

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

Facultad de Ciencias Económicas.
Escuela de Administración de Empresas.



**MODERNIZACION DEL SISTEMA ORGANIZATIVO Y EL
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA LA
ALCALDIA MUNICIPAL DE CHALATENANGO**

Trabajo de Investigación Presentado Por:

DE PAZ CARRILLO, REMBERTO AMILCAR

LOPEZ, JOSE JUAN RAMON

LEMUS FUNES, ALON SINAI

16 DE FEBRERO
DE 1841
Para Optar al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Noviembre 2003.

San Salvador, El Salvador, Centro América



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez.

Secretaria : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la facultad de
Ciencias Económicas. : Lic. José Emilio Recinos Fuentes

Secretario de la Facultad
De Ciencias Económicas : Ing. José Ciriaco Gutiérrez

Docente Coordinador : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director : Licda. Angela Marína de Arias.

Docente Observador : Lic. Mario Adalberto Machón.

Noviembre 2003

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios Todopoderoso y a la Virgen María, por darme la Sabiduría, el entendimiento necesario y la fortaleza necesaria para poder culminar con éxito mi carrera.

A mis Padres: José Oscar Ruano y Alicia de Ruano y a mis hermanos; Efraín, Mario, Leonardo, Norma Mirna y Esmeralda, por todo el sacrificio, amor y apoyo incondicional que me brindaron para llegar al final de mi carrera.

A mis Amistades: Reina de López, Roxana de Melara, Silvia Cordero y Norma Rojas por darme su apoyo moral, su confianza y amistad en los momentos más necesité de su ayuda.

A la ASECE-FES: Por darme la oportunidad de servirle a la Universidad y sobre todo por darme su apoyo incondicional.

A mis Catedráticos; especialmente a Licda. Mélida de Barrera y a mi Docente Directora Licda. Angela Marina de Arias, por sus conocimientos, consejos y por darme la oportunidad de desarrollarme como profesional.

A Todos: Aquellos que me brindaron su confianza y que hicieron posible que alcanzara esta meta. Especialmente a mis colegas y hermanos Juan Ramón y Alon Sinai. Muchas Gracias.

Remberto Amilcar De Paz Carrillo.

A Dios Todopoderoso, por haberme permitido alcanzar con éxito una meta más en mi vida, como también a la Virgencita María por su intercesión.

A Mi madrecita María Telma López Urbina (Q.D.D.G.), por haberme brindado siempre su incondicional apoyo, fuerza y amor, para poder culminar con éxito la meta que un día nos trazamos, vaya este agradecimiento hasta el cielo.

A mis familiares, José Rigoberto López Urbina, Ana Emérita Serrano de López y familia, José Aguilar Quintero, Evangelina Díaz y Herminia de Azucar y familia.

A mis amigos, Sra. Delma Arely Mena y Familia, Sra. Sonia Gladis Varela y familia, Amilcar De Paz Carrillo, Alon Sinai Lemus y a todos los que me ayudaron a culminar exitosamente mi carrera.

José Juan Ramón López.

A Dios Todopoderoso por darme la oportunidad de finalizar mis estudios a pesar de las dificultades que tuve que enfrentar pero que siempre estuvo a mi lado. A la Virgen Maria por su intercesión.

A mis Padres: Edmundo Napoleón Lemus y Marta Beatriz Funes de Lemus por apoyarme y ayudarme en mi carrera que ahora gracias a Dios lo estoy coronando. Los amo mucho.

A mi Hermano Jorge Lemus por motivarme y aconsejarme para llegar a ser un hombre de provecho a su esposa Claudia de Lemus, mis abuelos, tíos y demás familia. Gracias.

A mis amigos Cecy Santos, Amilcar De Paz, Juan Ramón López, de manera muy especial a la Licda. Angela Marina de Arias y a todos aquellos que me motivaron a finalizar mi carrera.

Alon Sinai Lemus Funes

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii

CAPITULO I

"MARCO TEORICO SOBRE MODERNIZACION DEL SISTEMA ORGANIZATIVO Y EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO"

CONTENIDO

A. GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS	1
B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO	2
1. Antecedentes.	2
2. Estructura Organizativa.	4
3. Marco Legal.	5
C. MARCO TEORICO SOBRE MODERNIZACION, SISTEMAS Y LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.	
a) LA MODERNIZACION	7
1. Generalidades.	7
2. Definición.	8
3. Importancia.	9
b) LOS SISTEMAS	10
1. Definición.	10
2. Clasificación de los Sistemas.	10
3. Componentes del Sistema.	11

c) ORGANIZACION ADMINISTRATIVA	11
1. Organización.	11
1.1 Definición	11
1.2 Importancia	12
1.3 Objetivo	12
2. Herramientas de la Organización.	13
2.1 Organigrama	13
2.2 Manuales	13
2.2.1 Definición	13
2.2.2 Importancia	14
2.2.3 Tipos de Manuales	14
2.3 Sistema Organizativo	15
D. MARCO TEORICO SOBRE SERVICIO AL CLIENTE	
1. SERVICIO	16
1.1 Definición	16
1.2 Características	16
1.3 Estrategias	17
1.4 Cultura	18
1.5 Tipo de Servicio.	18
1.6 Reglas para un servicio de excelencia y conservación del usuario.	19
2. CLIENTE.	20
2.1 Definición	20
2.2 Tipos de Clientes	20
2.3 Servicio al Cliente	21
2.3 Definición de Motivación, Liderazgo y Comunicación.	21

CAPITULO II

"DIAGNOSTICO DEL SISTEMA ORGANIZATIVO Y DEL MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO"

A.	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	23
1.	Antecedentes	23
B.	FORMULACION DEL PROBLEMA	24
C.	IMPORTANCIA DEL TEMA	24
D.	OBJETIVOS	25
E.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	26
1.	Método de la Investigación.	26
2.	Fuentes de Información	26
3.	Técnicas e Instrumentos para recolectar información.	27
4.	Tipo de Investigación.	27
5.	Universo y Muestra	28
6.	Tabulación y Análisis de Datos	30
6.1	Diagnóstico de las dimensiones evaluadas por los usuarios	31
6.1.1	Dimensión de satisfacción de los usuarios	31
6.1.2	Dimensión ambiente físico	32
6.2	Diagnóstico de las dimensiones evaluadas por los empleados	33
6.2.1	Dimensión Filosofía de la Alcaldía Municipal de Chalatenango.	33
6.2.2.	Dimensión Herramientas Técnicas Organizativas	34
6.2.3	Dimensión Puesto de Trabajo	35
6.2.4	Dimensión ambiente físico de trabajo	37
F.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO DEL SISTEMA ORGANIZATIVO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO	
1.	Análisis situacional del entorno	38
2.	Estructura Organizativa	39
3.	Herramientas de Organización	39
3.1	Manual de Organización	39
3.2	Manual de Descripción de Puestos	39
3.3	Manual de Procedimientos	39

**G. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE
EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO.**

1. Motivación.	40
2. Liderazgo	40
3. Comunicación.	41
4. Identificación y desarrollo de las características del personal.	41
H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	43

CAPITULO III

**"PROPUESTA DE UN SISTEMA ORGANIZATIVO Y EL MEJORAMIENTO
EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO"**

A. GENERALIDADES DEL SISTEMA	47
1. Misión	47
2. Visión	47
3. Objetivos	47
4. Políticas	48
5. Estrategias	48
6. Alcances y Limitaciones	49
B. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	51
C. HERRAMIENTAS DE LA ORGANIZACIÓN.	52
1. Manual de Organización	52
2. Manual de Descripción de Puestos	85
3. Manual de Procedimientos	114
D. PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO.	130
E. BIBLIOGRAFÍA	140
F. ANEXOS.	

RESUMEN.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito el Diseño de un Sistema de Modernización Organizativa que permita el mejoramiento del servicio al cliente para la alcaldía municipal de Chalatenango.

Para llevar a cabo la investigación se recopiló información teórica sobre los aspectos generales de la alcaldía municipal y conceptos básicos de modernización, sistema organizativo y servicio al cliente posteriormente se realizó la investigación de campo tomando como muestra 61 empleados de la alcaldía a los que se les censó y 174 usuarios encuestados.

Luego se analizó la información recopilada en la investigación de campo encontrándose que los empleados de la alcaldía no conocen los elementos administrativos como son misión, visión, objetivos y políticas, además, no tienen definida una estructura organizativa, manuales organizativos que orienten el desarrollo de las actividades así como no poseen motivación, comunicación efectiva, liderazgo y de un programa de capacitación. Por otra parte los usuarios se sienten insatisfechos por el servicio que se les proporciona por tal razón se recomienda implementar el programa de capacitación donde se dé a conocer los elementos de la dirección como Motivación, Liderazgo y Comunicación que puedan aplicar los diferentes manuales según el puesto que desempeñan permitiéndoles mejorar la gestión administrativa de la alcaldía y darles un eficiente servicio a los usuarios.

INTRODUCCION.

Las Alcaldías Municipales de El Salvador son instituciones públicas que buscan primordialmente satisfacer las necesidades de la comunidad, así como también alcanzar un determinado desarrollo integral para todos los ciudadanos de dicha municipalidad. Para el logro de dicho objetivo se debe de mejorar el proceso de atención al usuario así como también mantener empleados motivados, capacitados y que trabajen en equipo.

Es por ello que en el presente trabajo se ha diseñado un sistema organizativo que dote de herramientas técnicas administrativas a la institución para que a través de ella se pueda ofrecer un eficiente servicio a los usuarios y por consiguiente a la consecución de los logros de los objetivos individuales e institucionales.

Este documento está constituido por tres capítulos el primero contiene generalidades de la institución y conceptos básicos sobre modernización, sistema organizativo y servicio al cliente.

El segundo capítulo describe la metodología que se utilizó para llevar a acabo la investigación de campo del que se obtuvo el diagnóstico del sistema organizativo y el servicio

que actualmente brinda la alcaldía, el cual permitió elaborar las conclusiones con su respectivas recomendaciones.

El tercer capítulo contiene los elementos administrativos necesarios como son misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, sus alcances y limitaciones, así como también la estructura organizativa, herramientas técnicas de la organización y el programa de capacitación.

Finalmente se presenta la bibliografía utilizada en el trabajo de investigación y los respectivos anexos.

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO SOBRE MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA ORGANIZATIVO Y EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO.

En este capítulo se describen las generalidades sobre las Alcaldías y en específica sobre la Alcaldía Municipal de Chalatenango, en el que se exponen los antecedentes, la estructura organizativa, sus funciones, el marco legal y los recursos. Así como también el marco teórico básico relacionado con el Sistema Organizativo y el Servicio al Cliente, en donde se hará mención de las generalidades e importancia.

A. GENERALIDADES SOBRE LAS ALCALDÍAS.

Las municipalidades son consideradas gobiernos locales, que están encargadas de la rectoría y gerencia local, en coordinación con la política y actuaciones nacionales orientadas a un bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

Es decir que una de las características de los gobiernos locales es ofrecer servicios destinados a satisfacer las necesidades de la sociedad contribuyendo así al desarrollo local. Por lo que la administración, es necesaria en toda institución ya sea pública o privada en la que se deben

realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones al cumplimiento de los objetivos del grupo.

B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO.

1. Antecedentes.

Se presume, que antes de la llegada de los españoles a la región que hoy se conoce con el nombre de Chalatenango, ésta estaba habitada por " grupos lencas y que a finales del siglo XV fueron sometidos por guerreros pipiles procedentes de Cuscatlan"(1).

Según el Alcalde mayor de San Salvador, Don Manuel de Galvez Corral, en 1,740 San Juan Chalatenango contaba con 125 habitantes aproximadamente. En el año de 1,831 Chalatenango obtuvo el título de villa .

El 14 de Febrero de 1,855, por Decreto Legislativo y durante la administración del Coronel José María San Martín, los distritos de Chalatenango y Tejutla, se erigieron en Departamento, con el nombre de Chalatenango.

(1) Lardé y Larín, 1957 : 123.

Durante la administración del licenciado Don Francisco Dueñas y por Ley del 26 de Enero de 1,871 se otorgó a la Villa de Chalatenango el título de Ciudad y con ella nace lo que es hasta ahora la Alcaldía Municipal de Chalatenango.

El nombre de Chalatenango, fue dado por los pipiles; el cual está formado por tres vocablos: "Shall" arena, "At" agua/rio, "Tenango" valle. Significa : "Valle de aguas y arena".

El municipio de Chalatenango se encuentra situado a ochenta kilómetros de la Ciudad de San Salvador y a una altitud de 360 metros sobre el nivel del mar. Geográficamente está limitado al Norte con el municipio de Concepción Quezaltepeque; al Sur con Azacualpa, San Luis del carmen y San Francisco Lempa, al Este con San José las Flores y al Oeste con el embalse del Cerron Grande.

Actualmente, el municipio "cuenta con un total de 27,602 habitantes , el cual 20,702 viven en la zona urbana y 6,900 en la zona rural"(2).

(2) Concultura. " Estudio Monográfico de Chalatenango". 2002

En la actualidad el municipio ha crecido aceleradamente tanto en la actividad económica; como en la tasa de crecimiento poblacional; debido a ello; la Alcaldía Municipal de Chalatenango tiene mayor demanda con respecto a los servicios municipales que presta.

2. Estructura Organizativa de la Alcaldía.

La Alcaldía Municipal de Chalatenango, por ser una institución autónoma posee su propia estructura orgánica, supeditada por Leyes y Reglamentos emanadas por el Gobierno Central en materia de Municipalidad.

Para el caso de la Alcaldía en estudio, cuenta con un organigrama vertical en el que las decisiones tomadas en el Concejo Municipal, son transmitidas en orden descendentes hacia las distintas unidades de la institución, estableciéndose tres tipos de niveles jerárquicos:

Nivel Ejecutivo: Conformado por el Concejo Municipal que es la máxima autoridad del municipio presidido por el Alcalde, éstos dos siendo asesorados por distintas unidades como son : Sindicatura, Comisiones, Unidad Jurídica y Secretario Municipal.

Nivel Medio: Está conformado por los Jefes de las respectivas unidades de la institución, los cuales se encargan de hacer cumplir las decisiones tomadas en el Concejo Municipal.

Nivel Operativo: Son los encargados de ejecutar de forma directa las ordenes que provienen de sus superiores. Además dicha institución cuenta con un tipo de autoridad lineal y una organización funcional ya que reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o función.

3. Marco Legal.

Los instrumentos legales más utilizados por la Alcaldía son:

- **Constitución de la República de El Salvador.**

Establece los derechos y obligaciones correspondientes a las Municipalidades enmarcadas en los artículos del 202 al 207. De ésta manera el Estado colabora con los Municipios a cumplir su principio constitucional: "La persona es el origen y el fin de las actividades mismas, comprometiéndose a asegurar a los habitantes el bienestar económico, social, político y cultural".

- **Código Municipal.**

En el artículo 2 conceptúa el Municipio como: La unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está

encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

- **Ley General Tributaria:**

Tiene como finalidad el servir como instrumento administrativo en el que se establecen los principios básicos y el marco normativo general para poder crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas como también elaborar sus tarifas de impuesto y la reforma de la misma. Esto con el propósito de fortalecer la autonomía Municipal consagrada en la Constitución Política mediante la dotación a los municipios de aquellos instrumentos que le aseguren una mayor independencia técnica y administrativa.

- **Ley de la Corte de Cuentas de la República.**

La Corte es el organismo encargado de la fiscalización pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular en este sentido el artículo 103 del Código Municipal, establece que el municipio está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con algunos de los sistemas generalmente aceptados, autorizados por la Corte de Cuentas de la República. De

acuerdo a esto se considera que las Municipalidades están sujetas a la Auditoria de la Corte de Cuentas de la República, por disponer de una asignación económica del gobierno central, por ser entidades autónomas, por manejar fondos públicos en concepto de tasas, impuestos y contribuciones Municipales entre otros.

c. Marco Teórico sobre Modernización, Sistemas y La Organización Administrativa.

a) La Modernización.

1. Generalidades

El Salvador atraviesa en la actualidad, una etapa trascendental de su historia, una etapa donde hay grandes transformaciones económicas, sociales y políticas, las cuales deben constituirse con bases sólidas para la construcción de una nueva economía en sociedad.

En esta tarea deben estar involucrados todos los sectores económicos y sociales de la nación, uno de los agentes fundamentales para guiar a la nación por el camino del desarrollo, la democracia y la estabilidad social y política, es el Estado el cual debe ser objeto de una profunda transformación a fin de adiestrarse a nuevos retos de la realidad nacional, regional e internacional.

Para llevar a cabo una modernización, el Estado; ha impulsado una serie de reformas en la que se puede mencionar la descentralización del Estado. Es precisamente en esta área donde menos se ha logrado realizar las experiencias limitadas de las municipalidades en acción (MEA), el programa EDUCO y los sistemas locales de salud (SILOS) no se han convertido realmente en proyectos de descentralización de ciertas funciones del Estado, ya que no se cuenta con autonomía real ni con los recursos suficientes para convertirse en programas de impacto descentralizador.

Por lo que el papel del Estado deberá redefinirse de una manera distinta, los retos de la reconstrucción del país, las transformaciones que en todos los órdenes de la vida la nación requiere para el futuro, la participación de los distintos sectores en el desarrollo así como los nuevos procesos de integración regional y de globalización de la economía mundial, exigen al Estado un papel diferente al que ha tenido en los últimos años.

2. Definición.

Al hablar de modernización se busca mejorar la eficiencia técnico-administrativa del Estado a través de las alcaldías en las que se aplican nuevos mecanismos

administrativos de informática y tecnológicos que ayuden en ciertas áreas de operatividad de la administración pública.

Por lo antes expuesto, se puede decir que la modernización se puede definir como : El proceso mediante el cual el sistema político y económico de la administración pública a través de la definición de nuevas reglas y de un nuevo papel y características que la sociedad asigna al Estado.

De acuerdo a esto se puede decir que las municipalidades entran en una dinámica de cambio en la que se da una apertura con participación ciudadana.

3. Importancia.

Debido a que la Modernización, es un medio a través del cual el Estado busca incrementar la eficiencia administrativa de todas las instituciones públicas, es necesario que los Gobiernos Municipales descentralicen los servicios y desconcentren los recursos, con el fin de redefinir funciones que permitan una mayor agilidad en los procesos administrativos y la optimización de los recursos con los que cuentan.

b) Los Sistemas.

1. Definición:

Los sistemas pueden definirse como un conjunto de elementos que se interrelacionan entre si , orientados a la consecución de un objetivo en común.

2. Clasificación de los Sistemas.

Existen varios criterios para clasificar los sistemas:

- a) **Sistemas Naturales y Sistemas cerrados:** creados o hechos por el hombre es decir todos aquellos sistemas que han sido diseñados por los seres humanos por ejemplo las instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
- b) **Deterministas y probabilistas:** En el que se determinan el número de complejidad de los elementos y sus relaciones y la oportunidad de predecir sus comportamiento.
- c) **Sistemas Cerrados y Abiertos:** Un sistema es cerrado cuando no hay aportación o extradición de información de un sistema abierto, es decir; se da cuando cada sistema se encuentra inmerso en un sistema circulante que viene a formar el Suprasistema.



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

3. Componentes del Sistema.

- Insumos: Constituyen los componentes que ingresan en el sistema dentro del cual se van transformando hasta convertirse en producto.
- Procesador: Es el componente que transforma el estado original de los insumos de entradas en productos o salidas.
- Producto: Son la salida o expresión material de los objetivos de los sistemas.
- Regulador: Es el componente que gobierna todo el sistema.
- Retroalimentación : Mediante ésta los productos inciden en el sistema superior el cual genera energía a través de los insumos que vuelven a entrar en el sistema para transformarse nuevamente en producto o salida.

c) La Organización Administrativa.

1. La Organización.

1.1 Definición.

"Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"(3)

(3) Reyes Ponce, Agustín."Administración de Empresas" 2º parte, Editorial Limusa Grupo Noriega Editores México 1992. Pag.212.

"Es un patrón de muchas relaciones simultaneas entrelazadas por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes".(4)

"Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formados por dos o mas personas cuya cooperación reciproca es esencial para la existencia de aquella". (5)

1.2 Importancia.

La organización forma parte de todo un sistema administrativo y en esta etapa es donde debe de existir una estructuración técnica de las relaciones entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Es por eso que su importancia radica por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge complementos y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a como debe ser una empresa.

1.3 Objetivo de la Organización.

Es agrupar a las personas para que estas trabajen mejor en conjunto; es por eso que la organización existe porque el

(4) Stoner, James A.F., "Administración"6° Edición, Editorial Prentice Hall Estados Unidos, Pag.344.

(5) Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos" 5°Edición Editorial Mac Graw Hill, Colombia 2000 Pag.7

trabajo empresarial a realizarse, resulta imposible que lo haga una sola persona de ahí la necesidad de que muchas personas en conjunto ejecuten las diferentes actividades buscando la coordinación entre ellos.

2. Herramientas de la Organización.

2.1 Organigrama.

"Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerente y gerente y entre empleados y empleados"(6)

"Representación gráfica de una estructura organizacional el cual señala las relaciones entre departamentos a los cargos de las líneas principales de autoridad"(7)

2.2 Manuales Organizativos.

2.2.1 Definición:

Se puede decir que los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y

(6) Stoner, James A.F., "Administración"6° Edición, Editorial Prentice Hall Estados Unidos, Pag.361

(7) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas Teoría y Practica" 2° Edición. Editorial Limusa de México S.A.de C.V. 1992. Pag.226

coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc), así como también las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

2.2.2 Importancia.

En toda institución existe la necesidad de contar con manuales administrativos, ya que en ellos existe una gran variedad de operaciones, a la complejidad de sus estructuras, al número de recursos con los que cuenta, al número de productos y/o servicios que vende y presta.

Además son muy importantes en una organización ya que permite procesar las funciones asignadas a cada unidad administrativa definiendo así las responsabilidades de cada unidad o puesto, el grado de autoridad de los distintos niveles jerárquicos, así como también a mejorar el desempeño laboral de los empleados, ahorrar tiempo y esfuerzo en la ejecución de las tareas evitando de esta forma la repetición de instrucciones y actividades.

2.2.3 Tipos de manuales administrativos.

Por su contenido los manuales pueden ser:

- **De Organización.**

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

- **De Procedimientos.**

Constituyen un instrumento técnico que incorporan información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

- **Descripción de puestos.**

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

2.3 SISTEMA ORGANIZATIVO

Es un conjunto de manuales organizativos que llevan íntima relación entre sí para alcanzar los objetivos comunes de las instituciones, visualizando sus distintos niveles

jerárquicos funciones generales y específicas para cada miembro en particular siendo un medio de ordenación indispensable para lograr efectividad en el esfuerzo, teniendo un impacto importante sobre las operaciones y los resultados deseados.

D. Marco teórico sobre Servicio al Cliente.

1. Servicio

1.1 Definición.

El Servicio se puede definir como cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y en esencia, es intangible y no da lugar a la propiedad de nada que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio con el objetivo de satisfacerle un deseo o necesidad. Es decir, que el servicio es; en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

1.2 Características del servicio.

- No tiene vida y es de corta duración.
- Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
- Es difícil de medir; es decir, la calidad del servicio en alguna forma es subjetivo.
- Un servicio no se puede producir o almacenar.

- La prestación del servicio requiere interacción humana en algún grado.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible el valor del servicio depende de una experiencia personal.
- La seguridad de la calidad del servicio debe ocurrir antes de la prestación y no después, como sería el caso de la fabricación del producto.
- Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción.
- Mientras más personas tengan que encontrar los clientes durante la prestación del servicio, menos probabilidad existe de que queden satisfechos.
- El servicio no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación del cliente.

1.3 Estrategias del Servicio

Actualmente, la estrategia del servicio enfoca la atención de los empleados de una organización hacia los beneficios o verdaderas prioridades del usuario.

Algunos de los beneficios que se obtienen a través de una estrategia son:

1. Proporciona una dirección uniforme para la organización.
Permite que los gerentes de todos los niveles sepan verdaderamente cuál es la razón de ser de la empresa.

2. Define qué es lo más importante para la organización y que se espera de los empleados. La estrategia cuando ha sido explicada a los empleados en todos sus detalles y estos lo hacen parte de su actuación.

Una estrategia de servicio debe cumplir los siguientes

Criterios:

- El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los clientes actuales y atraer a los clientes potenciales.
- El cliente debe ser la base de una estrategia de servicio.
- Debe ofrecer o tener relación con beneficios que sean importantes para el cliente.
- Tiene que ser razonablemente concreta y orientada a la acción.
- Deberá ser simple, unitaria, fácil de expresar y fácil de explicar al cliente. Puede mostrarse en el enunciado de la misión o documento separado.

1.4 Cultura del servicio

La cultura del servicio se puede definir, como las normas, valores, creencias e ideologías de la organización que están enfocadas claras y conscientemente en el servicio al cliente. El fortalecimiento de una cultura de servicio se desarrolla por medio de motivaciones a los empleados.

Además se puede decir que la cultura del servicio es el conjunto de valores, conductas y formas de comunicarse que son aceptados por todas las personas de la compañía.

1.5 Tipos de Servicios.

El tipo de servicio que toda institución busca alcanzar para incrementar los niveles de satisfacción en la atención al cliente, se puede mencionar:

- **El Servicio "Calidad en el servicio al cliente"** : Es fuerte tanto en la escala personal como en la de procedimientos y comunica a los clientes el mensaje "Usted nos interesa le cumplimos". Las principales características son : En cuanto a los procedimientos es puntual, eficiente, uniforme y no caótico; en cuanto a personal es amistoso, humano con interés y con tacto.

1.6 Reglas para un Servicio de excelencia y conservación de clientes.

- El cliente es una parte de la empresa.
- El cliente es la persona más importante.
- El cliente hace un favor al visitar la empresa, o al llamar para hacer una transacción de negocio.
- El cliente no depende de la empresa, sino la empresa depende de este.
- El cliente no interrumpe el trabajo, sino que es el propósito del trabajo.

- El cliente es la parte vital de la empresa sin ellos no se tendrían actividades en la organización.
- El cliente merece ser tratado con la mayor atención cortesía y profesionalismo que se pueda brindarle.
- El trabajo del empleado es satisfacer las expectativas de los clientes y siempre que sea posible eliminar los temores y resolver sus quejas.
- El cliente no es alguien con quien discutir o para ganarle con astucia.
- El cliente es una persona con sentimientos y emociones igual que los empleados; estos deben tratar al cliente mejor de lo que desearían que se les tratara a ellos.

2. Cliente.

2.1 Definición :

"Es la persona, institución o empresa con los cuales la empresa establece una relación comercial"(8)

2.2 Tipos de clientes.

- a) **Cientes nerviosos:** Siempre están cansados y de mal humor, son exigentes y nerviosos, excitables, impacientes e irracionables.

(8) Serraf, Guy " Diccionario Metodológico de Mercadotecnia, 2º Edición, Editorial Trillas, México 1,992

- b) **Clientes de psicología condicionada:** Son tímidos y sensibles, indecisos generalmente son niños o ancianos y en algunas ocasiones suelen ser los extranjeros.
- c) **Clientes desagradables:** Son escépticos, inquisitivos, Charlatanes y ofensivos.
- d) **Clientes molestos:** Son criticones, indiferentes, silenciosos y cazadores de ganga.
- e) **Clientes con buen sentido:** Casi siempre son muy corteses e inteligentes.

2.3 SERVICIO AL CLIENTE

Es lo que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Por lo que, un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional ante los usuarios de la institución . Además conciente o inconsciente, el cliente siempre está evaluando la forma de cómo la institución efectúa los trámites de los servicios que demandan, como trata a los otros clientes y como esperarían que le trataran a él.

2.4 Definición de Motivación, Liderazgo y

Comunicación.

Motivación.

"Representa un conjunto de fuerzas de energía que se originan tanto dentro como más allá del ser humano, para iniciar un comportamiento relacionado con su trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración".(9)

Liderazgo.

"El arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines. Consiste fundamentalmente en que el individuo líder posea buenas capacidades verbales, intelectuales y sociales".(10)

Comunicación.

"Es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros".(11)

(9) Gannon, Martín J. "Administración por Resultados" Editorial continental, S.A. de C.V. México 1994. Pág.244

(10) Jiménez Castro, Wilburg "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa", Editorial Limusa S.A.de C.V. 1992 Pág.311

(11) Reyes Ponce, Agustín "Administración de Empresas", 2º Parte, Limusa S.A. de C.V., México 1998

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ORGANIZATIVO Y DEL MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO.

A. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

1.1 Antecedentes.

De conformidad a los artículos No. 3 y 7 de las normas Técnicas de Control Interno, emitidas por la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, las municipalidades deben definir una estructura organizativa y disponer de manuales de organización, de funciones y descripción de puestos entre otros.

La Alcaldía Municipal de Chalatenango en la actualidad no tiene claramente definido un Sistema organizativo que le permita una mayor eficiencia laboral. Debido a esto se hace necesario mejorar dicho sistema, con el propósito de contribuir a proporcionar las herramientas técnica administrativas donde se establecen claramente las funciones que le corresponden a cada puesto de trabajo y así contribuir al logro de los objetivos individuales e institucionales.

En el caso de la institución en estudio, los empleados no tienen claramente definido sus funciones, ya que no poseen un Sistema Organizativo que permita que cada uno de ellos conozca sus actividades.

Además, existe un ambiente de desmotivación o falta de interés por parte del empleado de brindar un mejor servicio, debido a que no poseen un programa de capacitación que permita

dotar al personal, de las habilidades y destrezas necesarias para satisfacer las necesidades del usuario.

B. FORMULACION DEL PROBLEMA.

Es necesario plantear el problema objeto de estudio de la siguiente manera:

¿En que medida, la Modernización del Sistema Organizativo contribuirá a la eficiencia en el servicio ?

DELIMITACION DEL TEMA.

La investigación a realizar es la Modernización del Sistema Organizativo para la Alcaldía Municipal de Chalatenango, con el propósito de mejorar el servicio al cliente, proporcionándole herramientas técnicas que permitan la eficiencia en el desarrollo de la gestión administrativa.

C. IMPORTANCIA DEL TEMA.

La Alcaldía Municipal de Chalatenango, es una de las que presenta mayor dificultad en cuanto a las actividades que realiza.

Por otra parte la densidad poblacional y el crecimiento de los asentamientos habitacionales del municipio, se

incrementa día con día y esto requiere una mayor demanda de servicio por parte de la población .

Esto implica que las funciones que se realizan en la institución son muy complejas y numerosas, lo cual requiere de una mayor eficiencia por parte de los empleados.

Por lo tanto, es necesario modernizar el sistema organizativo que permita dotar de las herramientas técnicas para que el personal de la institución realice sus funciones respectivas con eficiencia y eficacia contribuyendo al logro de los objetivos individuales y los de la institución.

Para desarrollar el trabajo de investigación se contó con la información necesaria proporcionada por la institución objeto de estudio.

D. OBJETIVOS.

Objetivo General

Diseñar y Proponer un sistema de Modernización Organizativa que permita el mejoramiento del servicio al cliente para la Alcaldía Municipal de Chalatenango.

Objetivos Específicos

- Establecer las herramientas técnicas organizativas necesarias para el mejoramiento de las funciones que le corresponde a cada puesto.

- Diseñar un sistema organizativo que permita alcanzar los objetivos individuales e institucionales.
- Elaborar un Programa de Capacitación para los empleados de la institución con la finalidad de ofrecer un excelente servicio a los usuarios.

E. Metodología de la Investigación.

1. Método de la investigación.

Para desarrollar el presente trabajo, se hizo uso del método científico a través del método deductivo y de diferentes elementos metodológicos, en el que se utilizan fuentes primarias y secundarias para recopilar la información y los datos necesarios que faciliten dicha investigación.

2. Fuentes de Información.

Fuentes de información primarias.

Dentro de las fuentes primarias utilizadas en el desarrollo de la investigación se pueden mencionar: Cuestionario, entrevista personal y la observación directa los cuales serán aplicados a los usuarios, empleados, jefes de unidades y el alcalde del municipio de Chalatenango.

Fuentes de información secundaria.

Dentro de las fuentes secundarias que se utilizaron en el transcurso de la investigación se pueden nombrar las

siguientes: libros, revistas, tesis, así como también sitios de Internet, folletos y otras publicaciones.

3. Técnicas e instrumentos para recolectar la información.

Para llevar a cabo la investigación sobre la propuesta de modernización del sistema organizativo y el mejoramiento al servicio del cliente se usaron:

Encuestas: esta técnica se empleó como instrumento el cuestionario, el cual estaba dirigido al usuario, los empleados y a los jefes de las unidades.

Entrevistas: esta se realizó con el alcalde del municipio con el propósito de obtener información necesaria relacionada con el tema de investigación.

Observación Directa: nos sirvió para verificar de que manera los empleados ejecutan las funciones dentro de la unidad respectiva.

4. Tipo de investigación.

El tipo de investigación desarrollada es el correlacional ya que a través de éste se pretendió mostrar si la existencia de un sistema organizativo y el mejoramiento del servicio al cliente puede incrementar la eficiencia de la gestión administrativa en la alcaldía municipal de Chalatenango, debido a esto se busca medir el grado de

relación que tiene las variables " Sistema organizativo, el mejoramiento del servicio al cliente" y "eficiencia de la gestión administrativa".

5. Universo Y Muestra.

Para la realización de la investigación, se tomaron dos universos el primero de ellos formado por los 61 empleados de la alcaldía a los cuales se les censó.

El segundo universo estuvo formado por los 500 usuarios semanales que utilizan los servicios que presta la alcaldía.

Determinación de la Muestra.

Para obtener la muestra se utilizó la formula probabilística en donde se toma un nivel de confianza de 1.96 con un margen de error de estimación del 0.06 y una probabilidad a favor y en contra de 0.50 respectivamente, utilizando un universo total de 500 personas que solicitan los servicios de la alcaldía.

FORMULA :

$$n = \frac{\sigma^2 NPq}{e^2(N-1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

σ = Nivel de confianza.

N = Universo o Población.

P = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

e = Error de estimación.

n = Número de elementos. (tamaño de la muestra)

DATOS:

$\sigma = 1.96$

$N = 500$

$P = 0.50$

$q = 0.50$

$e = 0.06$

$n = ?$

APLICACIÓN DE LOS DATOS A LA FORMULA:

$$n = \frac{\sigma^2 N Pq}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (500) (0.50) (0.50)}{(0.06)^2 (500-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$n = 174$ Usuarios.

En el anexo N°1 se muestra la tabulación de las encuestas dirigidas a los usuarios y en el anexo N°2 se presenta el de los empleados de la alcaldía.

6.0 TABULACION Y ANALISIS DE DATOS.

Para la recopilación de datos se utilizaron técnicas como las encuestas y la observación directa. Presentándose la información obtenida en cuadros estadísticos que facilitan sus comprensión y análisis, mostrándose en algunos casos gráficos para ilustrar de mejor manera dicha información.

El análisis de la información se hizo utilizando los porcentajes mas representativos para cada una de las respuestas complementando con la observación directa que ayudan a resaltar aspectos que a juicio de los encuestados merecen mayor atención, el cual permite fundamentar el diagnostico efectuado sobre la modernización del sistema organizativo y el mejoramiento del servicio al cliente en la alcaldía municipal de Chalatenango.

6.1 Diagnóstico de las dimensiones evaluadas por los usuarios

(ver anexo N°1).

6.1.1. Dimensión de satisfacción de los usuarios.

En esta dimensión se evaluó la satisfacción del usuario con respecto a la frecuencia, atención, rapidez y procedimientos.

❖ **Frecuencia.**

De las personas encuestadas, un elevado 45.13% utiliza los servicios de la Alcaldía anualmente, lo cual indica que los usuarios frecuentan por lo menos una vez al año los servicios proporcionados por la institución.

(Pregunta 1, Cuadro 1)

❖ **Satisfacción.**

El 37% de los usuarios encuestados manifestaron que los servicios proporcionados por la Alcaldía son deficientes, indicando que estos tienen una percepción negativa en cuanto a los servicios que presta la Alcaldía. (Pregunta 2, Cuadro 2)

❖ **Atención.**

El 71% del total de los encuestados opinaron que la atención que brindan los empleados es deficiente repercutiendo de esta forma en una inadecuada atención hacia los usuarios que solicitan los servicios de la alcaldía. (Pregunta 4, Cuadro 4)

❖ **Rapidez.**

Un 53% expresó no ser atendidos con rapidez, mostrando un resultado insatisfactorio generándole demora a los usuarios al momento de efectuar un tramite. (Pregunta 5, Cuadro 5).

❖ **Procedimiento.**

Los datos reflejan que la mayoría de los usuarios encuestados (53%), opinaron que los procedimientos que

realizan son deficientes repercutiendo en una pérdida de tiempo, al no contar con procedimientos adecuados que permitan realizar un trámite con rapidez. (Pregunta 8, Cuadro 8)

6.1.2 Dimensión ambiente físico.

En esta dimensión se evaluó el nivel de satisfacción que tienen los usuarios con relación a las instalaciones, espacio físico y mobiliario y equipo, que posee la alcaldía.

❖ Instalaciones.

Un 10% de los encuestados consideran que se deben de mejorar las instalaciones de la alcaldía de acuerdo a la afluencia de usuarios en aquellas unidades que demandan mayor servicio, aunque el 90% manifiesta que se posee con instalaciones adecuadas. (Pregunta 3, Cuadro 3)

❖ Espacio Físico

El 80% de los encuestados opinaron que la Alcaldía cuenta con un espacio físico, sin embargo el 20% de los encuestados manifestaron que se necesita distribuir de mejor forma el espacio con el que cuenta la institución.

❖ Mobiliario y Equipo.

En cuanto al mobiliario y equipo manifestaron que se necesita dotar al personal de la alcaldía que le permita mejorar sus actividades y a la vez brindar un mejor servicio. (Pregunta 9, Cuadro 9)

6.2 Diagnóstico de las dimensiones evaluadas por los empleados. (Ver anexo N° 2)

En el diagnóstico realizado a los empleados se analizan las siguientes dimensiones.

6.2.1 Dimensión Filosofía de la Alcaldía Municipal de Chalatenango.

Se evaluó la filosofía de la alcaldía como Misión, Visión, Objetivos y Políticas.

❖ Misión.

De acuerdo a la información obtenida el 100% de los empleados encuestados expresaron desconocer de la existencia de una misión a nivel institucional.

(Pregunta 2, Cuadro 11)

❖ Visión.

Los datos reflejan que el 100% de los empleados encuestados, desconocen de una Visión a nivel institucional, por lo que esto ocasiona que ellos no saben hacia donde se dirige la Alcaldía Municipal a Futuro. (Pregunta 3, Cuadro 12)

❖ Objetivos.

Conforme a los datos obtenidos el 100% de los empleados no conocen de la existencia de objetivos institucionales, por lo tanto ellos no tienen

conocimiento de los fines que se persiguen por parte de la institución. (Pregunta 4, Cuadro 13)

❖ **Políticas.**

De acuerdo a los datos obtenidos el 100% de los empleados no conocen de la existencia de políticas que rigen a la institución, por consecuencia los empleados no se encuentran presionados al realizar eficientemente sus funciones, ni presentan ningún temor de ser amonestados por el incumplimiento de labores. (Pregunta 5, Cuadro 14)

6.2.2 Dimensión herramientas técnicas organizativas.

Se evalúa la estructura organizativa, manual de organización, manual de descripción de puestos y manual de procedimientos.

❖ **Estructura Organizativa.**

El 82% de los empleados perciben que existe una estructura definida ya que conocen quién es su jefe inmediato y con que unidades tiene relación sus puesto de trabajo. Sin embargo los empleados deben tener claro y bien definido como esta compuesta la institución, con todas sus respectivas unidades así como quien esta a cargo de una unidad y quien depende de quien. (Pregunta 8, Cuadro 16)

❖ **Herramientas técnicas organizativas (manuales).**

El 82% de los encuestados manifestaron que la alcaldía no posee documentos técnicos que orienten el desarrollo de las actividades, la falta de estos instrumentos

afecta el buen funcionamiento y desempeño de las mismas, ya que dichos instrumentos pueden servir de guía y apoyo, siendo estos los manuales de organización, procedimientos y descripción de puestos que son documentos que detallan la información acerca de la organización en forma ordenada, explicando las obligaciones de cada unidad. (Pregunta 9 y 10, Cuadro 17 y 18)

6.2.3. Dimensión Puesto de Trabajo.

Dentro de ésta se evaluaron elementos como la Comunicación, la Motivación, Liderazgo y la Capacitación.

❖ Comunicación.

De acuerdo a la información obtenida el 60% de los empleados expresaron que las funciones que cada uno de ellos realiza se las dieron a conocer a través de un medio de comunicación escrito. Sin embargo, los empleados ejecutan estos de acuerdo a su experiencia y a como crean conveniente; ignorando así lo que le dieron a conocer, sin embargo los medios de comunicación más utilizados por la alcaldía para transmitir información a sus empleados es el Verbal (41%), incurriendo de esta forma a que exista una mala interpretación de informaciones por no contarse con un medio de comunicación confiable para que el mensaje llegue de manera correcta y oportuna hacia donde va dirigido. (Preguntas 11 y 17, Cuadros 19 y 26 respectivamente)

❖ **Motivación.**

Del total de los encuestados el 82% manifestaron que a veces se les toma en cuenta para tomar decisiones por parte de sus superiores en las distintas unidades, provocando una insatisfacción hacia los empleados por no tomárseles en cuenta algunas sugerencias que vayan encaminadas a mejorar el desempeño de la unidad. Además el 95% de los empleados opinaron que no reciben prestaciones adicionales a las de la Ley esto conlleva a que el trabajador muestre poco interés en las responsabilidades que les competen, no contribuyendo de esta manera a la consecución de los objetivos que persigue la institución. (Preguntas 15 y 16, Cuadros 24 y 25 respectivamente)

❖ **Liderazgo.**

El 100% de los empleados que laboran en la Alcaldía opinaron que las órdenes emitidas por su superiores son acatadas, reflejando así la existencia de un alto grado de liderazgo por parte de cada uno de los jefes inmediatos, sin embargo analizando otras interrogantes los empleados se sienten desmotivados porque no siempre se les toma en cuenta sus opiniones. (Pregunta 20, Cuadro 29)

❖ **Capacitación.**

La mayoría de los empleados manifestaron que la Alcaldía no adiestra ni capacita a sus empleados para mejorar su

desempeño reflejándose el 66% de los encuestados, esto conlleva a que el empleado no ejerza adecuadamente su trabajo por lo cual debe de adiestrarse y capacitarse.

6.2.3 Dimensión ambiente físico de trabajo.

Se evaluó el nivel de satisfacción que tienen los empleados con respecto a las instalaciones y el mobiliario y equipo que son necesarios para la realización del trabajo de éstos.

❖ **Instalaciones.**

El 30% manifestó que se necesita mejorar algunas áreas para brindar un eficiente servicio al usuario. Por lo cual se tendría que hacer una mejor distribución de las instalaciones. (Pregunta 21, Cuadro 30)

❖ **Mobiliario y Equipo.**

Un 49% de los encuestados opinaron que no se cuenta con el equipo adecuado para ejercer sus funciones, no permitiéndoles un desempeño acorde a las necesidades que exige el puesto. (Pregunta 22, Cuadro 31)

F. Descripción del Diagnostico del Sistema Organizativo

En la Alcaldía Municipal de Chalatenango.

1. Análisis Situacional del Entorno.

La Alcaldía Municipal de Chalatenango, cuenta con dos tipos de relaciones que le permite realizar las funciones que desempeña; siendo estas:

a) Relaciones Internas: las relaciones internas, se dan entre unidades y los puestos que conforman la institución;

permitiéndole un normal funcionamiento, por lo que es necesario de que exista una adecuada relación entre estos.

b) Relaciones Externas: la Alcaldía Municipal de Chalatenango, mantiene relaciones externas con diferentes instituciones del gobierno como ISDEM (Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal), FISDL (Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local) y además cuenta con el apoyo de entidades que brindan ayuda a la municipalidad, el cual permite cumplir con los objetivos y metas, así, como también mantiene relaciones con diferentes empresas privadas haciendo posible la ejecución de diferentes proyectos.

2) Estructura Organizativa.

Se determino que en la Alcaldía Municipal de Chalatenango, no posee un diseño de una estructura organizativa que facilite una visualización jerárquica que reflejen los niveles de autoridad y de responsabilidad de la institución.

3) Herramientas de Organización.

3.1 Manual de Organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos la Alcaldía no cuenta con un manual de organización que contenga información básica como: funciones, atribuciones, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación con el fin de que el empleado esté debidamente orientado en el desarrollo de sus actividades.

3.3 Manual de Descripción de Puestos.

Se determinó que la Alcaldía no cuenta con un manual de Descripción de Puestos en el que se contemple la identificación, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización con el fin de que ésta la utilice al momento de contratar nuevo personal.

3.2 Manual de Procedimientos:

La Alcaldía Municipal, no cuenta con un manual de procedimientos en el que se muestre una sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre sí, constituyéndose en una unidad para la realización de su función, actividad o tarea específica, facilitando de esta forma que el empleado comprenda mejor los pasos a realizar en una determinada actividad.

G. Análisis de la Situación actual del Servicio al Cliente en la Alcaldía Municipal de Chalatenango.

1. Motivación:

La mayoría de los empleados manifestaron que no reciben ningún tipo de incentivo que les motive a realizar sus actividades con entusiasmo como: Capacitaciones, reconocimiento de horas extras y que cuenten con el mobiliario y equipo adecuado, por otra parte no se les toma en cuenta al

momento de tomar una decisión que tenga que ver con sus actividades.

2. Liderazgo

Con lo que respecta al liderazgo no se determinó de que tipo es ya que de acuerdo a los resultados obtenidos algunas veces se toman en cuenta a los empleados sus opiniones y sugerencias mientras que en otras ocasiones no las consideran, aunque las ordenes que reciben éstos son realizadas con normalidad.

3. Comunicación.

El tipo de comunicación que utiliza la Alcaldía es de manera verbal, siendo ésta la menos indicada ya que algunas veces tiende a distorsionarse y causa falta de comprensión de parte de quienes reciben la información afectando de esta forma el buen desarrollo de las actividades que realiza la alcaldía.

4. Identificación y desarrollo de las características del personal necesarios para una eficiente atención al cliente.

Contacto N° 1 : Usuario se dirige al empleado.

Descripción : En este momento el usuario se dirige al empleado a solicitarle el servicio correspondiente, en el cual éste le

proporciona la información necesaria al encargado de realizar el trámite.

Características del Servicio:

Para ofrecer un servicio eficiente que satisfaga las necesidades de los usuarios se necesitan las siguientes características:

- Amabilidad
- Cortesía
- Mantener el orden.
- Utilizar adecuadamente los recursos.
- Realizar el proceso con agilidad.
- Orientar adecuadamente al usuario.
- Comprensivo.

Contacto N°2 : Usuario se dirige a Colecturía.

Descripción: En este momento el usuario tiene contacto directo con el empleado de colecturía, en donde el usuario paga el valor del servicio a demandar.

Características del Servicio:

Para una buena atención en este servicio se requiere las características siguientes:

- Habilidad en el manejo de dinero.
- Mostrar al usuario una actitud de cordialidad y amabilidad.

- Uso adecuado de los recursos.
- Honestidad.
- Orden en el manejo de las cuentas.
- Responsabilidad y compromiso en su trabajo.
- Orientar adecuadamente al usuario.

Contacto N° 3: Usuario se dirige hacia el empleado que lo atenderá.

Descripción: En este momento el usuario tiene contacto con la encargada de los trámites que tiene como función recibir el recibo cancelado del usuario para darle el documento solicitado.

Características del servicio.

Para brindar al usuario un excelente servicio se deben tener las siguientes cualidades.

- Atender oportunamente al usuario.
- Mostrar una actitud de amabilidad y respeto hacia el usuario.
- Espíritu de colaboración.
- Compromiso y responsabilidad hacia el trabajo.
- Generar un ambiente de confianza.
- Informar y orientar al usuario oportunamente.
- Saber escuchar al usuario.
- Paciencia y comprensión hacia el usuario.
- Buenas relaciones interpersonales.

H. Conclusiones y Recomendaciones.

Tomando como base el diagnóstico que se realizó en la Alcaldía Municipal de Chalatenango, se logro determinar las necesidades que existen sobre un sistema organizativo y el mejoramiento del servicio al cliente que se brinda en la institución.

Es por ello, que se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones	Recomendaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados de la Alcaldía no conocen a profundidad los elementos administrativos como: Misión, Visión, Objetivos y Políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer a los empleados los elementos administrativos tales como : Misión, Visión, Objetivos y Políticas, Y estructura organizativa, a través de manuales organizativos y de capacitaciones al personal.
<ul style="list-style-type: none"> • La Alcaldía cuenta con el personal suficiente para ofrecer los diferentes servicios, pero estos no brindan una adecuada atención a los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un programa de capacitación que le permita a los empleados de la institución brindar un eficiente servicio de atención al usuario.
<ul style="list-style-type: none"> • Los usuarios perciben de que los pasos para ejecutar los procedimientos al momento de realizar un trámite son deficientes ya que genera pérdida de tiempo y una mala imagen para la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un Manual de Procedimiento en el que se dé a conocer los diferentes pasos que son necesarios para realizar una actividad, contribuyendo a que el servicio hacia los usuarios sea más eficiente.

Conclusiones	Recomendaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un documento en el cual se determinen los requisitos mínimos para que un empleado se ejerza en un puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un manual de descripción de puestos que le permita a la alcaldía contar con la base necesaria para contratar al personal que se necesite en un determinado momento a través de requisitos mínimos establecidos en forma objetiva.
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados de la alcaldía no reciben ningún tipo de incentivos, a veces no son tomadas sus opiniones y no poseen el equipo y mobiliario adecuado para ejercer sus actividades por lo que ellos se sienten desmotivados e insatisfecho con la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar al personal a través de la implementación de nuevos mecanismos de motivación que les permita realizar satisfactoriamente sus actividades, así, como también prestar un eficiente servicio al usuario.

Conclusiones	Recomendaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • El tipo de comunicación más utilizada para transmitir información dentro de la institución es de manera verbal, lo cual ocasiona que dicha institución se pueda distorsionar, no llegando el mensaje claro y dirigido hacia el receptor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar canales de comunicación que se han confiables tanto para el emisor como para el receptor del mensaje permitiendo de esta manera que la información sea clara, precisa, oportuna y objetiva.
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un tipo de liderazgo definido ya que los empleados manifiestan que a veces son tomadas en cuenta sus opiniones al momento de tomar una decisión, aunque aceptan las ordenes emanadas por sus superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer un tipo de liderazgo democrático, en donde se tome en cuenta la opinión y sugerencias del personal en las tomas de decisiones que vayan encaminadas a la consecución de los objetivos tanto individuales como institucionales.

CAPITULO III.

PROPUESTA DE UN SISTEMA ORGANIZATIVO Y EL MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO.

A. GENERALIDADES DEL SISTEMA.

1. MISIÓN.

Somos una institución de carácter público que brinda servicio eficiente y eficaz mediante la gestión administrativa que contribuye al desarrollo local del municipio a través de la utilización adecuada de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

2. VISIÓN.

Llegar a ser una institución que se adapte a los cambios del entorno, que le permita ofrecer servicios sociales a los habitantes del municipio de Chalatenango.

3. OBJETIVOS.

GENERAL: Disponer de un sistema organizativo que contribuya a una interrelación efectiva de la institución para ofrecer un mejor servicio al cliente.

ESPECIFICOS:

- ❖ Desarrollar la participación efectiva del Concejo Municipal a través de la modernización de un sistema organizativo que permita una mayor eficiencia en la gestión administrativa.

- ❖ Distribuir administrativamente el personal de la alcaldía de acuerdo a las necesidades que se tengan que contribuyan a mejorar el servicio al cliente.
- ❖ Dotar a la alcaldía las herramientas técnicas organizativas que permitan el mejoramiento de las funciones de cada puesto.

4. POLÍTICAS.

- ❖ La institución deberá de contar con herramientas técnicas organizativas de acuerdo a sus necesidades.
- ❖ Para alcanzar la eficiencia de la gestión administrativa se deberá hacer un buen uso de los fondos municipales.
- ❖ Se deberá fomentar un clima de cordialidad, cooperación y armonía que busquen alcanzar los objetivos de la institución.
- ❖ Todas las funciones deberán de regirse por los reglamentos, ordenanzas y acuerdos municipales.
- ❖ Debe de haber un compromiso institucional sobre planes de capacitación.

5. ESTRATEGIAS.

- ❖ Proporcionar a los empleados de la alcaldía información acerca de los elementos administrativos que les permita conocer qué persigue la institución y hacia dónde se dirige.

- ❖ Desarrollar programas de capacitación que le permita al personal administrativo ofrecer un buen servicio a los usuarios.
- ❖ Cada unidad debe de tener un diseño de la estructura organizativa de la institución con el fin de que los empleados conozcan las distintas dependencias jerárquicas, así como también las líneas funcionales.
- ❖ Reunir al personal por área de trabajo para explicarles las funciones que les competen y que están establecidas en los diferentes manuales para quien desee consultar.
- ❖ Tomar en cuenta la sugerencia de los empleados para que éstos se sientan motivados y contribuyan a alcanzar los objetivos de la institución.
- ❖ Para transmitir información al personal de la institución se usará un medio de comunicación en forma escrita donde se detalle en forma clara lo que se le quiera dar a conocer respecto a una actividad que desempeñe.

6. ALCANCES Y LIMITACIONES.

ALCANCES:

- ❖ Que el diseño de Modernización del Sistema Organizativo formulado para el área administrativa de la alcaldía municipal de Chalatenango sirva de guía para orientar

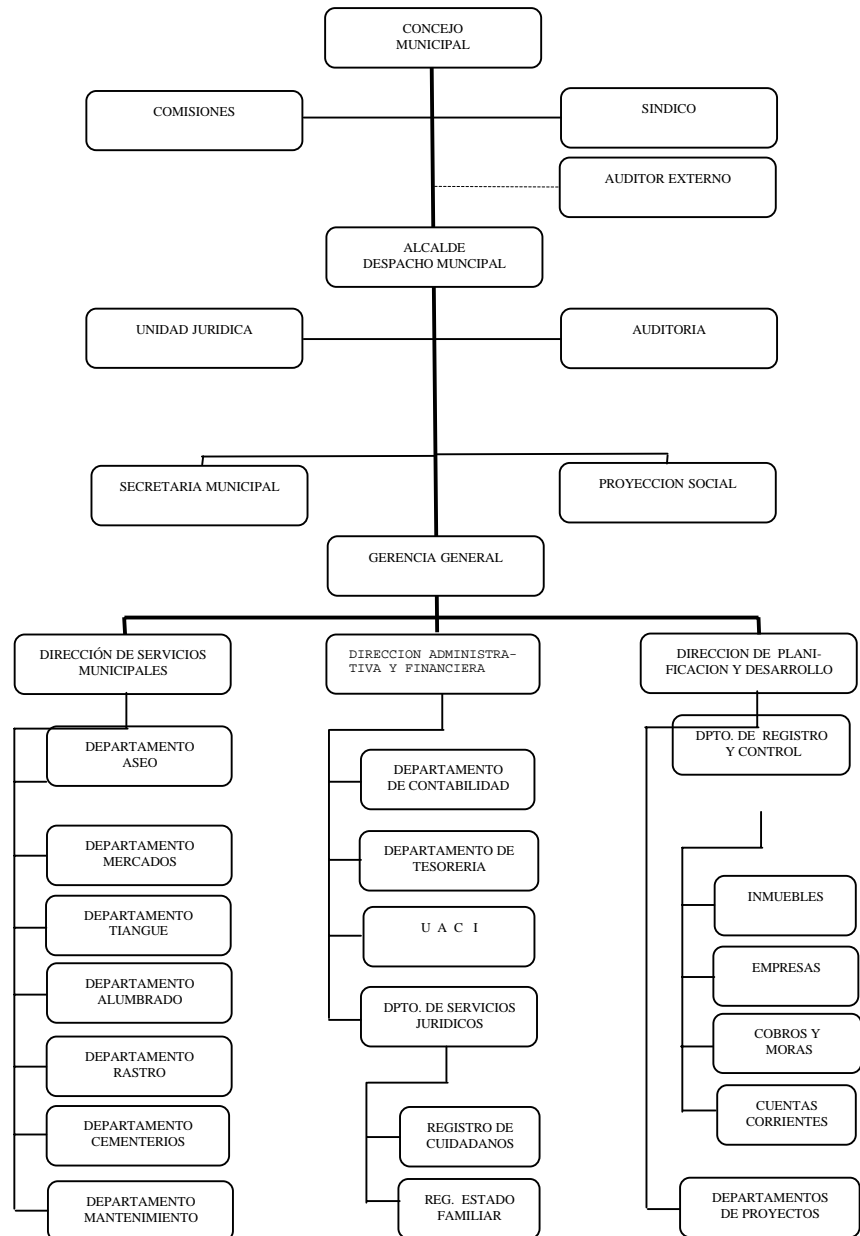
las actividades que debe de ejecutar el personal que labora.

- ❖ Que la alcaldía municipal cuente con las herramientas técnicas organizativas que contribuyan a optimizar los recursos que se le asignan para mejorar el desempeño de sus empleados.
- ❖ Proporcionar un programa de capacitación, el cual contribuirá a que los empleados brinden un mejor servicio al usuario.

LIMITACIONES.

- ❖ Si los funcionarios de la alcaldía no toman con responsabilidad y seriedad la modernización del sistema organizativo podría convertirse en un trabajo más.
- ❖ El personal administrativo no está acostumbrado a utilizar manuales por lo que se le debe capacitar adecuadamente.
- ❖ Los recursos financieros limitados obstaculizan el mejoramiento de las condiciones físicas e implementación de recursos en el área administrativa.
- ❖ Si el personal administrativo no es capacitado no desempeñaran adecuadamente sus funciones.

**B. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
ALCALDIA MUNICIPAL DE CHALATENANGO (PROPUESTO)**



SIMBOLOGÍA:

- RELACIÓN DE AUTORIDAD JERÁRQUICA
- LÍNEA DE RELACIÓN DE STAFF EXTERNA
- APOYO ADMINISTRATIVO
- LÍNEA DE RELACIÓN DE STAFF INTERNA

C. HERRAMIENTAS DE LA ORGANIZACION



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE CHALATENANGO**

a) ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE ORGANIZACION

i. OBJETIVOS DEL MANUAL.

- Proporcionar a las autoridades de la municipalidad una herramienta técnica-administrativa que defina las dependencias de las unidades asesora, las relaciones de trabajo que existen y las de operación.
- Contar con un instrumento de consulta, respecto a las actividades que se realizan en la institución.
- Que sirva de orientación al personal de nuevo ingreso, para que este se sienta identificado con el que hacer de la municipalidad.
- Proporcionar una guía donde se detallen las funciones, dependencias, niveles de autoridad y responsabilidad, la cual contribuirá al desarrollo del trabajo de manera eficiente.
- Facilitar la capacitación y adiestramiento del personal administrativo de la municipalidad.

ii. AMBITO DE APLICACION DEL MANUAL.

Este es aplicable, al área administrativa de la Alcaldía Municipal de Chalatenango.

iii. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO.

Las normas deberán aplicarse a partir de la presentación de éste a las autoridades de la institución.

Dentro de las normas que deben cumplirse, para garantizar el seguimiento y efectividad del siguiente manual de organización se pueden mencionar.

- El manual debe ser aprobado por el Concejo Municipal, con el objeto de que sea del conocimiento de todo el personal.
- El Organigrama de la Alcaldía deberá ubicarse en un área visible, como en las diferentes unidades y al público, con el fin de que se conozca por todo el personal.
- El manual deberá ser revisado y actualizado por lo menos una vez al año, de acuerdo con los cambios que se originen dentro de la institución.
- Si existen correcciones o modificaciones al manual, éstas deberán hacerse del conocimiento a todo el personal para que se pongan en práctica.

iv. INSTRUCCIONES PARA SU USO.

Este manual ha sido elaborado en forma sencilla y clara, para que el personal, que lo solicite, lo comprenda sin ninguna dificultad.

b) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Se hace una propuesta de una estructura organizativa, con el fin de mejorar el funcionamiento de la Alcaldía Municipal de Chalatenango, en el que se establezca la dependencia jerárquica de las diferentes áreas que la

conforman y las relaciones de autoridad y responsabilidad correspondiente.

i. DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE AUTORIDAD EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

1) Nivel Ejecutivo.

Este nivel está conformado por el Concejo Municipal, que es la máxima autoridad del municipio presidido por el Alcalde, quienes se encargan de elaborar y ejecutar planes, programas y proyectos. Además se encuentran las unidades asesoras y otras como: Sindicatura, Comisiones, Unidad Jurídica, Secretario Municipal y Gerente General.

2) Nivel Medio.

Está compuesto por los Jefes de las respectivas unidades de la institución como son : Dirección de Servicios, Dirección Administrativa y Financiera y Dirección de Planificación y Desarrollo Urbano, los cuales se encargan de hacer cumplir las decisiones tomadas en el Concejo Municipal.

3) Nivel Operativo.

Son las unidades orgánicas en las cuales el alcalde, por acuerdo del Concejo Municipal, delega la dirección del funcionamiento interno, encargándose de ejecutar de forma directa las ordenes que provienen de sus superiores permitiendo que se cumplan con las metas y objetivos propuestos por el plan de trabajo municipal, siendo ellas: contabilidad, tesorería, proveeduría, mantenimiento,

desarrollo urbano, catastro municipal, proyecto y registro de estado de personas naturales.

**A CONTINUACIÓN SE PRESENTA EL CUERPO PRINCIPAL DEL
MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.



1/2

- I. UNIDAD ORGANIZATIVA:** Concejo Municipal
- II. NIVEL DE AUTORIDAD:** Alta Dirección.
- III. DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** Ninguna
- IV. UNIDADES SUBORDINADAS:** Alcalde, Sindicatura, Comisiones Municipales, Auditoría Interna y Externa.

V. OBJETIVO: Representar el gobierno municipal, teniendo carácter deliberante y normativo en el que busca realizar la administración de forma correcta, económica y eficaz cumpliendo y haciendo cumplir las atribuciones que le señalan las ordenanzas municipales.

VI. FUNCIONES.

- Controlar la ejecución de planes y programas de desarrollo local.
- Elaborar proyectos de ley y someterlos a votación.
- Asistir a reuniones ordinarias y extraordinarias.
- Aprobar y autorizar decretos de reformas legales.
- Aprobar convenios o contratos importantes.
- Evaluar las tareas que en su carácter de ejecutivo de la municipalidad le son encomendadas al señor Alcalde.

- Velar por el efectivo cumplimiento del Código Municipal y demás leyes y reglamentos.
- Realizar la administración municipal de forma correcta, económica y eficaz.
- Ratificar las resoluciones emitidas por el Alcalde.

VII. RELACIONES DE TRABAJO.

INTERNAS:

- Alcalde.
- Sindicatura.
- Secretaria.
- Comisiones Municipales.
- Auditoría Interna.
- Auditoría Externa.

EXTERNAS:

- Ministerios e instituciones autónomas descentralizadas.
- ISDEM.
- COMURES
- Organismos Internacionales.
- Auditoria Externa.
- ONG'S.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.



1/2

- I. UNIDAD ORGANIZATIVA:** Despacho Municipal
- II. NIVEL DE AUTORIDAD:** Dirección.
- III. DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** Concejo Municipal.
- IV. UNIDADES SUBORDINADAS:** Gerente General, Jefes de área y Unidades de Asesoría y Apoyo.

V. OBJETIVO: Representar legal y Administrativamente al municipio, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la comunidad.

VI. FUNCIONES.

- ❖ Presidir las sesiones Ordinarias y Extraordinarias del Concejo Municipal.
- ❖ Representar legalmente al municipio.
- ❖ Cumplir y hace cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos emitidos por el Concejo Municipal.
- ❖ Convocar y preside cabildos
- ❖ Participar en el Concejo de Alcaldes del Departamento de su comprensión.

- ❖ Llevar las relaciones entre la Municipalidad y los Organismos públicos y privados, así como los ciudadanos en general.
- ❖ Nombrar y remover los funcionarios y empleados, cuyo nombramiento no este reservado al Concejo.
- ❖ Ejercer las funciones de gobierno y administrativas expidiendo acuerdos, ordenes e instrucciones necesarias y dictando medidas.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS:

- ❖ Secretaria Municipal.
- ❖ Promoción Municipal
- ❖ Comité técnico.
- ❖ Informática.
- ❖ Con los demás departamentos que conforman la institución.

EXTERNAS:

- ❖ Ciudadanos en general.
- ❖ Organizaciones sociales y comunales.
- ❖ Organizaciones nacionales e internacionales.
- ❖ Ministerios e instituciones públicas.
- ❖ Instituciones privadas.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

1/2

- I. **UNIDAD ORGANIZATIVA:** Comisiones Municipales.
- II. **NIVEL DE AUTORIDAD:** Apoyo.
- III. **DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** Concejo Municipal.
- IV. **UNIDADES SUBORDINADAS:** Ninguna.

V. **OBJETIVO:** Ayudar al concejo municipal en la ejecución de los planes de trabajo establecidos por el gobierno local para beneficiar a la comunidad.

VI. FUNCIONES.

- Planificar y organizar equipos de trabajo para la elaboración de estudios que requiera la municipalidad.
- Dar seguimiento a los planes de trabajos elaborados.
- Supervisar y controlar aquellos programas y proyectos desarrollados por el concejo municipal.
- Presentar informes al concejo municipal de las actividades que se realizan y dar a conocer los aspectos más relevantes.

- Ordenar la formación de comisiones las cuales pueden estar integradas por los regidores empleados o representantes de la comunidad.
- Desarrollar cualquier otra función que le asigne el concejo municipal siempre y cuando le compete a la comisión.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS:

- Concejo municipal.
- Alcalde Municipal.
- Sindicatura.
- Secretario Municipal.

EXTERNAS:

- Entidades y personas que autorice el concejo municipal, relacionados con los proyectos y programas municipales.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO



MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

1/2

- I. UNIDAD ORGANIZATIVA: Sindicatura.
- II. NIVEL DE AUTORIDAD: Asesoría.
- III. DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Concejo Municipal.
- IV. UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna.

VI. OBJETIVO: Ayudar al concejo municipal en la ejecución de los planes de trabajo establecidos por el gobierno local para beneficiar a la comunidad.

VI. FUNCIONES.

- Ejercer las obligaciones de un abogado.
- Asegurar que se cumplan lo que establece el código municipal, ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el concejo.
- Estampar con su rúbrica de visto bueno, todo documento de soporte en concepto de gastos.
- Proporcionar dictámenes en forma razonada y oportuna en los asunto que el concejo o alcalde los solicitan.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS:

- Concejo municipal.
- Alcalde Municipal.
- Auditoría interna.
- Todos los departamentos de la institución.

EXTERNAS:

- Auditoría externa.
- Instituciones públicas y privadas.
- Organizaciones nacionales e internacionales.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.



1/2

- I. **UNIDAD ORGANIZATIVA:** Auditoría Interna.
- II. **NIVEL DE AUTORIDAD:** Apoyo.
- III. **DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** Concejo Municipal.
- IV. **UNIDADES SUBORDINADAS:** Ninguna.

V. **OBJETIVO:** Verificar el resultado de las operaciones económicas realizadas y apoyar al concejo municipal mediante la implementación de normas técnicas de control interno que contribuyan a salvaguardar y garantizar los bienes de la municipalidad.

VI. FUNCIONES.

- Recomendar normas y políticas de control interno las cuales contribuyan en el desarrollo de las actividades de la auditoría interna.
- Colaborar en la ejecución y evaluación del presupuesto municipal.
- Firmar los documentos y estados financieros respectivos.
- Revisar periódicamente las operaciones que se realizan.

- Diseñar un plan de trabajo para cada ejercicio fiscal y presentarlo a la corte de cuentas.
- Realizar cualquier otra actividad relacionada con la auditoria.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS:

- Concejo municipal.
- Alcalde Municipal.
- Contabilidad.
- Tesorería
- Todos los departamentos de la institución.

EXTERNAS:

- Auditoría externa.
- Corte de Cuentas de la República.
- Organizaciones nacionales e internacionales.
- Organizaciones fiscalizadoras.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

1/2

- I. **UNIDAD ORGANIZATIVA:** Secretaria Municipal.
- II. **NIVEL DE AUTORIDAD:** Asesoría
- III. **DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** Alcalde Municipal.
- IV. **UNIDADES SUBORDINADAS:** Ninguna.

VI. OBJETIVO: Contribuir en la coordinación de las actividades de las diferentes unidades que integran la alcaldía. Así como también, fomentar mecanismos de comunicación entre autoridades municipales y ciudadanos del municipio.

VI. FUNCIONES.

- Asentar libros de actas de los acuerdos tomados por el Concejo municipal
- Comunicar a los concejales la convocatoria para que asistan a las reuniones.
- Comunicar a todas las unidades de la institución de los acuerdos emitidos por el concejo.
- Autorizar los estados financieros, las ordenes de suministro de materiales y equipos de otros informes.

- Formular planes de trabajo orientados al desarrollo de la institución.
- Realizar otras funciones emanadas del alcalde municipal y las demás establecidas en el art.55 del código municipal.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS:

- Concejo municipal.
- Alcalde Municipal.
- Todos los departamentos de la institución.

EXTERNAS:

- Las que asigne el concejo.
- Instituciones públicas y privadas.
- Organizaciones nacionales e internacionales.
- Ciudadanía en general.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

1/2

- I. **UNIDAD ORGANIZATIVA:** Proyección Social.
- II. **NIVEL DE AUTORIDAD:** Apoyo
- III. **DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** Alcalde Municipal.
- IV. **UNIDADES SUBORDINADAS:** Ninguna.

V. **OBJETIVO:** Promover la participación ciudadana e identificación de problemas y soluciones en forma organizada, buscando la armonía de los ciudadanos para realizar los proyectos de beneficio social y económico que contribuyan a elevar el nivel de vida de los habitantes.

VI. FUNCIONES.

- Contribuir en la gestión de la obtención de personería jurídica de cada organización comunal.
- Apoyar a directivas comunales en la elaboración de estatutos.
- Reunirse con los directivos comunales para identificar necesidades y orientar la búsqueda de soluciones.

- Informar y capacitar a líderes comunales sobre programas sociales a ejecutar.
- Informar a las autoridades superiores sobre las inquietudes de las comunidades para facilitar la gestión de ellos hacia el concejo municipal.
- Promover la educación, la cultura, el deporte la recreación, las ciencias y las artes entre los habitantes del municipio.
- Coordinar actividades con otras instituciones que desarrollen programas en beneficio social de la comunidad.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS:

- Concejo municipal.
- Alcalde Municipal.
- Dirección administrativa.
- Demás departamentos que conforman la alcaldía.

EXTERNAS:

- ONG'S.
- Instituciones públicas y privadas.
- Organizaciones nacionales e internacionales.
- Ciudadanía en general.
- Policía Nacional Civil.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

1/2

- I. UNIDAD ORGANIZATIVA:** Gerencia General.
- II. NIVEL DE AUTORIDAD:** Alta Dirección
- III. DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** Alcalde Municipal.
- IV. UNIDADES SUBORDINADAS:** Dirección de Servicios Municipales, Dirección Administrativa y Financiera y Dirección de Planificación y Desarrollo.

- V. OBJETIVO:** Lograr una gestión administrativa eficiente, cumpliendo eficazmente los objetivos y políticas dictadas por el Concejo Municipal

VI. FUNCIONES.

- Ejercer la función administrativa de la municipalidad de acuerdo con las Leyes, reglamentos y disposiciones del Concejo Municipal.
- Buscar y proponer al Alcalde Municipal fuentes alternas de financiamiento.
- Velar porque se presten los servicios municipales en

forma efectiva y a costos razonables.

- Elaborar el presupuesto Municipal.
- Promover el desarrollo, nivel cultural y social del país.
- Establecer un control sobre los bienes municipales.
- Autorizar los estados financieros y otros informes que deban someterse al alcalde municipal sobre la situación de los mismos.
- Elaborar planes de desarrollo local y de infraestructura de la municipalidad.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS:

- Despacho Municipal.
- Sindicatura.
- Secretaría
- Auditoría Interna.
- Asesoría Jurídica.
- Los diferentes departamentos y Unidades.

EXTERNAS:

- Ministerios e Instituciones Autónomas descentralizadas especialmente con: Ministerio de Hacienda.
- Corte de Cuentas.
- ISDEM, COMURES, FISDL
- ONG'S
- Auditoría Externa.
- Organismos Internacionales.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.



1/2

- I. UNIDAD ORGANIZATIVA:** Dirección de Servicios.
- II. NIVEL DE AUTORIDAD:** Dirección.
- III. DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** Gerente General.
- IV. UNIDADES SUBORDINADAS:** Alumbrado Eléctrico, Mercado Municipal, Cementerio Municipal, Rastro y Tiangué, Aseo Público y Mantenimiento de Vías Públicas.

V. OBJETIVO: Dirigir, Coordinar y Controlar las actividades que realiza el departamento de servicios comunitarios.

VI. FUNCIONES:

- Coordinar las actividades de los servicios comunitarios y las respectivas secciones subordinadas.
- Recopilar, registrar y controlar de forma sistemática toda la información necesaria relacionada con las actividades de servicios comunitarios.
- Diseñar planes de trabajo con los encargados de cada sección y someterlos a aprobación.
- Llevar un control de que los programas que se realizan sean ejecutados en el tiempo establecido.

VII. RELACIONES DE TRABAJO**INTERNAS:**

- ❖ Concejo Municipal.
- ❖ Secretaria Municipal.
- ❖ Promoción Municipal
- ❖ Departamento de servicios comunitarios.
- ❖ Comisiones.
- ❖ Con los demás departamentos que conforman la institución.

EXTERNAS:

- ❖ Ciudadanos en general.
- ❖ Instituciones públicas como: CNR, ISDEM, MOP, MAG, FISDL.
- ❖ Organizaciones nacionales e internacionales.
- ❖ Ministerios e instituciones públicas.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

1/2

- I. UNIDAD ORGANIZATIVA:** Dirección Administrativa y Financiera.
- II. NIVEL DE AUTORIDAD:** Dirección.
- III. DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** Gerente General.
- IV. UNIDADES SUBORDINADAS:** Inmuebles y Empresas.

V. OBJETIVO: Dirigir, Coordinar y Controlar las actividades De los diferentes unidades que conforman la estructura Organizativa, a fin de cumplir con los objetivos Institucionales.

VI. FUNCIONES.

- Presentar informes al Concejo Municipal, de las actividades que se desarrollan, dando informe de asuntos trascendentales que hayan sucedido.
- Planificar y organizar equipos de trabajo para la elaboración de estudio que requiera la municipalidad.
- Supervisar y controlar aquellos programas y proyectos desarrollados por el Concejo Municipal.
- Dar seguimiento a los planes de trabajo.

- Ordenar la formación de comisiones las cuales pueden estar integradas por los regidores empleados y/o representantes de la comunidad.
- Desarrollar cualquier otra función que a juicio del Concejo Municipal sea conveniente y propia de cada comisión.

VII. RELACIONES DE TRABAJO.

INTERNAS:

- ❖ Concejo Municipal.
- ❖ Alcalde Municipal.
- ❖ Secretaria Municipal
- ❖ Comisión Técnica.
- ❖ Con todos los departamentos que conforman la institución.

EXTERNAS:

- ❖ Instituciones Públicas .
- ❖ Organizaciones comunales
- ❖ Ciudadanía en general.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

1/2

- I. UNIDAD ORGANIZATIVA:** Departamento de Contabilidad.
- II. NIVEL DE AUTORIDAD:** Operativo.
- III. DEPENDENCIA JERARQUICA:** Dirección Financiera.
- IV. UNIDADES SUBORDINADAS:** Ninguna.

V. OBJETIVO: Registrar y validar los movimientos de las operaciones contables de una manera eficiente y oportuna que permita elaborar los estados financieros con veracidad y confiabilidad.

VI. FUNCIONES.

- Realizar los registro contables diario y mayor y los demás que fueren necesarios y exigidos por la Corte de Cuentas de la República.
- Analizar, revisar y autorizar las diferentes operaciones de ingresos y egresos que se generen en la municipalidad.
- Ejecutar y mantener el sistema contable con base a la contabilidad gubernamental y lineamientos establecidos por la municipalidad.

- Previsionar todos los compromisos de la municipalidad para efectuar los pagos oportunamente.
- Llevar la contabilidad de proyectos financieros con fondos provenientes de : ISDEM, SNR, FIS y otras instituciones financieras que contribuyen en el desarrollo del municipio.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS:

- Secretario Municipal.
- Alcalde Municipal.
- Dirección administrativa y Financiera.
- Demás departamentos que conforman la alcaldía.

EXTERNAS:

- ONG'S.
- Instituciones públicas y privadas.
- Corte de Cuentas de la República.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.



1/2

- I. **UNIDAD ORGANIZATIVA:** Tesorería.
- II. **NIVEL DE AUTORIDAD:** Operativo.
- III. **DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** Dirección Administrativa y
Financiera.
- IV. **UNIDADES SUBORDINADAS:** Ninguna.

V. **OBJETIVO:** Recaudar los tributos y otros ingresos, ejercer el control, custodia y registro de los fondos municipales.

VI. FUNCIONES.

- Efectuar pedidos de especies.
- Elaborar informes diarios de caja, bancos, especies y otros libros auxiliares.
- Controlar en forma eficiente la recaudación, custodia y erogación de los fondos municipales.
- Contabilizar los ingresos municipales de toda naturaleza en el fondo general del municipio.

- Efectuar las respectivas ordenes de descuento a las planillas de empleados que prestan sus servicios a la municipalidad y remitirlas a las oficinas o empresas correspondientes.
- Diseñar y presentar informes financieros a las autoridades de la municipalidad durante el mes y remitirlos a la dirección administrativa para su respectivo análisis.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS:

- Secretario Municipal.
- Alcalde Municipal.
- Dirección administrativa y Financiera.
- Demás departamentos que conforman la alcaldía.
- Registro y estado de personas naturales.

EXTERNAS:

- Contribuyentes.
- Instituciones privadas.
- Corte de Cuentas de la República.
- ISDEM
- AFP.
- INPEP
- ISSS



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.



1/2

- I. UNIDAD ORGANIZATIVA:** Dpto. Registro de Estado Familiar.
- II. NIVEL DE AUTORIDAD:** Operativo.
- III. DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** Dirección Administrativa y Financiera.
- IV. UNIDADES SUBORDINADAS:** Ninguna

V. OBJETIVO: Brindar un adecuado servicio a los usuarios, en cuanto a los hechos y actos de la vida de las personas, extendiendo documentos a los residentes en el municipio y demás registro de conformidad a la ley.

VI. FUNCIONES.

- Informar a la Dirección General de Estadísticas y Censos sobre los movimientos de registros que se realizan.
- Asentar partidas de nacimiento, defunción, matrimonio, etc.
- Notificar a las otras alcaldías de los municipios los cambios de domicilio de los ciudadanos que se presentan a la alcaldía.

- Velar por el cumplimiento de las leyes que regulan las actividades de registro de estado familiar.
- Realizar otras actividades a fines a este departamento.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS:

- Registro de Estado Familiar.
- Tesorería.
- Colecturía
- Dirección administrativa y Financiera.
- Demás departamentos que conforman la alcaldía.

EXTERNAS:

- Tribunal Supremo Electoral.
- Juzgados Diversos.
- Alcaldía municipales de otros municipios.
- PNC.
- Ministerio del Interior
- Ministerio del exterior
- Dirección General de Migración.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO



MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

1/2

I. **UNIDAD ORGANIZATIVA:** Dirección de Planificación y Desarrollo.

II. **NIVEL DE AUTORIDAD:** Operativo.

III. **DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** Gerente General.

IV. **UNIDADES SUBORDINADAS:** Desarrollo Urbano, Catastro Municipal, Proyectos.

V. **OBJETIVO:** Diseñar y Coordinar planes de desarrollo urbano Y rural del municipio, así como también velar por el Ordenamiento del desarrollo físico y urbano .

VI. FUNCIONES.

- Realizar inscripciones en la jurisdicción del municipio a efecto de que la ciudadanía se informe de los planes de desarrollo u ordenanzas, leyes y reglamentos de la municipalidad.
- Coordinar y plantear proyectos de desarrollo a otras instituciones, para la consecución de apoyo financiero.
- Establecer un comité técnico y asistir a reuniones que éste convoque.

- Mantener una estrecha coordinación entre las instituciones públicas y privadas de las distintas actividades encaminadas a explotar las potencialidades del municipio, basándose en el plan de desarrollo.
- Elaborar planes de trabajo que vayan dirigidos a mejorar el desarrollo urbano del municipio.
- Verificar si el uso del suelo del municipio está legalmente establecido, así como también, recomendar a la administración tributaria municipal la aplicación de sanciones, multas en consecuencias de controversias y violaciones a la Ley de Desarrollo y ordenamiento territorial u ordenanzas respectivas.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS:

- Concejo municipal.
- Dirección administrativa y Financiera.
- Catastro y Cuentas corrientes.
- Servicios comunitarios.

EXTERNAS:

- ISDEM.
- MAG.
- ANDA.
- MOP.
- Lideres Comunales.



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS PARA LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE
CHALATENANGO**

ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

i. OBJETIVOS DEL MANUAL.

- ❖ Definir los puestos de trabajo, estableciendo a su vez las funciones, habilidades, destrezas y requisitos básicos para el desempeño del mismo.
- ❖ Servir como instrumento de dirección, proporcionando el conocimiento de los diferentes puestos de trabajo que están bajo su cargo y así desarrollar los procesos adecuados de delegación y supervisión de funciones.
- ❖ Orientar el proceso de capacitación de personal mediante una forma integral basada en las características y requisitos de cada puesto.
- ❖ Proporcionar una herramienta básica que sirva como guía a las autoridades superiores en lo relacionado al reclutamiento, selección y contratación de personal con el fin de obtener el recurso humano idóneo para cada puesto de trabajo .

ii. AMBITO DEL MANUAL.

El presente manual de descripción de puestos tendrá como ámbito de aplicación los puestos principales de cada una de las unidades que componen la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Chalatenango.

iii. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO.

- ❖ El manual deberá revisarse por lo menos una vez al año, verificando de esta forma que el contenido corresponda a lo que realmente se da en la Alcaldía Municipal, para que de esta forma se puedan realizar cambios, si es necesario.
- ❖ Cuando se asignen responsabilidades a los distintos puestos, éstas deberán señalarse por escrito para que sean incorporadas al manual.
- ❖ Que el personal pueda unificar criterios para interpretar las tareas específicas que se les han asignado

iv. INSTRUCCIONES PARA SU USO.

El diseño de este manual es claro y sencillo, para que las personas que necesiten hacer uso de el; no tengan ninguna dificultad al momento de interpretarlo y comprenderlo.

Dicho manual está estructurado de la siguiente forma:

La primera parte lo conforma el encabezado, que comprende el nombre del manual con el respectivo título del puesto y jefe inmediato.

La segunda parte conformado por la descripción general, seguido de la descripción del puesto que encierra a las actividades permanentes y frecuentes. Así, como también se detallan los requisitos básicos, habilidades y destrezas que se necesitan para las personas que ocupan o aspiran al cargo.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO.**

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS.**



1/2

I. TÍTULO DEL PUESTO: Alcalde Municipal.

II. JEFE INMEDIATO: Concejo Municipal.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL: Representa legal y administrativamente al Municipio, cumple y hace cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo y resuelve los casos y asuntos particulares de gobierno y de administración de la Municipalidad..

IV. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES.

- Presidir las sesiones ordinarias del Concejo Municipal.
- Convocar y presidir cabildos
- Llevar las relaciones entre la Municipalidad y los organismos públicos y privados, así como con los ciudadanos en general.
- Representar legalmente el municipio.
- Informar al Concejo sobre la Ejecución del presupuesto y de la administración del municipio.

B. ACTIVIDADES FRECUENTES.

- Nombrar y remover los funcionarios y empleados bajo su cargo.
- Participar en el Concejo de Alcaldes del departamento de sus comprensión.
- Promover la creación de Asociaciones Comunales y Municipales, que propicien el desarrollo del municipio.
- Autorizar y firmar todos los documentos de conformidad con la ley.
- Ejercer las demás funciones que la ley, ordenanzas y reglamentos le señalan.
- Autorizar con su firma el pago de los bienes y servicios adquiridos por la municipalidad.

C. REQUISITOS DEL PUESTO:**EDUCACIÓN.**

De acuerdo a lo establecido en el Art. 26 literal f) del Código Municipal.

EXPERIENCIA.

Que conozca los problemas económicos, políticos y sociales del municipio.

D. HABILIDADES Y DESTREZAS.

- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Creatividad.
- Relaciones Interpersonales.
- Legislación Municipal.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS.



1/2

I. **TITULO DEL PUESTO:** Síndico Municipal.

II. **JEFE INMEDIATO:** Concejo Municipal.

III. **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Representar y defender judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio en todo lo relacionado con los bienes derechos y obligaciones municipales conforme a la ley y a las instrucciones del Concejo.

IV. **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

A. ACTIVIDADES PERMANENTES.

- Revisar los comprobantes de gastos municipales.
- Dar el visto bueno de la legalización de comprobantes municipales.
- Atender las denuncias de la población.
- Darle seguimiento a los acuerdos del concejo.
- Participar en las diversas reuniones del que hacer de la institución.

B. ACTIVIDADES FRECUENTES.

- Revisar y firmar los juicios subsidiarios.
- Apoyar en la elaboración y ejecución del proyecto municipal.

- Revisar los estatutos de la institución.
- Autorizar y otorgar la personería jurídica a las ADESCOS.
- Elaborar informes y enviarlos al Concejo Municipal.
- Asistir a seminarios relacionados a su puesto de trabajo.
- Elaborar y proponer a la Gerencia General los planes, objetivos, presupuestos, programas de la institución en coordinación con el Concejo Municipal, el alcalde y los jefes de departamentos.

C. REQUISITOS DEL PUESTO:

EDUCACIÓN.

Egresado de la carrera de Licenciatura en Ciencias Sociales y Ciencias Jurídicas.

EXPERIENCIA.

Dos años en puestos similares.

D. HABILIDADES Y DESTREZAS.

- Manejo de paquetes computacionales.
- Conocimientos básicos de organización comunitaria.
- Conocimiento de leyes municipales, gubernamentales y en general.
- Relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones oportunas.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS.



1/2

I. **TÍTULO DEL PUESTO:** Secretario Municipal.

II. **JEFE INMEDIATO:** Concejo Municipal.

III. **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Coordinar las actividades que le competen al Concejo Municipal, así, como también el archivo y levantamiento de documentos relacionados a los acuerdos municipales.

IV. **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

A. ACTIVIDADES PERMANENTES.

- Levantar actas y acuerdos municipales.
- Archivar toda la documentación relacionada con los acuerdos del Concejo Municipal.

B. ACTIVIDADES FRECUENTES.

- Asistir a reuniones del concejo municipal.
- Realizar la admisión de solicitud de titulación municipal.

C. REQUISITOS DEL PUESTO:**EDUCACIÓN.**

Graduado de la carrera de Lic. En Administración de Empresas.

EXPERIENCIA.

Dos años de ejercer la profesión.

D. HABILIDADES Y DESTREZAS.

- Ortografía y redacción.
- Caligrafía.
- Conocimiento del ámbito municipal.
- Conocimiento legal de todas las unidades de la institución.
- Iniciativa.
- Liderazgo.
- Relaciones Interpersonales.
- Manejo de paquetes computacionales.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO.**



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS.**

1/2

I. TÍTULO DEL PUESTO: Gerente General.

II. JEFE INMEDIATO: Alcalde Municipal.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL: Servir de apoyo al Alcalde Municipal en la planificación organización, dirección y control de todas las unidades administrativas..

IV. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES.

- Ejercer la función administrativas de la municipalidad de acuerdo con las leyes, reglamentos y con las disposiciones del Concejo Municipal.
- Velar porque se presten los servicios municipales de forma eficiente.
- Promover el desarrollo, nivel cultural y social de la comunidad.
- Autorizar los Estados Financieros.
- Establecer un control sobre los bienes de la municipalidad.
- Participar en las reuniones del Concejo Municipal con voz, pero sin voto.

B. ACTIVIDADES FRECUENTES.

- Elaborar informes para ser presentados al alcalde.
- Efectuar la elaboración de planes a corto y largo plazo.
- Elaborar planes de desarrollo social y de infraestructura para la comunidad.
- Establecer un sistema de Información Financiero, Administrativo y Operativo de las diferentes unidades que integran la municipalidad.

C. REQUISITOS DEL PUESTO:**EDUCACIÓN.**

Graduado de Lic. En Administración de Empresas.

EXPERIENCIA.

Tres años de experiencia en cargos similares.

D. HABILIDADES Y DESTREZAS.

- Manejo de programas de computación como Excel y Word.
- Planificación.
- Liderazgo.
- Manejo de recurso humano.
- Conocimiento de leyes gubernamentales.
- Toma de decisión.
- Capacidad de Análisis.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS.

1/2

I. **TÍTULO DEL PUESTO:** Asesor legal.

II. **JEFE INMEDIATO:** Alcalde Municipal.

III. **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Elaborar los diferentes reglamentos y ordenanzas de la alcaldía municipal, resolver problemas jurídicos de esta y representarla legalmente ante cualquier instancia o institución.

IV. **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

A. ACTIVIDADES PERMANENTES.

- Resolver los problemas jurídicos de la institución.
- Revisar acuerdos municipales.
- Analizar las diferentes notas y reportes encaminadas en el aspecto legal.

B. ACTIVIDADES FRECUENTES.

- Representar de forma legal a la institución ante cualquier instancia que la requiera.
- Elaborar y proponer al concejo municipal, estrategias legales ante cualquier circunstancia legal que incurra la institución.

Elaborar los reglamentos y ordenanzas correspondientes de la institución apegados a la leyes que la rigen.

C. REQUISITOS DEL PUESTO:

EDUCACIÓN.

Egresado de la carrera de licenciatura en Ciencias Jurídicas.

EXPERIENCIA.

Dos años en puestos similares.

D. HABILIDADES Y DESTREZAS.

- Manejo de paquetes computacionales.
- Conocimiento básicos sobre municipalismo.
- Conocimientos sobre finanzas y tributación municipal.
- Conocimiento de leyes municipales y gubernamentales.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO.**

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS.



1/2

I. TÍTULO DEL PUESTO: Promotor Social.

II. JEFE INMEDIATO: Gerente General.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar y coordinar todas las actividades relacionadas con el desarrollo de las comunidades, organizando y dirigiendo la formación de asociaciones de desarrollo comunal ADESCOS, así, como brindar toda la ayuda técnica necesaria a dichas instituciones y llevar a cabo todas las actividades públicas de la alcaldía municipal.

IV. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES.

- Realizar todas las actividades públicas de la alcaldía municipal.
- Darle seguimiento a cada una de las ADESCOS formadas y sujetos a formación.
- Asistir a reuniones con las diferentes comunidades.
- Planificar y coordinar todas las actividades del departamento.

B. ACTIVIDADES FRECUENTES.

- Brindar asistencia técnica a las ADESCOS.
- Asistir a reuniones convocadas por su jefe inmediato.
- Elaborar y proponer planes sobre el desarrollo de las comunidades.
- Asistir a seminarios y capacitaciones.

C. REQUISITOS DEL PUESTO:

EDUCACIÓN.

Bachiller en cualquier área o especialidad.

EXPERIENCIA.

Un año en puestos similares.

D. HABILIDADES Y DESTREZAS.

- Conocimientos básicos de computación.
- Relaciones interpersonales.
- Capacidad en la toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de análisis, síntesis, expresión verbal y escrita.
- Conocimiento básicos de legislación ambiental y desechos sólidos.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS.



1/2

I. **TÍTULO DEL PUESTO:** Tesorero.

II. **JEFE INMEDIATO:** Gerencia General.

III. **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Programar, Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con el manejo de los recursos financieros, así como de las operaciones presupuestarias y contables y la generación de informes y estados financieros que muestren la situación de la alcaldía.

IV. **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

A. ACTIVIDADES PERMANENTES.

- Preparar los informes diarios y periódicos sobre las disposiciones y compromisos a cargo de la Alcaldía y otros que le sean solicitados.
- Supervisar la recaudación de ingresos en concepto de pagos de impuestos.
- Mantener el registro actualizado de firma autorizadas para el manejo de cuentas.
- Comprar, administrar y custodiar las especies municipales.

B. ACTIVIDADES FRECUENTES.

- Efectuar el pago de salarios al personal y la adquisición de los compromisos adquiridos por la alcaldía.
- Manejar los fondos de acuerdo a las disposiciones legales.
- Gestionar la apertura de cuentas o cierres de cuentas bancarias de conformidad a los acuerdos del Concejo Municipal.

C. REQUISITOS DEL PUESTO:**EDUCACIÓN.**

Graduado de la carrera en Licenciatura en Administración de Empresas o Licenciatura en Contaduría Pública.

EXPERIENCIA.

Tres años de experiencia en cargos similares.

D. HABILIDADES Y DESTREZAS.

- Interpretación de estados financieros.
- Habilidad numérica.
- Elaboración de estados financieros.
- Capacidad de liderazgo.
- Conocimiento en computación.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS.



1/2

- I. **TÍTULO DEL PUESTO:** Jefe del departamento de la UACI
- II. **JEFE INMEDIATO:** Gerente General.

III. **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Planificar, Organizar, controlar y ejecutar todos los procesos de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios; así, como cumplir y hacer cumplir todas las demás responsabilidades que se establecen en la ley de adquisiciones y contrataciones de la administración pública.

IV. **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

A. **ACTIVIDADES PERMANENTES.**

- Asistir a reuniones convocadas por su jefe inmediato o por el ministro de hacienda.
- Verificar la asignación presupuestaria, previo a la iniciación de todo proceso de concurso o licitación para contratación de obras, bienes y servicios.
- Planificar y ejecutar todos los procesos de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.

B. ACTIVIDADES FRECUENTES.

- Asistir a seminarios o capacitaciones relacionadas con el que hacer de su puesto, para incrementar sus conocimientos.
- Adecuar conjuntamente con la unidad solicitante, las bases de licitación, de acuerdo a los manuales o guías proporcionadas por la UNAC, según el tipo de contratación a realizar.
- Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.
- Llevar el control y la actualización del banco de datos institucional de ofertantes y contratistas.
- Elaborar en coordinación con la unidad financiera institucional (UFI) la programación anual de las compras, las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.
- Elaborar y proponer los planes, presupuestos, estrategias y metas del departamento para el año fiscal entrante a la gerencia general.

C. REQUISITOS DEL PUESTO:**EDUCACIÓN.**

Egresado de la carrera de Lic. en Ciencias Sociales y Ciencias Jurídicas.

EXPERIENCIA.

Dos años en puestos similares.

D. HABILIDADES Y DESTREZAS.

- Conocimiento de leyes gubernamentales, Normas Jurídicas(LACAP).
- Administración Municipal.
- Trabajo en equipo.
- Relaciones Interpersonales.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS.



1/2

I. **TÍTULO DEL PUESTO:** Jefe de Contabilidad.

II. **JEFE INMEDIATO:** Gerente General.

III. **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Registrar los ingresos y egresos relacionados al área contable, así, como también la legalización de los documentos y el suministro de datos para la elaboración del presupuesto municipal.

IV. **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

A. **ACTIVIDADES PERMANENTES.**

- Registrar los ingresos.
- Registrar los egresos.
- Legalizar los documentos contables.

B. **ACTIVIDADES FRECUENTES.**

- Proporcionar datos para la elaboración del presupuesto. Municipal.
- Realizar el registro de Inventario.

C. REQUISITOS DEL PUESTO:

EDUCACIÓN.

Graduado de Lic. En Contabilidad Pública.

EXPERIENCIA.

Dos años en Contabilidad Gubernamental.

D. HABILIDADES Y DESTREZAS.

- Conocimiento en Contabilidad Gubernamental.
- Interpretación de leyes Contables.
- Manejo de programas computacionales.
- Conocimiento de leyes tributarias.
- Liderazgo.
- Relaciones Interpersonales.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS.



1/2

I. **TÍTULO DEL PUESTO:** Jefe del departamento de registro y control tributario.

II. **JEFE INMEDIATO:** Gerente General.

III. **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades relacionadas al registro de inmuebles y negocios, así como también al control tributario de los contribuyentes de la alcaldía municipal.

IV. **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

A. **ACTIVIDADES PERMANENTES.**

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las actividades del departamento de registro y control tributario.
- Realizar registro de inmuebles de los contribuyentes.
- Efectuar el cobro de los servicios e impuestos municipales.
- Revisar los reportes de las diferentes secciones subalternas.

B. ACTIVIDADES FRECUENTES.

- Realizar los registros de las empresas.
- Programar y efectuar los cobros a los contribuyentes.
- Asistir a reuniones en el que se le convoque.
- Elaborar informes y enviarlos a su superior.
- Realizar el cierre de las cuentas al final del año.
- Elaborar los planes, objetivos, metas y estrategias del departamento.

C. REQUISITOS DEL PUESTO:**EDUCACIÓN.**

Bachiller técnico vocacional, opción contaduría pública o técnico en Ingeniería civil.

EXPERIENCIA.

Dos años en puestos similares.

D. HABILIDADES Y DESTREZAS.

- Manejo de paquetes computacionales.
- Manejo de vehículo y motocicletas.
- Manejo de aparatos de suelo e ingeniería civil.
- Capacidad de análisis, síntesis, verbal y escrita.
- Trabajo en equipo.
- Relaciones interpersonales.
- Conocimientos de leyes tributarias, municipales y gubernamentales.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS.

1/2

- I. **TITULO DEL PUESTO:** Encargado de cuentas corrientes.
- II. **JEFE INMEDIATO:** Jefe de Registro y Control Tributario.

III. **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Inscribir los inmuebles y negocios así, como determinar el monto de los impuestos y cuentas de tasas municipales, calculando y enviando los estados de cuentas de los contribuyentes e identificar las cuentas morosas.

IV. **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

A. **ACTIVIDADES PERMANENTES.**

- Determinar la cuenta de tasas e impuestos municipales.
- Elaborar el respectivo recibo del contribuyente.
- Inscribir los inmuebles y negocios.
- Calcular y enviar estados de cuentas a los contribuyentes.

B. **ACTIVIDADES FRECUENTES.**

- Identificar cuentas en mora.

- Elaborar informes y enviarlos a las autoridades superiores.
- Asistir a seminarios o capacitación relacionadas a su puesto.

C. REQUISITOS DEL PUESTO:

EDUCACIÓN.

Bachiller técnico vocacional, opción Contaduría Pública.

EXPERIENCIA.

Dos años en puestos similares.

D. HABILIDADES Y DESTREZAS.

- manejo de paquetes computacionales.
- Relaciones Interpersonales.
- Conocimiento de leyes tributarias gubernamentales.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS.



1/2

I. **TITULO DEL PUESTO:** Jefe del departamento de proyectos.

II. **JEFE INMEDIATO:** Gerente general.

III. **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades del departamento de proyectos o catastro municipal.

IV. **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

A. ACTIVIDADES PERMANENTES.

- Planificar, organizar y coordinar las actividades del departamento de proyectos.
- Elaborar y conceder los permiso de construcción.
- Elaborar las respectivas carpetas técnicas de cada proyecto.
- Realizar inspecciones y supervisiones a los respectivos proyectos.
- Revisar los reportes de las diferentes secciones subalternas.
- Realizar gestiones del departamento de proyecto con otras instituciones relacionadas a éste.

B. ACTIVIDADES FRECUENTES.

- Elaborar y proponer proyectos de bienestar social al Concejo Municipal.
- Asistir a reuniones convocadas por su autoridad superior.
- Elaborar y proponer los planes, objetivos metas, estrategias y presupuesto del departamento de proyectos a la gerencia.
- Asistir a seminarios relacionados con el puesto de trabajo.

C. REQUISITOS DEL PUESTO:

EDUCACIÓN.

Ingeniero Civil, Arquitectura o carreras a fines.

EXPERIENCIA.

Dos años en puestos similares.

D. HABILIDADES Y DESTREZAS.

- Conocimientos de leyes municipales y gubernamentales.
- Manejo de programas de computación.
- Relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad para la toma de decisiones. Manejo de maquinaria mediana de construcción.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS.



1/2

I. **TÍTULO DEL PUESTO:** Jefe del Departamento del Registro de Estado Familiar

II. **JEFE INMEDIATO:** Gerente General.

III. **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del departamento de registro de estado familiar de la alcaldía y efectuar los trámites correspondientes que demandan los usuarios de estos.

IV. **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

A. ACTIVIDADES PERMANENTES.

- Coordinar todas las actividades del departamento.
- Revisar los reportes de las secciones subalternas.
- Efectuar marginaciones, divorcios, asentamiento de matrimonios, constancias de solterías y de subsidiarios.

B. ACTIVIDADES FRECUENTES.

- Elaborar informes y enviarlos a sus superiores.
- Asistir a reuniones programadas por su jefe inmediato.
- Asistir a seminarios y capacitaciones.
- Asistir a reuniones del concejo municipal.

C. REQUISITOS DEL PUESTO:

EDUCACIÓN.

Bachiller técnico; secretariado o estudiante universitario de cualquier carrera.

EXPERIENCIA.

Un año en puestos similares.

D. HABILIDADES Y DESTREZAS.

- Manejo básico en computación.
- Conocimiento de leyes municipales y gubernamentales.
- Relaciones Interpersonales
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Manejo de personal.
- Conocimiento básico de administración gerencial



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
BÁSICOS PARA LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHALATENANGO**

a) ASPECTOS GENERALES SOBRE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

i. OBJETIVOS DEL MANUAL.

- ❖ Proporcionar a la Alcaldía Municipal de Chalatenango, un instrumento de consulta, que sirva para adiestrar al personal en su respectiva área.
- ❖ Proporcionar al personal un documento que sirva como guía de referencia, sobre la forma de llevar a cabo sus actividades.
- ❖ Ofrecer un instrumento técnico administrativo, que contribuya a la sistematización de las actividades que se realizan en la institución.

ii. AMBITO DE APLICACIÓN DEL MANUAL.

El ámbito de aplicación del manual de procedimiento es la Alcaldía Municipal de Chalatenango.

iii. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO.

- ❖ Deberá ser aprobado por el Concejo Municipal y puesto en vigencia a partir de su aprobación.
- ❖ Deberá ser entregado a cada jefe de sección respectivo para que lo de a conocer al personal y además se debe establecer un mecanismo para su manejo.
- ❖ Actualizarlo y revisarlo por lo menos una vez al año, a fin de que el contenido del mismo se encuentre sujeto a cambios que se realicen en el interior de la institución.

- ❖ Cualquier modificación a esta herramienta deberá basarse en las políticas de cada unidad.

iv. INSTRUCCIONES PARA SU USO.

- ❖ Toda actividad se debe de ejecutar en orden sin perder la secuencia.
- ❖ Es obligación del personal, completar procedimientos sin dejar detalles para tiempos posteriores.
- ❖ La elaboración del manual está de forma clara y sencilla, para que su contenido sea de clara comprensión.

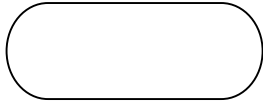
Cada procedimiento representa el esquema siguiente:

- Nombre del procedimiento.
- Descripción del procedimiento.
- Flujograma.

Con la representación grafica se pretende que los usuarios del manual, comprendan con facilidad cada uno de los procedimientos.

La simbología a utilizar en cada uno de los procedimientos descritos en los flujogramas se presenta a continuación:

SÍMBOLO

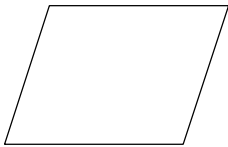


REPRESENTA.

INICIO O FINALIZACION.

Indica el inicio o finalización del procedimiento.

OPERACIÓN DE ENTRADA- SALIDA



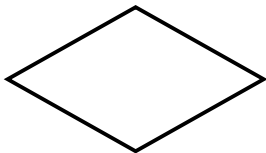
Indica un intercambio de información y se utiliza para señalar una operación de traslado de documentos, así como transmisiones verbales y entrevistas que se realizan dentro de un procedimiento.

OPERACIÓN.



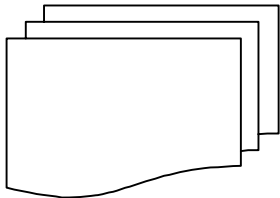
Es aquella acción que realizan las unidades o personas involucradas en el procedimiento.

DECISIÓN.



Es la figura que indica un proceso alternativo señalando un punto dentro del flujo en donde se debe tomar la decisión. (si o no)

DOCUMENTO CON COPIA



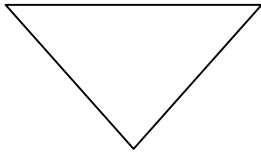
Representa un documento que se guarda en archivo con copias.

DOCUMENTO.



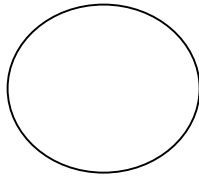
Representa un documento que puede ser solicitud, recibo, tarjeta, expediente, etc.

ARCHIVO.



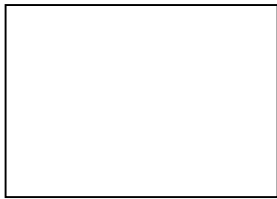
Símbolo utilizado para archivar documento en forma temporal y permanente.

CONECTOR.



Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las operaciones; además con éste símbolo se ligan a los demás símbolos indicando con ello la secuencia de los pasos de procedimientos.

PROCESO



Finalización del proceso.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

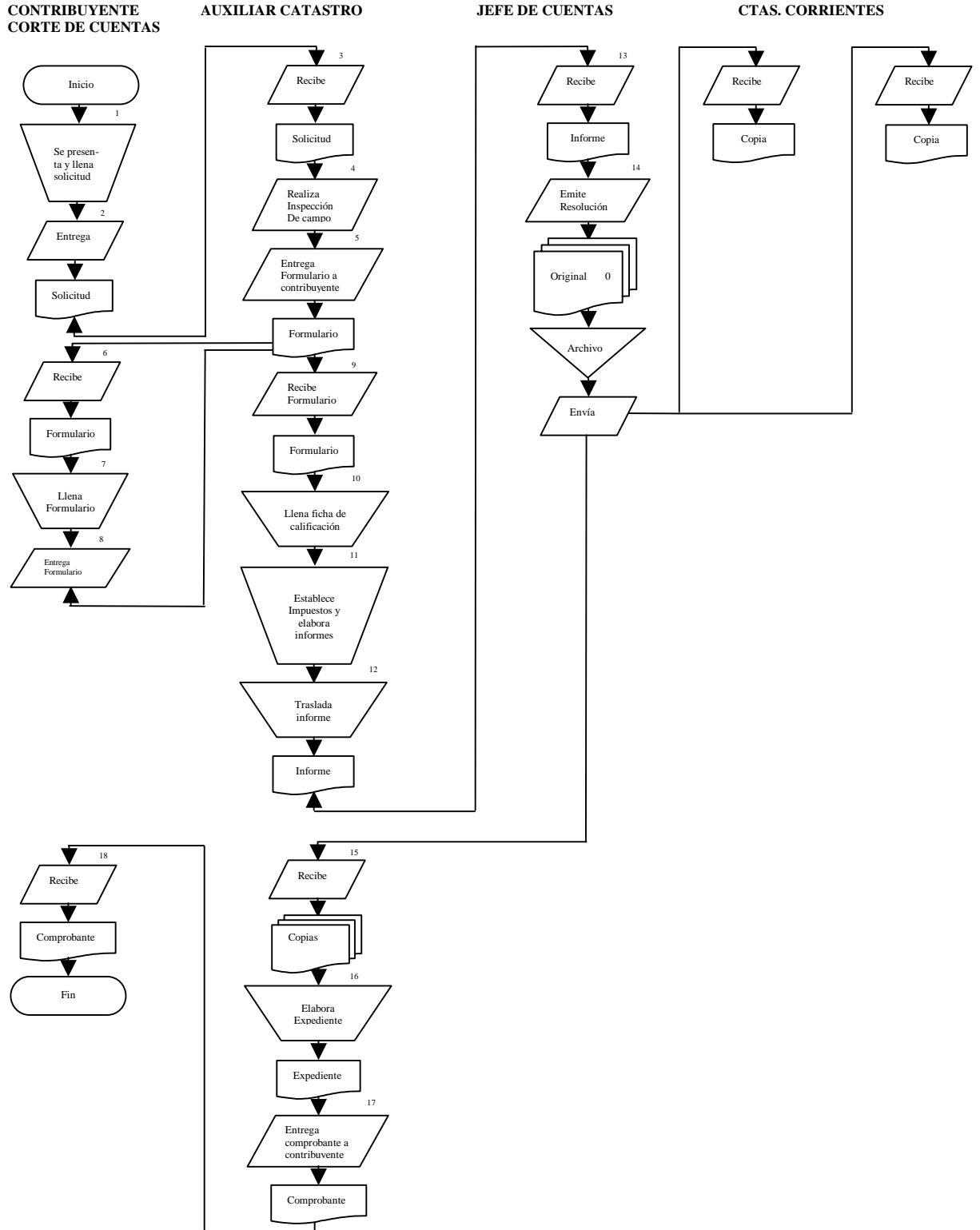
PROCEDIMIENTO: APERTURAS DE CUENTAS.

Pag. 1/2

RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
CONTRIBUYENTE	1	Se presenta al departamento de catastro a realizar trámite para apertura de cuenta y llena solicitud de " apertura de cuenta"
	2	Entrega solicitud.
AUXILIAR DE CATASTRO	3	Recibe solicitud de apertura de cuentas.
	4	Realiza inspección de campo para verificación de la información.
	5	Entrega formulario para inventario de mercadería.
CONTRIBUYENTE	6	Recibe formulario
	7	Llena formulario para inventario de mercadería de negocios.
	8	Entrega formulario a auxiliar de catastro.
AUXILIAR DE CATASTRO	9	Recibe formulario con los respectivos datos.
	10	Llena ficha de calificación de negocios.
	11	Establece impuesto municipal de acuerdo al inventario y elabora informe respectivo.
	12	Traslada informe a jefe de catastro

JEFE DE CATASTRO	13	Recibe informe
	14	Emite resolución.
AUXILIAR DE CATASTRO	15	Recibe copia de resolución.
	16	Elabora expediente de contribuyente.
	17	Entrega comprobante a contribuyente y archiva documentos.
CONTRIBUYENTE	18	Recibe comprobante.

ALCALDIA MUNICIPAL DE CHALATENANGO
PROCEDIMIENTO: APERTURA DE CUENTAS



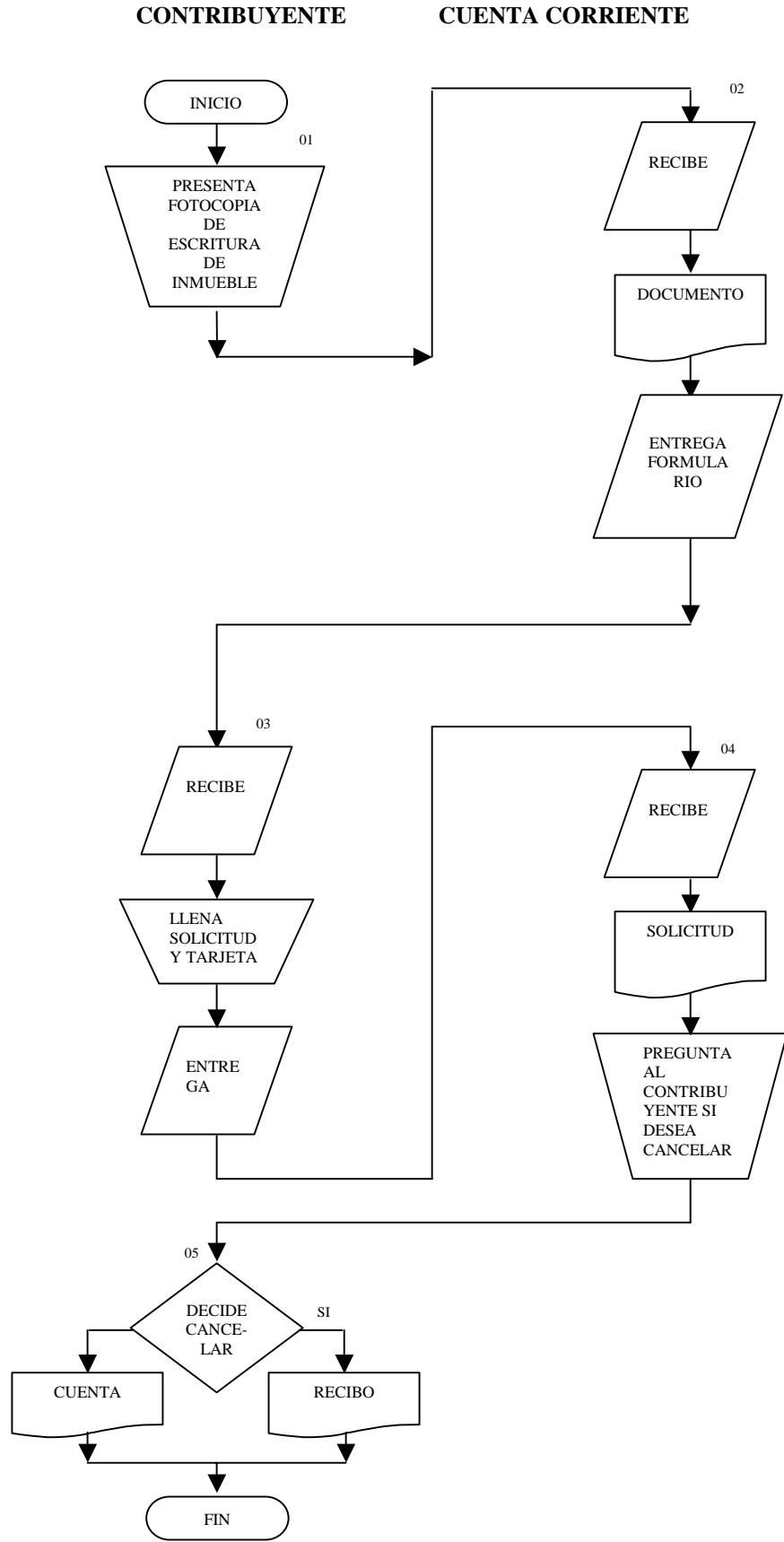
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

PROCEDIMIENTO: INSCRIPCIÓN DE INMUEBLES .

Pag. 1/1

RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
CONTRIBUYENTE	1	Presenta fotocopia de escritura del inmueble y documento unico de identidad al encargado de cuentas corrientes.
ENCARGADO DE CUENTA CORRIENTE	2	Recibe documento y entrega solicitud y tarjeta de cuenta corriente y lo entrega.
CONTRIBUYENTE	3	Recibe solicitud y procede a llenarla junto con la tarjeta de cuenta corriente y lo entrega.
ENCARGADO DE CUENTA CORRIENTE	4	Recibe documentación y pregunta al contribuyente se desea pagar.
CONTRIBUYENTE	5	Decide pagar o no, si cancela se le elabora el recibo, sino, solamente se le da el informe de la cuenta.

ALCALDIA MUNICIPAL DE CHALATENANGO
PROCEDIMIENTO: INSCRIPCIÓN DE INMUEBLES.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

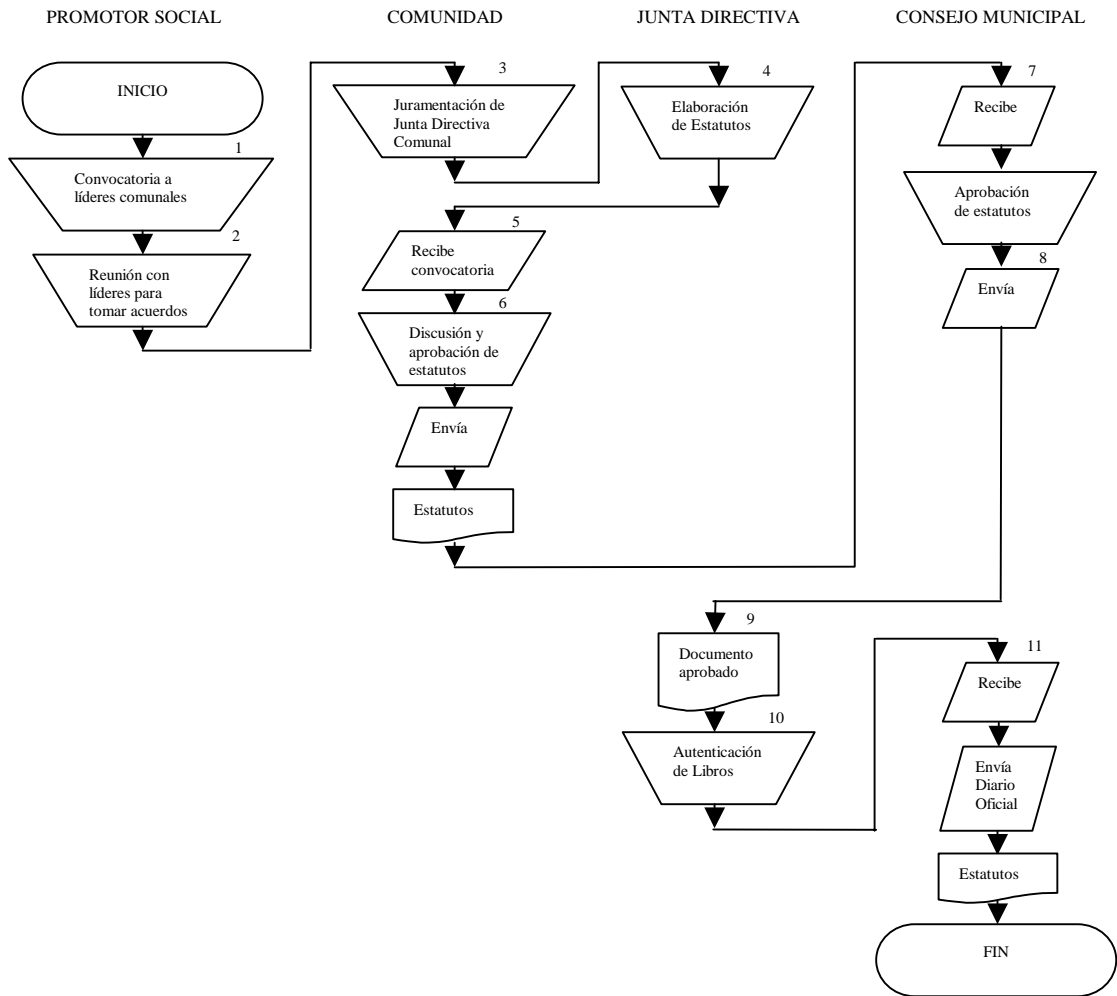
PROCEDIMIENTO: FORMACIÓN DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO
COMUNAL. (ADESCOS)

Pag. 1/2

RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
PROMOTOR SOCIAL	1	Convoca a reunión.
	2	Reúne a los líderes o grupos solicitantes a formar las ADESCOS
PROMOTOR SOCIAL Y LA COMUNIDAD.	3	Se reúnen para aprobar y juramentar la nueva junta directiva de la comunidad.
PROMOTOR SOCIAL Y JUNTA DIRECTIVA COMUNAL	4	Se reúnen para elaborar estatutos y someterlos a discusión a la comunidad.
LA COMUNIDAD	5	Recibe convocatoria para la discusión de los estatutos de la comunidad.
PROMOTOR SOCIAL Y JUNTA DIRECTIVA COMUNAL	6	Reúnen a la comunidad para juramentar y aprobar los estatutos de esta y envían al Concejo Municipal.
CONCEJO MUNICIPAL	7	Recibe los estatutos de la comunidad para su aprobación y ratificación, con su respectiva personería jurídica.
	8	Envía notificación a la Junta Directiva Comunal.

JUNTA DIRECTIVA COMUNAL	9 10	Recibe notificación del Concejo Municipal, con los estatutos aprobados y con su respectiva personería jurídica. Autentica los libros contables y de secretaría.
CONCEJO MUNICIPAL.	11	Envía a que se publique en el Diario Oficial la formación y legalización de la ADESCO

ALCALDIA MUNICIPAL DE CHALATENANGO
PROCEDIMIENTO: FORMACION DE DESARROLLO DE ASOCIACIONES COMUNALES (ADESCOS)



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

**PROCEDIMIENTO: CERTIFICACIÓN DE PARTIDAS DE NACIMIENTO,
MATRIMONIO, DEFUNCIÓN.** Pag. 1/2

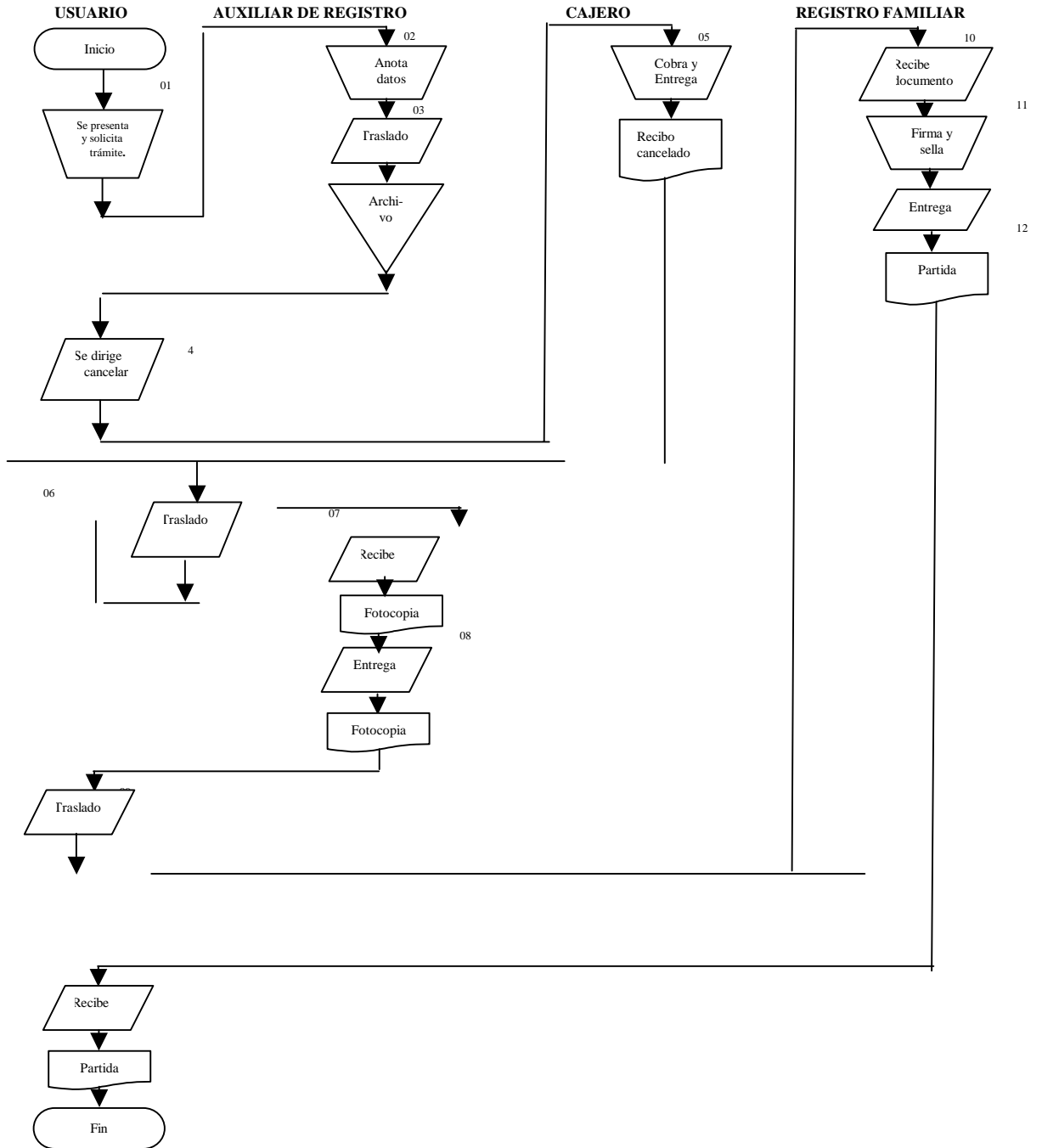
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
USUARIO	1	Solicita tramite de certificación de partida
AUXILIAR DE REGISTRO	2	Toma datos del solicitante, tales como día, mes y año.
	3	Se dirige a archivo a buscar el documento y manda la usuario a pagar
USUARIO	4	Se dirige a cancelar a caja.
CAJERO	5	Cobra el valor del trámite y entrega recibo al usuario.
USUARIO	6	Se dirige a auxiliar de registro a entregar el recibo con su respectiva cancelación.
AUXILIAR DE REGISTRO	7	Recibe recibo, saca copia y anexa al documento solicitado.
	8	Manda al usuario donde el jefe de registro familiar para que le firmen y sellen el documento.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

2/2

USUARIO	9	Se dirige donde él Jefe de Registro familiar.
JEFE DE REGISTRO FAMILIAR	10	Recibe documento, lo firma y sella y se lo entrega al usuario
USUARIO	11	Recibe documento firmado y sellado.

ALCALDIA MUNICIPAL DE CHALATENANGO
PROCEDIMIENTO: CERTIFICACIÓN DE PARTIDAS DE NACIMIENTO, MATRIMONIO, DEFUNCIÓN





**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.
PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE CHALATENANGO**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CHALATENANGO.**

1. ALCANCES DEL PROGRAMA.

El programa de capacitación, está diseñado para la alcaldía municipal de chalatenango, teniendo como propósito el fortalecimiento del recurso humano en los aspectos administrativos y técnicos entre otros. , a fin de proporcionar un eficiente servicio a los usuarios.

Dicho programa responde a las necesidades diagnosticadas y tomando en cuenta la información vertida por las descripciones de los puestos, con relación al servicio de la institución. El alcance del programa de capacitación comprende: justificación, objetivos, estrategias, áreas de capacitación, instrumentos metodológicos, presupuesto y finalmente se incorporan modelos de capacitación desarrollado en cuatro temas incluidos en el programa.

Se espera a su vez de que el programa cubra los vacíos y fallas reveladas en lo relativo a la capacitación integral del recurso humano de la alcaldía lográndose con ello una adecuada contribución a mejorar los servicios hacia el usuario, maximizar los recursos disponibles, eficiencia y eficacia en cada una de las funciones que se desempeñan, mayor coordinación de todas las unidades pertenecientes a la institución.

2. JUSTIFICACIÓN.

La capacitación es un elemento básico en la administración de Recurso Humano, ya que tiene como finalidad que toda institución realice con eficiencia y eficacia sus labores, buscando lograr una mejor productividad y en consecuencia un nivel más competitivo dentro del medio en el que se desenvuelve logrando que el empleado tenga un buen desempeño laboral, estando mas seguro y motivado a darle continuidad a los conocimientos.

3. OBJETIVOS.

GENERAL: Proporcionar al personal que labora en la institución un programa de capacitación adecuado para realizar sus labores diarias mas eficientemente y con entusiasmo.

ESPECÍFICOS:

- ✓ Motivar al personal en adquirir y poner en practica nuevos conocimientos vinculados con el trabajo que realizan.
- ✓ Fomentar en el personal administrativo de la alcaldía la practica de los valores humanos para formar a un personal con calidad humana y con actitud de servicio hacia los demás.
- ✓ Promover en el personal el trabajo en equipo y lograr con ello a que mejoren las relaciones interpersonales, que permita obtener un mejor desempeño.

4. AREAS Y EVENTOS DE CAPACITACIÓN.

4.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

Se debe de agrupar al personal de acuerdo a las actividades que cada uno realiza en su puesto de trabajo, para así facilitar la asignación de temas a desarrollar en cada grupo.

DESARROLLO HUMANO:

- ✓ Relaciones humanas.
- ✓ Motivación.
- ✓ Liderazgo
- ✓ La Comunicación.
- ✓ Valores Humanos.
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Ortografía, redacción y archivo.

DESARROLLO HUMANO

FECHA	CONTENIDO BÁSICO	TIEMPO MAXIMO	METODO SUGERIDO	RESPONSABILIDAD
	Presentación	½ Hora.		
	1. Relaciones Humanas. 1.1 Concepto. 1.2 Importancia 1.3 Condiciones para una buena relación humana 1.4 Como abrir una mente cerrada 1.5 Formas de fomentar la amistad. 1.6 Reglas para llevarse bien con los demás. 1.7 Caso practico.	4 Horas	MESAS REDONDAS DESEMPEÑO DE PAPELES	FACILITADOR
	2. La Motivación. 2.1 Concepto 2.2 Determinantes del desempeño 2.3 Componentes. 2.4 Esquema básico del comportamiento humano 2.5 Principios del comportamiento humano 2.6 Teorías de la motivación. 2.7 La motivación y el trabajo 2.8 Caso práctico.	5 Horas	MESAS REDONDAS	FACILITADOR

	<p>3. La Comunicación.</p> <p>3.1 Concepto.</p> <p>3.2 Importancia</p> <p>3.3 Proceso de la comunicación.</p> <p>3.4 Barreras de la comunicación.</p> <p>3.5 Pautas para mejorar la comunicación.</p> <p>3.6 Dinámica grupal y practica.</p>	6 Horas	ESTUDIO DE CASOS	FACILITADOR
	<p>4. El Liderazgo.</p> <p>4.1 Concepto.</p> <p>4.2 Importancia.</p> <p>4.3 Naturaleza</p> <p>4.4 Características.</p>	6 Horas	ESTUDIO DE CASOS	FACILITADOR
	<p>5. Valores Humanos.</p> <p>5.1 Concepto importancia</p> <p>5.2 Clasificación.</p> <p>5.3 Los Valores institucionales.</p> <p>5.4 Los doce valores de un profesional</p> <p>5.5 Caso practico.</p>	5 Horas	MESAS REDONDAS ESTUDIO DE CASOS	FACILITADOR
	<p>6. Servicio al cliente</p> <p>6.1 La Empresa</p>		CLASES	FACILITADOR

	6.2 Su entorno 6.3 El producto o servicio 6.4 Servicio al cliente 6.5 Tipos de servicios 6.6 Estrategias del servicio. 6.7 Reglas del servicio.			
	7. Ortografía, redacción y archivo 7.1 Reglas de ortografía 7.2 Técnicas de redacción. 7.3 Como organizar un archivo	5 HORAS	CLASES	FACILITADOR
	RECESOS 10 DE 15 MINUTOS. ALMUERZOS 5 DE 1 HORA	2 ½ Horas 5 HORAS		
	CLAUSURA	1 Hora		
	TOTAL	40 Horas.		

5. HORARIO DEL PROGRAMA

HORA	ACTIVIDAD
8: 00 AM 8: 15 AM	PRESENTACION
8: 16 AM 10:44 AM	DESARROLLO TEMATICA
10:45 AM 11:00 AM	COFFEE BREAK
11:01 AM 12:00 M.	DINÁMICAS Y PRÁCTICAS
12:01 M 1:00 PM	ALMUERZO
1:00 PM 3:44 PM	CONTINUACION TEMÁTICA
3:45 PM 4:00 PM	COFFEE BREAK
4:01 PM 4:55 PM	DINÁMICAS Y PRÁCTICAS
5:00 PM	FINALIZACIÓN DE LA JORNADA

6. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS.

HUMANOS.

Comprenderá el personal administrativo, expositores, coordinadores de los eventos, jefes de las unidades participante y personal técnico.

MATERIALES.

Son aquellos insumos necesarios para la implementación del programa de capacitación como son: equipos audiovisuales, papelería y útiles, requisición de mobiliario, alquiler del local y otros materiales necesarios para el buen funcionamiento del programa.

FINANCIEROS.

Las fuentes de financiamiento para el personal administrativo de la alcaldía, podrían ser a través de fondos propios, patrocinios de otras entidades o donaciones

A continuación se ha diseñado un presupuesto en el cual se establecen los posibles costos en los que se podrían incurrir.

7. PRESUPUESTO DE INVERSIONES.

CONCEPTO	COSTOS
Recurso Humanos	
Facilitador	\$ 1,371.43
Recurso materiales	
Material impreso	\$ 411.43
Impresión de diplomas	\$ 80.00
Otros Gastos	
Refrigerios	\$ 691.43
Imprevistos	\$ 114.29
TOTALES	\$ 2,668.58

Fuente. Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa

(CONAMYPE)

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS.

- Chiavenato, Idalberto "Administración de Recursos Humanos" 5º Edición, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia 2000.

- FUNDAUNGO "Código Municipal" 3º Edición Abril 2000.

- Gannon, Martín J. "Administración por Resultados" Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1994.

- Gómez Cejas, Guillermo "Planeación y Organización de Empresas", 8º Edición, MC. Graw Hill/Interamericana De México S.A. de C.V. 1994

- Jiménez Castro, Wilburg "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa", Editorial Limusa S.A. de C.V. 1992

- Reyes Ponce, Agustín "Administración de Empresas Teoría y Practica" 2º Parte Editorial limusina de México S.A. de C.V. 1992.

- Hernández Sampieri, Roberto "Metodología de la Investigación" 2º Edición
Editorial MC Graw Hill
Interamericana, Editores
S.A. de C.V. 1995

- Serrat, Guy "Diccionario Metodológico de Mercadotecnia" 2º Edición,
Editorial Trilla, México
1992.

- Stoner, James A.F "Administración", 6º Edición
Editorial Prentice Hall EE.UU.

- Schermerhorn, John R. "Administración" Editorial
Limusa Noriega, México D.F.

TESIS

- García Reyes, Nancy Yaneth
Y otros .
"Diseño de un plan de Servicios con Calidad al Cliente para la Alcaldía Municipal de Jucuapa". Universidad De El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas 2002.

- Sorto Benítez, Yesenia Merari
y otros
"Diseño de un Programa de Calidad en el Servicio para el área de consulta externa del Hospital Nacional Benjamín Bloom". Universidad De El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas 2003.

ANEXOS .

ANEXO N°1

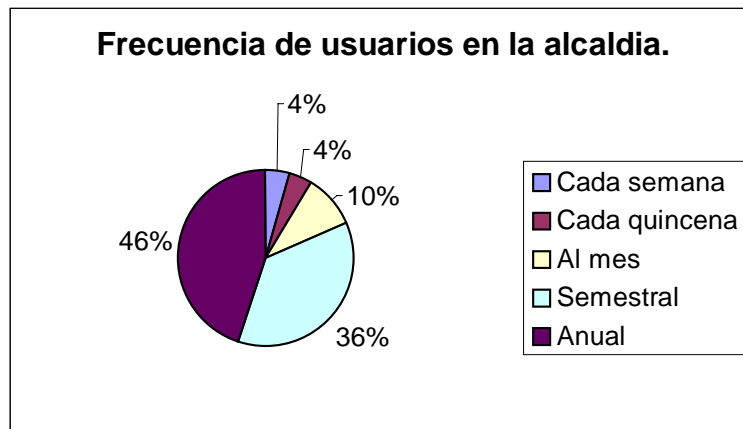
TABULACION Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS.

Pregunta # 1: ¿Con qué regularidad utiliza los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal de Chalatenango?

Objetivo: Conocer la frecuencia en que los usuarios utilizan los servicios ofrecidos por la Alcaldía.

Cuadro N° 1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada Semana	8	4.4
Cada Quincena	8	4.4
Al Mes	17	9.7
Semestral	63	36.3
Anual	78	45.13
Total	174	100



COMENTARIO: De las personas encuestadas el 45.13% utiliza los servicios de la Alcaldía anualmente, lo cual indica que los usuarios frecuentan de manera regular los servicios proporcionados por la institución.

Pregunta # 2: ¿Cómo considera usted en general los servicios proporcionados por la Alcaldía Municipal de Chalatenango?

Objetivo: Medir el grado de percepción de los usuarios respecto a los servicios proporcionados por la Alcaldía Municipal de Chalatenango?

Cuadro N° 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	26	15
Satisfactorio	84	48
Deficiente	64	37
Total	174	100

COMENTARIO: El 37% de los usuarios encuestados manifestaron que los servicios proporcionados por la Alcaldía son deficientes, indicando que estos tienen una percepción negativa en cuanto a los servicios que presta la Alcaldía.

Pregunta # 3: ¿La Alcaldía Municipal de Chalatenango, posee instalaciones cómodas para atender adecuadamente al usuario?

Objetivo: Determinar el grado de evaluación que los usuarios le dan a las instalaciones de la Alcaldía.

Cuadro N°3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	157	90
NO	17	10
Total	174	100

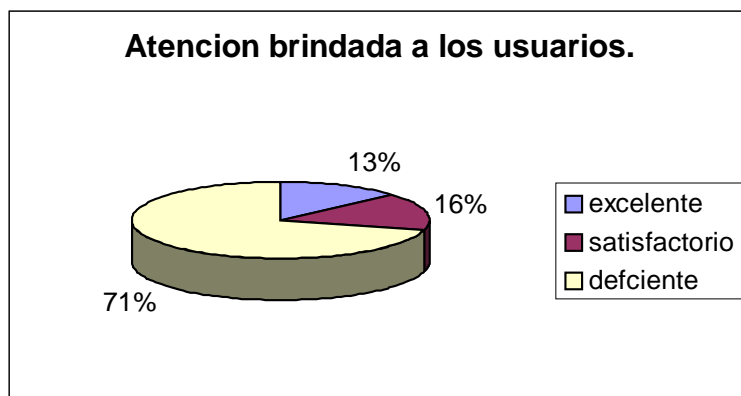
COMENTARIO: Un 10% de los encuestados consideran que se deben de mejorar las instalaciones de la alcaldía de acuerdo a la afluencia de usuarios en aquellas unidades que demandan mayor servicio, aunque el 90% manifiesta que se posee con instalaciones adecuadas.

Pregunta # 4: ¿Cómo considera usted la atención que proporciona la Alcaldía Municipal de Chalatenango?

Objetivo: Evaluar la opinión de los usuarios en cuanto a la atención que le proporcionan los empleados de la alcaldía.

Cuadro N°4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	23	13
satisfactorio	28	16
Deficiente	123	71
Total	174	100



COMENTARIO: El 71% del total de los encuestados opinaron que la atención que brindan los empleados es deficiente repercutiendo de esta forma en una inadecuada atención hacia los usuarios que solicitan los servicios de la alcaldía.

Pregunta # 5: ¿Los trámites solicitados a la alcaldía son atendidos con rapidez y eficiencia?

Objetivo: Evaluar la rapidez y eficiencia de los tramites ofertados por la alcaldía.

Cuadro N°5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	82	47
NO	92	53
Total	174	100

COMENTARIO: Un 53% expresó no ser atendidos con rapidez, mostrando un resultado insatisfactorio generándole demora a los usuarios al momento de efectuar un tramite.

Pregunta # 6: ¿Considera usted, que la Alcaldía Municipal de Chalatenango, cuenta con el personal suficiente?

Objetivo: Determinar si la Alcaldía Municipal de Chalatenango cuenta con el personal suficiente para atender al usuario.

Cuadro N°6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	115	66
NO	59	34
Total	174	100

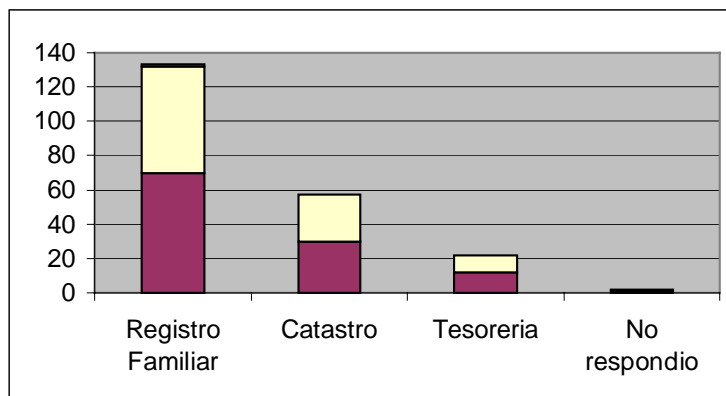
COMENTARIO: La mayoría de los encuestados manifestaron que la Alcaldía cuenta con el personal suficiente. Sin embargo estos no brindan una adecuada atención al usuario respecto a los tramites solicitados por estos.

Pregunta # 7: ¿Qué servicio solicita frecuentemente?

Objetivo: Identificar cuales son los servicios más frecuentadas por los usuarios?

Cuadro N°7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Registro Familiar	108	62
Catastro	47	27
Tesorería	17	10
No respondió	2	1
Total	174	100



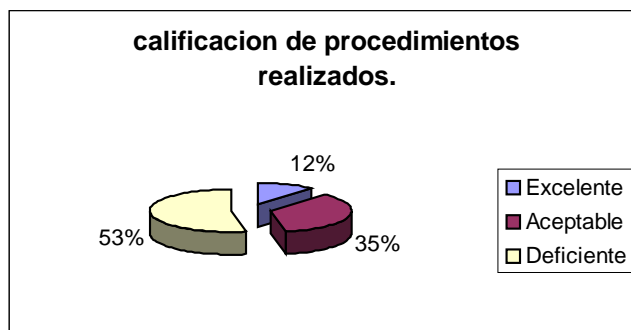
COMENTARIO: La mayoría de los usuarios encuestados solicitan en primer lugar los servicios de Registro Familiar, en segundo lugar Catastro y en un tercer lugar Tesorería. Esto indica que el Registro Familiar debe de centrarse mayor atención y control de parte de los jefes para que se brinde una atención adecuada al usuario.

Pregunta # 8: ¿Cómo considera usted, los procedimientos realizados al momento de efectuar un tramite?

Objetivo: Evaluar los diferentes pasos de los procedimientos que se ejecutan en la alcaldía.

Cuadro N° 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	19	11
Aceptable	63	36
Deficiente	92	53
Total	174	100



COMENTARIO: Los datos reflejan que la mayoría de los usuarios encuestados(53%), opinaron que los procedimientos que realizan son deficientes repercutiendo en una perdida de tiempo, al no contar con procedimientos adecuados que permitan realizar un tramite con rapidez.

Pregunta # 9: ¿Considera usted, que el espacio físico y el mobiliario y equipo con el que cuenta la Alcaldía Municipal, es el adecuado para brindar un mejor servicio?

Objetivo: Evaluar si el personal de la alcaldía cuenta con el espacio físico y el mobiliario y equipo necesario para brindar un mejor servicio a los usuarios.

Cuadro N°9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	139	80
NO	35	20
Total	174	100

COMENTARIO: El 80% de los encuestados opinaron que la Alcaldía cuenta con un espacio físico y el mobiliario y equipo adecuado, sin embargo el 20% de los encuestados manifestaron que se necesita distribuir de mejor forma el espacio físico el cual le genere mayor comodidad al usuario y dotar al personal del mobiliario y el equipo que le permita mejorar sus actividades y a la vez brindar un mejor servicio.

ANEXO N°2

TABULACION Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

Pregunta # 1: ¿Marque con una "X" los elementos administrativos con los que cuenta la Alcaldía?

Objetivo: Identificar silos empleados de la Alcaldía Municipal de Chalatenango tienen conocimiento con respecto a la Misión, Visión, Objetivos y Políticas para sentirse identificados con el que hacer de la institución.

Cuadro N° 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conoce Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	5	8
Conoce Misión.	5	8
Conoce Visión, Objetivos y Políticas.	1	2
Conoce solo la Visión	2	3
Conoce Objetivos y Políticas	1	2
Conoce solo Objetivos.	2	3
Conoce solo Políticas	10	16
Conoce Misión. Objetivos y Políticas.	1	2
No conoce Nada.	34	56
Total	61	100

COMENTARIO: De acuerdo a la información obtenida el 56% de los encuestados manifestaron desconocer que la Alcaldía cuente con los elementos administrativos (Misión, Visión, objetivos y Políticas). Esto ocasiona que el personal que labora en dicha institución no tenga bien definido la razón de ser de la institución.

Pregunta # 2: ¿Si su respuesta es positiva en cuanto a la Misión, Podría citarla?

Objetivo: Determinar si los empleados de la Alcaldía conocen a plenitud la misión de dicha institución.

Cuadro N°11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si la Conocen	0	0
No la conocen	61	100
Total.	61	100

COMENTARIO: De acuerdo a la información obtenida el 100% de los empleados encuestados expresaron desconocer de la existencia de una misión a nivel institucional. No obstante en la pregunta anterior el 8% manifestaron conocerla.

Pregunta # 3: ¿Si su respuesta es positiva en cuanto a la Visión, podría citarla?

Objetivo: Determinar si los empleados de la Alcaldía conocen a plenitud la Visión de dicha institución.

Cuadro N° 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si la Conocen	0	0
No la conocen	61	100
Total.	61	100

COMENTARIO: Los datos reflejan que el 100% de los empleados encuestados, desconocen de una Visión a nivel institucional, por lo que esto ocasiona que ellos no saben hacia donde se dirige la Alcaldía Municipal de Chalatenango, es decir cuales son sus proyecciones a futuro, aunque en la pregunta # 1 el 3% de los encuestados respondieron conocerla.

Pregunta # 4: ¿Si su respuesta es positiva en cuanto a los Objetivos. Podría citarlos?

Objetivo: Identificar si los empleados de la Alcaldía Municipal de Chalatenango conocen los objetivos de dicha institución.

Cuadro N° 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si la Conocen	0	0
No la conocen	61	100
Total.	61	100

COMENTARIO: Conforme a los datos obtenidos el 100% de los empleados no conocen de la existencia de objetivos institucionales, por lo tanto ellos no tienen conocimiento de los fines que se persiguen por parte de la institución, aunque en la pregunta # 1 el 3% halla contestado que sí los conocen.

Pregunta # 5: ¿Si su respuesta es positiva en cuanto a los Políticas. Podría citarlos?

Objetivo: Conocer si los empleados de la Alcaldía Municipal de Chalatenango tienen conocimiento a cerca de las Políticas de dicha institución.

Cuadro N° 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si la Conocen	0	0
No la conocen	61	100
Total.	61	100

COMENTARIO: De acuerdo a los datos obtenidos el 100% de los empleados no conocen de la existencia de políticas que rigen a la institución, por consecuencia los empleados no se encuentran presionados al realizar eficientemente sus funciones, ni presentan ningún temor de ser amonestados por el incumplimiento de labores. Sin embargo en la pregunta # 1 el 16% manifestaron tener conocimiento de la existencia de estas.

Pregunta # 6: ¿Posee la unidad a la que usted labora objetivos definidos?

Objetivo: Identificar y determinar si los empleados de la Alcaldía Municipal de Chalatenango conocen los objetivos de su respectiva unidad de trabajo.

Cuadro N°14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	66
No	20	33
No respondió	1	1
Total	61	100

COMENTARIO: El 66% de los empleados encuestados expresaron que dentro de su unidad de trabajo, existen objetivos claramente definidos, más sin embargo existe una confusión ya que estos no conocen los objetivos que persigue la alcaldía, nada mas se limitan a realizar sus funciones no teniendo una idea clara de cuales son los objetivos de la institución como los de la unidad.

Pregunta # 7: ¿Considera que se cumplen los objetivos en su unidad?

Objetivo: Conocer si se cumplen o no los objetivos de cada unidad de trabajo de la alcaldía municipal de Chalatenango.

Cuadro N° 15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	85
No	9	15
Total	61	100

COMENTARIO: De acuerdo a los datos obtenidos el 85% de los encuestados Manifestaron que los objetivos que persigue la unidad si se cumplen, no obstante los empleados no tienen conocimiento en si de los objetivos institucionales para lo cual laboran.

Pregunta # 8: ¿Cuenta la Alcaldía Municipal de Chalatenango con una estructura organizativa definida?

Objetivo: Identificar si la Alcaldía cuenta con una estructura bien definida y determinar si sus empleados la conocen.

Cuadro N° 16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	82
No	11	18
Total	61	100

COMENTARIO: El 82% de los empleados perciben que existe una estructura definida ya que conocen quien es su jefe inmediato y con que unidades tiene relación sus puesto de trabajo. Sin embargo los empleados deben tener claro y bien definido como esta compuesta la institución, con todas sus respectivas unidades así como quien esta a cargo de una unidad y quien depende de quien.

Pregunta # 9: ¿Sabe usted si existen documentos técnicos organizativos (manuales) que señalen los pasos y funciones en su puesto?.

Objetivo: Determinar la existencia de documentos o herramientas técnicas que apoyen el desarrollo del trabajo.

CUADRO N° 17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	18
No	50	82
Total	61	100

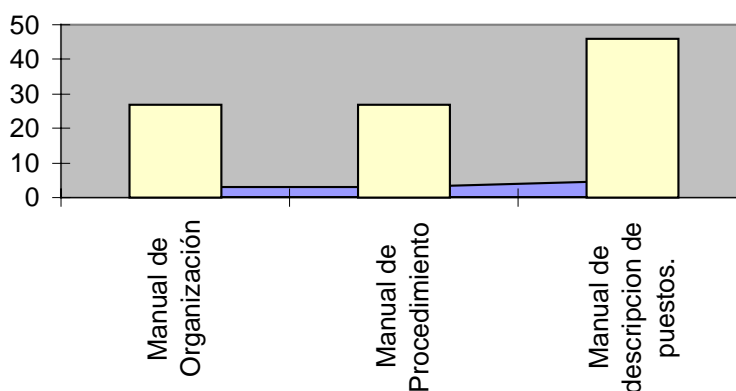
COMENTARIO: El 82% de los encuestados manifestaron que la alcaldía no posee documentos técnicos que orienten el desarrollo de las actividades, la falta de estos instrumentos afecta el buen funcionamiento y desempeño de las mismas, ya que dichos instrumentos pueden servir de guía y apoyo.

Pregunta # 10: Si su respuesta anterior es positiva señale los manuales con que cuenta la unidad.

Objetivo: Conocer si existen herramientas técnicas organizativas que faciliten el desarrollo de las actividades de la alcaldía.

CUADRO N° 18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Manual de organización.	3	27
Manual de procedimiento.	3	27
Manual de Descripción de Puestos	5	46
Total	11	100



COMENTARIO : La alcaldía no cuenta con manuales de organización, procedimientos y descripción de puestos. Siendo estos documentos los que detallan la información acerca de la organización en forma ordenada, explicando las obligaciones de cada unidad.

Pregunta # 11: ¿De que manera le dieron a conocer las funciones que usted desempeña?

Objetivo: Identificar a través de que medio de comunicación se le dieron a conocer las funciones a los empleados de la Alcaldía.

Cuadro N° 19

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	12	20
Escrito	37	60
Verbal, Escrito.	12	20
Total	61	100

COMENTARIO: De acuerdo a la información obtenida el 60% de los empleados expresaron que las funciones que cada uno de ellos realiza se las dieron a conocer a través de un medio de comunicación escrito. Sin embargo, los empleados ejecutan estos de acuerdo a su experiencia y a como crean conveniente; ignorando así lo que le dieron a conocer a través de un medio escrito.

Pregunta # 12: ¿Los requisitos mínimos indispensables para ejercer la función del cargo que usted desempeña?

Objetivo: Determinar cuales son los requisitos mínimos que necesita el cargo para ser desempeñado por un empleado.

EDUCACIÓN.

Cuadro N° 20

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato	40	66
Técnico	8	13
Universitario	8	13
Otros.	5	8
Total	61	100

EXPEREINCIA LABORAL

Cuadro N° 21

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1-3 años	16	26
hasta un año	17	28
otros	27	44
No respondieron.	1	2
Total	61	100

COMENTARIO: De acuerdo a los datos obtenidos el 66% de los empleados encuestados determinaron que para ejercer las funciones que le corresponden en su puesto de trabajo, es necesario contar con el grado académico de bachillerato considerando que es un requisito demasiado mínimo para ejercer adecuadamente las funciones que se realizan. Por otra parte el 44% de los empleados de la Alcaldía consideran que para desempeñar sus respectivos cargos es necesario tener una experiencia laboral mayor a un año dentro del mismo puesto de trabajo.

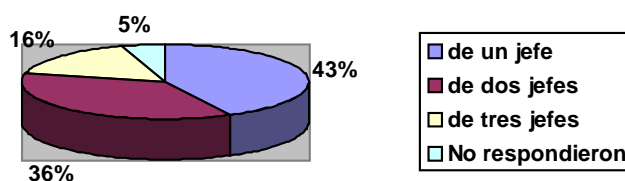
Pregunta # 13: ¿De que jefes recibe usted ordenes e instrucciones de trabajo?

Objetivo: Identificar si únicamente de un jefe recibe las ordenes para la ejecución de sus funciones.

Cuadro N° 22

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De un Jefe	26	43
De dos jefes.	22	36
De tres Jefes.	10	16
No respondieron	3	5
Total	61	100

De cuantos jefes reciben ordenes los empleados.



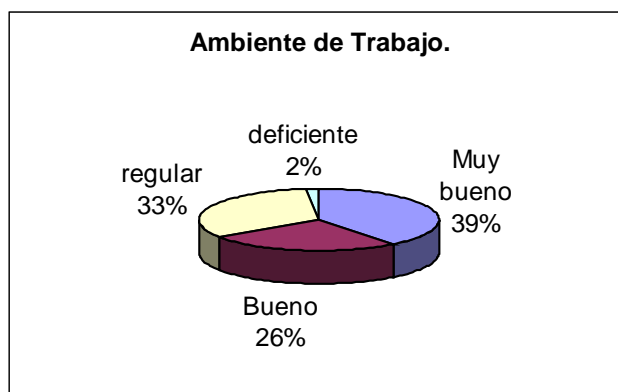
COMENTARIO: El 36% de los encuestados manifestaron recibir ordenes de mas de un jefe reflejando que existe dualidad de mando perjudicando así las tareas que se deben de ejecutar por no saber la prioridad de estas al momento de ser acatadas.

Pregunta # 14: ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?

Objetivo: Medir el grado de percepción que tienen los empleados en sus puestos de trabajo al momento de ejecutar sus actividades.

Cuadro N° 23

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	24	39
Bueno	16	26
Regular	20	33
Deficiente	1	2
Total	61	100



COMENTARIO: El 33% de los empleados manifestaron no estar conformes con el ambiente laboral en sus unidad de trabajo perjudicando sus desempeños al ejecutar tareas que les competen

Pregunta # 15 ¿Se toman en cuenta las sugerencias del personal para la toma de decisiones?

Objetivo: Conocer si se toma en cuenta la opinión del empleado por parte de sus superiores al momento de tomar una decisión en cuanto a las funciones que se realizan.

Cuadro N° 24

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	16
A veces	50	82
Nunca	1	2
Total	61	100

COMENTARIO: Del total de los encuestados el 82% manifestaron que a veces se les toma en cuenta para tomar decisiones por parte de sus superiores en las distintas unidades, provocando una insatisfacción hacia los empleados por no tomárseles en cuenta algunas sugerencias que vayan encaminadas a mejorar el desempeño de la unidad.

Pregunta # 16: ¿Recibe prestaciones adicionales a las de la Ley por el trabajo que usted realiza. Menciónelas?

Objetivo: Identificar si los empleados reciben prestaciones laborales mediante el cual se sientan motivados al ejecutar sus funciones en el puesto de trabajo.

Cuadro N°25

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	5
No	58	95
Total	61	100

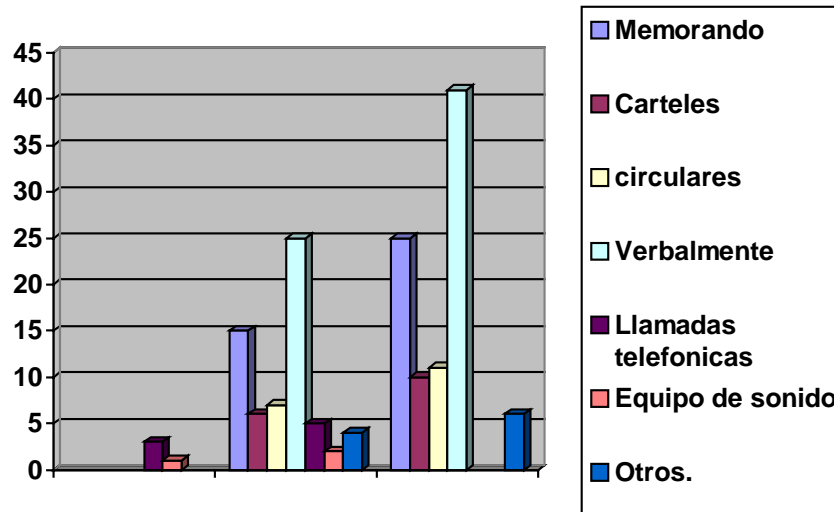
COMENTARIO: El 95% de los empleados opinaron que no reciben prestaciones adicionales a las de la Ley esto conlleva a que el trabajador muestre poco interés en las responsabilidades que les competen, no contribuyendo de esta manera a la consecución de los objetivos que persigue la institución.

Pregunta # 17: ¿De que forma la Administración ejerce la comunicación en la Alcaldía Municipal de Chalatenango.

Objetivo: Identificar los medios de comunicación que la Alcaldía emplea para informar a sus empleados.

Cuadro N°26

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Memorando	15	25
Carteles	6	10
Circulares	7	11
Verbalmente	25	41
Llamadas telefónicas	3	5
Equipo de Sonido	1	2
Otros.	4	6
Total	61	100



COMENTARIO: De los medios de comunicación más utilizados por la alcaldía para transmitir información a sus empleados es el Verbal (41%), incurriendo de esta forma a que exista una mala interpretación de informaciones por no contarse con un medio de comunicación confiable para que el mensaje llegue de manera correcta y oportuna hacia donde va dirigido.

Pregunta # 18: ¿Existen Programas de adiestramiento y Capacitación para los empleados de la alcaldía?

Objetivo: Determinar si los empleados de la Alcaldía cuentan con programas de adiestramiento y capacitación que les permita actualizar sus conocimientos en el área en el que se desempeñan.

Cuadro N° 27

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	34
No	40	66
Total	61	100

COMENTARIO: La mayoría de los empleados manifestaron que la Alcaldía no adiestra ni capacita sus empleados para mejorar su desempeño reflejándose el 66% de los encuestados, esto conlleva a que el empleado no ejerza adecuadamente su trabajo por lo cual debe de adiestrarse y capacitarse.

Pregunta # 19: ¿Para ejercer adecuadamente sus funciones con que otra unidad tiene relación de trabajo?

Objetivo: Identificar las relaciones laborales que existen entre las diferentes unidades de trabajo de la Alcaldía.

Cuadro N° 28

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Una Unidad	15	25
Dos Unidades	5	8
Tres Unidades	2	3
Todas	30	49
Ninguna	9	15
Total	61	100

COMENTARIO: Del total de los 61 empleados encuestados el 49% opinó que existen relaciones de trabajo entre las distintas áreas que conforma la alcaldía; por lo que se necesita por parte del personal administrativo mucha responsabilidad para coordinar y reunir esfuerzos para tratar de tener una relación de trabajo normal y muy buenas relaciones interpersonales.

Pregunta # 20: ¿Las ordenes emitidas por sus superiores son aceptadas totalmente?

Objetivo: Identificar el tipo de liderazgo de los superiores al momento de emitir una orden a sus empleados.

Cuadro N° 29

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	61	100
No	0	0
Total	61	100

COMENTARIO: El 100% de los empleados que laboran en la Alcaldía opinaron que las ordenes emitidas por su superiores son acatadas, reflejando así la existencia de un alto grado de liderazgo por parte de cada uno de los jefes inmediatos, sin embargo analizando otras interrogantes los empleados se sienten desmotivados porque no siempre se les toma en cuenta sus opiniones.

Pregunta # 21: ¿La Alcaldía Municipal de Chalatenango posee instalaciones adecuadas para atender con comodidad al usuario?

Objetivo: Identificar si la Alcaldía Municipal cuenta con las instalaciones adecuadas para atender con comodidad al usuario.

Cuadro N° 30

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	62
No	18	30
No respondieron	5	8
Total	61	100

COMENTARIO: El 30% manifestó que se necesita mejorar algunas áreas para brindar un eficiente servicio al usuario. Por lo cual se tendría que hacer una mejor distribución de las instalaciones.

Pregunta # 22: ¿Considera usted que el Mobiliario y equipo con el que cuenta la Alcaldía Municipal es el adecuado para brindar un mejor servicio?

Objetivo: Conocer si la Alcaldía Municipal, posee el mobiliario y equipo necesario para brindar un mejor servicio.

Cuadro N° 31

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	49
No	30	49
No respondieron	1	2
Total	61	100

COMENTARIO: Un 49% de los encuestados opinaron que no se cuenta con el equipo adecuado para ejercer sus funciones, no permitiéndoles un desempeño acorde a las necesidades que exige el puesto.

ANEXO 3

**" MATERIAL DIDÁCTICO DEL PROGRAMA
DE CAPACITACIÓN PARA LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE CHALATENANGO"**

LA MOTIVACIÓN.

LA COMUNICACIÓN

EL LIDERAZGO

CÓMO OBTENER EL MAYOR PROVECHO DEL SEMINARIO.

1. El seminario es SUYO, su éxito depende en gran parte de Usted mismo.
2. Sea PUNTUAL Y REGULAR en su asistencia.
3. Participe con ESTUSIASMO en las discusiones.
4. CONTRIBUYA con su propia experiencia.
5. LIMITE sus intervenciones específicamente al tema tratado.
6. Exponga sus OPINIONES.
7. Sólo UNA PERSONA debe hablar a la vez evite las Conversaciones cuando alguien está interviniendo.
8. PERMANEZCA ATENTO a la discusión.
9. SEA PACIENTE con los otros participantes.
10. TOME EN CUENTA el punto de vista de los demás.

ÍNDICE.

- I. Introducción.
- II. Objetivos de aprendizaje
- III. Desarrollo del Modulo: La Motivación.
 - 1. Concepto.
 - 2. Determinantes del desempeño laboral
 - 3. Componentes.
 - 4. Esquema básico del comportamiento humano
 - 5. Principios del comportamiento humano.
 - 6. Teorías de la Motivación.
 - 7. La Motivación y el Trabajo.

INTRODUCCIÓN.

La motivación en una empresa tiene un alto grado de importancia ya que la productividad de las operaciones que en ella se realizan depende en gran medida de cuanto estén motivados los empleados.

Existen muchas teorías sobre la explicación y aplicación de la motivación, cada uno de sus aportes constituye un elemento necesario a tomar en cuenta en la administración del recurso humano.

Por ello este módulo pretende dar a conocer los componentes y elementos básicos en relación con el tema de la motivación, conceptos, el comportamiento humano, los aportes de cada una de las teorías y las maneras de motivar el trabajo.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de su proceso de formación, el participante será capaz de:

- ✓ Explicar el concepto de motivación.
- ✓ Comprenderá el esquema básico del comportamiento humano
- ✓ Describirá la esencia de cada una de las teorías de la motivación.
- ✓ Practicará los elementos adquiridos en la teoría de la motivación.
- ✓ Aplicará las formas de motivar a las personas en los puestos de trabajo.

III. CONTENIDO DEL MÓDULO: LA MOTIVACIÓN.

1. CONCEPTO.

Son los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona.

2. DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO.

- 2.1 Capacidad de desempeñarse: se refiere al grado que un individuo posee en habilidades relacionadas a la función o tarea.

2.2 Oportunidad de desempeñarse: se refiere a las oportunidades que una persona tiene para hacer un trabajo más eficiente.

2.3 Voluntad de desempeñarse: se refiere al grado que un individuo desea y tiene voluntad de hacer un esfuerzo para alcanzar el desempeño laboral eficiente.

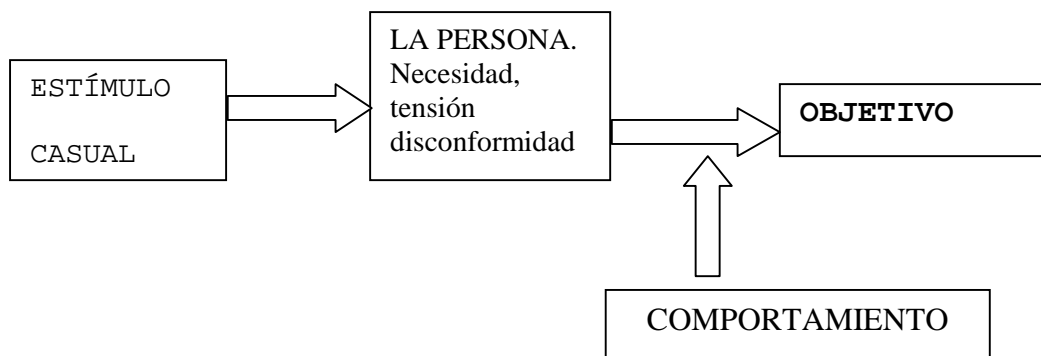
3. COMPONENTES.

3.1 **Dirección:** se refiere a que una persona escoge hacer cuando se le presenta un numero posible de alternativas.

3.2 **Intensidad:** se refiere a la fuerza de la respuesta, una vez la dirección se ha tomado.

3.3 **Persistencia:** se refiere al poder de la conducta o por cuanto tiempo la persona continuara esforzándose.

4. ESQUEMA BÁSICO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.



5. PRINCIPIOS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Todo comportamiento es motivado

Todo comportamiento esta motivado a lograr una meta.

Las personas son individualmente diferentes.

6. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

6.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Una de las teorías que más ha influido en las corrientes contemporáneas de pensamiento acerca de la motivación en las organizaciones fue presentada por Abraham Maslow. , quien fuera presidente de la Asociación Americana de Psicología. Su teoría es conocida como la teoría de las necesidades, porque las necesidades humanas están organizadas según un sistema de prioridades. Las cuales las agrupa en cinco categorías:

1. **Necesidades Fisiológicas:** En este grupo se incluyen las necesidades de comida, agua, aire, descanso, etc. Cuya satisfacción es necesaria para el mantenimiento del equilibrio corporal.
2. **Las necesidades de seguridad.** Estas incluyen las necesidades de seguridad tanto física como psicológica , generalmente el empleado quiere sentirse seguro de que no será despedido de la organización mientras este desarrolle bien sus funciones.
3. **Las necesidades de afiliación:** la necesidad de integrarse socialmente es la principal de esta categoría. Un individuo desea tener relaciones

amistosas con otras personas y desea ser respetado por su grupo social.

4. **Las necesidades de estimación:** Estas incluyen el deseo del respeto del mismo, la fuerza, la suficiencia, la destreza y competencia, la confianza frente al mundo.
5. **Las necesidades de autorrealización:** estas incluyen el deseo de una persona de cumplir con sus propias metas; es decir; la tendencia de realizar y desarrollar su propio potencial.

Cuando se satisface una parte importante de cada una de estas necesidades, domina la siguiente necesidad.

6.2 TEORÍA X - TEORÍA Y

<u>CONJETURAS X</u>	<u>ESTRATEGIAS X</u>	<u>CARACTERÍSTICAS X</u>
---------------------	----------------------	--------------------------

LA GENTE ES RESPONSABLE, PEREZOZA, NO LE GUSTA TRABAJAR.	CONTROL Estricto, POCA DELEGACIÓN SANCIONES FUERTES	TRABAJADORES APÁTICOS, FALTA DE INICIATIVA, RESPONDEN MOTIVACIONES ECONÓMICAS.
--	---	--

<u>CONJETURAS Y</u>	<u>ESTRATEGIAS Y</u>	<u>CARACTERÍSTICAS Y</u>
---------------------	----------------------	--------------------------

LA GENTE ES ACTIVA LE GUSTA TRABAJAR ES CAPAZ DE ASUMIR RESPONSABILIDADES	PARTICIPACIÓN. DELEGACIÓN. COMUNICACIÓN.	TRABAJADORES CREATIVOS EN PROCESO DE SUPERACIÓN Y DESARROLLO
---	--	--

6.2 La Teoría de las Expectativas.

Esta considera que los seres humanos son personas pensadoras, razonadoras con creencias propias y sentido de la previsión.

La teoría de las expectativas sostiene la fuerza motivadora del rendimiento (esfuerzo) es una función de las expectativas que tiene un individuo en cuanto a los resultados futuros multiplicado por el valor que se asigna a estos resultados.

Vroom, define una expectativa como la creencia momentánea en la posibilidad de que una acción en particular dará resultado específico. Así la creencia de que el trabajo duro conducirá a las promociones rápidas o que el llegar temprano hará que el jefe lo tome en consideración para el futuro, son expectativas.

Por lo que esta teoría puede ser útil al administrador definiendo un marco teórico para explicar la conducta de los empleados y para destacar algunas influencias que puede tener la organización en la conducta motivada.

6.3 La Teoría de la Equidad.

En las situaciones laborales es bastante común que los individuo sientan que , en comparación con otros empleados, no están recibiendo en términos generales de satisfacción, el pago y beneficios suplementarios merecidos, proporcionados a su esfuerzo y capacidad. Es decir:

Resultado de una persona = resultado de otra persona.
Insumo de una persona = insumos de otras personas.

7. LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO.

7.1 Motivación en el trabajo de dirección y supervisión.

El trabajo del dirigente es elevar el nivel de competencia, elevar y mantener la moral y proporcionar un sentido de realización en las personas, a través de un liderazgo positivo, el dirigente logra mejores relaciones de trabajo que producen un comportamiento positivo y ayudan al subalterno a lograr sus objetivos. Es decir que la motivación es la habilidad que usa el dirigente para lograr que las personas hagan las cosas voluntariamente y bien hechas.

7.2 La mejor manera de motivar a un subordinado.

1. Elogie el comportamiento cuando sea adecuado.
2. Permita que la gente sepa cual es su postura.
3. Informe a los empleados respecto de cambios que los podrán afectar.
4. Considere a la gente como el fin y no el medio.
5. Haga un esfuerzo adicional para ayudar a sus subordinados.
6. Promueva la independencia.
7. Demuestre diligencia personal.
8. Proceda con tacto con sus empleados.

LA

COMUNICACIÓN.

ÍNDICE.

- I. INTRODUCCIÓN.
- II. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.
- III. DESARROLLO DEL MODULO: LA COMUNICACIÓN.
 - 1. Concepto.
 - 2. Importancia.
 - 3. Proceso de la comunicación.
 - 4. Barreras de la comunicación.
 - 5. Pautas para mejorar la comunicación.

INTRODUCCIÓN.

La comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es particularmente importante en la función de dirección, el cual se convierte en la base para el modelo del proceso de la comunicación.

La capacidad para comunicarse bien, tanto oralmente como por escrito, es una habilidad gerencial básica y fundamento de liderazgo eficaz. A través de la comunicación las personas intercambian y comparten información unas con otras, e influyen en las actitudes, conductas y conocimiento de los demás, permitiendo establecer y mantener relaciones interpersonales, escuchar a los demás y obtener la información necesaria para crear un lugar de trabajo estimulante.

II. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.

Al concluir su proceso de formación, el participante será capaz de:

1. Explicar el concepto de Comunicación.
2. El proceso básico de la comunicación.
3. Barreras de la comunicación.
4. Pautas para mejorar la comunicación.

III. CONTENIDO DEL MÓDULO : LA COMUNICACIÓN

1. CONCEPTO.

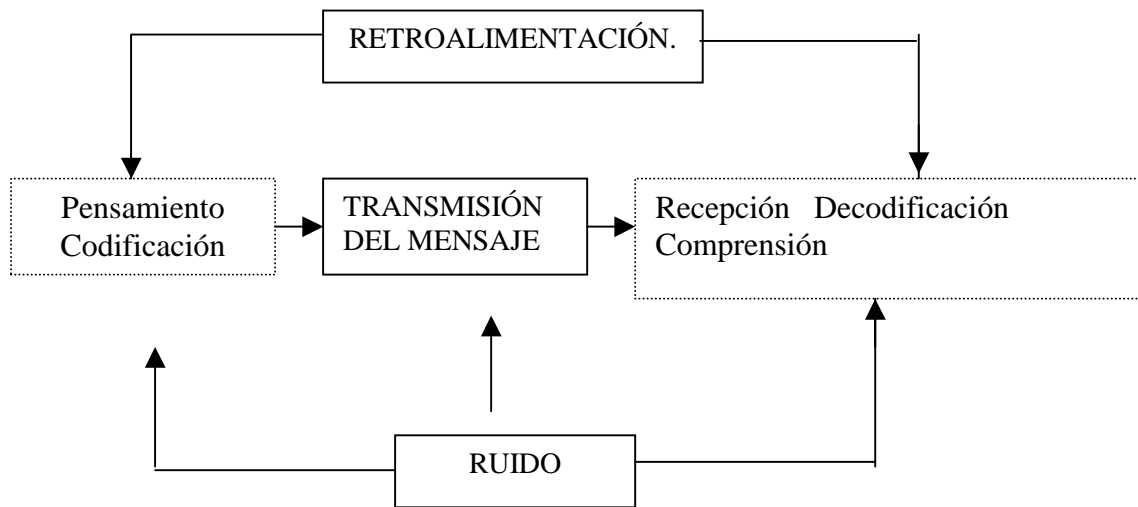
Es el proceso mediante el cual se envía y recibe mensaje, es la transferencia de información de un emisor (Envía) a un receptor (recibe), el cual debe entender el mensaje para que el ciclo de la comunicación se cumpla.

2. IMPORTANCIA.

La comunicación dentro de toda organización es muy importante debido a que ningún gerente puede manejar los conflictos, negociar con éxito y tener un liderazgo eficaz sin ser un buen comunicador. Por lo que es necesario que tipo de información necesita un administrador para poder llevar a cabo una toma efectiva de decisiones.

3. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Este proceso implica un emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal elegido al receptor.



EMISOR:

La comunicación empieza con un emisor, el cual tiene un pensamiento o idea que entonces es codificada de tal manera que él y el receptor la entienden.

En la codificación el pensamiento del emisor es traducido a un lenguaje que el receptor entienda.

TRANSMISIÓN DEL MENSAJE:

Para la transmisión del mensaje se debe de elegir un canal en el que se relacione al emisor y al receptor, este puede ser oral o escrito y puede transmitirse a través de memorando, computadora, teléfono o televisión.

RECEPTOR:

El receptor es la persona que recibe el mensaje el cual es codificado en forma de pensamiento es decir que sea entendido.

RUIDO:

Este se da cuando el emisor la transmisión o el receptor obstaculice la comunicación.

RETROALIMENTACION

Indica si el cambio individual a escala de la organización ha tenido lugar como resultado de la comunicación.

4. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

- ❖ Falta de Planeación : Esta se debe a que no se establece el propósito del mensaje.
- ❖ Suposiciones no aclaradas: Estas se encuentran en los mensajes y con frecuencia no son tomados en cuenta provocando confusión y pérdida de crédito.
- ❖ Distorsión semántica : Esta surge cuando las palabras son interpretadas con diferente significado, estas pueden ser deliberadas o accidentalmente.
- ❖ Mensajes mal expresados: Cuando el mensaje que se va a enviar está formado por palabras mal elegidas, falta de coherencia, torpe estructura gramatical, esto puede ser evitado teniendo cuidado al codificar el mensaje.

5. PAUTAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

- ❖ Los emisores de los mensajes pueden aclarar en sus mentes lo que quieren comunicar, es decir que uno de los primeros propósitos de la comunicación consiste en aclarar el propósito del mensaje y diseñar un plan para alcanzar un fin propuesto.
- ❖ La comunicación efectiva requiere que la codificación y decodificación sean hechas con símbolos familiares tanto para el emisor como para el receptor del mensaje.
- ❖ La planeación de la comunicación no debe hacerse aisladamente, en su lugar debe consultarse a otras personas y estimularlas a participar.
- ❖ Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información, cada vez que sea

apropiado se debe de comunicar algo que tenga valor para ellos.

- ❖ El tono de la voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice son elementos que influyen en las reacciones del receptor del mensaje.
- ❖ Con demasiada frecuencia, se transmite información sin establecer comunicación, puesto que esta solo se completa cuando el receptor comprende el mensaje.
- ❖ La función de la comunicación es mas que una transmisión, también tiene que ver con las emociones importantes en las relaciones interpersonales de superiores.
- ❖ Una comunicación efectiva es responsabilidad no solo del emisor sino también del receptor de la información.

EL

LIDERAZGO.

ÍNDICE.

- I. INTRODUCCIÓN.
- II. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.
- III. CONTENIDO DEL MODULO: EL LIDERAZGO.
 - 1. Concepto.
 - 2. Importancia.
 - 3. Naturaleza.
 - 4. Características.

INTRODUCCIÓN.

El liderazgo es un aspecto de la función directiva, la capacidad de dirigir eficazmente es una de las claves para ser un buen administrador eficaz; también llevar a cabo los otros aspectos fundamentales de la administración, realizar el trabajo administrativo en su totalidad tiene una importante relación con la garantía de que un administrador se convierta en líder eficaz en el que se ejerza todas las funciones para combinar los recursos humanos y materiales y de esta manera alcanzar los objetivos de la organización.

II. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.

Al terminar este modulo el participante será capaz de:

1. Explicar el concepto de líder.
2. naturaleza del Liderazgo.
3. Las características del líder.

III. CONTENIDO DEL MÓDULO:

1. CONCEPTO.

Es el proceso de inspirar a los demás para trabajar arduamente para lograr tareas importantes, es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas.

2. IMPORTANCIA.

La esencia del liderazgo son los seguidores, es decir la voluntad por parte de la gente de seguir los pasos de alguien es lo que convierte a éste en un líder.

El liderazgo y la motivación se encuentran íntimamente ligados ya que al entender la motivación se puede apreciar lo que las personas desean y el motivo por el que actúan de una manera determinada. Por lo que la importancia radica en que los lideres quizá no solo respondan a las motivaciones de los subordinados sino que también los estimulan o las sofocan, por medio del clima organizacional que desarrollan, ambos factores

son tan importantes para el liderazgo como lo son para la administración.

4. NATURALEZA DEL LIDERAZGO.

❖ LIDERAZGO Y VISIÓN.

Existen cinco principios del liderazgo visionario.

- Desafiar el proceso establecido.
- Ser entusiasta.
- Ayudar a los demás a actuar.
- Ser ejemplo.
- Celebrar los logros.

El liderazgo con visión implica motivar e inspirar a las personas hacia donde se requiere llegar por lo que se debe comunicar la visión a todas las personas involucradas.

❖ LIDERAZGO Y PODER.

La forma en que el líder sea capaz de influenciar a las demás personas estará ejerciendo Poder. Esto no quiere decir que se quiera tener control en beneficio de una satisfacción propia, sino que se trata de un deseo de influir y controlar a las personas por el bien del grupo o de la organización en conjunto.

❖ **LIDERAZGO Y EMPOWERMENT.**

Los líderes eficaces le otorgan autoridad a otras personas, saben que cuando sienten que tienen poder están más dispuestas a tomar las decisiones y emprender las acciones necesarias para realizar su trabajo.

5. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO.

Entre las características que son consideradas importantes como los fundamentos personales para el éxito del liderazgo se encuentran:

- ❖ La energía.
- ❖ El deseo de dirigir.
- ❖ La Motivación.
- ❖ La Honestidad e Integridad.
- ❖ La confianza en si mismo.
- ❖ La Inteligencia.
- ❖ El Conocimiento
- ❖ La Flexibilidad.