organizaciones no gubernamentales y gubernamentales.

POSICIONES
1 Jefe de Unidad de Control
1 Secretaria 4 Auditores
5 Auxiliares Técnicos

UNIDAD DESMOVILIZADOS

FUNCION: Realizar el seguimiento de las unidades y [illegible] que están desarrollando proyectos [illegible] unidades con los desmovilizados.

POSICIONES
3 Supervisores de Programa
5 Supervisores

SECTOR REGION ORIENTAL

FUNCION: Coordinar y dar seguimiento y monitoreo de campo a todos los proyectos de mayor escala en la región.

POSICIONES
1 Coordinador del Campo
1 Secretaria
4 Supervisores

3. Uso de Guías y Lineamentos

Realiza los trabajos haciendo uso de la guías de la SRN que delinea los procedimientos correctos y los cambios autorizados. No en tanto, hace uso de juicio personal cuando debe determinar el reglamento o guía a ser utilizado en ciertos casos, en la determinación del alcance de pagos parciales y la asignación de fondos autorizados por la guía, y para determinar los códigos apropiados de las varias transacciones.

Las situaciones donde las guías no se pueden aplicar o existen desviaciones significativas son enviadas al supervisor para su revisión y autorización.

4. Complejidad de las Funciones

El Examinador de Facturas desempeña una combinación de acciones cuando revisa las facturas para asegurar su suficiencia, exactitud, de acuerdo con las guías, y asignación de gastos; realiza resúmenes de los contratos; establece registros de los nuevos contratos; actualiza los archivos al ir siendo aprobadas las facturas; calcula la liquidación de contratos; responde a preguntas y pide información por carta o teléfono.

Las facturas varían en su contenido y problemas enfrentados a causa de la variedad de las bases de pagos, tipo de contrato (costo único, costo más una gratificación, etc.), y certificados de modificaciones en la ejecución de los contratos. Por consiguiente, el ocupante debe hacer uso de su juicio al ajustar la secuencia de los pasos a dar para propiciar el proceso apropiado a las facturas.

5. Alcance e Impacto del Desempeño del Puesto

El ocupante desempeña el círculo completo del proceso de examen de facturas, y por consiguiente debe estar constantemente alerta a identificar errores, omisiones, duplicaciones, e inconsistencias en las facturas y comprobantes relacionados; y debe asegurar que los gastos que resultan en pagos erróneos no sean aprobados antes de procesar los documentos para su certificación.

El resultado de los esfuerzos afecta la exactitud, confiabilidad, y aceptabilidad de las funciones de contabilidad y desembolso de la SRN.

6. Contactos Directos

Los contactos son con el personal del sector privado, entidades gubernamentales y no-gubernamentales, y contactos con personas dentro de la SRN que incluye a los inspectores en los locales.

7. Propósito de los Contactos

El propósito de los contactos es el de dar y solicitar y conseguir información más concreta, normalmente para solucionar problemas de documentación o asignación de gastos.

8. Demanda de los Esfuerzos Físicos

El trabajo es sedentario, pero realiza algunas caminatas, y se agacha cuando debe hacer uso de los archivos.

9. Ambiente de Trabajo

El ocupante trabaja en un ambiente de oficina y requiere que ejerza los cuidados normales de seguridad.

ANEXO G

EL SISTEMA DE EVALUACION POR FACTORES EN LA CLASIFICACION DE PUESTOS EN LA SECRETARIA DE RECONSTRUCCION NACIONAL DE EL SALVADOR

Preparado por:
James J. Villalobos
Especialista en Desarrollo Organizacional
Management Systems International (MSI)
600 Water Street, S.W., NBU 7-7
Washington, D.C. 20024
23 de febrero de 1994

o Copyright 1994 Management Systems International

BEST AVAILABLE DOCUMENT

MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS
SISTEMA DE EVALUACION POR FACTORES (SEF)

INDICE

Pagina

A. INTRODUCCION..... 4

B. PLANEAMIENTO Y ORGANIZACION Y METODOS..... 4

C. CONSIDERACIONES GENERALES..... 6

D. DEFINICION DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS..... 7

E. OBJETIVOS DE LA DESCRIPCION Y VALORACION DE PUESTOS..... 8

F. EL PROGRAMA DE DESCRIPCION DE PUESTOS..... 10

G. PROPOSITO DE LA CLASIFICACION DE PUESTOS..... 12

H. FACTORES DE CLASIFICACION DEL SEF..... 11

I. PRINCIPIOS EN LA DETERMINACION DE NIVELES DE RESPONABILIDAD (GRADOS) POR MEDIO DEL SEF..... 12

1. Descripciones de Puestos..... 12
2. Estudio y Revisiones Periódicas de Clasificación de Puestos..... 13

J. **LOS FACTORES DE EVALUACION**..... 14

FACTOR 1: Conocimientos y Experiencia Requerida por el Puesto..... 15

FACTOR 2: Control del Supervisor..... 18

FACTOR 3: Guias y Lineamientos..... 21

FACTOR 4: Complejidad del Puesto..... 23

FACTOR 5: Alcance y Efecto del Puesto..... 26

FACTOR 6: Contactos Personales..... 28

FACTOR 7: Propósito de los Contactos..... 30

FACTOR 8: Demandas Fisicas..... 31

FACTOR 9: Ambiente de Trabajo..... 31

BEST AVAILABLE DOCUMENT

FACTOR 10: Nivel de Supervisión Ejercida (Reservado para la clasificación de puestos de "Supervisor"..... 33

K. **CONVERSION DE FACTORES A GRADOS DE ESCALAS DE CLASIFICACION**..... 36

1. La Escala Profesional (P)..... 36

2. La Escala Secretarial (S)..... 37

3. La Escala Oficinista Administrativos (OA).... 37

4. La Escala de Servicios de Mantenimiento y Protección (MP)..... 37

L. **CUADRO MASTER DE CLASIFICACION**..... 37

A-N-E-X-O-S

NUMERO	TITULO	PAGINA
1	INSTRUCTIVO PARA LLENAR FORMULARIO DE DESCRIPCION DE PUESTO	38
2	FORMATO - DESCRIPCION DE PUESTO	43
3	FORMULARIO - EVALUACION DE PUESTO	46
4	FORMULARIO - RESULTADO DEL ESTUDIO DE LA CLASIFICACION DE PUESTOS	47
5	EJEMPLO - ORGANIGRAMA: FUNCIONAL/ PUESTOS/TITULOS/GRADOS/PERSONAL	48
6	DESCRIPCION MODELO - JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CLASIFICACION Y VALORACION DE CARGOS	49
7	EJEMPLO - EVALUACION DESCRIPCION PUESTO JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CLASIFICACION Y VALORACION DE CARGOS Y SALARIOS	53
8	ORGANIGRAMA - DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA SRN	54
9	DESCRIPCIONES DEL DIRECTOR Y JEFES DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS	55

BEST AVAILABLE DOCUMENT

EL SISTEMA DE EVALUACION POR FACTORES EN LA CLASIFICACION DE PUESTOS EN LA SECRETARIA DE RECONSTRUCCION NACIONAL

El Sistema de Evaluación por Factores (SEF) es un método para determinar los niveles de responsabilidad por factor para cada puesto con el propósito de definir el grado de clasificación correspondiente del mismo en una organización.

En este manual se delinean los conceptos que dan sustancia a cada uno de los factores. Asismismo se describe en detalle una metodología para facilitar la evaluación y clasificación de todos los puestos de la Secretaria de Reconstrucción Nacional (SRN).

A. INTRODUCCION

Toda administración, ya sea pública o privada, es en cierta manera, gerencia de personal, pues en última instancia las cuestiones administrativas han de reducirse a su componente humano.

Por ello, debemos poner especial interés en considerar esas formas de relación entre supervisores (directores, jefes, etc.) y subordinados y entre empleados y público.

La calidad de los servicios públicos depende a menudo de los métodos implantados en su organización interna, donde es de gran importancia la selección, educación y armonización de la totalidad de los funcionarios. Contra la anticuada idea de aquellos que invocan la necesidad de que el directivo superior y sus más próximos ayudantes sean los responsables únicos de los problemas que plantea la administración, aqui nos interesamos por señalar lo útil que resulta que esa responsabilidad sea compartida, de acuerdo con la amplitud de sus tareas, deberes y responsabilidades, aconsejando a la vez la ayuda constante de los especialistas en las diversas materias.

La educación y adiestramiento, el sistema de mérito para el servicio público y las abundantes experiences que esas cuestiones presentan en El Salvador, son los temas que se han estudiado cuyo conocimiento es de notable beneficio no solo para los altos gerentes de la Secretaria sino también para quienes en cualquier oficina del nivel central, regional y departamental, respondan por las ocupaciones más sencillas.

B. PLANEAMIENTO Y ORGANIZACION Y METODOS

1. Planeamiento

Las actividades de una organización cualquiera, sea pública o privada, requieren una cuidadosa y ponderada planificación para

que dicha organización pueda lograr satisfactoriamente su objetivos.

La empresa privada, enfrentada a una competencia própia del sistema de libre mercado, y a un incremento sustancial del costo de la mano de obra, se ha visto precisada a planificar la politica de la gerencia de personal a fin de crear condiciones satisfactorias de trabajo, que a la vez produzcan un aumento cualitativo y cuantitativo en la producción.

De otra parte, la tranformación operada en el Estado contemporaneo, cuando abandona su misión de Estado gendarme o policial para convertirse en el Estado social de derecho, orientador y promotor de los cambios necesarios al desarrollo socio-económico, ha requerido que la maquinaria administrativa gubernamental esté representada por una burocrácia tecnicamente capacitada, capaz de convertir en realidad los planes de desarrollo.

En la planificación administrativa del gobierno, y en este caso el de la Secretaria, la administración de personal constituye el campo de acción más importante. Habrá fortalecimiento en el desarrollo de los proyectos de reconstrucción en la medida en que la Secretaria cuente con un sistema avanzado de gerencia de personal, el cual exige una canalización de sus diferentes fases y procesos.

Cabe observar, que en un sistema de personal de una empresa como la Secretaria, o de una firma privada de una gran fuerza de trabajo, deberán planificarse todas las acciones de personal, tanto de orden económico como administrativo. Solo asi se podrán formular políticas de personal satisfactorias, de acuerdo con los principios del mérito y de justicia retributiva, y según el costo de la vida imperante en un momento dado.

2. Organización y Métodos

Señala un conocido administrativista brasileño, al referirse a la disciplina cuyo objeto es el estudio referente a la micro y macro-organización, lo siguiente:

"De las actividades de asesoría administrativa, Organización y Métodos es, en verdad, la de mayor amplitud, pués, se aplica incluso a las demás, como Presupuesto y Personal. Se entiende por Organización y Métodos el conjunto de técnicas que tienen la finalidad de investigar y estudiar la estructura y el funcionamiento de las entidades administrativas, a fin de mejorarlas y facilitar el avance de sus objetivos: puede aplicárse igualmente a la definición o establecimiento de una estructura o de un nuevo procedimiento. En uno u otro caso, presenta, por lo tanto, el carácter de actividad altamente creadora".

MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL

= SAMPLE =

SECRETARIA DE RECONSTRUCCION NACIONAL

Otorgan el presente Diploma a:

Sr. Luis Edgar Perla Fernández

por haber completado satisfactoriamente el Taller

Preparación, Análisis, Clasificación y Valorización de puestos a través de un Sistema por Factores

impartido del 11 al 15 de Marzo de 1994

San Salvador, 15 de Marzo de 1994

James J. Villalobos
Especialista en Desarrollo Organizacional

Lic. Norma Rodríguez de Dowe
Secretaria General de Reconstrucción

ANEXO I
RECOMENDACIONES LISTADAS POR PRIORIDAD

RECOMENDACIONES DE CAPITULO VII

1. **Continuación con la elaboración de Descripción de Funciones y el Proceso de Clasificación de Puestos:** El proceso de elaboración y definición de funciones y clasificación de puestos debe continuar como principio primordial para determinar si existe un emparejamiento apropiado entre las responsabilidades gerenciales de la SRN y su cuadro de personal; por ejemplo, tipos, números y niveles de responsabilidades de los respectivos puestos.

2. **Reorganización de la DAF**: Se debe dar consideración a la reestructuración de la DAF en las cuatro unidades que se listan abajo. (Ver Diagrama #6, "Dirección de Administración y Finanzas - Organigrama Actual", como está actualmente estructurada la DAF y el Diagrama #7, "Reestructuración Propuesta para la Dirección de Administración y Finanzas" como se propone).

- Unidad de Finanzas
- Unidad de Recursos Humanos
- Unidad de Servicios Generales
- Unidad de Adquisiciones

Esta reorganización puede resultar en la eliminación de hasta cuatro puestos.

3. **Organización de la Unidad de Recursos Humanos**: Se debe dar consideración a la reestructuración de la Unidad de Recursos Humanos en los departamentos que se listan abajo. (Ver Diagrama #8, "Departamento de Recursos Humanos - Organigrama Actual" y Diagrama #9, "Reorganización Propuesta para la Unidad de Recursos Humanos").

- Departamento de Administración
- Departamento de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios: Para planear, implementar, y evaluar un sistema moderno de clasificación de puestos y administración de salarios.
- Departamento de Reclutamiento, Ubicación, y Uso de personal: Para planear, implementar, y evaluar un sistema moderno de reclutamiento el cual tome en cuenta las oportunidades de promoción de personal dentro de la organización, que establezca oportunidades de promoción, y mantenga un banco actualizado de capacidades.
- Departamento de Entrenamiento y Desarrollo de Personal: Para planear, implementar, y evaluar un sistema para hacer levantamientos de necesidades de capacitación dentro de la organización e identificar instituciones de capacitación.

4. **Examinadores de Facturas de la DDS**: Aunque aparenta ser que los examinadores de facturas, localizados en la Sección de Control de la DDS, actúan adecuadamente, sería apropiado asignar esta función a la Unidad de Finanzas de la DAF y a la vez mover a los examinadores de facturas a la Unidad de Finanzas. Esto resultaría en un paso modesto para simplificar un proceso muy complicado y que consume mucho tiempo.

5. **Consolidación de las Funciones de Proyecto con las Funciones de Programación y Evaluación**: Las funciones de programación y evaluación y el diseño, monitoreo, y funciones de reporte asociados con el proceso del proyecto que deberían ser consolidados en una dirección en la SRN. La dirección tendría dos unidades con la responsabilidad de ejecutar las funciones que se listan a continuación:

- Elaborar documentos de programación
- Preparar el plan de evaluación
- Implementar el plan de evaluación
- Revisar Planes de Acción
- Monitorear Planes de Acción
- Reportar la actuación del PRN

Esta reorganización podría resultar en la eliminación de numerosos puestos dependiendo del grado de monitoreo que se necesite. (Ver Diagrama #4, Propuesta de Una Dirección Consolidada de Programación, Evaluación, y Monitoreo de Proyectos).

6. **Organización de la Dirección de Desarrollo Municipal**: Se debe considerar llevar a cabo un estudio detallado de responsabilidades, papeles, y funciones de la DFM antes que se implemente el nuevo Proyecto de Desarrollo Municipal que será financiado por USAID/El Salvador. Este estudio deberá ser realizado por un especialista en Organización y Métodos (O & M). En el corazón de este estudio estará el emparejamiento/optimización de las responsabilidades gerenciales de la SRN y su cuadro de personal; por ejemplo, tipos, números, y niveles de puestos. Se deben de considerar un número de factores que incluyan:

- Radio geográfico que debe de cubrirse por el personal en los niveles Regional y Departamental y los medios de transporte disponibles para el personal en estos niveles;
- Si las Oficinas Departamentales están co-ubicadas con las Oficina Regionales;
- Carga estimada de proyectos;
- Tipo de sistema de flujo financiero a ser introducido en el nuevo Proyecto de Desarrollo Municipal.

Cortos a cumplir lo anterior, la SRN deberá continuar operando en la base del mejor "estimado-adivinado" que cualquier Especialista en O&M o en Recursos Humanos pueda proveer.

Tal estudio ya se ha iniciado en la forma del proceso promovido por el Equipo de Asesoría. Dirigido por el Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, el Equipo de Asesoría mantuvo diálogo con la Administración de la SRN, y la DFM en particular, con respecto a las funciones por componente de la SRN, y la clasificación de descripciones de puestos dentro de cada componente. Este dialogo dio inicio a un proceso cuyo resultado final es "la optimización" de la DFM. Este proceso también se continuó en forma de talleres de trabajo en el área de Clasificación de Puestos, ofrecidos por el Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, y a los cuales atendieron el personal de la DFM.

RECOMENDACIONES DE CAPITULO VIII

A. PROPORCIONAR ASISTENCIA EN EL DESARROLLO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

La falta de herramientas gerenciales, que definan sistemáticamente los procesos para concebir racionalmente la administración de la gerencia de personal en la SRN, dificulta el manejo de la SRN. Por esta razón, se ha recomendado que se preparen manuales en las siguientes áreas:

- Reglamento de Personal
- Clasificación de Puestos
- Reclutamiento y Colocación
- Capacitación y Desarrollo de Personal
- Evaluación del Desempeño
- Comportamiento y Disciplina
- Organización y Manejo de Archivos de Personal

Se preparó el Manual de Clasificación de Puestos e instrucción en su aplicación fue dada al personal clave de la SRN por James Villalobos durante los días 11, 13, y 14 de marzo. Esta instrucción le dio enfoque a la preparación de descripciones de puestos, su análisis, y la importancia del proceso de descripciones de puestos en una organización. El Anexo G representa las primeras páginas del manual instructivo que fue utilizado durante el curso, y el Anexo C presenta la lista del personal de la SRN que asistió a la instrucción. El Anexo H contiene un ejemplo del diploma que fue otorgado a los participantes en el curso.

B. ASISTENCIA PARA EL FUTURO EN EL DESARROLLO DE LAS AREAS DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PRIMERA FASE: Seis Semanas

A seguir, se delinean las actividades de consultoría y entrega de resultados materiales necesarios para establecer una base de gerencia de personal sobre la cual la SRN pueda actualizar y fortalecer sus sistemas administrativos.

- Identificar y capacitar (con la participación total de la SRN) a las personas que deberán ser asignadas a las funciones técnicas al Departamento "a-ser-establecido" de Recursos Humanos, así como descrito en el Diagrama #9 "Organización Propuesta de la Unidad de Recursos Humanos."

- Preparar los materiales instructivos en Español y capacitar a los técnicos del Departamento "a-ser-establecido" de Recursos Humanos, y otro personal supervisor clave de la SRN, en la aplicación de los siguientes manuales:

1. Reclutamiento y Colocación
2. Evaluación del Desempeño
3. Capacitación y Desarrollo de Personal

4. Comportamiento y Disciplina

- Continuar la asistencia a la SRN en la implementación del Manual de Clasificación de Puesto.

- Preparar una Escala Salarial, utilizando la escala mínimo-máximo vigente, y calcular su respectivo costo de implementación, esto es, el movimiento o transferencia de empleados de un no-sistema a un sistema actualizado de administración de sueldos y salarios.

Estas actividades se llevarían seis semanas para completar. Pero, aún así, sería preferible dividir esta Primera Fase de entrenamiento en dos períodos de tres semanas cada uno.

SEGUNDA FASE - Tres Semanas

Preparar el material instructivo en Español y capacitar a los técnicos del Departamento "a-ser-establecido" de Recursos Humanos, y otro personal supervisor clave de la SRN, en la aplicación de los siguientes manuales:

1. Reglamento de Personal
2. Reclutamiento y Colocación
3. Organización y Manejo de Archivos de Personal

C. PROPORCIONAR ASISTENCIA EN LAS AREAS DE PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN, MONITOREO, Y EVALUACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

A seguir, se delinean las actividades de consultoría y entrega de materiales necesarios para apoyar el fortalecimiento de la capacidad en la planificación, programación, monitoreo, evaluación, y sistemas de información gerencial de la SRN.

- **El Desarrollo de los Sistemas de Información Gerencial (MIS):** Asistir a la SRN en el diseño y utilización de su red, así como su sistema integrado de informacón. Preparar un plan claro de información compartida que especifique como el sistema integrado funcionará y como integrará al MIS de la USAID/El Salvador con el de la SRN. (1 semana)

- **Entrenamiento en el Cuadro Lógico de Trabajo**: proporcionar capacitación en el proceso Cuadro Lógico de Trabajo para el personal de la SRN y de escogidas ONGs. El entrenamiento podría ser programado para ser realizado en uno o dos talleres de trabajo, de dos a cinco días cada uno. Se necesitarán dos capacitadores. (Hasta 2 semanas para dos capacitadores)

- **Preparación de Informes**: Por medio de presentaciones, demostrar a la SRN como se deben organizar, producir, y automatizar los informes y documentos de planificación. Los informes de la SRN deberán ser más de naturaleza operacional,

informando sobre el status y operación de los proyectos. El grado de ejecución de los proyectos deberán ser descritos en términos medibles. (1 semana)

- **Medición de la Evaluación y Ejecución:** Asistir a la SRN en la preparación de un plan de evaluación y la estrategia para la implementación del mismo. Esto requerirá de una coordinación estrecha de todos los esfuerzos utilizados en la recolección de datos de la USAID/El Salvador y de la SRN. Asistir a la SRN en la revisión e identificación de los indicadores apropiados para sus respectivos Planes de Acción. (2 semanas)

- **La Reestructuración de las Funciones de Programación, Evaluación, y Monitoreo de Proyectos de la SRN:** Asistir a la SRN en la consolidación de las funciones de programación, evaluación, y monitoreo de proyectos, que actualmente se están ejecutando en dos Direcciones. Asistir a la SRN en la preparación del cronograma para lleva a cabo la integración de estas funciones, definiendo sus respectivos roles, responsabilidades, y funciones para la evaluación, programación, y monitoreo de proyectos. (1 semana)

Se puede llevar hasta siete semanas de trabajo en El Salvador para completar estas actividades y una semana en Washington, D.C. Para esto, sería preferible dividir el trabajo en El Salvador en dos períodos.

RECOMENDACIONES DE CAPITULO III

1. **Desarrollo de Sistemas de Administración:** Se necesita desarrollar manuales para las siguientes áreas:

   - Manual de Regulación de Personal (Reglamento): Este documento debe delinear los parámetros legales dentro de los cuales la política de personal de la SRN debe llevarse a cabo. Los procedimientos operativos actuales para implementar las cláusulas principales de este manual serán desarrolladas en los siguientes manuales

   - Manual de Clasificación de Puestos: Este manual dará una guía para la preparación, análisis, y evaluación de descripciones de puestos con el propósito de establecer un sistema práctico equitativo, eficiente, efectivo y económico que forme la estructura básica para la organización administrativa.

   - Manual de Reclutamiento y Ubicación: Este manual dará guía para reclutar dentro de la organización o de afuera, para el uso de la descripción de puestos para determinar si están calificados, el proceso de entrevista, la composición del grupo de selección, y la selección y ubicación de los individuos.

   - Manual de Capacitación y Desarrollo del Empleado: Este manual dará guías de cómo organizar capacitación, cómo conducir encuestas sobre las necesidades de entrenamiento, cómo usar la descripción de puestos para delinear los requerimientos de capacitación, cómo identificar instituciones de capacitación,

cómo establecer entrenamiento cruzado, entrenamiento en el trabajo, patrones de capacitación de carrera, y asesoría de las necesidades de capacitación empleado/supervisor.

- Manual de Evaluación del Desempeño: Este manual dará guía en cómo tomar la descripción de puesto y desarrollar un criterio de evaluación de ésta estableciendo el grado de desempeño requerido en el trabajo, y el método de como llevará a cabo las entrevistas de pre, durante, y post desempeño. Se enfoca en el desempeño de asignaciones basado en la descripción escrita del puesto.

- Manual de Conducta y Disciplina: Este manual dará guía para las acciones disciplinarias administrativas. Proveen guía uniforme a todos los supervisores en administrar las mismas sanciones por los mismos actos.

- Organización y Administración de los Archivos de Personal: Este es un manual que proveerá guía de como organizar y mantener archivos actualizados de personal. El archivo de personal constituye un documento legal importante que contiene la historia laboral de cada empleado.

2. **Asistencia Técnica para Preparar Manuales e Instalar Sistemas:** Asistencia Técnica para ayudar a preparar los manuales descritos anteriormente y para aconsejar en la instalación de sistemas descritos en los manuales. La persona que tome dicho trabajo debería trabajar con la DAF y con otros supervisores de la SRN en el desarrollo de políticas de personal y en los manuales y guías que se necesitan para implementar y manejar un programa moderno de administración de personal. Esta asistencia debe incluir la capacitación necesaria, como lo estipule la aplicación de las guías y los manuales. El trabajo en las guías y manuales debería iniciarse tan pronto como sea posible. (Nota: La elaboración de esta recomendación se discute en el Capítulo VIII: "Recomendaciones para el Seguimiento de Asistencia Técnica para Fortalecer a la SRN").

3. **Desarrollo del Manual de Clasificación de Puestos:** Esto es una prioridad. Un especialista en clasificación de puestos y administración de salarios se debe contratar para que trabaje en el Departamento de Administración y Finanzas en el desarrollo, capacitación, y aplicación del Manual de Clasificación de Puestos. (Nota: Esta actividad se ha avanzado y se ha discutido en el Capítulo VIII: "Recomendaciones para el seguimiento de la Asistencia Técnica para Fortalecer la SRN".

4. **Desarrolla una Lista de Salarios:** Una lista de salarios debe desarrollarse conjuntamente con la preparación y capacitación de la aplicación del Manual de Clasificación de puestos.

RECOMENDACIONES DE CAPITULO IV

1. **El Papel de la SRN y USAID/El Salvador en el Proceso de Diseño:** La SRN y USAID/El Salvador deberían definir más claramente como ayudar mejor a las ONGs a diseñar y mejorar su Planes de Acción antes de que se entreguen oficialmente dichos

planes. Hay una necesidad de más asistencia técnica en una etapa temprana para evitar crear múltiples borradores lo cuál demora el diseño y el proceso de aprobación.

2. **Revisión del Proyecto en Tiempo:** La SRN, SETEFE, y USAID/El Salvador deben acordar que las ONGs son sus clientes principales y servirlas. Necesitan restablecer su compromiso para aprobar los proyectos a tiempo. Cada lazo de la cadena de aprobación del proyecto merece revisión para mejorar todo el proceso. Las tres instituciones necesitan enfoques creativos para resolver los atrasos. La SRN debería dar una fecha específica a las ONGs en la cuál la SRN les informará sobre el status del Plan de Acción en el proceso de aprobación y sobre la fecha estimada de aprobación final.

3. **Indicadores en los Planes de Acción:** DPE debe continuar enfatizando la necesidad de crear indicadores para los objetivos principales del Plan de Acción. Críticos para el monitoreo y evaluación, debe crearse las bases para la implementación del proyecto. Se debe tomar en cuenta el costo de crear bases e indicadores de desempeño para asegurar los gastos apropiados necesarios para establecer una base. No se puede determinar la mejor manera de manejar indicadores a menos que exista estrategia de evaluación.

4. **Los Procedimientos de Cierre:** Con la asistencia de la USAID/El Salvador la SRN debería diseñar una lista de básica de revisión de cierre y procedimientos. El requisito de cierre oficial de procedimiento se debería agregar a la PIL del Plan de Acción.

5. **Naturaleza y Grado de Monitoreo de ONGs:** La SRN necesita establecer la naturaleza y el grado de monitoreo que necesitan las actividades ONG. La naturaleza de una ONG sombrilla versus una no-sombrilla debe considerarse al calcular el papel que juega la entidad que monitorea.

6. **Consolidación de las Funciones del Proyecto:** El diseño, monitoreo y funciones de reporte deben consolidarse en una sola unidad bajo una dirección de la SRN. La unidad que monitorea la implementación del proyecto, y por consecuencia responsable de identificar problemas en el proceso de implementación, debe ser también la que resuelva los problemas.

   La consolidación de las funciones de monitoreo dará como resultado una reducción de personal. Una vez establecidas las tareas de monitoreo, se pueden considerar el número de personal y no antes (Ver Diagrama #4, Dirección Propuesta y Consolidada para la Programación, Evaluación, y Monitoreo de Proyectos).

7. **Estrategia de Evaluación:** DPE necesita especificar una estrategia de evaluación para 1997, enfocándose en los sectores y programas que necesitan más atención, el efecto que se desea del programa (ejemplo, trabajos, ingresos, índices de calidad de vida), y como usar mejor los resultados de evaluación durante la vida del programa. Al terminar la estrategia de evaluación, la SRN debe determinar quien hará las evaluaciones (Personal de SRN, Consultores de SRN, ONGs, etc.). Basado en la estrategia y en como se deben desarrollar las evaluaciones, se debe establecer un presupuesto para evaluación. Al

desarrollar una estrategia de evaluación se debe considerar el asunto de evaluaciones de proyectos versus las de programas y se debe establecer prioridades claras de estas evaluaciones.

8. **Capacitación del Marco Lógico**: Se debe capacitar a la DPE y los monitores de proyectos en la metodología del Marco Lógico. Se debe considerar capacitar sobre PACT y ONGs sombrilla.

9. **Coordinación entre la USAID/El Salvador y la SRN sobre Esfuerzos de Recolección de Información:** USAID/El Salvador debería coordinarse regularmente con la SRN sobre su plan de recolección de datos Proyecto 519-0394 y por su "Objetivo Estratégico No. 1 - Asistir a El Salvador en la transición de guerra a paz". Es el caso de recolectar información específica , como encuestas rurales o de opinión pública.

10. **Consolidación de las Funciones de Evaluación y Programación en la DPE:** Las dos funciones de la DPE como la función de programación deberían unirse en una unidad (Ver Diagrama #4, Dirección Propuesta y Consolidada Propuesta para la Programación, Evaluación, y Monitoreo de Proyectos).

RECOMENDACIONES DE CAPITULO V

1. **Componer y hacer correr la red:** La prioridad sería componer y hacer que funcione sin problemas la red. La SRN debe exigir al vendedor autorizado de redes Novell que la arregle y trabaje con ellos hasta que funcione bien.

2. **Seminarios sobre el Funcionamiento de la red:** Toni Mejía necesita dar seminarios de una hora sobre como opera una red - compartir información, seguridad, códigos de acceso, derechos de acceso, estandarización, y el uso de protocolos amplios del sistema. Debe comenzar con el personal mayor y después dar una orientación similar a cada Dirección. Una o dos hojas escritas sobre la red también ayudaría.

3. **Capacitación para el Personal de la SRN sobre Novell LAN:** Mejía y por lo menos uno de su personal necesitan un curso sobre administración de redes Novell LAN, preferiblemente un curso dado por Novell LAN por una semana completa. Ellos podrían después capacitar a la gente del Centro de Cómputo, que se puede complementar con capacitación formales que se ofrecen en El Salvador.

4. **Grupos de Usuarios de la red Novell y FoxPro:** El Centro de Cómputo debe averiguar si existen grupos de usuarios de la red Novell y FoxPro para que los usuarios participen en esos grupos. Si no existen deben considerar crear uno informalmente para que los usuarios compartan y puedan resolver problemas rápidamente, así también se mejorará constantemente el MIS.

5. **Compartir Información en una LAN:** El Centro de Cómputo necesita guiar a la SRN en el proceso de diseño para compartir información en la LAN, incluyendo la estructura del directorio para Word Perfect y otros programas básicos. Este proceso debe empezar

con una serie de entrevistas a los usuarios de la información en todos los niveles y partes de la organización. Los diseñadores sólo tienen que preguntarle a los usuarios cuál es la información que ellos producen que pueden usar otros regularmente y quién debe tener acceso a esa información.

6. **Grupos de Usuarios de la SRN para el MIS:** La SRN debe considerar formar grupos e usuarios para el MIS para que el sistema pueda mejorarse continuamente.

7. **Capacitación Interna de la SRN:** La SRN debe considerar los pros y contras de capacitar internamente en paquetes de software y comparar las ventajas de hacerlo así (costoso y no-costoso) a contratarlo de afuera. La capacitación podría incluir Novell, FoxPro, procesador de palabras, hoja electrónica, correo electrónico, y DOS.

8. **Necesidades de Personal de la Sección de Computación:** La sección de computación necesita ya sea, contratar nuevo personal con conocimiento de la red Novell y FoxPro, ó entrenar a la gente que vale la pena para éstas áreas. Una vez se haya completado el diseño del MIS, Dimas debe incorporarse a la Unidad de Cómputo para ayudar a toda la SRN.

9. **Salirse de Ambiente de Trabajo de XENIX:** La sección de cómputo debe salirse de ambiente de trabajo de XENIX por completo, como lo recomendó Price Waterhouse hace dos años. Tan pronto como se componga la red Novell, y se establezcan sistemas básicos, principalmente contabilidad, y funcione y corra el Fox Pro LAN. Se debe vender el hardware de XENIX.

10. **Paquete de Correo Electrónico:** La SRN debería considerar el comprar un paquete de correo electrónico para su red. Y después considerar el destinar unas líneas telefónicas para esto e intentar desarrollar una conexión de correo electrónico con SETEFE y USAID/El Salvador.

11. **Compra de PCs:** La SRN debe llevar a cabo un estudio para establecer cuantas PCs deben comprar par tener suficiente capacidad en la SRN. Aparentemente se necesitan 20 PCs para las prioridades, algunas destinadas a personal mayor para que se familiaricen con la red y entiendan su poder. Todas las nuevas PCs deben ser de una marca de alta calidad.

12. **La SRN debe Comprar Versiones Legales para red de todo el Principal Software:** Para que se use en la SRN. El uso del software se debe estandarizar también. Aunque es caro comprar versiones legales del software, existen razones técnicas para hacerlo, además que lo requiere la ley.

13. **Equipo para Oficinas Regionales:** En el mediano plazo, la SRN debe considerar tener computadoras en las oficinas de campo del MEA y ganar autoridad sobre la estandarización de operaciones. Se debe considerar también el uso de correo electrónico con las Oficinas Regionales.

RECOMENDACIONES DE CAPITULO VI

1. **Examinadores de Vouchers en DDS:** Aún que parece ser que los examinadores de vouchers operan bien en la Sección de Control Interno de la DDS, sería mejor asignar esta función a la Unidad de Finanzas de la DAF y mover a los examinadores de vouchers a la Unidad de Finanzas de la DAF. Esto sería un paso modesto para simplificar el proceso tan complejo que consume tanto tiempo.

2. **Papel, Responsabilidades, y Funciones de los Examinadores de Vouchers:** Cuando se mueva esta función de la DDS a la DAF, sería apropiado revisar el papel, responsabilidades, y funciones de los examinadores de vouchers, como un paso crítico para organizar e implementar esta función en la DAF. El Anexo F "Borrador de la Descripción de Puesto - Examinador de Voucher", se presenta par que sirva de modelo.

3. **Planeación Financiera:** Se debe hacer una proyección financiera de los gastos por trimestres del año fiscal para cada Plan de Acción. Para cada nuevo plan de acción, una proyección de los gastos por trimestres del año fiscal debe hacerse hasta su terminación. Estas proyecciones deben actualizarse en el documento de planeación trimestral preparado por la DPE.

4. **Revisión de la Política de Auditoría en el Futuro:** Se debe revisar esta política en una fecha futura, una vez revisada la política de la Corte de Cuentas se puede evaluar y determinar si hay un programa de auditoría apropiado para evitar excesos de monitoreo en las entidades.

5. **La Administración de Fondos Rotativos después del PACD:** La SRN debería planear ayuda a la ONG a manejar los fondos rotativos en su transición a servir a sus comunidades de una manera no restringida.

6. **Mantenimiento de los Vehículos y Estandarización de la Flotilla:** Se debería dar un mayor énfasis a esto.