

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



"MEJORA CONTINUA DE LOS CICLOS ESTRATÉGICOS DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS Y SU REPERCUSIÓN EN LOS NIVELES DE RECAUDACIÓN FISCAL PARA EL PERIODO 2005-2006"

Informe Final Presentado Por:

JUAN CARLOS HERNÁNDEZ CASTRO
Y
AMALIA CAROLINA LÓPEZ PERAZA

Para Optar al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Julio de 2005

San Salvador, El Salvador, Centro América
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	(a)	:	Dra. María Isabel Rodríguez
Secretaria	(o)	:	Lic. Alicia Margarita Rivas de Recinos
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas		:	Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretario (a) de la Facultad de Ciencias Económicas		:	Lic. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid
Docente Director		:	Lic. Carlos Armando Pineda Landaverde
Tribunal Examinador		:	Lic. Alfonso López Ortiz Lic. Rafael A. Campos Lic. Carlos A. Pineda

Julio de 2005

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

"Es fácil enseñar a alguien algo nuevo...Pero se necesita luz divina para que un profesor cambie en el estudiante los esquemas tradicionales con los que ha estado acostumbrado a mirar las cosas"

Arthur Koestler.

A todos los que de alguna manera formaron parte de esa luz,
A los que no se limitaron a ser luz sino soporte material,
A los que día con día alimentaron el hambre y la sed de conocimientos,
Y por sobre todo a quienes fueron dínamo de esta meta alcanzada,
mis creadores: Mis Progenitores y nuestro señor Dios.

Amalia López Peraza.

Con la bendición de Dios se alcanzan los sueños y las metas más preciadas. Al concluir el primero de los logros académicos agradezco en primer momento al Creador por darme la fortaleza y la tenacidad para terminar, así como a mi familia especialmente a mi madre y a todos los que han colaborado a mi llegada a este momento, los que están aún a mi lado y los que ya se han ido.

Juan Carlos Hernández Castro.

1.2.5.2.1	CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DEL MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN	33
1.2.5.3	MODELO DE MEJORA CONTÍNUA PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS	40
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	43
1.3.1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	43
1.3.2	DELIMITACIÓN DEL TEMA	44
1.3.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
1.3.3.1	GENERAL	47
1.3.3.2	ESPECÍFICOS	47
1.3.4	HIPÓTESIS	48
1.3.4.1	GENERAL	48
1.3.4.2	ESPECÍFICAS	48
1.3.4.3	OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS	49
 CAPITULO II		
2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CICLOS DE SERVICIO ESTRATÉGICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS	51
2.1.	METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	52

2.1.1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	52
2.1.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
2.1.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
2.1.4.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	53
2.1.4.1.	PRIMARIAS	53
2.1.4.2.	SECUNDARIAS	54
2.1.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	54
2.1.6.	UNIVERSO Y MUESTRA	55
2.1.6.1.	UNIVERSO	55
2.1.6.2.	MUESTRA	56
2.1.7.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS	57
2.1.7.1.	UNIDAD DE ANÁLISIS	57
2.1.7.2.	ANÁLISIS Y TRATAMIENTO	58
2.2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA ALCALDÍA	
	MUNICIPAL DE SAN MARCOS	58
2.2.1	SERVICIOS, CICLOS DE SERVICIO Y PROCESOS	
	ESTRATÉGICOS	59
2.2.1.1	<i>DIAGNÓSTICO DE LOS CICLOS ESTRATÉGICOS DE LA</i>	
	<i>ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS</i>	60
2.2.1.1.1	DIAGNÓSTICO DEL CICLO DE SERVICIO DE	
	RECOLECCIÓN Y DISPOSICIÓN FINAL DE	
	DESECHOS SÓLIDOS	61

2.2.1.1.2	DIAGNÓSTICO DEL CICLO DE SERVICIO ALUMBRADO PÚBLICO	65
2.2.1.1.3	DIAGNÓSTICO DEL CICLO DE SERVICIO MANTENIMIENTO DE CALLES	68
2.2.1.1.4	DIAGNÓSTICO DEL CICLO DE SERVICIO CATASTRO	71
2.2.1.1.5	DIAGNÓSTICO DEL CICLO DE SERVICIO REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	74
2.2.2	DIAGNÓSTICO A PARTIR DEL MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN	77
2.3.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
2.3.1.	CONCLUSIONES	84
2.3.2.	RECOMENDACIONES	86
2.3.3.	OPORTUNIDADES DE MEJORA	87
2.3.4.	ESTRATÉGIAS	88
CAPITULO III		
3.	PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA DE LOS CICLOS ESTRATÉGICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS	92
3.1.	MODELO DE MEJORA CONTINUA PROPUESTO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS	94
3.1.1.	CLIENTES	95

3.1.1.1.	<i>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</i>	96
3.1.1.2.	<i>IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN Y PERCEPCIÓN DEL CLIENTE</i>	98
3.1.1.3.	<i>HÁBITOS DE LOS CLIENTES</i>	99
3.1.2.	<i>GESTIÓN MUNICIPAL</i>	100
3.1.2.1.	<i>IMAGEN</i>	102
3.1.2.2.	<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	103
3.1.2.3.	<i>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</i>	104
3.1.2.4.	<i>ALIANZAS ESTRATÉGICAS</i>	109
3.1.2.5.	<i>PROVEEDORES</i>	109
3.2.	BASES FILOSÓFICAS PROPUESTAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS	111
3.2.1.	<i>VISIÓN</i>	111
3.2.2.	<i>MISIÓN</i>	112
3.2.3.	<i>VALORES</i>	112
3.3.	MANUAL DE CALIDAD	112
3.4.	PROYECCIONES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD	114
3.4.1.	<i>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROPUESTO</i>	115
3.4.2.	<i>PROYECCIÓN DE LOS COSTOS DE IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA</i>	116
3.4.3.	<i>PROYECCIONES DE LAS CUENTAS PRINCIPALES DE INGRESOS Y GASTOS PARA EL EJERCICIO 2005-2006</i>	116

3.4.3.1. PROYECCIÓN DEL INGRESO PROVENIENTE DE TASAS E	
IMPUESTOS EJERCICIOS 2005 Y 2006	118
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXOS	126
ANEXO 1 Matriz de Congruencia de la Investigación	
ANEXO 2 Elementos para la interpretación del Modelo Iberoamericano de excelencia en la Gestión	
ANEXO 3 Cuestionario dirigido a Clientes de la Alcaldía Municipal de San Marcos	
ANEXO 4 Resultados obtenidos según datos recabados en cuestionario a clientes-contribuyentes	
ANEXO 5 Organigrama de la Alcaldía Municipal de San Marcos	
ANEXO 6 Cuestionario dirigido al personal de dirección de los servicios estratégicos de la Alcaldía Municipal de San Marcos	
ANEXO 7 Resultados obtenidos de las entrevistas a la Alta dirección y mandos medios de la Alcaldía Municipal de San Marcos	
ANEXO 8 Estados financieros Alcaldía Municipal de San Marcos	
ANEXO 9 Ficha para recolección de datos por observación	
ANEXO 10 Ciclos de servicios estratégicos a clientes	
ANEXO 11 Evaluación de acuerdo al método de cuestionario del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para la Alcaldía Municipal de San Marcos.	

ANEXO 12 Manual de Calidad Propuesto para la Alcaldía Municipal de San Marcos.

San Salvador, 11 de julio de 2005.

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS.

FIGURA 1 Cuadro sinóptico de los servicios de oficina que se prestan en la Alcaldía Municipal de San Marcos	5
FIGURA 2 Cuadro sinóptico de los servicios de no oficina que se prestan por parte de la Alcaldía Municipal de San Marcos	6
FIGURA 3 Ciclo de Servicio de la Empresa	20
FIGURA 4 Ciclo de Servicio del Cliente	23
FIGURA 5 Factores Característicos de la calidad, gestión de Calidad y sistemas de gestión de Calidad	27
FIGURA 6 Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos	30
FIGURA 7 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	33

FIGURA 8 Modelo de Mejora Continua para la Alcaldía Municipal de San Marcos	40
FIGURA 9 Esquema general del diagnóstico para la Alcaldía Municipal de San Marcos	52
FIGURA 10 Estructura del cuestionario dirigido a clientes	55
FIGURA 11 Estrategias	88
FIGURA 12 Modelo de Mejora Continuo propuesto para la Alcaldía Municipal de San Marcos	95
CUADRO 1 Relación del concepto de servicio al cliente	17
CUADRO 2 Factores considerados para la construcción de un modelo de mejora continua	39
CUADRO 3 Operativización de hipótesis	49
CUADRO 4 Diagnóstico del ciclo de servicio: Recolección y disposición final de desechos sólidos	61
CUADRO 5 Diagnóstico del ciclo de servicio: Alumbrado Público	65
CUADRO 6 Diagnóstico del ciclo de servicio: Mantenimiento de Calles	68
CUADRO 7 Diagnóstico del ciclo de servicio: Catastro	71
CUADRO 8 Diagnóstico del ciclo de servicio: Registro del Estado Familiar	74
CUADRO 9 Cuadro resumen de los resultados obtenidos por observación de los Servicios de oficina	76

CUADRO 10 Momentos Críticos detectados en los Ciclos Estratégicos de Servicio a Clientes de la Alcaldía Municipal de San Marcos	78
CUADRO 11 Conclusiones comunes en los métodos de diagnóstico Mejora continua para la Alcaldía Municipal de San Marcos y Cuestionario del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	85
CUADRO 12 Ingresos, gastos y resultados en el presupuesto municipal 2000-2003	106
CUADRO 13 Indicadores financieros	107
CUADRO 14 Cronograma de Actividades Propuesto	115
CUADRO 15 Costos de Implementación del Manual de Calidad	1116
CUADRO 16 Estado de Resultados proyectado 2005	120

RESUMEN

El eje temático sobre el cual versa la investigación es la mejora continua a partir de dos modelos de gestión de calidad ampliamente conocidos como lo son la Norma ISO 9001/2000 y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, con base en éstos se diseñó un modelo de mejora continua específico para la Alcaldía Municipal de San Marcos el cual conforma la plataforma teórica del Diagnóstico de la situación en la que se encontró a la organización.

“MEJORA CONTINUA DE LOS CICLOS ESTRATÉGICOS DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS Y SU REPERCUSIÓN EN LOS NIVELES DE RECAUDACIÓN FISCAL PARA EL PERIODO 2005-2006” es el resultado de la investigación exhaustiva de todos los factores organizacionales de la Alcaldía que tiene por objetivo central probar que la Mejora en la calidad de los ciclos estratégicos de servicio al cliente brindados por la Municipalidad incentiva el pago oportuno de los impuestos por parte de los ciudadanos. La investigación de campo se realizó durante los meses de junio a octubre de 2004 siendo las fuentes principales de información los clientes de la Alcaldía tanto internos como externos a través del uso de técnicas como la observación, cuestionario y entrevista dirigida

así como los documentos organizacionales, contables y de gestión proporcionados por la Gerencia Municipal.

De los datos obtenidos se puede destacar que la organización carece de fuentes de Información oportunas y adecuadas para conocer y medir la satisfacción de los clientes tanto internos como externo por lo que se recomienda un monitoreo periódico de todos los factores que intervienen en la Gestión Municipal, es decir, Clientes, Recursos Humanos y Materiales con que cuenta la Institución, las otras organizaciones afines y el ambiente circundante en general.

Además se identificaron los procesos y procedimientos vinculados con los clientes de la institución que no están bien delimitados ni se tienen claros los ciclos correspondientes a cada servicio, lo cual no permite medir y evaluar adecuadamente el rendimiento de la organización y sus recursos frente a la satisfacción de los deseos, necesidades y expectativas de los clientes por lo que se propone el uso de un instrumento en que la organización defina y preste un servicio de calidad, aprovechando los recursos existentes y adecuándolos a las necesidades que surjan. Existen grandes deficiencias en las bases de datos de la municipalidad lo que afecta directamente a los sistemas de cobro de las tasas e impuestos en las cuentas municipales, esto

repercute directamente sobre la voluntad de pago de los clientes y por ende en el ingreso municipal. A fin de recuperar al menos en 12% la mora actual, durante el ejercicio en que se implemente la propuesta, habrán de ejecutarse una serie de medidas que permitan el rediseño de procesos y la implementación de controles internos pertinentes a la mejora de los ciclos de servicio desde la prestación de los mismos hasta el cobro efectivo de la tasa o impuesto respectivo.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación persigue proveer a una institución de carácter público, la Alcaldía Municipal de San Marcos, de herramientas básicas y novedosas para la mejora continua en el desarrollo de las labores, principalmente las vinculadas a los ciudadanos/clientes a las que se denomina "*Ciclos Estratégicos de Servicio a Clientes*"

La mejora continua es solo uno de los conceptos centrales de la Calidad y con la inserción de nuestra economía en una de corte global, debe considerarse que calidad no solo se refiere a mejorar procesos o maximizar utilidades, en cualquier organización Calidad hoy día está directa y proporcionalmente relacionada a garantizar un mejor nivel de vida de los clientes, a través de brindar bienes y servicios que solventen sus necesidades y expectativas.

En el sector público muy pocas instituciones ponen como centro de su actividad al cliente, por lo que crear y mantener una cultura de calidad es talvez la tarea prioritaria en bien del continuo mejoramiento del desarrollo de las labores en cada

entidad para cumplir con el objetivo constitucional de situar a la Persona Humana como principio y fin de la actividad del Estado.

Ese es el motor de la investigación, demostrar al lector que un cambio cultural de esta dimensión es capaz de reflejarse concretamente en las cuentas de ingresos y gastos de la institución, generando conciencia de Calidad a los clientes tanto internos como externos.

Los cambios importantes empiezan siempre desde adentro, y en el caso de la cultura vigente en las instituciones de nuestro país desde arriba, por ello el documento que a continuación se desarrolla va dirigido a la Alta dirección de la Alcaldía Municipal.

El presente reporte final de investigación se compone de tres capítulos.

En el primero se desarrolla toda la información referencial de la misma, generalidades de la municipalidad en análisis y marco teórico conceptual de la mejora continua de los ciclos estratégicos de servicio a clientes.

El segundo capítulo encierra el diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía al momento del levantamiento de datos. En este se hacen uso de diferentes instrumentos el mas utilizado es

el Cuestionario del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

El tercero y final capítulo contiene la propuesta de un modelo de Mejora Continua para los Ciclos Estratégicos de Servicio a Clientes, y las bases necesarias para la implementación del Manual de Calidad propuesto.

Sin duda el tema de la Calidad tiene muchos enfoques desde el cual abordarlo, el presente contiene solamente uno de ellos, el de los Sistemas de Gestión de la Calidad tal vez el más novedoso. Lo importante de ésta no es la aplicación textual de uno de estos modelos sino el intento de crear y adaptar herramientas para su implantación a una institución que poco conoce sobre del tema.

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA MEJORA CONTINUA DE LOS CICLOS ESTRATÉGICOS DE SERVICIO A CLIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

En el presente capítulo se desarrolla la información general sobre la Alcaldía Municipal de San Marcos, con el objetivo de brindar un breve panorama del desarrollo de la institución desde sus inicios hasta la actualidad; a la vez, se describirá en forma clara el problema que ha dado paso a realizar la investigación, justificando su análisis y los beneficios que se generan a la Alcaldía y al municipio.

En la segunda parte del capítulo se presentan dos modelos probados para la gestión de la calidad y un tercero que ha sido creado como aportación en la investigación para la evaluación más puntual de la Alcaldía Municipal de San Marcos su aplicación se reflejará en el capítulo dos de la presente investigación.

1.1 GENERALIDADES

1.1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MUNICIPIO

En el año 1550 cuando su densidad poblacional alcanzaba un total de 250 personas se le adjudicó el nombre de San Marcos en honor del apóstol San Marcos Evangelista.

El 7 de febrero del año 1879 se le otorgó el título de villa y el título de ciudad, el 23 de septiembre de 1978.

Esta ciudad ha sido administrada por la Alcaldía municipal la cual fue fundada en 1543, partiendo como un cabildo otorgado por la Real Audiencia de Confines, esta ha venido evolucionando para velar por el bienestar y desarrollo de esta localidad, la Alcaldía se rige en base a un conjunto de leyes como lo son el Código Municipal, la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, para mencionar algunas.

En la actualidad la Alcaldía de San Marcos esta siendo gobernada por el partido FMLN, quienes en los últimos dos años han realizado cambios en su infraestructura, equipo y organización, esto con el fin de modernizarse y brindar un mejor servicio a la comunidad.

1.1.2 LOCALIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS

La cabecera municipal de San Marcos esta situada a 4.5 Km. al sur este de la ciudad de San Salvador, entre las faldas del cerro San Jacinto y el cantón Los Planes de Renderos.

La Alcaldía de San Marcos se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, sobre Calle 25 de abril oriente y avenida San José No. 50, San Marcos.

1.1.3 SERVICIOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS

De acuerdo a los documentos institucionales¹ la Alcaldía Municipal de San Marcos, se dedica como un ente de servicio público a gestionar mejoras a las diferentes comunidades del municipio, desarrollando proyectos que se realizan con fondos recaudados por impuestos, desembolsos hecho por el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo local, aportaciones hechas por las comunidades y donaciones externas.

Los servicios prestados por la Alcaldía son doce los cuales se mencionan a continuación:

1. Administración de mercados
2. Recolección de desechos sólidos

¹ Plan de Gobierno y Plan Institucional 2004

3. Disposición de desechos sólidos
4. Alumbrado público
5. Administración de cementerios
6. Barrido de calles y aceras
7. Registro del estado familiar
8. Inspecciones Catastrales
9. Permisos de Construcción
10. Mantenimiento de parques y zonas verdes
11. Mantenimiento de calles
12. Otros servicios, en las que se mencionan guarderías, talleres vocacionales, escuelas de fútbol y otros comités.

Sin embargo, según la ordenanza municipal que ampara las tasas, derechos e impuestos municipales vigentes en la ciudad de San Marcos los servicios que se prestan se clasifican en Servicios de Oficina, que comprenden los registros y documentos; y los servicios Municipales de no oficina.

- ❖ Son servicios de Oficina. Todos los servicios que requieren gestión administrativa y generalmente se prestan en las instalaciones de la Alcaldía Municipal por un funcionario del nivel administrativo.
- ❖ Son servicios de no oficina. Todos los demás servicios que presta la municipalidad para garantizar una mejor calidad de

vida a sus ciudadanos, cuyo cobro es posterior al goce del mismo y se presta fuera de las instalaciones municipales.

Las figuras 1 y 2 resumen los servicios municipales contenidos en la ordenanza municipal que ampara su arancel y otros que no figuran en dicho documento pero que son prestados por la municipalidad.

FIGURA 1

CUADRO SINÓPTICO DE LOS SERVICIOS DE OFICINA QUE SE PRESTAN EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS²

1. Atención al cliente sobre Desechos Sólidos	}	Esta sección atiende los reclamos y aclaraciones provenientes de los cargos efectuados por la compañía DEL SUR en concepto de tasas e impuestos municipales del rubro de recolección y disposición final de desechos sólidos
2. Cuentas Corrientes,	}	Actualización de los estados de cuenta de los contribuyentes 1.1. Cobro de tasas, derechos e impuestos municipales 1.2. Aclaraciones, reclamos y correcciones a cobros indebidos
3. Registro del Estado Familiar	}	Es la unidad encargada de la extensión de certificaciones y constancias de cualquier clase incluso las emitidas por el señor Alcalde. Extensión de Autenticas; y otros servicios administrativo, en esta clasificación se contemplan los matrimonios

²Publicación del Diario oficial N.102 tomo 143. junio 3 1999 acuerdo No. 42 CSJ.

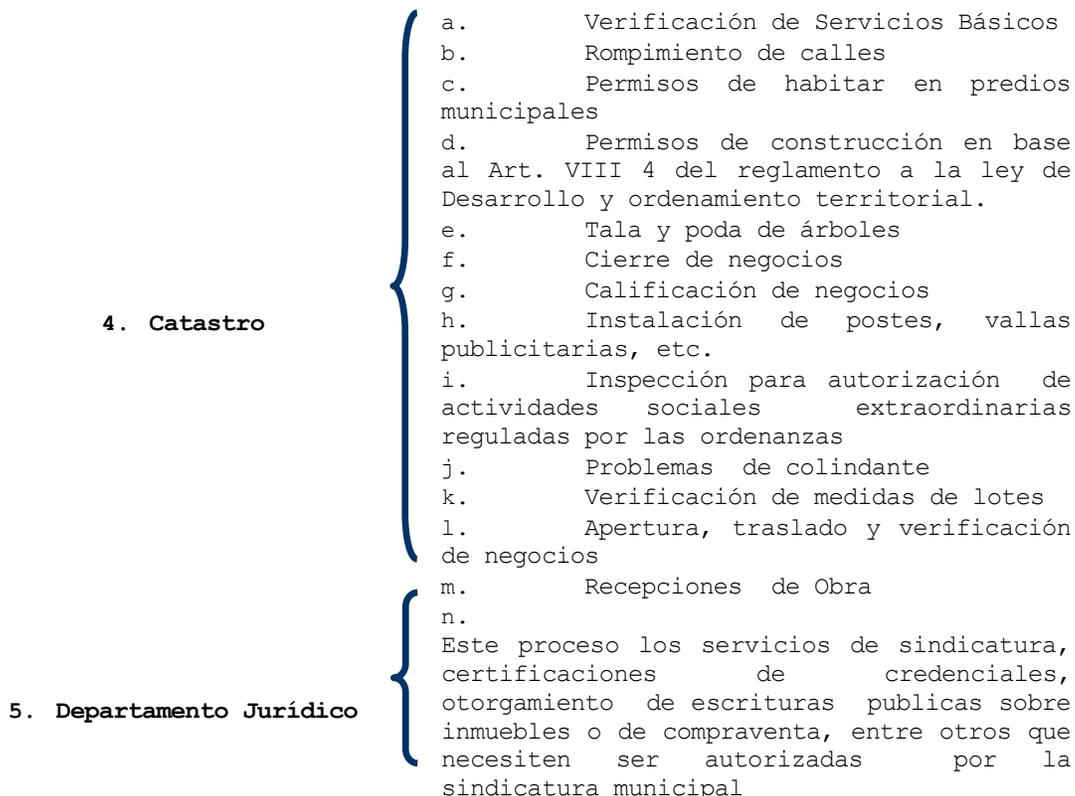


FIGURA 2

**CUADRO SINÓPTICO DE LOS SERVICIOS DE NO OFICINA QUE SE PRESTAN
POR PARTE DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS³**

- 1. Saneamiento ambiental
 - a. Aseo, recolección de desechos, disposición final, barrido de calles, entre otros
 - b. Baños y lavaderos públicos,
 - c. Estacionamientos,
 - d. Alumbrado público,
 - e. Reparación y mantenimiento de obras de infraestructura municipal

³ Publicación del Diario oficial N.102 tomo 143. junio 3 1999 acuerdo No. 42 CSJ.

2. Administración de mercados	Administra la renta y/u ocupación de espacios en mercado, plazas y sitios públicos
3. Servicios de obras de infraestructura comunitarias	Apertura de caminos y calles, pavimentación asfáltica, adoquinado etc.
4. Administración de Cementerio	Licencia y permiso de inmueble, inhumaciones, exhumaciones, traslados y otros.
5. Desarrollo infantil juvenil	Servicio de guardería municipal Escuelas de fútbol

1.1.4 GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS

La administración de la Alcaldía de San Marcos en los últimos tres períodos desde 1997 ha estado a cargo del partido FMLN, el cual ha intentado promover la mejora en los servicios que presta.

Los períodos de dirección del FMLN se han caracterizado por un fuerte apoyo a las comunidades, apoyo en infraestructura vial y alumbrado público, que permite una ciudad más transitable por las noches.

Cabe enfatizar que la Alcaldía invirtió en la reestructuración física de sus oficinas, ha adquirido tecnología de punta, así como activos fijos, con el fin de mejorar la prestación de sus servicios con base a estándares de calidad.

En un primer acercamiento que se realizó se puede denotar que en su base estructural la Alcaldía cuenta con una filosofía organizacional bien definida para el desarrollo de sus actividades aunque no se puede asegurar que esa base sea puesta en práctica en la actividad diaria de la organización.

Así mismo su estructura organizacional presentada en el Anexo 5 del presente documento denota claramente las líneas de dirección seguidas en la institución⁴

1.1.5 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

1.1.5.1 VISIÓN

“Forjar un municipio donde todos/as los habitantes gocen de los principales servicios básicos, de una red de calles adecuadas, de un gobierno democrático que permita la participación, lugares para la diversión, esparcimiento y formación de la juventud, libre de la delincuencia y con una comunidad comprometida con el desarrollo local.”⁵

⁴ Ver Anexo 5 del Presente Documento Organigrama de la Alcaldía Municipal de San Marcos.

⁵ Plan de Gobierno y Plan institucional 2003-2004

1.1.5.2 VALORES

La Alcaldía Municipal de San Marcos, en los últimos años ha tratado de hacer énfasis en la atención al público, o sea en satisfacer sus necesidades con la prontitud posible, para así incentivar en este su responsabilidad con la municipalidad, y así buscarle salida a las dudas sobre aspectos que el contribuyente muchas veces no tiene conocimiento.

Es de mencionar que la Alcaldía Municipal de San Marcos al momento del cierre de la investigación no poseía una Misión respaldada en documentos como los elementos presentados en este numeral. Debe advertirse al lector que el apartado 1.1.5 se ha retomado literalmente de los documentos de la Institución en análisis.

1.1.5.3 OBJETIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS

1.1.5.3.1 GENERAL

En el municipio de San Marcos se consolida un proceso de desarrollo local con participación ciudadana, contribuyéndose a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos/as a través de la realización de acciones sociales que llevan servicios básicos,

mejoran accesos y proporcionan una vida segura de los habitantes del municipio.

1.1.5.3.2 ESPECÍFICOS

- Invertir los recursos municipales en los proyectos prioritarios por las comunidades en un proceso de participación de carácter igualitario que satisfaga las principales actividades demandadas por los y las habitantes.
- Fortalecer la participación ciudadana devolviendo en beneficios los esfuerzos de participación desarrollados durante el período de construcción del plan de inversión participativo, cabildos abiertos y otros mecanismos de participación ciudadana experimentados por la población.
- Contribuir al desarrollo municipal en una forma organizada y sistemática que facilite el seguimiento y evaluación del impacto generado por la inversión financiera y humana, realizada por el gobierno local y mantenga las expectativas ciudadanas.

1.1.5.4 METAS

En la Alcaldía Municipal se presentan una serie de metas, siendo las principales: la búsqueda del bienestar de la ciudadanía, la formación de directivas en todas las comunidades, hacer un

levantamiento de registros sobre los inmuebles y empresas, así como la actualización de estas cuentas, lograr la ejecución de todos los proyectos solicitados por la comunidad; actualmente se proyecta a la sistematización de los diferentes departamentos.

1.1.6 POLÍTICAS Y NORMAS

La Alcaldía posee un reglamento interno de trabajo, el cual fue aprobado el 30 de agosto de 2001, según el decreto municipal n° 5, entrando en vigencia el 10 de septiembre del mismo año de acuerdo con el artículo 33 del código municipal⁶

La Alcaldía Municipal de San Marcos hace uso de importantes herramientas estratégicas como la visión, objetivos, políticas, y otros. Esto con el fin de establecer guías que mejoren su desempeño y permitan realizar con mayor eficiencia sus actividades diarias.

1.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE LA MEJORA CONTINUA DE LOS CICLOS ESTRATÉGICOS DE SERVICIO A CLIENTES.

A continuación se desarrollan los tres conceptos básicos sobre los cuales versa esta investigación en principio el servicio

⁶ Gerencia General de la Alcaldía Municipal de San Marcos. Documentos de Gestión internos y Manual de Organización

visto individualmente como intangible destinado al intercambio y para la satisfacción de las necesidades del cliente.

El segundo concepto fundamental de la investigación, el cliente enfocado desde el punto de vista mercadológico. Para finalizar, se enlazan ambos conceptos: "servicio al cliente", del cual se desprende la búsqueda de modelos gerenciales para el ámbito del sector público que permitan implementar en los ciclos de servicios estratégicos una mejora continua.

1.2.1. EL SERVICIO

1.2.1.1. DEFINICIÓN

En términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones, y en términos administrativos se puede decir que, "servicio es el trabajo realizado para otra persona".⁷

También es importante destacar que todo servicio debe tener la capacidad de satisfacer determinadas necesidades de los clientes demandantes, ya sea en el sector privado como en el sector público. Además, toda empresa de servicios debe procurar proporcionarlos con calidad y a un precio razonable, con el fin de ser competitiva en su rubro; y aunque se ha tenido siempre la

⁷ Colunga Dávila, Carlos. "La Calidad en el Servicio". Primera Edición. Editorial Panorama. México. 1995. Pág. N° 25.

mentalidad de que este concepto es de poca aplicación al sector público, hoy en día muchas entidades de éste ámbito se están preocupando más por mejorar sus servicios.

1.2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.

Según Albrecht, K.(La Excelencia en el servicio. 1998 1ª ed.), las características que frecuentemente nos ayudan a distinguir los bienes de los servicios son:

- A) Intangibilidad: Los servicios no se pueden gustar, sentir, ver, oír u oler antes de adquirirlos, ejemplo de ello es la recolección de desechos sólidos.
- B) Heterogeneidad: Cada servicio que se presta es diferente a otro, lo mismo que la calidad del mismo; por lo que es difícil que los servicios se puedan estandarizar.
- c) Perecedero: Esta característica se refiere a que los servicios son susceptibles de perecer y a que éstos no pueden ser almacenados.
- D) Propiedad: Un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado, por lo que es necesario aclarar que el pago que se hace cuando es requerido es únicamente por el uso o acceso del servicio; aunque en el caso de las entidades públicas dicho pago es significativo.

1.2.1.3. TIPOS DE SERVICIOS.

De acuerdo con Carlos Colunga Dávila⁸ los servicios pueden clasificarse en:

1. Comercio: Supermercados, mercados, almacenes, farmacias.
2. Comunicación: Teléfonos, correo, radio, televisión.
3. Educación: Guarderías, escuelas, universidades, institutos.
4. Finanzas: Bancos, seguros, créditos, financiamiento.
5. Públicos: Protección, defensa, justicia, registro civil, etc.

Los tipos de servicios públicos serán el objeto de estudio del presente proyecto.

1.2.2. EL CLIENTE

1.2.2.1. DEFINICIÓN

“Es un término genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra persona o grupo de personas”⁹.

⁸ Colunga Dávila, Carlos. “La Calidad en el Servicio”. Primera Edición. Editorial Panorama. México. 1995. Pág. N° 25.

“Es una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio”¹⁰.

De las definiciones anteriores se concluye que: El cliente o contribuyente en el caso del sector público, es una persona o una organización de carácter pública o privada que requiere satisfacer una necesidad adquiriendo un producto o servicio.

1.2.2.2. LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE.

Según Karl Albrecht (la Excelencia en el servicio. 1998 1ª ed.) la importancia del cliente se basa en los siguientes principios:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio, empresa o entidad.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.

⁹ Hayes, Bob E.; “Como medir la satisfacción del cliente”; Oxford University Press México, S. A. de C. V.; México, 1999; p. 16.

¹⁰ Albrecht, Karl; “La excelencia en el servicio”; Editorial Legis; Colombia, 1991; p. 18.

- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

Por lo tanto el cliente es la pieza clave para cualquier organización, especialmente en aquellas de carácter público las que buscan como fin último la satisfacción total de las necesidades de sus contribuyentes. Pues para estas el usuario cliente no representa una fuente de ingresos, sino el fin último de la actividad de la empresa diferencia clave respecto a las entidades privadas que buscan el lucro.

1.2.2.3. TIPOS DE CLIENTES.

Dentro de cualquier empresa u organización Robert L. Desatnick ha destacado dos tipos de clientes: los internos y los externos.

a) El cliente interno. Es aquél que es parte de la organización, y que a la vez requiere de la prestación del servicio por parte de los demás empleados o compañeros.

b) El cliente externo. Es aquella persona que no pertenece a la empresa, más sin embargo son a quienes la atención está dirigida, ofreciéndoles un producto y/o servicio.

En el caso de las organizaciones públicas, los clientes externos son todos los ciudadanos ; los cuales se ven en la obligación de acudir a ellas para demandar determinados servicios, sean estos brindados en forma satisfactoria o no; ya que estas organizaciones son las únicas en ofrecer determinados servicios.

1.2.3. SERVICIO AL CLIENTE.

1.2.3.1. DEFINICIÓN

Para la elaboración de un concepto más acabado se retoman varios conceptos de diferentes autores, haciendo especial énfasis en la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional, por lo

que se realiza una comparación entre los diferentes autores que se presenta a continuación:

CUADRO 1

RELACIÓN DEL CONCEPTO DE SERVICIO AL CLIENTE ENTRE LOS AUTORES

Relación del concepto de servicio al cliente entre los autores señalados		
Malcom peel	Frances Gaither Inches	Christopher H. Lovelock:
"aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"	"El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación"	"El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

Fuente: Elaboración del grupo de trabajo con base a los autores citados

Puede determinarse entonces, que el servicio al cliente que sea proporcionado por cualquier organización sea esta pública o privada, será un conjunto de actividades en las que se interrelacionan con el cliente/contribuyente con el fin último de que este quede satisfecho a través de la prestación de un servicio de calidad.

1.2.3.2. CICLO DEL SERVICIO.

En forma simple se puede definir al ciclo del servicio como: "El conjunto sistematizado de momentos de verdad, vinculados a la prestación de un servicio".¹¹

Y este puede dividirse en dos: el ciclo del servicio de la organización y el ciclo del servicio del cliente o contribuyente si hablamos del ámbito público.

Sin embargo, antes de comenzar a hablar de los ciclos del servicio, es necesario establecer los momentos que se pueden desarrollar dentro del ciclo; y estos se presentan a continuación.

1.2.3.3. MOMENTOS CRITICOS Y MOMENTOS DE VERDAD.

Dentro del ciclo del servicio es fácil identificar dos momentos principales o de carácter trascendental, y que determinan el grado de satisfacción de los clientes, estos son:

¹¹ Ibíd. Pág. N° 30.h

Momentos de verdad. Es cualquier momento del ciclo del servicio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización. Este es la base para que el cliente pueda formarse una opinión, impresión o concepto sobre la calidad del servicio. Un momento de verdad puede convertirse en un momento "amargo" o bien en un momento "estelar", dependerá del manejo que le de el personal de la organización al momento de prestar los servicios.

En el caso de las organizaciones públicas es típico que los momentos de verdad se conviertan en amargos para los contribuyentes, esto debido a factores como: falta de conocimiento de la importancia del cliente o bien del proceso a seguir, falta de capacitación por parte del personal, etc.

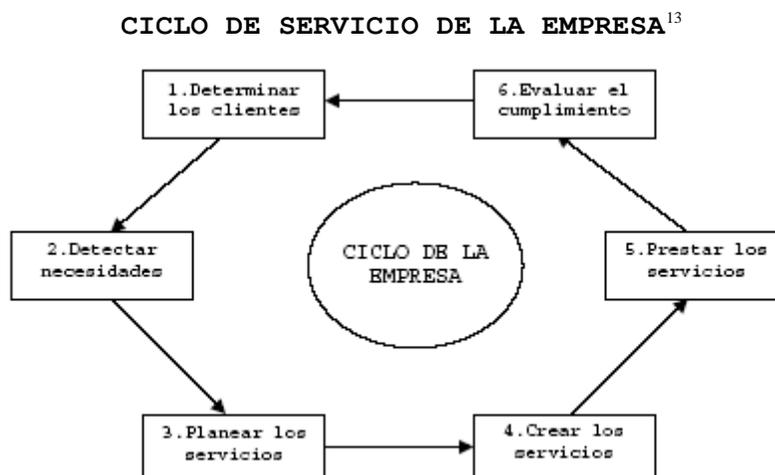
Momento crítico. Dentro del ciclo de servicio es el momento más importante para el cliente, puesto que se pone en peligro su vida, su salud, su situación económica o cualquier otro aspecto que pone en grave riesgo la seguridad física, social, emocional o su bienestar y con base en ello él decide si continuar o no en el proceso de la utilización del servicio, aunque en el sector público el cliente se ve obligado a siempre hacer uso de los servicios debido a que como ya se había explicado antes, dentro

de este ámbito no hay otras empresas privadas que presten sustitutos perfectos que llenen las necesidades de los demandantes.

1.2.3.4. CICLO DE SERVICIO DE LA EMPRESA.

Se puede resumir el ciclo de servicio de la empresa como "El conjunto sistematizado de los momentos que lleva a cabo la organización tanto del sector privado como del público, para la creación y prestación de un servicio".¹²

FIGURA 3



¹² Ibid. Pág. N° 30.

¹³ Gutiérrez Cisneros, Silvia y otros. "Propuesta de un Modelo de Atención al Cliente, para la Eficiencia en la Prestación de Servicios de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de La Unión". Para Optar al Grado de: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. UES 2003

Generalmente, los momentos que se siguen en este ciclo son los siguientes:

1. Determinar los clientes.

Lo primero que se hace es determinar o reconocer quienes son los usuarios o clientes que demandarán el servicio que se ofrece, es decir quienes son los clientes metas.

2. Detectar las necesidades de los clientes.

Se debe tener presente que para satisfacer las necesidades de los clientes hay que conocer las costumbres, preferencias y expectativas de los mismos, algunas entidades lo hacen a través de estudios de mercado otras como las Alcaldías hacen uso del buzón de sugerencias.

3. Planear los servicios.

Después de detectar las necesidades prioritarias del consumidor meta, pueden planearse el desarrollo de mecanismos capaces de producir y utilizar los recursos necesarios para proporcionar servicios que cumplan con las expectativas de los clientes. Para este proceso la alta gerencia suele contratar especialistas o empresas externas que tengan experiencia en el tema, sobre todo aquellas que son de carácter público.

4. Crear los servicios.

En este paso, toda la institución se centra en llevar a cabo los planes a fin de crear los servicios de tal forma que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos, y para el logro efectivo de este objetivo es necesario tener una buena comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

5. Prestar los servicios.

Los empleados encargados de atender directamente a los clientes o demandantes de los servicios, son los responsables de dar cumplimiento a los procedimientos planeados, pero todo dependerá de la manera en que se hayan comunicado los planes y la forma en que éstos sean motivados para lograr los objetivos propuestos.

6. Evaluar el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes.

Mediante el control estadístico de los procesos se evalúa el cumplimiento de los requerimientos de cada servicio, de cada proceso, de cada sistema, de cada empleado, equipo, maquinaria.

La satisfacción de los clientes es algo personal y por lo tanto más exigente que lo establecido en los requerimientos por lo que es necesario medirla dentro de una distribución que va desde la insatisfacción extrema hasta la gran satisfacción.

Uno de los métodos más utilizados para éste tipo de evaluación son las encuestas.

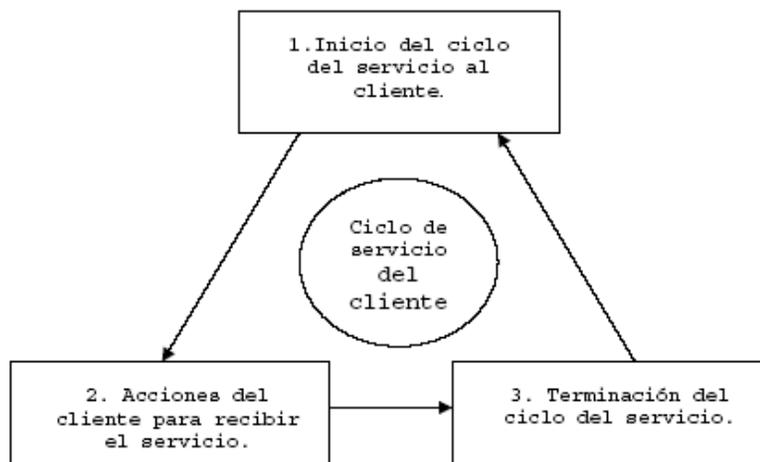
1.2.3.5. CICLO DE SERVICIO DEL CLIENTE.

Este puede resumirse así: "Es el conjunto de contacto y acciones que un cliente determinado tiene con cada organización para recibir los servicios"¹⁴.

En otras palabras, es una secuencia repetitiva de acontecimientos en que diferentes personas de la organización o empleados tratan de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

FIGURA 4

Ciclo de Servicio del Cliente¹⁵



¹⁴ Ibid. Pág. N° 33.

¹⁵ Gutiérrez Cisneros, Silvia y otros. "Propuesta de un Modelo de Atención al Cliente, para la Eficiencia en la Prestación de Servicios de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de La Unión". Para Optar al Grado de: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. UES 2003

Los momentos que se siguen en el ciclo del servicio del cliente son los siguientes:

1. Inicio del ciclo del servicio al cliente.

Este da inicio con el primer contacto que el cliente hace con la institución u organización prestadora de servicio, por ejemplo puede comenzar desde que el cliente llega al estacionamiento o a las instalaciones, según sea el caso.

2. Acciones del cliente para recibir el servicio.

Si consecutivamente, el cliente decide recibir el servicio, el ciclo de servicio continua a través de las diversas acciones necesarias de su parte para recibir de forma satisfactoria lo establecido y a través de los diversos contactos que tendrá con la institución durante el desarrollo de dicho ciclo.

3. Terminación del ciclo del servicio del cliente.

El ciclo terminará con el último contacto que tiene con la institución, independientemente que haya o no recibido el servicio.

En este ciclo es importante tomar en cuenta que el cliente es la pieza clave en su desarrollo, si la organización no posee esta filosofía los ciclos de servicio al cliente no tendrán

resultados favorables para el cliente ni para la entidad que proporciona el servicio.

1.2.4. LA CALIDAD Y LA GESTIÓN DE CALIDAD

Para empezar el estudio de este apartado se hace necesario puntualizar algunos conceptos que resultan de vital importancia a la hora de unificar criterios en cuanto a la gestión a partir de los modelos de calidad, por lo que se define en primer lugar el concepto de calidad.

a) La Calidad

Se puede decir que es el conjunto de propiedades que caracterizan un producto o servicio, los que a su vez le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades de los clientes; por lo tanto, es lo que busca encontrar el cliente al demandar el bien o servicio. Las necesidades pueden incluir aspectos relacionados con la aptitud para el uso, seguridad, disponibilidad, confiabilidad, mantenimiento, aspectos económicos y de medio ambiente.

b) Sistema de Calidad:

Se refiere a la estructura organizacional, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos para aplicar a la gestión de

la calidad. Debe responder a las necesidades de la organización para satisfacer los objetivos de calidad propuestos.

c) Gestión de la Calidad:

Es aquel aspecto de función general de la gestión de una organización que define y aplica la política de calidad. La gestión de la calidad incluye la planificación, las asignaciones de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como los planes de calidad.

Es importante mencionar que la Gestión de la Calidad es una práctica gerencial sistemática e integral que puede llevar al éxito una organización.

La Gestión de la Calidad puede orientarse de muchas formas en función de la empresa, así:

- Orientada al producto: inspección.
- Orientada al proceso: control estadístico del proceso (SPC).
- Orientada al sistema: Aseguramiento de la Calidad (este es el caso de las normas ISO 9000), involucrando a todos los departamentos e, incluso a los proveedores.
- Orientada al desarrollo: Identificación + Desarrollo orientado a productos y procesos.

- Orientación hacia la excelencia empresarial: No se fija sólo en productos y procesos, sino también en la empresa y el entorno en el que se encuentra.

Hoy en día, las empresas de los países desarrollados utilizan técnicas como el benchmarking para evaluar su gestión con relación a las empresas consideradas como líderes mundiales. Tomando como base los resultados del benchmarking, desarrollan planes cuantitativos y cualitativos de trabajo.

El gerente que trabaja bajo la filosofía de la Calidad Total tiene a su disposición numerosas herramientas gerenciales, como son: justo a tiempo, análisis de costos de calidad, sistemas de información, técnicas para diseño de experimentos, técnicas para análisis de fallas, técnicas para motivación del personal, técnicas y procedimientos de control estadísticos, estudios para determinar las preferencias del consumidor y por supuesto la atención y servicio al cliente, éste último considerado como tema principal del presente trabajo.

FIGURA 5

**FACTORES CARACTERÍSTICOS DE LA CALIDAD, GESTIÓN DE LA CALIDAD Y
LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**



FUENTE: Equipo de investigación.

1.2.4.1 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA.

Los principios que sustentan la gestión de la calidad son perfectamente compatibles con la actuación de la administración pública. En este ámbito el ciudadano considerado como el cliente, se vuelve la unidad de referencia para el sector público lo que permite dar paso al tema de la gestión de la calidad en el sector público.

La importancia del término Calidad es tanta que se convierte en una característica importante en la prestación del servicio para el sector público dándole un valor agregado al mismo. Esto lleva

a las empresas públicas a adoptar procesos enfocados en obtener resultados satisfactorios para el cliente y para la organización.

Promover la calidad en una organización pública implica un compromiso de cada una de las áreas y del personal que las conforman, haciendo que esto se vuelva en una forma de vida en el clima de trabajo, así como de un conjunto de procesos que permita la mejora continua del grupo.

También, en la gestión de la calidad, el concepto de calidad se mide mediante el grado de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Los objetivos, por lo tanto, serán satisfacer al cliente, mantener la calidad, reducción de los costos y mejorar la competitividad de la organización.

Se ha considerado entonces, la calidad como el resultado directo de la programación de aspectos o elementos principales, tales como:

- La definición de una política explícita para la calidad
- El reconocimiento del cliente como el factor clave y central para el establecimiento de los lineamientos de la calidad
- El reconocimiento de los empleados, como el eje y generador del cambio.

- La innovación tecnológica como una alternativa para modernizarse, expandirse y optimizar los recursos.
- La cultura organizacional en la que se promueva la creatividad, a través de un ambiente laboral sano que incorpore elementos como desafíos y retos.

Lo fabuloso de los sistemas de Gestión de la Calidad es que permiten a la organización medir la efectividad de sus actividades en la consecución de las metas organizacionales y que además, contribuye a que la calidad se obtenga a través de los recursos, las personas y procedimientos adecuados.

En el apartado siguiente, se describen dos diferentes modelos existentes y que ya han sido ejecutados en diferentes instituciones públicas.

1.2.5. LOS MODELOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

A nivel nacional como internacional, es posible identificar varios modelos aplicables al sector público nacional o municipal, entre los cuales se han retomado dos de los más utilizados y reconocidos:

- 1) Modelo de las normas ISO 9001/2000
- 2) Modelo Iberoamericano De Excelencia en la Gestión.

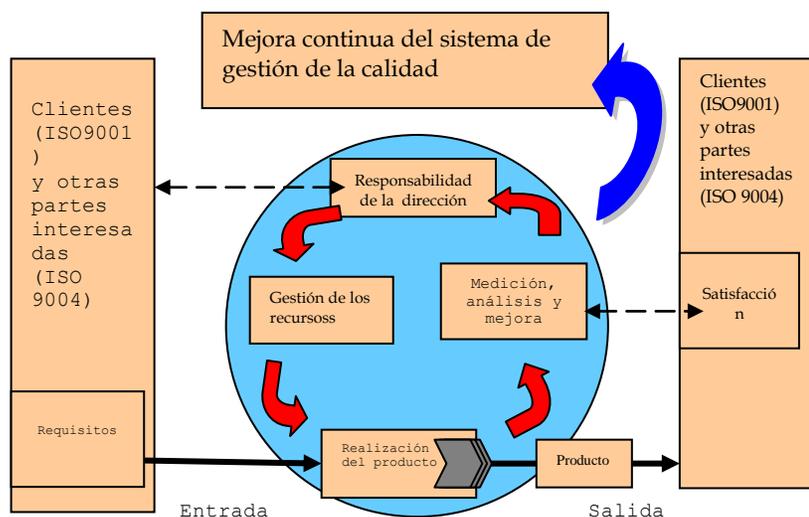
1.2.5.1 LA NORMA ISO 9001/2000

La serie de normas internacionales ISO 9000 para sistemas de gestión de la calidad ha tenido un gran impacto a nivel mundial. Muchas compañías y organizaciones han obtenido ideas a partir de estas normas como base para desarrollar e implementar procedimientos de sus propias actividades de calidad. La siguiente figura ayuda a entender los conceptos y la intención del “enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión de la calidad.

La ISO 9000:2000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora un sistema de gestión de la calidad.

FIGURA 6

MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS



FUENTE: www.iso.cl Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad

El modelo se estructura con base al siguiente esquema de elementos y requisitos que el sistema debe satisfacer:

- ✓ Sistema de Gestión de la Calidad
 - Requisitos Generales
 - Requisitos Generales de documentación
- ✓ Responsabilidad de la dirección
 - Compromiso de la Dirección
 - Enfoque al cliente
 - Política de la calidad
 - Planificación
 - Administración
 - Revisión por la dirección
- ✓ Gestión de los recursos
 - Suministros de recursos
 - Recursos humanos
 - Infraestructura
 - Ambiente de Trabajo
- ✓ Realización del Producto
 - Planificación de los procesos de realización
 - Procesos relacionados con los clientes
 - Diseño y/o desarrollo
 - Compras
 - Operaciones de Producción y de Servicio

Control de los equipos de medida y seguimiento

✓ Medición, Análisis y Mejora

Planificación

Medición y Seguimiento

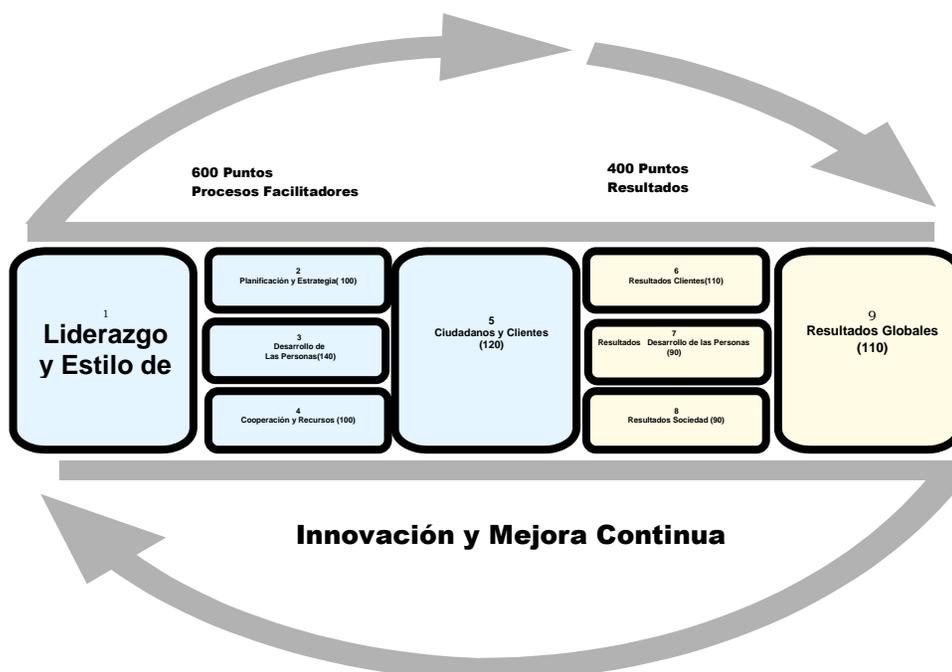
1.2.5.2 MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN.

El modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión, ha sido desarrollado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ).

Supone una aproximación global ante la complejidad del entorno en que la Administración actual se desenvuelve, caracterizado por la globalización, las nuevas tecnologías, las necesidades de un más rápido y mayor desarrollo. Pone en el centro de la actividad a las personas, sus expectativas, deseos y necesidades, se orienta a los resultados, su medición y comparación con los esperados por la organización y sus clientes. Se orienta a la Autoevaluación en cuya base se encuentran 9 criterios, cinco de los cuales se refieren a procesos que facilitan la actividad de la organización y los últimos 4 a la medición de resultados los cuales se detallan a continuación.

FIGURA 7

MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTION



Fuente: "Guía de autoevaluación para la administración pública. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. FUNDIBEQ 2000.

1.2.5.2.1 CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DEL MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN¹⁶

Criterio 1: *Liderazgo y Estilo de Gestión*

¹⁶ "Guía de autoevaluación para la administración pública. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. FUNDIBEQ 2000.

En este se describe cómo los directivos y líderes de la organización, con su comportamiento y sus decisiones, se implican directamente, estimulan la gestión, desarrollan y facilitan la consecución de los componentes de la filosofía estructural de la empresa, los procesos y su sistema de gestión necesarios para la eficaz ejecución de la planificación y la estrategia.

Subcriterios:

1. a) Los líderes demuestran visiblemente su compromiso y actúan como modelo y en coherencia con la gestión de calidad.

1. b) Los líderes están implicados con las personas de dentro o fuera de la organización para desarrollar los intereses de los usuarios o de los afectados por la actividad de la organización

1. c) La estructura de la organización sirve para aplicar la planificación y la estrategia de acuerdo con su misión, visión y valores.

1. d) Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente.

Criterio 2: Planificación y Estrategia

Mediante este criterio se debe conocer cómo la organización formula, desarrolla y revisa su planificación y estrategia,

centrada en los usuarios y en el interés general, y la convierte en planes y acciones concretos.

Subcriterios:

2. a) La Planificación y la estrategia de la organización se fundamentan en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los interesados

2. b) La organización fundamenta su planificación y estrategia en la información procedente de la medición del rendimiento, el aprendizaje y la investigación y la innovación.

2. c) La organización desarrolla, revisa y actualiza la planificación y la estrategia.

2. d) La organización comunica su planificación y estrategia.

Criterio 3: *Desarrollo de las personas*

A través de este se debe examinar cómo la Administración, en sus diferentes organismos y unidades, desarrolla y aprovecha al máximo todo el potencial del personal que le presta servicios, y lo gestiona eficaz y eficientemente.

Subcriterios:

3. a) La organización planifica, gestiona y mejora a su personal.

3. b) La organización desarrolla la capacidad, los conocimientos y el desempeño de su personal.

3. c) La organización impulsa la comunicación, la delegación y el trabajo en equipo.

3. d) La organización reconoce y atiende a su personal

Criterio 4: Cooperación y Recursos.

Este describe cómo cada organización planifica y desarrolla la cooperación con otras organizaciones o personas externas, y cómo gestiona sus recursos eficaz y eficientemente.

Subcriterios:

4. a) Gestión de los recursos económicos

4. b) Gestión de la información y del conocimiento

4. c) Gestión de los edificios y de bienes tecnológicos y materiales

4. d) Gestión de la cooperación y la asociación

Criterio 5: Ciudadanos y clientes

Este criterio analiza cómo la organización diseña, desarrolla y mejora sus procesos de gestión de acuerdo con su planificación y estrategia para satisfacer plenamente las necesidades y

expectativas de los ciudadanos y de los clientes de sus servicios, así como de otros grupos interesados.

Subcriterios:

5. a) La organización investiga e identifica las necesidades y expectativas de los clientes acerca de los servicios que presta.

5. b) La organización diseña y desarrolla sus servicios y prestaciones sobre la base de las necesidades y expectativas de los clientes.

5. c) La organización gestiona y presta el servicio con criterios de cercanía, accesibilidad y atención al ciudadano.

5. d) La organización fomenta, gestiona y mejora las relaciones con ciudadanos y clientes.

Criterio 6: *Resultados de clientes*

En este se evalúa qué se está consiguiendo en la organización en relación con sus usuarios.

Subcriterios:

6. a) Cómo perciben los clientes a la organización administrativa

6. b) Mediciones internas de los resultados de los clientes

Criterio 7: Resultados del desarrollo de las personas

Mediante este se debe examinar qué logros está consiguiendo la organización en relación con su personal.

Subcriterios.

7. a) Cómo percibe el personal a la organización

7. b) Medición del desempeño

Criterio 8: Resultados de Sociedad.

Este describe qué logros se están alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos sociales y de la sociedad en general, cuando se vean afectados por el funcionamiento de la organización al nivel que resulte más pertinente.

Subcriterios:

8. a) Cómo percibe la sociedad a la organización administrativa

8. b) Mediciones internas de los resultados de la sociedad

Criterio 9: Resultados globales

A través de este se debe conocer qué se está consiguiendo respecto a los objetivos contenidos en la planificación y en la estrategia para satisfacer las aspiraciones de los clientes e

interesados de la organización.

Subcriterios.

9. a) Cómo se perciben los resultados de la organización

9. b) Medición de los resultados globales.

Los modelos de calidad son para la presente investigación de fundamental importancia. Pues la solución va dirigida a recomendar un modelo de mejora continua que permita poner a la vanguardia a la Alcaldía mejorando los ciclos estratégicos de servicio a cliente a partir de identificar los factores críticos del funcionamiento de cada uno de ellos, teniendo siempre en cuenta que el rol de este tipo de empresas es determinante en el mejoramiento del nivel de vida de los ciudadanos-clientes. De esos modelos internacionales se retoman aquellos aspectos relacionados directamente con el cliente y los resultados que la organización obtiene de la interacción con estos.

Para el caso el siguiente cuadro muestra los factores que se toman en cuenta para la construcción de un modelo específico para la Alcaldía Municipal de San Marcos, lo que constituye el aporte teórico de la presente investigación.

CUADRO 2

FACTORES TOMADOS EN CUENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE MEJORA CONTÍNUA

Norma ISO 9001/2000	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	Modelo de Mejora Continua
✓ Sistema de Gestión de la Calidad Requisitos Generales Requisitos Generales de documentación ✓ Responsabilidad de la dirección Compromiso de la Dirección Enfoque al cliente Política de la calidad Planificación Administración Revisión por la dirección	Criterio 5: <i>Ciudadanos y clientes</i> Subcriterios: 5. a) La organización investiga e identifica las necesidades y expectativas de los clientes acerca de los servicios que presta. 5. b) La organización diseña y desarrolla sus servicios y prestaciones sobre la base de las necesidades y expectativas de los clientes. 5. c) La organización gestiona y presta el servicio con criterios de cercanía, accesibilidad y atención al ciudadano. 5. d) La organización fomenta, gestiona y mejora las relaciones con ciudadanos y clientes. Criterio 6: <i>Resultados de clientes</i> Subcriterios: 6. a) Cómo perciben los clientes a la organización administrativa 6. b) Mediciones internas de los resultados de los clientes	1. Cliente. Satisfacción del cliente. Percepción de la organización y los servicios en los clientes. Hábitos de los clientes. 2. Gestión Municipal (organización) a. Imagen b. Estructura organizacional c. Planificación estratégica d. Alianzas estratégicas e. Proveedores 3. Servicios a. Costo b. Precios c. Ciclos de servicios d. Mejora continua

FUENTE: Equipo de Investigación.

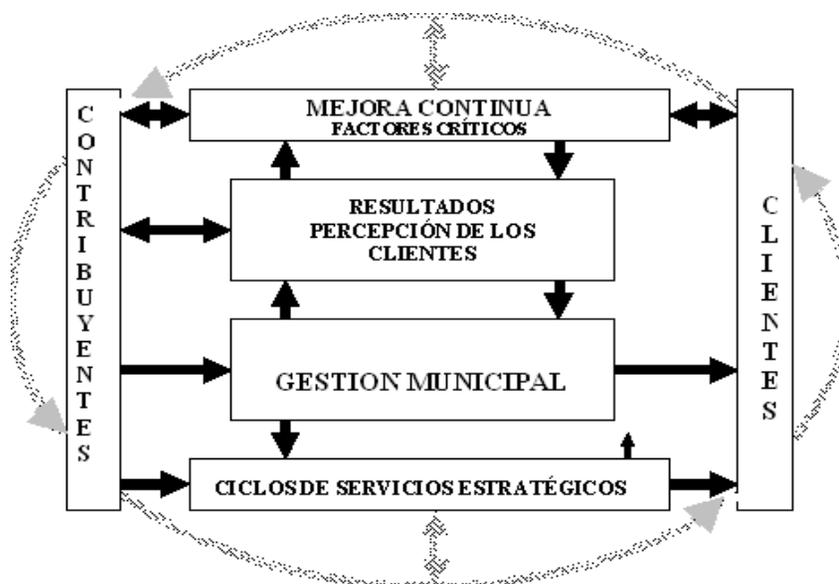
1.2.5.3 MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS

El modelo de mejora continua que a continuación se plantea es una lista de comparación de los factores que son considerados para el análisis del funcionamiento y gestión de la Alcaldía. Este modelo contiene tanto elementos relacionados a los clientes a la satisfacción de sus deseos expectativas y necesidades; como a los de los factores que intervienen en estos que se encuentran bajo el control de la organización, estos elementos se detallan a continuación:

FIGURA 8

MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN

MARCOS



FUENTE: Equipo de Investigación

1. Cliente.

En este apartado se pretende medir y analizar los aspectos relevantes encontrados por la información obtenida de los clientes dirigido a los siguientes aspectos:

- a. Satisfacción del cliente. En lo concerniente a la opinión que de los servicios prestados y los resultados obtenidos tengan los clientes
- b. Percepción de la organización y los servicios en los clientes. Se pretende medir los factores relacionados a

la imagen que de la organización, sus líderes y la gestión en general tienen los contribuyentes.

c. Hábitos de los clientes. En este se hará referencia directa a los hábitos que los contribuyentes observan a la hora de recibir los servicios y pagar por los mismos.

2. Gestión Municipal (organización)

En este criterio se analizarán los procesos y sistemas para prestación de los servicios, la aplicación de la filosofía institucional, los indicadores financieros más relevantes; todo eso con el fin de obtener la radiografía actual de la institución.

a. Imagen

A través de las entrevistas, observación y conversaciones con los empleados se pretende determinar las características que para los miembros de la organización posee la institución y son reflejadas en su actividad.

b. Estructura organizacional

A demás del organigrama de la institución, interesa evaluar si esas relaciones jerárquicas efectivamente se observan al interior de la Alcaldía

c. Planificación estratégica

En este se verifica si los miembros de la organización a nivel de mandos medios poseen, conoce y ejecuta planes de corto y mediano plazo en la actividad diaria de la organización

d. Alianzas estratégicas

En este se listan las alianzas que los miembros de la organización manifiestan conocer con instituciones y empresas locales e internacionales.

e. Proveedores

A través del estudio de los ciclos de servicio se conocerán también los proveedores estratégicos de la Institución

3. Servicios

En este el análisis se centra en los ciclos de servicio, tanto a nivel de procesos como a nivel de variables relevantes como:

- a. Costo
- b. Precios
- c. Ciclos de servicios
- d. Mejora continua

Todo el modelo antes planteado se desarrolla en la primera parte del Capítulo final del presente reporte de investigación.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Uno de los vicios que caracteriza a los organismos estatales es la carencia de una filosofía de atención al cliente, lo que genera la mayoría de los grandes problemas como lo son las quejas de los ciudadanos por mal servicio, falta de desarrollo local focalizado a los problemas o necesidades más recurrentes y prioritarios de la población, cobros por servicios no prestados, por mencionar algunos. Los desordenes burocráticos particulares de este tipo de organizaciones ocasionan obvia insatisfacción en los ciudadanos; al verse obligados a realizar procesos engorrosos de papeleo en ocasiones innecesarios que además de demorar la prestación del servicio, crean grandes costos financieros a la entidad. Lo cual genera un círculo vicioso de atención al cliente caracterizado por un bajo nivel de calidad.

Estos y otros factores han contribuido a que el ciudadano no se sienta motivado a efectuar sus pagos de tasas e impuestos municipales en las fechas estipuladas.

Los vicios antes mencionados no son ajenos a la Alcaldía Municipal de San Marcos por lo que lleva a formular la problemática central de la siguiente manera.

¿En que medida las debilidades en los ciclos estratégicos de servicio al cliente prestados por la Alcaldía de San Marcos

afectan el nivel de recaudación de impuestos y tasas municipales en el periodo comprendido del 2005 al 2006?

1.3.2 DELIMITACIÓN DEL TEMA

La investigación se enfocará a los ciclos de servicios estratégicos, los cuales son demandados por los habitantes, por empresas tanto privadas como públicas de la Alcaldía de San Marcos.

Para el estudio se consideraran los datos financieros durante el año 2004 como parámetro de la situación de dicha área.

Además, en el estudio se consideraran los últimos tres años de Administración de la Alcaldía Municipal de San Marcos como base de datos históricos que permitan conocer el desarrollo del gobierno local y el rumbo que lleva su administración Actual otros indicadores relevantes son el volumen de quejas de los clientes, la situación actual de los procesos, etc.

1.3.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La misión de un modelo sostenible es ser capaz de generar cambios a nivel de la organización convirtiéndola en un ente más competitivo, cuya transformación se reflejará en el

mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos-clientes de la organización.

En el modelo planteado para la Alcaldía Municipal de San Marcos otro elemento importante es el cambio de la cultura de una gestión pública tradicional hacia una gestión de calidad enfocada al servicio al cliente, la imagen de la organización y la optimización de los recursos entre otros.

La factibilidad del estudio radica en que existen muchas empresas del mismo sector y con características similares a las cuales el acceso no es totalmente restringido dado su carácter público, lo que facilita la recopilación de la información y el tratamiento de los datos.

El interés que se presta por parte de instituciones como la Alcaldía en estudio a la problemática de Servicio a Cliente es poco o mínimo lo que permite la novedad de la investigación en el sector público; a pesar de que ya existen varias investigaciones referidas al tema en empresas de índole no lucrativo.

Por otro lado, las tendencias mundiales del mercado se dirigen a considerar como factor central de la actividad empresarial el servicio al cliente y la satisfacción plena de sus expectativas y necesidades. Razón por la cual la Alcaldía no puede ser la excepción en la búsqueda de ese bienestar común, dado que el

sector público poco a poco va innovando y rediseñando sus procesos con el fin de insertarse en un entorno cada vez más competitivo.

La solución que va dirigida a recomendar un modelo de mejora continua permitirá poner a la vanguardia a la Alcaldía mejorando los ciclos de servicio a cliente a partir de identificar los factores críticos del funcionamiento de cada uno de ellos, teniendo siempre en cuenta que el rol de este tipo de empresas es determinante en el mejoramiento del nivel de vida de los ciudadanos-clientes. Lo anterior constituye el factor principal por el cual el cliente se convierte en principio y fin de la actividad de la empresa y se constituye en el eje estratégico en su carácter de usuario, contribuyente, cliente y accionista de la institución.

En El Salvador se han hecho múltiples intentos rescatables del enfoque de calidad orientado a la atención al cliente, pues, la coyuntura actual exige mucho más de las instituciones y de su mayor atención hacia los problemas que atañen a la ciudadanía; esfuerzos notables fuera de las fronteras, y ejemplos a seguir, son los de Ayuntamientos españoles como los de las ciudades de Navarra, Sevilla y Terrazas¹⁷; y en Latinoamérica en ciudades

¹⁷ Gestión de la Calidad en el Ámbito de la Admón.. Pública. Potencialidades para un cambio gerencial. Malevicino, Guillermo A. 2001, Buenos Aires, Argentina.

como Bogotá, Brasilia, San Pablo entre otras. El caso nacional nos remite a instituciones como Alcaldía Municipal de San Salvador, FISDL, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Trabajo¹⁸ para mencionar algunos.

1.3.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.4.1 GENERAL

Mejorar la calidad en los ciclos estratégicos de servicio al cliente brindados por la Alcaldía Municipal de San Marcos con el propósito de incentivar el pago oportuno de los impuestos por parte de los ciudadanos durante el período 2005 al 2006.

1.3.4.2 ESPECÍFICOS

- a) Identificar los ciclos de servicio proporcionados por la Alcaldía Municipal de San Marcos con el fin de determinar los estratégicos para la actividad de la organización.
- b) Evaluar el desarrollo de los ciclos que implementa la Alcaldía de San Marcos para proporcionar los servicios estratégicos a sus demandantes de forma ágil y oportuna, de tal manera que se pueda establecer la relación existente

¹⁸ Modelo de Optimización de los Servicio Públicos. Secretaría de la Presidencia. Gobierno de El Salvador 2001

entre dichos procesos y el nivel de recaudación de tasas e impuestos municipales.

- c) Diseñar una propuesta de mejora para los ciclos de servicios estratégicos de la Alcaldía con el propósito de satisfacer las necesidades, expectativas y exigencias de los contribuyentes que conlleve a un incremento del nivel de recaudación de tasas e impuestos municipales.

1.3.5 HIPÓTESIS

1.3.5.1 GENERAL

En la medida en que se superen las debilidades en los ciclos de servicio estratégicos al cliente proporcionados por la Alcaldía de San Marcos, se incrementará la recaudación de los impuestos de éste municipio durante el período 2005- 2006.

1.3.5.2 ESPECÍFICAS

- 1) El determinar los ciclos de servicio estratégicos permitirá descubrir los factores críticos de éxito o de fracaso en la actividad de la organización.

2) Los ciclos implementados por la Alcaldía de San Marcos para la prestación de los servicios estratégicos no incentiva la participación ciudadana a través del pago de las tasas e impuestos municipales correspondientes.

3) La mejora continua en los ciclos de servicios estratégicos proporcionados por la Alcaldía de San Marcos elevará el nivel de recaudación fiscal.

1.3.5.3 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

CUADRO 3

HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>En la medida en que se mejore la calidad de los servicios estratégicos proporcionados por la Alcaldía de San Marcos, se incrementará la recaudación de los impuestos de éste municipio durante el período 2005- 2006</p> <p>El determinar los ciclos de servicio estratégicos permitirá descubrir los factores críticos de éxito o de fracaso en la actividad de la organización.</p>	<p>Independiente: Calidad en los servicios estratégicos</p> <p>Dependiente : Recaudación de Impuestos</p> <p>Independiente : Ciclo de servicio al cliente</p> <p>Dependiente : Factores críticos para la actividad de la empresa</p> <p>Independiente :</p>	<p>Precio Grado de Satisfacción Nivel de demanda de los servicios estratégicos. Nivel de demandantes satisfechos.</p> <p>Ingreso percibido en concepto de impuestos. Monto actual de la deuda Porcentaje de reinversión de los ingresos percibidos</p> <p>Duración del ciclo de servicio Valor agregado en la prestación de los servicios Repetición del ciclo de Servicio Frecuencia de uso</p> <p>Porcentaje de recursos asignados a la prestación de ese servicio (Financieros , humanos y de capital) Número de quejas por servicio prestado</p> <p>Tiempo que transcurre en la</p>

<p>Los ciclos implementados por la Alcaldía de San Marcos para la prestación de los servicios estratégicos no incentiva la participación ciudadana a través del pago de las tasas e impuestos municipales correspondientes</p>	<p>Proceso de prestación del servicio. Dependiente Recaudación fiscal</p>	<p>prestación del servicio Cobertura del servicio Costos de prestación de servicio Mecanismos de recaudación fiscal Tasas municipales Actualización de deuda</p>
<p>La mejora continua de los ciclos de servicios estratégicos elevará la recaudación fiscal.</p>	<p>Independiente : Ciclos de Servicios estratégicos Dependiente : Ingresos percibidos por recaudación fiscal</p>	<p>Calidad de vida de los ciudadanos eficiencia en la utilización de los recursos eficacia en la prestación del servicio Porcentaje percibida por la recaudación fiscal. Margen de contribución de cada servicio prestado Flujo de efectivo de la organización Razones financieras</p>

FUENTE: Equipo de Investigación

Con base en el planteamiento anterior se puede dar paso a la descripción de la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Marcos, el próximo apartado dará un panorama amplio sobre las situaciones de gestión y servicios de la organización, a la luz de los modelos de excelencia en la gestión se pretende calificar la labor efectuada por la organización y determinar las posibles áreas de mejora con el propósito de evaluar en conjunto los factores críticos de los ciclos estratégicos de servicio de la Municipalidad.

Los elementos a considerar en el diagnóstico provienen de la opinión de los clientes, de la observación de procesos y de las

reflexiones realizadas por funcionarios de la Alta Dirección de la Alcaldía así como del análisis documental respecto a la gestión municipal en el año 2003.

CAPÍTULO II

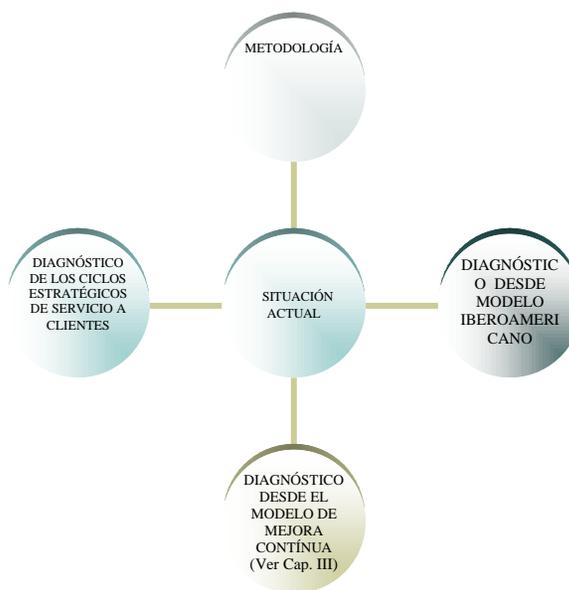
2. DIAGNÒSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CICLOS DE SERVICIO ESTRATÉGICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS.

Este capítulo se refiere al diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Marcos, el cual se divide en tres áreas fundamentales:

1. La primera es la Metodológica, en la que básicamente se describen las técnicas y métodos a seguir en la recolección de información y levantamiento de datos *in situ*.
2. La segunda contiene los resultados de los instrumentos implementados para el análisis y
3. Dictamen final de la situación actual por la que atraviesa la Alcaldía en el periodo en estudio.

Para facilitar la comprensión del análisis de la Alcaldía Municipal de San Marcos, se presenta el siguiente esquema:

FIGURA 9
ESQUEMA GENERAL DEL DIAGNÓSTICO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN
MARCOS



Fuente: Equipo de Investigación

2.1 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

2.1.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación ejecutada es un estudio analítico ya que tiene como propósito estudiar la relación directa y proporcional entre la manera en que afecta el desarrollo de los ciclos de servicios sobre la voluntad de pago de los clientes.

2.1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada es de tipo correlacional ya que se establece el nivel de influencia que existe entre los ciclos de servicios estratégicos que brinda la Alcaldía Municipal de San Marcos y la recaudación de impuestos de la misma en el segundo trimestre del año 2004, como lapso referencial.

2.1.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es no experimental ya que no se han manipulado variables sino que se ha observado el fenómeno en el ambiente de desarrollo en la Alcaldía Municipal de San Marcos para el segundo trimestre del año 2004.

2.1.4 RECOLECCION DE LA INFORMACION

2.1.4.1 PRIMARIAS

La información primaria se obtuvo de los miembros del Concejo Municipal, personal administrativo y los clientes mediante la encuesta y la entrevista. Se utilizaron dos instrumentos: la guía de entrevista y cuestionarios a personal administrativo y clientes. Dichos instrumentos se usaron para recopilar aspectos relacionados con los ciclos de servicio estratégicos de atención al cliente.

2.1.4.2 SECUNDARIAS

Para obtener estos datos se hizo una selección y recopilación de información de los diferentes autores sobre gestión de calidad y atención al cliente, así como se visitó la biblioteca de la Facultad de ciencias Económicas, revistas especializadas y artículos virtuales de diferentes autores, estados financieros, proyecciones de recaudación, etc.

2.1.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

✓ Observación

Se visitaron las instalaciones de la Alcaldía Municipal de San Marcos en donde se recavó información del edificio, del material o capital con que cuenta así como la forma en que se desarrollan los procesos.

✓ Entrevista

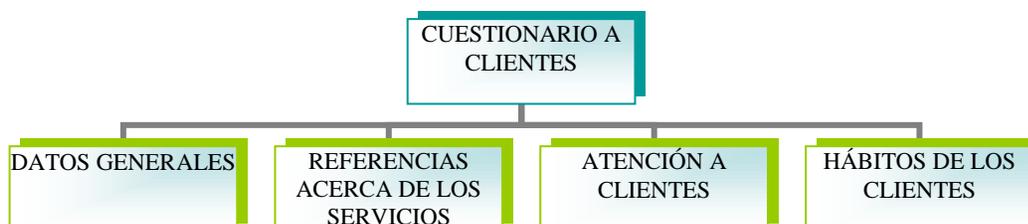
Se efectuaron una serie de preguntas dirigidas a los niveles de dirección y puestos clave de la Alcaldía con el objeto de obtener información de la percepción que se tiene de los ciclos de servicio y el papel que tienen los ciudadanos en los mismos.

✓ Cuestionario

En este instrumento se recopiló información sobre los clientes que visitan la Alcaldía de San Marcos, para conocer sus expectativas e inquietudes, así como la forma en que se desarrollaron cada una de las etapas para el cliente, y cuáles son las fases críticas que dificultan los servicios que se prestan. A través de comentarios y expectativas por los usuarios en los diferentes ciclos.

FIGURA 10

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES¹⁹



Fuente: Equipo de Investigación

¹⁹ Los resultados se presentan en el diagnóstico a partir del modelo de mejora continua diseñado para la Alcaldía Municipal de San Marcos en el Capítulo tres.

2.1.6 UNIVERSO Y MUESTRA

2.1.6.1 Universo

El universo en estudio es el Municipio de San Marcos con una extensión territorial de catorce punto setenta y uno kilómetros cuadrados y que cuenta con setenta y un mil quinientos setenta y cinco habitantes según la Dirección General de Estadísticas y Censos

2.1.6.2 Muestra

El cálculo de la muestra en la Alcaldía municipal de San Marcos, se hace de la siguiente manera:

$$\text{Fórmula de la muestra} \quad n = \frac{Z^2 \times N \times P \times Q}{E^2 (N-1) + Z^2 (P \times Q)}$$

En donde:

n , es la muestra de la población

N , es la total de la población en estudio

Z , significa el nivel de confianza de la investigación

P , es la probabilidad de éxito

Q , es la probabilidad de rechazo

E, es el error de estimación

Para la muestra de los clientes de la Alcaldía Municipal de San Marcos se tomarán los siguientes valores:

N = igual 71,575 habitantes según proyecciones de la Dirección General de Censos para el año 2004

Z = 95%, por lo que el valor de Z en la formula será de 1.96 según el área comprendida bajo la curva normal.

P = la probabilidad de éxito será del 0.80

Q = la probabilidad de rechazo de 0.20

E = será de 0.07

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (71,575) \times (0.80) \times (0.20)}{(0.07)^2 (71,575-1) + (1.96)^2 (0.80 \times 0.20)}$$

$$n = \frac{43,994.0032}{351.327256} = 125.22$$

Para la investigación se considerara una muestra de 126 personas que comprenden las siete zonas residenciales que conforman el municipio de San Marcos.

2.1.7 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

2.1.7.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

Como unidad de análisis se consideran los ciclos de servicio estratégicos de la Alcaldía municipal de San Marcos; es decir, los diferentes pasos que se llevan a cabo para la prestación del servicio, la manera en que se desarrollan en la organización y como son percibidos por los clientes tanto externos como internos. También se considerara el nivel de ingreso o recaudación de impuestos. Tanto de años anteriores como las proyecciones del año 2004.

2.1.7.2 ANÁLISIS Y TRATAMIENTO

Con la información obtenida a través de la entrevista, el cuestionario a clientes y la observación se realizó un tratamiento exhaustivo de las ideas que sobresalieron en su ejecución, proporcionando un panorama de la Administración de la Alcaldía y el tipo de enfoque que existe en cada uno de los procesos dirigidos al cliente/contribuyente.

De este tratamiento se presenta:

1. Panorama de la administración y tipo de enfoque

2. Evaluación de Estructura de la organización
3. Tratamiento estadístico de los resultados de los clientes a través de tablas cruzadas y gráficos (Anexo 4)
4. Matriz de 11 variables para el análisis de servicios y gráfico del ciclo de servicio.
5. Cuestionario del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

2.2 DIAGNÒSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS.

El diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía municipal de San Marcos se divide en tres etapas:

El diagnóstico de los Ciclos Estratégicos de Servicio a Clientes
El Diagnóstico desde el Modelo iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Y el escaner final se desarrolla en el capítulo tres en el Modelo de Mejora Continua Propuesto para la Alcaldía de San Marcos en el cuál se hace uso de todos los instrumentos utilizados para recolectar información directa de los clientes, la organización y sus procesos.

Para iniciar con el análisis se contempla los ciclos de servicio, a continuación se utilizará el modelo iberoamericano,

y se prosigue con el modelo de mejora continua propuesto para la Alcaldía Municipal de San Marcos.

2.2.1 SERVICIOS, CICLOS DE SERVICIO Y PROCESOS ESTRATÉGICOS.

Durante las visitas efectuadas con el fin de obtener datos de los procesos ejecutados en las oficinas municipales de San Marcos, fueron varios los datos recolectados especialmente en aquellos servicios que generan mayor afluencia de contribuyentes en dichas áreas; son cuatro los servicios con esta característica: Atención al cliente sobre Desechos Sólidos, Cuentas Corrientes, Registro del Estado Familiar, y Catastro. Además se analizarán servicios estratégicos relacionados con un alto índice de ingresos para la municipalidad como es Alumbrado Público, y Mantenimiento de Calles.

2.2.1.1 DIAGNÒSTICO DE LOS CICLOS ESTRATÉGICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS.

A continuación se presenta en una matriz de 11 variables los datos más relevantes que permiten describir la situación actual de cada servicio prestado en las oficinas de la

Alcaldía Municipal de San Marcos, inmediatamente a continuación de cada matriz se presentan los momentos contenidos en el ciclo de servicio en estudio (Anexo 10) y otras consideraciones necesarias para determinar como se encuentran funcionando actualmente. Al final se hace un resumen de los momentos presentados en cada ciclo así como el análisis de los datos recopilados en la observación de cada uno de ellos.

Debe recordarse que los ciclos a continuación presentados, fueron determinados como estratégicos a partir de los resultados arrojados por el muestreo a clientes contenido en el anexo 4 y cuyo análisis y resumen se realiza en el apartado 2.2.3 de este capítulo.

CUADRO 4

2.2.1.1.1 DIAGNÓSTICO DEL CICLO DE SERVICIO DE RECOLECCIÓN Y DISPOSICIÓN FINAL DE DESECHOS SÓLIDOS

NOMBRE DEL SERVICIO:	UNIDAD QUE LA PRESTA:
-----------------------------	------------------------------

DESECHOS SÓLIDOS (Aclaraciones, Recolección y disposición final)		Saneamiento ambiental ; Reclamos y aclaraciones de Desechos Sólidos	
NATURALEZA DEL SERVICIO: Ambas etapas son de tipo operativa, la primera de no oficina y la segunda de oficina		RELACION JERARQUICA	DEPENDENCIA: La primera depende de la Gerencia de Servicios municipales y la segunda del Dpto. de cuentas corrientes
OBJETIVO: En el primer caso el objetivo es "Lograr un municipio limpio y atractivo para satisfacción de los habitantes, procurando el equilibrio óptimo en los aspectos de salubridad, ecológicos y de costos." Para el segundo caso el objetivo es "Manejar y controlar la recaudación de tasas por tratamiento de desechos sólidos"			UNIDADES BAJO SU MANDO: En ambos casos ninguna
DESCRIPCIÓN GENERAL Unidad compuesta por un funcionario que se encarga de llevar presupuestos, costos y gastos referentes al servicio; así como de atender las quejas, reclamos, y aclaraciones a los clientes y del control interno de costos, gastos y por menores referentes a los servicios de desechos sólidos. Esta unidad está íntimamente ligada al trabajo que realiza la unidad de saneamiento ambiental (encargada de la recolección y transferencia de desechos), y el departamento de cuentas corrientes.			
RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS Gerencia de Servicios municipales Departamento de Catastro Departamento de Saneamiento Ambiental Departamento de Tesorería Departamento de cuentas corrientes Departamento Jurídico Sección de Impuestos Sección de Inmueble		EXTERNAS Contribuyentes/usuarios de los servicios MIDES, SEM de C.V. DEL SUR S.A. DE C.V. Unidad ejecutoria COAMSS	
SITUACIÓN ACTUAL SERVICIO			
De acuerdo a la información brindada por la unidad, el municipio produce un promedio mensual de 2,206,185.28 lbs. de desechos. Con un costo mensual de \$55.628.89 Se cuenta con 8 vehículos para la prestación del servicio y cada unidad requiere un costo de \$361.23 por mes sin incluir esto salarios y otros costos administrativos.			

A MIDES se le paga \$17.00 por tonelada métrica de desechos; aproximado mensual de \$17,000.00 por disposición final de desechos.

Si se toma en cuenta, que se tiene un aproximado registrado de 13,363 contribuyentes registrados en la bases de datos de la DEL SUR que son los que tributan a la municipalidad.

Y por cada factura emitida se carga a la municipalidad un cargo fijo de ¢1.55 o \$0.18, sea esta pagada o no. Esto representa un cargo fijo de \$2,367.16 mensual en comisiones como parte del costo por servicio prestado.

Si se saca un promedio del costo unitario mensual por contribuyente se tiene \$4.14 por mes eso debería ser el cargo mensual por servicio prestado a cada contribuyente.

PROVEEDORES	COSTO DEL SERVICIO
DEL SUR S.A. DE C.V. MIDES (Empresa administradora de relleno sanitario en Nejapa) SANTA ROSA (Microempresa)	Costo promedio mensual \$77,885.89 Costo unitario promedio mensual \$5.82 (13,363 clientes registrados)

EL CICLO DEL SERVICIO DE RECOLECCIÓN Y DISPOSICIÓN FINAL DE DESECHOS SÓLIDOS ²⁰

1. Ciudadano ingresa al edificio municipal
2. Encargado consulta por el trámite a realizar e indica proceso al cliente
3. Espera en recepción para ser atendido
4. Cliente es llamado por funcionario de Cuentas Corrientes específico para esta gestión
5. Cliente expone su duda o queja al funcionario previa presentación de factura de DEL SUR.
6. Funcionario procede a aclaración consultando la base de datos o los archivos convencionales

²⁰ Ver figura del ciclo en anexo 10 figura 1

7. Cliente es informado del estado de su cuenta
8. Recibe información requerida y si es pertinente se hacen correcciones a su cuenta
9. Si es el caso, funcionario procede a extender orden de pago y estado de cuenta al contribuyente
10. Cliente decide si pagar en el acto o regresar en posterior fecha
11. Cliente acude a caja del edificio municipal y paga su adeudo más intereses devengados, recibe comprobante de pago
12. Regresa a Cuentas Corrientes para presentar comprobante de pago y recibir documento actualizado de su cuenta.
13. Cliente se retira del edificio municipal

Se debe tener principal énfasis en:

- a) El tiempo de espera del cliente, ya que es un momento amargo el cual la Alcaldía debe tratar de disminuir el impacto negativo que tiene la espera en el contribuyente.
- b) La actualización del estado de cuenta es un momento amargo debido a que si el funcionario comete un fallo será motivo para que el contribuyente regrese y deba realizar el trámite nuevamente.

- c) Se cuenta con un sistema computarizado para la actualización de cuentas lo que permite tener en corto tiempo la información requerida.
- d) Un gran número de contribuyentes descontentos por un cambio en el sistema de cargos utilizado por la compañía y la Alcaldía, así como un cobro extraordinario efectuado en la factura de julio y agosto que corresponde al total adeudado más interés de cada contribuyente por algún atraso sufrido desde el día de entrada en vigencia de esta modalidad de cobro hasta la fecha.

Dada la gran demanda ocasionada por este evento, las autoridades municipales decidieron asignar más personal a estas funciones, ya que el existente fue insuficiente y se recurrió a reforzar esa actividad con los empleados asignados a cuentas corrientes. El proceso sin embargo se observó lento y sin ninguna persona asignada para brindar orientación y revisar la documentación del contribuyente con el fin de evaluar si estaba completa realizar su queja, actividad que debería realizarse previo al inicio de su trámite, en muchos de los casos el cliente esperó más de lo debido pues nadie le indicó el procedimiento a seguir para circular en la recepción y en otros casos al final de la larga espera del contribuyente le informaron que su

documentación no estaba completa y que debería regresar con esta para poder solucionarle el reclamo.

El diagrama correspondiente al servicio de Desechos sólidos se encuentra en la figura 1 del anexo 10.

CUADRO 5

2.2.1.1.2 DIAGNÓSTICO DEL CICLO DE SERVICIO ALUMBRADO PÚBLICO

NOMBRE DEL SERVICIO: ALUMBRADO PÚBLICO (PRESTACION DEL SERVICIO, MANTENIMIENTO E IMPOSICION DE TASAS MUNICIPALES	UNIDAD QUE LA PRESTA: Saneamiento Ambiental	
NATURALEZA DEL SERVICIO: En las tres fases en que se desarrolla el servicio se trata de un área operativa.	RELACION JERARQUICA	DEPENDENCIA: De la Gerencia de Servicios municipales y del Departamento de Cuentas Corrientes UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna
OBJETIVO: Dirigir y coordinar las acciones de trabajo necesarias, tendientes a mantener en un nivel óptimo el servicio de alumbrado público del municipio, la conservación del equipo utilizado para ello. A la vez debe velar por el mantenimiento y actualización de la base de datos para el cobro de los impuestos correspondientes.	DESCRIPCIÓN GENERAL La prestación del servicio de Alumbrado público requiere del trabajo directo de la unidad de Saneamiento Ambiental, en la cual se encuentran 5 personas que básicamente, realizan las actividades de instalación y mantenimiento de la red de alumbrado público del municipio. El cobro por la prestación de este servicio se realiza a través de la Unidad de Cuentas Corrientes.	
RELACIONES DE TRABAJO		
INTERNAS Departamento de Cuentas Corrientes Gerencia de Servicios Municipales	EXTERNAS Proveedores (DEL SUR)	

Sección de Inmueble Departamento de Catastro Departamento de Saneamiento Ambiental Departamento de Tesorería Departamento Jurídico Sección de Impuestos	Contribuyentes/ usuarios
SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO	
<p>Se cuenta al momento con 2,020 lámparas distribuidas en todo el municipio, a las cuales se presta mantenimiento al menos una vez al año, en las diferentes zonas.</p> <p>Se espera ampliar la red a 2,500 lámparas al finalizar el período municipal vigente</p> <p>La prestación de este servicio representa un costo anual de \$187,462.95 solo por el pago efectuado a DEL SUR en concepto de energía eléctrica, a esto debe agregarse los cargos por gastos de personal, materiales y mantenimiento de la red; lo que representa un monto anual aproximado de \$300,025.99 por la prestación del servicio. Y al momento del cierre de este diagnóstico se habían ejecutado \$5,000.00 solo en mantenimiento de la red.</p> <p>El servicio de alumbrado público se presta en todos los edificios públicos y municipales, calles principales e instalaciones del mercado municipal. Consiste únicamente en la instalación, mantenimiento y alumbrado de lámparas en la mayoría de los casos de 400 W de mercurio.</p> <p>En cuanto al pago que el cliente debe realizar por este servicio, a excepción de dos sectores residenciales del municipio, lo efectúan mensualmente en el rubro de sus pagos de "impuestos" en la factura de DEL SUR. El resto de los contribuyentes realizan los pagos directamente en la unidad de Cuentas Corrientes del municipio.</p>	
PROVEEDORES	COSTO DEL SERVICIO
Compañía Eléctrica DEL SUR S.A. DE C.V. A esta se efectúan pagos mensuales por monto aproximado de \$15,621.91	De acuerdo a la ordenanza municipal que regula los cobros por la prestación de estos servicios es de \$0.11 por metro lineal frontal que da a la calle de cada inmueble por mes. Aportando este servicio un total de \$35,108.56 promedio mensual a las cuentas municipales

CICLO DEL SERVICIO DE ALUMBRADO PÚBLICO ²¹

1. Ciudadano ingresa a las instalaciones
2. Ciudadano informa sobre gestión a realizar al vigilante
3. Recibe instrucción sobre oficina a visitar
4. Contribuyente consulta y espera sentado en la recepción
5. Contribuyente ingresa a la oficina respectiva para ser atendido
6. Contribuyente brinda al funcionario en turno los datos necesarios
7. Funcionario busca la cuenta de contribuyente en la base de datos o en archivo
8. cliente recibe información a cerca de su estado actual y explica su consulta al funcionario
9. Se realiza el trámite requerido y su respectiva actualización en la base de datos
10. En caso de que el resultado fuere que el cliente adeuda a la Institución, el funcionario extiende documento respectivo para inmediato o posterior pago en la caja de la Alcaldía
11. Cliente paga en caja, recibe comprobante de pago y regresa al departamento de Cuentas Corrientes para actualizar su cuenta

²¹Ver figura 2 anexo 10

12. Funcionario actualiza la cuenta del contribuyente

13. Contribuyente abandona las instalaciones

Un momento en el cual la Alcaldía debe poner especial atención es el cálculo del impuesto pues al existir errores en dicha actividad genera que los contribuyentes se presenten a la misma, por lo cual el uso de mecanismos de verificación es una tarea constante en este ciclo de servicio. El pago de la factura de energía en donde se incluye el cobro de este ciclo se vuelve un momento amargo para el contribuyente al no estar de acuerdo, se debe considerar este momento pues de este depende una fuente importante de ingresos de la municipalidad.

El diagrama del ciclo de servicio se encuentra en el anexo 10 figura 2 del presente informe

CUADRO 6

2.2.1.1.3 DIAGNÓSTICO DEL CICLO MANTENIMIENTO DE CALLES

NOMBRE DEL SERVICIO: MANTENIMIENTO DE CALLES	UNIDAD QUE LA PRESTA: Departamento de Saneamiento Municipal. Unidad de Mantenimiento de Obras Municipales.	
NATURALEZA DEL SERVICIO: Este servicio es de tipo Operativo (de no Oficina). Aunque los Cobros por dicho servicio son de Oficina.	RELACION JERARQUICA	DEPENDENCIA: Gerencia de Servicios Municipales Departamento de Cuentas Corrientes Sección de Impuestos. UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna
OBJETIVO: Proporcionar condiciones transitables en calles y caminos vecinales al Municipio dirigiendo	DESCRIPCIÓN GENERAL Desarrolla actividades para la pavimentación y mantenimiento de calles y caminos vecinales, organizando su	

y controlando los trabajos de conservación y mantenimiento de los mismos.	trabajo y recursos para este fin . A la vez realiza esfuerzos para el mantenimiento de caminos empedrados y obras de fraguado para ciertas zonas del municipio.
RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS Gerencia de Servicios Municipales Unidad de Proyección Social Gerencia de Proyectos Departamento de Cuentas Corrientes Departamento de Catastro	EXTERNAS Lideres Comunitarios Empresas Sub-Contratistas Mano de Obra calificada para dicho fin
SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO	
<p>El servicio de mantenimiento de calles comprende la reparación de todas las vías y caminos vecinales, así como las vías alternas que recorren las diferentes comunidades del municipio, las únicas que no son responsabilidad de la Administración municipal son la Antigua carretera a Zacatecoluca y la Autopista a Comalapa. Entre estas existen calles asfaltadas, adoquinadas, pavimentadas y algunos caminos empedrados.</p> <p>Las rutas de acceso más transitadas, es decir, las que conectan la carretera antigua con la autopista son reparadas todos los años antes del final de la época lluviosa. Otras vías, son reparadas de acuerdo al número de personas que demanden el servicio o el grado de peligrosidad que representa su mal estado para los habitantes.</p> <p>Cada año la municipalidad invierte en la habilitación y reparación de accesos a las comunidades, al cierre de la presente investigación la Alcaldía Municipal afirma haber invertido \$10,000.00 en lo que va del ejercicio 2004.</p> <p>Según los datos recolectados la venta de este servicio promedió el año anterior \$9,053.02 en ingresos.</p> <p>Existen al menos dos formas de prestación de este servicio. Una es el que el municipio realiza el mantenimiento o construcción completo de las vías. La segunda, en el caso de nuevas vías de acceso, en la que la comunidad beneficiada se involucra aportando ya sea material o mano de obra y el municipio en cualquiera de los dos casos asesora y supervisa el proyecto.</p>	
PROVEEDORES Para este servicio los proveedores son solo aquellos a quienes se arrienda maquinaria y se compra material para la construcción y reparación de caminos. Con los cuales se tiene un plazo de 30 a 60 días para efectuarles los pagos respectivos.	COSTO DEL SERVICIO La tasa municipal que se cobra al ciudadano-contribuyente en este concepto varía de acuerdo al tipo de calle o camino que pasa frente a su inmueble y este precio oscila entre \$0.01 hasta \$0.02 por metro lineal de frente del inmueble por mes.

<p>En algunos casos estas compras no se hacen directamente a través de la municipalidad sino que esta provee la mano de obra y la comunidad beneficiada paga el material o viceversa</p>	
--	--

CICLO DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE CALLES.²²

1. Ciudadano ingresa al edificio municipal
2. Encargado consulta por el trámite a realizar e indica proceso al cliente
3. Espera en recepción para ser atendido
4. Cliente es llamado por funcionario de Cuentas Corrientes
5. Cliente expone su duda o queja al funcionario previa presentación de factura de DEL SUR.
6. Funcionario procede a aclaración consultando la base de datos o los archivos convencionales
7. Cliente es informado del estado de su cuenta
8. Recibe información requerida y si es pertinente se hacen correcciones a su cuenta
9. Si es el caso, funcionario procede a extender orden de pago y estado de cuenta al contribuyente
10. Cliente decide si pagar en el acto o regresar en posterior fecha
11. Cliente acude a caja del edificio municipal y paga su adeudo más intereses devengados, recibe comprobante de pago

²²Ver anexo 10 figura 3

12. Regresa a Cuentas Corrientes para presentar comprobante de pago y recibir documento actualizado de su cuenta

13. Cliente se retira del edificio municipal

La verificación de la tasa a pagar según el registro catastral es un momento amargo para el cliente si el encargado del cálculo comete errores, los cuales llevarán al ciudadano a reclamar por el cobro efectuado, además se debe considerar de amargo el pago por parte del ciudadano ya que si este no lo realiza en el mes que corresponde esto genera una serie de atrasos en las obras a ejecutar por la falta de presupuesto.

La actualización de la base de datos de la Alcaldía es una actividad que si no utiliza los recursos con que se cuenta provoca un retraso en la prestación de este servicio pues al existir descontento no se realiza el pago oportuno.

Para observar el diagrama correspondiente al ciclo actual observar la figura 3 del anexo 10 del presente documento.

CUADRO 7

2.2.1.1.4 DIAGNÓSTICO DEL CICLO CATASTRO

NOMBRE DEL SERVICIO: CATASTRO	UNIDAD QUE LA PRESTA: GERENCIA DE DESARROLLO TERRITORIAL
---	--

<p>NATURALEZA DEL SERVICIO:</p> <p>Este servicio comprende dos fases una operativa y la otra es meramente administrativa.</p>	RELACION JERARQUICA	<p>DEPENDENCIA:</p> <p>Gerencia de Desarrollo Territorial</p> <p>UNIDADES BAJO SU MANDO:</p> <p>Sección de Empresa Sección de Inmueble Sección Jurídica</p>
<p>OBJETIVO:</p> <p>Registrar y calificar los inmuebles, empresas y sus propietarios, personas naturales, jurídicas, sucesiones, fideicomisos y toda actividad comercial que se realiza dentro del municipio a fin de que se puedan generar los ingresos tributarios en concepto de impuestos o tasas por servicios otorgados por la Alcaldía</p>	<p>DESCRIPCIÓN GENERAL</p> <p>Maneja un sistema de información del territorio, cuyo núcleo está constituido por el catastro inmobiliario, rústico y urbano, además de un inventario organizado e informado sobre los bienes, inmuebles junto con las actividades económicas que se desarrollan dentro del municipio</p>	
RELACIONES DE TRABAJO		
<p>INTERNAS</p> <p>Departamento de Cuentas Corrientes Gerencia Municipal Departamento de Desarrollo territorial</p>	<p>EXTERNAS</p> <p>CNR OPAMSS COMUNIDAD EN GENERAL</p>	
SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO		
<p>El departamento de catastro presta servicios de inspecciones catastrales por verificación de servicios, permisos de habitar, rompimiento de calles, problemas vecinales, permisos de construcción, tala y poda de árboles, cierre de negocios, calificación de negocios, instalación de postes, vallas y cabinas telefónicas; autorización de actividades sociales, problemas colindantes, verificación de medidas de lotes; apertura, traslado y verificación de negocios y recepciones de obra.</p> <p>Funciona con 5 personas, el jefe de la unidad y 4 auxiliares quienes se encargan de realizar las inspecciones requeridas. Posee también un sistema de registro extenso en donde se encuentran todos los datos de los contribuyentes del municipio.</p> <p>Los servicios de inspección que presta esta unidad son de dos tipos: las pagadas por el solicitante y las de oficio. En el caso de las pagadas, el solicitante se acerca a la unidad espera para ser atendido por un empleado de la unidad, paga por la inspección solicitada y espera el tiempo señalado por la inspectoría, esto es de 3 a 5 días en la mayoría de casos; después se notifica al solicitante los resultados de tal inspectoría ya por visita del funcionario o vía telefónica.</p>		

PROVEEDORES	COSTO DEL SERVICIO
Ninguno	El año anterior el departamento de catastro atendió un total de 626 inspecciones pagadas y 219 inspecciones de oficio, haciendo un total de 845 inspecciones; esto representó un costo de \$42,745.75, frente a \$2,146.29 que es el importe total por cada inspección pagada al departamento.

CICLO DEL SERVICIO DE CATASTRO²³

1. El cliente ingresa al edificio municipal
2. El cliente consulta a vigilante y recibe instrucciones para dirigirse hasta la unidad de catastro
3. Espera a ser atendido por un funcionario de la unidad
4. Expone su caso y si es pertinente llena el formulario de solicitud de inspección
5. Paga en caja el valor de la inspección (\$3.00)
6. Regresa con el recibo pagado a la unidad de catastro
7. Entrega comprobante de pago a inspector que toma el caso
8. Se le asigna fecha de inspección
9. Se retira el cliente del edificio municipal
10. Se informan resultados al cliente, y se entrega documento de pertinente.

²³ Ver anexo 10 figura 4

En el servicio de catastro la espera que realiza el ciudadano es un factor que entorpece la realización de servicio pues la lentitud en su ciclo no permite que el ciudadano se sienta más motivado para mantener relaciones permanentes con la Municipalidad .Por cada inspección se cobra tres dólares por lo que el ciudadano espera una respuesta pronta para realizar sus trámites.

En el caso de catastro el asunto no es más favorable, pues si el contribuyente encontraba a alguno de los empleados de esta unidad sería atendido, sino debería esperar hasta que alguien llegara a tomarle la solicitud o regresar después; no existe una persona asignada únicamente a la labor de recepción de solicitudes de inspección de inmuebles, brindar información de inmuebles o simplemente despejar alguna duda del ciudadano.

Para observar el diagrama correspondiente a este ciclo ver anexo 10 figura 4.

CUADRO 8

2.2.1.1.5 DIAGNÓSTICO DEL CICLO REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR

NOMBRE DEL SERVICIO: REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	UNIDAD QUE LA PRESTA: DEPARTAMENTO DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	
NATURALEZA DEL SERVICIO: Este servicio es de tipo administrativo	RELACION JERARQUICA	DEPENDENCIA: Gerencia de Servicios Municipales
		UNIDADES BAJO SU MANDO: Ninguna
OBJETIVO:	DESCRIPCIÓN GENERAL	

Procurar la prestación oportuna y eficiente de los recursos de los servicios jurídicos y administrativos a fin de proveer a los ciudadanos, los registros familiares.	Este servicio se presta a todas aquellos ciudadanos / contribuyentes o persona que acudan a la Municipalidad para conocer el estado familiar de una determinada persona.
RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS Gerencia Municipal Alcalde Unidad Jurídica Colecturía	EXTERNAS DIGESTYC ISDEM (INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL USUARIOS /CONTRIBUYENTES ABOGADOS Y NOTARIOS
SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO	
En el registro del estado familiar si se observó muy fluido el trabajo, pero en este el pequeño problema lo representan dos puntos del proceso, uno es el pago del valor del documento solicitado por el contribuyente en la caja y el otro sacar la copia del respectivo documento, en este último paso la persona encargada de atender al cliente después de localizar el documento requerido debe salir del archivo, dar la vuelta y esperar su turno en el lugar de las copias asignado al resto de trámites de la municipalidad. El procedimiento del pago en caja, es también lento debido a que en dicha caja ingresan además todos los pagos y cobros de la municipalidad es decir esa es la ventanilla habilitada para la recepción de fondos y todos los recibos facturas, cheques o comprobante de pago se hacen manualmente llenando formularios y sellándolos por la misma persona, esto sin duda ocasiona un retraso superable pero sin duda molesto para más de un contribuyente.	
PROVEEDORES Ninguno	COSTO DEL SERVICIO El precio del servicio depende del documento solicitado el cual va de \$ 2.36 a \$ 10.00 que incluye una copia certificada del documento. A la Municipalidad podría costarle entre 1.50 y 2.00 gastos en papelería

CICLO DEL SERVICIO DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR²⁴

1. El cliente ingresa al edificio municipal

²⁴Ver anexo 10 figura 5

2. El cliente se acerca a la ventanilla del registro para solicitar verbalmente su documento
3. El cliente recibe indicaciones del funcionario que le atiende en cuanto a los requisitos y precio del trámite
4. El cliente toma asiento en la recepción a la espera de su documento
5. Es llamado por el funcionario y recibe indicaciones para efectuar pago del documento en colectoría
6. Pasa a hacer cola en la caja
7. Paga el valor del documento
8. Regresa a la ventanilla del registro con el recibo de pago
9. Vuelve a esperar por su documento en la recepción
10. El cliente recibe su documento y se retira del edificio municipal.

Para ver diagrama de este último ciclo en estudio ver anexo 10 figura 5.

En el caso del registro familiar es un ciclo que presenta menos deficiencia ya que lo que alarga la prestación de estos servicios es el hecho de que no se cuente con un espacio adecuado para la prestación del servicio.

Algunas estadísticas resultados de la observación que se realizaron del 20 Julio al 28 de Agosto de 2004 en el edificio municipal se presentan a continuación:

CUADRO 9

**CUADRO RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR OBSERVACIÓN DE
LOS CICLOS DE OFICINA**

Ciclo de Servicio de Oficina Observado	# de horas	Promedio de demandantes (del 20 Julio al 28 Agosto de 2004)	Promedio de clientes atendidos	Tiempo de espera promedio	Tiempo de prestación del servicio promedio
1. Desechos sólidos (reclamos y aclaraciones) FIGURA 10	2	23	12	48 min.	23 min.
2. Cuentas Corrientes (Estado de cuentas, aclaraciones y pagos) FIGURA 11 Y 12	2	17	12	25 min.	20 min.
3. Catastro (Inspecciones catastrales) FIGURA 13	2	3	2	32 min.	10 min.
4. Registro del Estado Familiar FIGURA 14	2	15	12	0 min.	15 min.

Fuente: Equipo de trabajo, datos obtenidos de fichas de observación de procesos Anexo 9

Los ciclos de servicio observados, cinco en total, se desarrollan todos en las instalaciones del edificio municipal. A lo largo de estos se enfrentan situaciones comunes que conforman Momentos de Verdad en el ciclo, algunos de ellos mal manejados se convierten en Momentos Amargos, otros manejados con éxito se convierten en Momentos Estelares, y otros en los que se expone al cliente a situaciones de riesgo, económico en la mayoría de los casos y esos son los Momentos Críticos, a

continuación en el cuadro 10 se listan esos momentos que se han detectado comunes a los ciclos en estudio.

2.2.2 DIAGNÓSTICO A PARTIR DEL MODELO

IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

A fin de indagar sobre otros aspectos importantes se ha utilizado para la Alcaldía municipal de San Marcos el siguiente diseño de autoevaluación del modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión; a través de un cuestionario que permite ubicar en una escala de acuerdo a la puntuación mostrada en el cuadro 1 del anexo 11 de este documento. Puede observarse ampliamente la aplicación de esta herramienta en el anteriormente citado anexo. Con la evidencia obtenida en entrevistas, observación y cuestionarios a clientes; se da respuesta a las preguntas seleccionadas para cada criterio del modelo de excelencia a fin

CUADRO 10

MOMENTOS CRÍTICOS DETECTADOS EN LOS CICLOS ESTRATÉGICOS DE SERVICIO A CLIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS

MOMENTO DE VERDAD NOMBRE DEL CICLO	MOMENTO AMARGO M A	MOMENTO ESTELAR M E	MOMENTO CRÍTICO M C
1. RECOLECCIÓN Y DISPOSICIÓN FINAL DE DESECHOS SÓLIDOS (Anexo 10, figura 1)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ciudadano ingresa al edificio municipal ✓ Espera en recepción para ser atendido ✓ Funcionario procede a aclaración consultando la base de datos o los archivos convencionales ✓ Cliente acude a caja del edificio municipal y paga su adeudo más intereses devengados, recibe comprobante de pago 	<p>No se detectaron momentos para el presente ciclo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recibe información requerida y si es pertinente se hacen correcciones a su cuenta ❖ Si es el caso, funcionario procede a extender orden de pago y estado de cuenta al contribuyente
2. ALUMBRADO PÚBLICO (Anexo 10, figura 2)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribuyente consulta y espera sentado en la recepción ✓ cliente recibe información a cerca de su estado actual y explica su consulta al funcionario ✓ Cliente paga en caja, recibe comprobante de pago y regresa al departamento de Cuentas Corrientes para actualizar su cuenta 	<p>No se detectaron momentos para el presente ciclo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contribuyente ingresa a la oficina respectiva para ser atendido ❖ Se realiza el trámite requerido y su respectiva actualización en la base de datos ❖ En caso de que el resultado fuere que el cliente adeuda a la Institución, el funcionario extiende documento respectivo para inmediato o posterior pago en la caja de la Alcaldía
3. MANTENIMIENTO DE CALLES (Anexo 10, figura 3)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espera en recepción para ser atendido ✓ Cliente es informado del estado de su cuenta ✓ Regresa a Cuentas Corrientes para presentar comprobante de pago y recibir documento actualizado de su cuenta 	<p>No se detectaron momentos para el presente ciclo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cliente expone su duda o queja al funcionario previa presentación de factura de DEL SUR. ❖ Recibe información requerida y si es pertinente se hacen correcciones a su cuenta ❖ Cliente acude a caja del edificio municipal y paga su adeudo más intereses devengados, recibe comprobante de pago
4. CATASTRO (Anexo 10, figura 4)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espera a ser atendido por un funcionario de la unidad ✓ Paga en caja el valor de la inspección 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expone su caso y si es pertinente llena el formulario de solicitud de inspección 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se informan resultados al cliente, y se entrega documento de pertinente.
5. REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR (Anexo 10, figura 5)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pasa a hacer cola en la caja 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El cliente se acerca a la ventanilla del registro para solicitar verbalmente su documento ➤ Regresa a la ventanilla del registro con el recibo de pago ➤ El cliente recibe su documento y se retira del edificio municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El cliente recibe indicaciones del funcionario que le atiente en cuanto a los requisitos y precio del trámite

de asignar nota al desempeño actual de la Alcaldía con relación a su nivel de calidad como se muestra a continuación:

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS FACILITADORES Y DE LOS RESULTADOS

	0	25	50	75	100		
<i>Liderazgo y Estilo de Gestión</i>							
Número de respuestas (a)	7	8					Total % ponderado
Factor (b)	0	25	50	75	100	Total	(÷ 15)
Valor (a x b)	0	+ 200	+	+	+	200	13.33
<i>Planificación y Estrategia</i>							
Número de respuestas (a)	5	6	1				Total % ponderado
Factor (b)	0	25	50	75	100	Total	(÷ 12)
Valor (a x b)	0	+ 150	+ 50	+	+	200	16.67
<i>Desarrollo de las Personas</i>							
Número de respuestas (a)		1	1	1			Total % ponderado
Factor (b)	7	0	25	50	75	100	Total
Valor (a x b)	0	+ 25	+ 50	+ 75	+	150	15.00
<i>Cooperación y Recursos</i>							
Número de respuestas (a)	2	0	7	5	3		Total % ponderado
Factor (b)	0	25	50	75	100	Total	(÷ 17)
Valor (a x b)	0	+	+ 350	+ 375	+ 300	1,025	60.29
<i>Ciudadanos y clientes</i>							
Número de respuestas (a)	7	4	1				Total % ponderado
Factor (b)	0	25	50	75	100	Total	(÷ 12)
Valor (a x b)	0	+ 100	+ 50	+	+	150	12.50
<i>Resultados de Clientes</i>							
Número de respuestas (a)	8	1					Total % ponderado
Factor (b)	0	25	50	75	100		(÷ 9)
Valor (a x b)	0	+ 25	+	+	+	25	2.78
<i>Resultados del desarrollo de las Personas</i>							
Número de respuestas (a)	5	1					Total % ponderado
Factor (b)	0	25	50	75	100	Total	(÷ 6)
Valor (a x b)	0	+ 25	+	+	+	25	4.17
<i>Resultados de Sociedad</i>							
Número de respuestas (a)	3	3	2				Total % ponderado

Factor (b)	0	25	50	75	100	Total	(÷ 8)
Valor (a x b)	0	+ 75	+ 100	+	+	175	21.88
<i>Resultados globales</i>							
Número de respuestas (a)	3	0	1	6	1		Total % ponderado
Factor (b)	0	25	50	75	100	Total	(÷ 11)
Valor (a x b)	0	+	+ 50	+ 450	+ 100	600	54.55

**PERFIL ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS DE ACUERDO AL
MODELO IBEROAMERICNO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN**

FACTOR	0	25	50	75	100	% Logrado
CRITERIO						
Liderazgo y Estilo de Gestión	7	8				
Planificación y Estrategia	5	6	1			
Desarrollo de las Personas	7	1	1	1		
Cooperación y Recursos	2		7	5	3	
Ciudadanos y clientes	7	4	1			
Resultados de Clientes	8	1				
Resultados del desarrollo de las Personas	5	1				
Resultados de Sociedad	3	3	2			
Resultados globales	3		1	6	1	
Número de Respuestas (a)	47	24	13	12	4	
Factor (b)	0	25	50	75	100	= Total
Valor (a x b)	0	+ 600	+ 650	+ 900	+ 400	2,550
2,550 ÷ 100	25.50 % obtenido					

Los resultados obtenidos del diagnóstico por el método anterior se presentan a continuación:

1. Existe filosofía bien definida en la organización; posee visión y valores además de una estructura jerárquica clara y los documentos de organización y funciones respectivos. Sin embargo ninguno de estos es del conocimiento de la mayoría de los funcionarios que laboran en la organización.
2. El compromiso de los líderes y puestos directivos de la organización con la filosofía de la organización es muy nula o bien que no se refleja en la actividad de la organización.
3. No existen métodos que permitan medir tanto el comportamiento de los procesos clave como la satisfacción, percepción y expectativas así como elementos no satisfechos en los clientes. Por tanto tampoco se posee métodos de revisión y control en ese sentido que den información clara y verídica a la organización.
4. No existe enlace entre los planes desarrollados por la dirección y la ejecución de las tareas en los puestos operativos. Como tampoco existen programas de difusión, discusión y mejoramiento de estos planes con el personal de la institución. Las vías que se utilizan para este fin no son formales y solo se permite acceso a estos la Alta Dirección y mandos medios.

5. La elaboración de planes y estrategias se hace con base únicamente al alcance de lo establecido en planes de gobierno y en la percepción de los ciudadanos cercanos al partido en turno, pues participan de los cabildos solo aquellas personas simpatizantes a este, que lideran algunas de las comunidades. La participación ciudadana no es totalmente plural.
6. No existen métodos de evaluación de eficiencia, eficacia, y efectividad de la labor municipal y solo se cuenta con un informe anual de los resultados que es presentado a los líderes comunitarios cada año. Pero se carece de verdaderos instrumentos sistemáticos que permitan medir la labor de la organización y su impacto social.
7. La recopilación y análisis de información, así como el desarrollo del staff es pobre pues la organización en los últimos tres años no ha seguido programa alguno para mejorar y ampliar el marco referencial de sus funcionarios, como tampoco tiene los mecanismos para conocer a sus clientes, empleados, y grupos de interés.
8. No existen mecanismo, ni documentos que garanticen que los clientes entiendan y aprueben los procesos que deben efectuar a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.
9. A nivel social se cumple en alguna medida las expectativas ciudadanas esto se refleja en el notable mejoramiento de la imagen de la ciudad, la mayor cobertura que actualmente se

tiene de los servicios básicos y la preferencia electoral favorable en los últimos tres periodos municipales.

10. Pero es todavía grande el sector ciudadano que carece de información y no desarrolla conciencia ciudadana con relación al pago de los servicios que percibe.

Los resultados anteriores se respaldan en los datos procesados en el cuestionario de Autoevaluación aplicado, del anexo 11.

A partir de la calificación presentada en la matriz 1 y 2 del anexo 11 y la puntuación presentada en la tabulación anterior, la Alcaldía Municipal de San Marcos obtuvo el siguiente resultado:

El sistema de gestión de calidad en la organización no es desconocido para los puestos directivos, se cumple al menos en 25.5 % con factores que contribuyan a este dentro de la organización, especialmente en cuanto a la gestión de recursos y la persecución del bienestar social.

Los factores más deficientes son los referentes al desarrollo de las personas, el compromiso con una filosofía de calidad y los procesos clave para la satisfacción del cliente.

Por lo que se hace necesario buscar instrumentos subsanen las deficiencias ante todo de procesos e información entre la organización y los clientes.

Con lo anterior puede afirmarse que en la Alcaldía Municipal de San Marcos el concepto sistema de gestión de calidad no es totalmente desconocido. Por lo que la factibilidad de implementar

un programa sustentado sobre estos principios es digna de tomarse en cuenta.

2.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para cerrar el presente capítulo se plantea a continuación una serie de hallazgos que permiten resumir el diagnóstico realizado; además se determinan las estrategias a seguir para mejorar las actividades de la Alcaldía Municipal.

2.3.1 CONCLUSIONES

Tres son las áreas de análisis en torno de las cuales se aplicaron los tres métodos de diagnóstico planteados para la presente investigación estas son: los clientes, los servicios y la Gestión Municipal. El cuadro 11 sintetiza los puntos comunes encontrados por los métodos implementados y a partir de estos se escogen las áreas de mejora para las cuales se dirige la propuesta desarrollada en el siguiente capítulo.

Las principales conclusiones apuntan a lo siguiente:

1. La organización carece de fuentes de Información oportunas y adecuadas para conocer y medir la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.
2. Los procesos y procedimientos vinculados con los clientes de la institución no están bien delimitados ni se tienen claros

los ciclos correspondientes a cada servicio, lo cual no permite medir y evaluar adecuadamente el rendimiento de la organización y sus recursos frente a la satisfacción de los deseos, necesidades y expectativas de los clientes.

3. Existen grandes deficiencias en los sistemas de información lo que afecta directamente a los sistemas de cobro de las tasas e impuestos en las cuentas municipales, esto repercute directamente sobre la voluntad de pago de los clientes y por ende en el ingreso municipal.

CUADRO 11

CONCLUSIONES COMUNES EN LOS MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO DE LOS CICLOS DE SERVICIO CUESTIONARIO DEL MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y MODELO DE MEJORA CONTÍNUA.

METODO DE DIAGNÓSTICO	CLIENTES	GESTIÓN MUNICIPAL	SERVICIOS
2.2.1 CICLOS DE SERVICIO ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> Carece de sistemas de información adecuados y accesibles a los clientes Carencia de información clara y oportunidad para la realización de trámites en las instalaciones municipales 	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de filosofía institucional y planes de corta y mediano plazo por parte de más del 90% del personal Desequilibrio financiero entre ingresos y gastos, entre precio y costo se la prestación de servicios Uso deficiente e inadecuado de los recursos, especialmente a la falta de información e instrucción del Recurso Humano 	<ul style="list-style-type: none"> Deficiencia en información para gestión de trámite al inicio de todos los ciclos Tiempo de espera prolongado al efectuar algunas gestiones El proceso de pago en caja. Regresar a esperar al funcionario para actualizar los datos del expediente del contribuyente
2.2.2 MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN (HOJAS RADAR)	<ul style="list-style-type: none"> Falta de formación en información a los ciudadanos en materia de tasas e impuestos especialmente Falta de mecanismos y documentos que garanticen el entendimiento claro y aprobación de los procesos que el cliente realiza No existen métodos de medición de la satisfacción de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> No hay gestión del conocimiento e información Los planes que se elaboran son solo con base en el plan de gobierno expuesto en periodo eleccionario No hay enlace entre la actividad diaria de la organización y la consecución de objetivos Falta de compromiso por parte de la Alta Dirección y mandos medios 	<ul style="list-style-type: none"> No existen procesos de diseño y rediseño que mejoren los procesos dirigidos a los clientes. No existen métodos para evaluar el servicio. No se tiene un registro unificado que permita localizar con facilidad al contribuyente. No se posee mecanismos idóneos para informar al cliente respecto de su situación tributaria. Forma de manejo

<p>2.2.3 MODELO DE MEJORA CONTÍNUA PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS (Ver Capítulo III)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en el sistema de cuentas de la municipalidad • Menor calidad de atención y servicios en zonas alejadas de la cabecera municipal • Hábitos de pago del cliente y confusión dado el medio de cobro empleado para algunas tasas e impuestos 	<p>Falta de una cultura orientada al servicio y la atención al cliente</p>	<p>del trámite y de la queja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desorden en los archivos y búsqueda de expedientes y registros
--	---	--	---

2.3.2 RECOMENDACIONES

El manejo de las recomendaciones se hace en cuatro estrategias dirigidas a la Atención a Clientes, la Gestión Municipal, los Servicios y la Calidad, estas se muestran en la figura 11.

Sin embargo, para dar continuidad a la metodología dictada para el tipo de documento en lectura las recomendaciones centrales relacionadas a los hallazgos principales son las siguientes:

1. Debe implementarse monitoreo periódico de todos los factores que intervienen en la Gestión Municipal, es decir, Clientes, Recursos Humanos y Materiales con que cuenta la Institución, las otras organizaciones afines y el ambiente circundante en general. Esto se trata En la Estrategia de Servicios (Figura 11) y se refleja en la Propuesta de Manual de Calidad (Anexo 12) en lo referente a indicadores de calidad, medición de resultados y autoevaluación.
2. Se recomienda el uso de un instrumento para que la organización defina y preste un servicio de calidad, aprovechando los recursos existentes y adecuándolos a las necesidades que con la aplicación de este surjan; Esto se

recoge en la Estrategia de Calidad (Figura 11) y el instrumento se sintetiza en el Manual de Calidad (Anexo 12) propuesto para la Alcaldía Municipal de San Marcos.

3. A fin de recuperar al menos en 12% la mora actual, durante el ejercicio en que se implemente la propuesta, habrán de ejecutarse una serie de medidas que permitan el rediseño de procesos y la implementación de controles internos pertinentes a la mejora de los ciclos de servicio desde la prestación de los mismos hasta el cobro efectivo de la tasa o impuesto respectivo. Esto queda contemplado en las estrategias de Clientes y Gestión Municipal (Figura 11) y se verifica en lo referente al rediseño general de los procesos tanto de oficina como No de oficina propuestos en el Apartado 9 del Manual de Calidad elaborado para la Alcaldía Municipal de San Marcos (Anexo 12).

Otras consideraciones importantes a tomar en cuenta antes de proceder a la formulación de la propuesta son las relacionadas a los factores positivos encontrados en la gestión municipal los que se encuentran en el siguiente apartado.

2.3.3 OPORTUNIDADES DE MEJORA

A nivel de la Alta Dirección los sistemas de la calidad no son totalmente desconocidos y de acuerdo al Diagnóstico Radar la organización y los factores económicos, humanos y de gestión de

esta alcanzan un 25.5% de contribución hacia los requerimientos de un Sistema de Gestión de Calidad enmarcado en el Modelo de Excelencia en la Gestión.

Los puntos favorables descubiertos en los Ciclos de Servicio de Catastro y Registro del Estado Familiar, esto es, una atención personalizada al cliente lo que permite al cliente entender con claridad y facilita el trámite tanto a este como a la organización.

En el mismo sentido debe considerarse las herramientas documentales de organización y filosofía institucional que se actualizan en buena medida con la propuesta desarrollada en el capítulo III del presente trabajo.

2.3.4 ESTRATEGIAS

FIGURA 11



- CALIDAD**
1. Adoptar una herramienta, como un manual de gestión de calidad que provea los procesos necesarios para garantizar la mejora continua en los ciclos de servicio estratégicos de la institución, así como de la labor de cada miembro en la organización. Con ello se logrará el impacto en la cultura organizacional y se promoverá un cambio en la actitud y comportamiento de los clientes/contribuyentes de la organización.
- CLIENTES**
2. La organización debe concebir al ciudadano como origen y fin último de su actividad. Adoptando una serie de medidas de gestión que agilice los procesos relacionados con los clientes que garantice el entendimiento y aprobación de los procesos relacionados con estos y que permita la retroalimentación de los resultados provenientes de los mismos.
3. La organización debe fomentar un clima organizacional capaz de promover el compromiso de cada uno de sus miembros con ella misma y con la satisfacción de las necesidades de los clientes, sin perder de vista la utilización eficiente de los recursos disponibles. Además debe formarse y desarrollarse al recurso humano con visión a los clientes y a la mejora continua en el trabajo específico de cada miembro permitiéndoles la libertad necesaria para participar de la constante renovación e innovación de su labor. Diseñando y revisando anualmente los planes institucionales a nivel general y en las áreas específicas y dando seguimiento de estos.
- GESTIÓN MUNICIPAL**
- SERVICIOS**
4. La institución debe implementar un programa y manual de calidad que le permita una periódica revisión y rediseño de los procesos relacionados con los clientes para compilar y consolidar toda la información existente sobre sus contribuyentes y sobre todo agilizar y mejorar los procesos referentes a la recaudación de ingresos provenientes de las tasas e impuestos aplicados a los habitantes del municipio.

El capítulo tres presenta la propuesta diseñada para lograr la mejora continua de los ciclos estratégicos de servicio a clientes analizados en el diagnóstico de la Municipalidad, y refuerza los resultados obtenidos en el Capítulo II con un análisis final de los factores críticos a partir del modelo de mejora propuesto desde el capítulo I. Con el fin de la mejora continua se desarrolla la estrategia de Calidad que permite subsanar al menos el 50% de los problemas detectados por el diagnóstico.

El siguiente capítulo contiene además la propuesta de Visión, Misión y valores, que componen la base de una filosofía compartida y un Manual de Calidad que incluye el rediseño de los procesos estratégicos.

A lo largo del siguiente capítulo se presentan las herramientas propuestas para dar solución a las áreas problemáticas: los clientes, la gestión municipal y los servicios; como eje central a las anteriores se encuentra la gestión de calidad pues esta se propone como estrategia institucional.

Con el fin de promover un cambio en la cultura organizacional se propone la implementación de un manual de la calidad (Anexo 12) que permita a los empleados de la Alcaldía obtener información de las necesidades que tiene los clientes para así mejorar continuamente sus labores y permita establecer parámetros

concretos del papel que cada uno de ellos tiene en los diversos servicios que presta a la ciudadanía de la Alcaldía de San Marcos.

Además el manual permitiría que los niveles de dirección tengan información de primera mano sobre los niveles operativos y su desempeño ante los contribuyentes que visitan la Alcaldía diariamente, dando paso a la toma de decisiones de manera oportuna y preventiva de las diferentes necesidades que surgen entre los ciudadanos.

La gestión de la Calidad en una empresa no es de carácter exclusivamente privado al contrario las instituciones públicas deben retomar esta área para brindar y mejorar los servicios de la comunidad pues a ellos se dirige principalmente la gestión municipal así como realizar actividades concretas para obtener un mayor grado de satisfacción de los habitantes de la municipalidad. Con lo cual se crea un vínculo de compromiso entre municipalidad y ciudadanía para que efectúen a tiempo el pago de los impuestos correspondientes, que conlleven a mejorar su calidad de vida.

Debe tomarse en cuenta que *"La cultura organizacional tiende a ser considerada como un recurso valorable que puede convertirse*

en una fuente especial de ventaja competitiva...Un componente significativo de ella, es la cultura de la calidad”²⁵

Este es el enunciado principal sobre el que descansa la propuesta efectuada en el capítulo III a fin de lograr ese cambio cultural al interior de la Alcaldía Municipal de San Marcos.

²⁵ J.A Castaño. www.aenor.es

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORA CONTÍNUA DE LOS CICLOS ESTRATÉGICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS.

En las siguientes páginas se presenta el desarrollo y plan de implementación de un Manual de Calidad como eje central del impulso a las estrategias planteadas al final del anterior capítulo.

Al cerrar el diagnóstico de la Alcaldía Municipal de San Marcos se afirma que es necesario un cambio de cultura en la organización para promover cambios reales en el resto de áreas de la institución, de acuerdo a los resultados de los clientes y a partir de la estrategia dirigida a los clientes formulada en el apartado 2.3.4 el objetivo central de la propuesta se dirige a:

- ❖ “Lograr posicionar al cliente como principio y fin de la actividad de la organización”, fortaleciéndose la aplicación

y divulgación de una filosofía compartida y creando los mecanismos que permitan el seguimiento y medición de los resultados de clientes tanto internos como externos.

- ❖ Además se plantea que el manual de calidad provea de un instrumento que permita el monitoreo constante y periódico de los ciclos servicios estratégicos compilando información que dé como resultado la mejora continua de los procesos y la satisfacción de los contribuyentes.
- ❖ Con la implementación del Manual de calidad, se impulsará el necesario cambio de cultura organizacional que facilite en gran manera la estandarización y rediseño de los principales procesos relacionados con los clientes recogidos en el Manual de la Calidad propuesto para la Alcaldía Municipal de San Marcos (Anexo 12).

Este será el documento que permita realizar los cambios necesarios para mejorar la gestión municipal y la lógica optimización de recursos. Además creará un impacto positivo en los contribuyentes de forma que se logre el fin económico de autosustentabilidad y de ser posible operar en el mediano plazo con un superávit que refuerce la inversión social y el desarrollo del municipio.

A continuación los tres apartados finales de esta investigación presentan el contenido de el diagnóstico final para la Alcaldía

Municipal de San Marcos, lo que reforzará los planteamientos del Capítulo II a partir de un modelo diseñado específicamente para la Institución en análisis, y dos instrumentos de calidad medulares como los el marco filosófico institucional y el borrador de manual de la calidad (Anexo 12), para en un primer momento garantizar la mejora continua de los procesos relacionados con los clientes; y que facilite la construcción de la necesaria cultura de calidad corporativa a través de la implantación paulatina de un sistema de gestión de calidad que conjugue y armonice todos los recursos de la organización.

Al final se presentan proyecciones y estimaciones de los costos de implementación del instrumento propuesto y del inicio del camino al cambio de la cultura organizacional, esas mismas, de paso justifican la factibilidad de la aplicación del instrumento con una proyección sobre las cuentas de ingresos de la institución.

3.1 MODELO DE MEJORA CONTINUA PROPUESTO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS.

El modelo aplicado para el diagnóstico de la Alcaldía Municipal de San Marcos contiene los siguientes tres criterios:

1. Cliente

2. Gestión Municipal (organización)

3. Servicios

A fin de hacer más clara la relación de estos tres elementos se plantea la figura siguiente de los procesos facilitadores que permita orientar el diagnóstico y el mejoramiento continuo dentro de la Alcaldía.

FIGURA 12
MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN
MARCOS



FUENTE: Equipo de Investigación

Para efectos de cubrir el mapa antes planteado para el diagnóstico se emplearon tres escenarios de análisis:

1. Los clientes, 2. Los servicios, 3. La gestión municipal

Para completar este último escenario se tomaron en cuenta conversaciones no formales con empleados del área operativa. De igual forma se ha efectuado el análisis documental y financiero.

3.1.1 *CLIENTES*

La percepción de los clientes se ha medido a través de un cuestionario²⁶ pasado a una muestra de 126 clientes, de los cuales el 50% fueron abordados a la salida de efectuar trámites en el edificio central de la Alcaldía Municipal; y, el restante fue por muestreo residencial de tres áreas aledañas al edificio municipal.

El objetivo de iniciar el diagnóstico a partir de la percepción de los clientes es saber con exactitud en donde le aprieta el zapato al contribuyente o en dónde piensa él se encuentra el mayor problema enfrentado a la hora de hacer contacto con la municipalidad.

De la muestra tomada a los clientes, se obtuvo el escenario siguiente:

3.1.1.1 *Satisfacción del cliente (Reflejado en los resultados de cuestionarios clientes anexo 4)*

²⁶Ver anexo 3 Cuestionario dirigido a clientes de la Alcaldía Municipal de San Marcos.

A nivel tributario hay una gran deficiencia en los sistemas de cobro así como en los de información a clientes, pues en la mayoría de los casos el cliente-contribuyente cree que está tributando de la forma correcta y que conoce todos los cobros que se le realizan, al pagar la factura de DEL SUR. Pues el 57% de los contribuyentes afirma pagar sus impuestos cada mes (Anexo 4, cruce 5, tabla 4-7); al mismo tiempo el 61.9% afirma conocer todas las tasas a las que se encuentra sujeto (Anexo 4, cruce 8, tabla 4-10).

El cliente señala, conocer o hacer uso en mayor porcentaje de cinco de los doce servicios que presta la municipalidad, de los cuales cuatro son los más deficientes a criterio de ellos:

- a. Mercado Municipal, (26.67%, anexo 4 gráfico 4-5)
- b. Desechos sólidos (recolección 70% y disposición final 0.83%),
- c. Alumbrado público. (Anexo 4, gráfico 4-5, 1.67%)
- d. Mantenimiento de calles (Anexo 4 gráfico 4-5, 0.83%)

Estos resultados reflejan en el caso del Mercado Municipal que la ubicación del mismo según los ciudadanos, y las condiciones actuales de las instalaciones del mercado son factores de insatisfacción.

De los otros tres servicios señalados (Mantenimiento de calles, recolección y disposición final de desechos y alumbrado

público), la molestia es a la hora de pagar las respectivas tasas e impuestos; en el caso de desechos sólidos (recolección y disposición final) el factor problemático es coyuntural debido a la espera que el cliente realiza para ser atendido en su reclamo por facturación. Pues el 26.98% (anexo 4, tabla 4-8) de contribuyentes que afirman haber enfrentado problemas a la hora de recibir el servicio acudieron a las oficinas municipales por reclamos en la facturación de DEL SUR.

Una de las áreas de análisis son los procesos en la prestación de los servicios. Los hallazgos importantes recabados son los siguientes:

El cliente encuentra, que el tiempo de espera para la resolución de su trámite es aceptable (42.86%, tabla 4-2, anexo 4); que el resultado obtenido al finalizarlo es satisfactorio (68.25%, tabla 4-6, anexo 4), y califica de bueno el procedimiento ejecutado a lo largo de la prestación del servicio requerido. (Anexo 4, tabla 4-6, 38.10%)

Por lo que se puede afirmar que, en términos generales, los procesos realizados al interior de las instalaciones municipales son aceptados por la ciudadanía.

*3.1.1.2 Imagen de la organización y percepción del cliente
a través de los cuestionarios destinados a clientes.*

En lo referente a la percepción que el cliente tiene de la organización, los ciudadanos dicen tener una administración municipal aceptable. Las quejas en cuanto a la gestión de trámites en las instalaciones municipales son, en 59.52% (anexo 4, tabla 4-8), de los que dicen observar preferencias en el trato, atención y resolución de procesos hacia cierto sector, que simpatiza con el partido en turno o simplemente tiene amigos dentro de la organización.

3.1.1.3 Hábitos de los clientes a través de los cuestionarios dirigidos a clientes.

En lo referente a los hábitos de los clientes/contribuyentes, se descubrió que:

1. En 61.34% (anexo 4, tabla 4-3) los contribuyentes que visitan las instalaciones municipales habitan en las zonas aledañas, por lo que se pudo observar son estas las zonas en donde habitan más pobladores originarios del municipio, el resto de las zonas visitadas presentan la particularidad de que los habitantes son en su mayoría arrendatarios del inmueble que habitan lo que también se refleja en el 6.72% de clientes que afirman no habitar en el municipio, pero se acercan a efectuar pagos de tasas e impuestos de inmuebles que les pertenecen.

2. Que el pago por servicios (tasas e impuestos), en el caso de Registro del Estado familiar, catastro y administración de mercados es aceptado y su recaudación no representa problema porque el pago de estos se hace contra recepción del servicio. En el caso de los servicios cuyo pago es posterior, el problema lo representa el retraso con que el cliente se acerca a pagar y por lo tanto esto ocasiona dificultades monetarias al municipio. (Ver anexo 4, tablas 4-7 y 4-11)

Con lo anterior, la situación actual de acuerdo a los resultados de la muestra se resume en los siguientes puntos:

- a. La principal causa de reclamos de los contribuyentes se debe a las deficiencias en los sistemas de cuentas de la municipalidad
- b. La Alcaldía carece de sistemas de información adecuados y accesibles para los clientes/contribuyentes
- c. A pesar de que el cliente está conforme con la administración municipal, las quejas más frecuentes de servicios de no oficina se centran en la desatención de servicios en las zonas residenciales más lejanas de la cabecera municipal

- d. El cliente que se retrasa en sus pagos de tasas municipales aduce que es su costumbre pagar 1 vez en el año o cada 6 meses y en el peor de los casos cree que esta cumpliendo con su obligación tributaria al pagar el cargo facturado a través de DEL SUR. Por lo que en la mayoría de los casos manifiesta no haberse atrasado con sus pagos.
- e. Los clientes también apuntan, a que los servicios de oficina de la Alcaldía tienen como deficiencia principal la carencia de información clara y oportuna antes de realizar un trámite.

3.1.2 GESTIÓN MUNICIPAL

Con el fin de conocer la forma en que opera la Alcaldía y puntualizar las situaciones que ocasionan dificultad en el funcionamiento de la misma, a continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de fichas de observación, cintas de video y entrevistas efectuadas en las instalaciones municipales en el periodo comprendido entre el 20 de julio y el 28 de agosto de 2004.

Los niveles de dirección que fueron considerados para la entrevista son solo tres. La gerencia general, la Jefatura de Saneamiento ambiental o servicios generales, y la de Cuentas Corrientes.

En general lo que se pretende determinar en las preguntas que conformaban estas entrevistas son los siguientes aspectos:

1. Situación actual de las unidades orgánicas de la Alcaldía.
2. Recursos con los que opera
3. Diagnostico de clima organizacional
4. Planes con los que se cuenta
5. Filosofía actual de la organización
6. Problemas considerados críticos para cada departamento

Las entrevistas se realizaron en las instalaciones de la Alcaldía, en jornadas normales de trabajo. No se tuvo problema alguno para entrar en contacto con cada funcionario, se observó además una actitud de apertura y cordialidad, así como mucho interés sobre la investigación. Se utilizó equipo de video grabación y una guía estructurada²⁷ general para las entrevistas. Los principales hallazgos de las entrevistas reflejan lo siguiente:²⁸

3.1.2.1 IMAGEN

1. Los recursos para el funcionamiento de estas unidades son limitados, pero de acuerdo al resultado obtenido, es suficiente para atender la demanda.

²⁷ Ver anexo 6 Cuestionario dirigido a mandos medios y jefaturas

²⁸ Ver Anexo 7 cuadro Resumen Resultados de Entrevista

2. No existe un sistema de información adecuado que permita el acceso oportuno y directo a la información de los clientes.
3. Las herramientas tecnológicas que se utilizan en los sistemas de información son utilizadas de manera deficiente dada la carencia de capacitación hacia los miembros de las unidades correspondientes.
4. La filosofía de la empresa no es conocida ni siquiera por los mandos medios por lo que no es aplicada y por ello cada unidad realiza sus actividades sin un fin en común.
5. La labor de la organización no esta enfocada a la atención al cliente y la cultura de los miembros de la misma no esta orientada a la percepción de estos.
6. El nivel de compromiso de los jefes de cada unidad es en términos reales pobre, pues estos se limitan a desarrollar sus labores sin realizar mayores aportes a sus unidades, y no están interesados en la promoción de los planes y estrategias de la organización.

3.1.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por otra parte del análisis documental efectuado en la Alcaldía Municipal se pudo determinar que:

1. La organización posee una serie de herramientas documentales bien estructuradas y de fácil actualización que debería utilizar en todos los niveles.
2. Puede observarse también a través de su organigrama²⁹ que la estructura organizativa actual y su manual de organización y funciones son una buena base para iniciar un plan de mejora en las áreas críticas de atención a clientes y prestación de servicios.
3. Los procesos que se desarrollan en cada unidad se observan congestionados en más de un punto, en muchos de los casos el nudo gordiano coincide para más de un proceso, esto se muestra en el análisis referente a los ciclos de servicio del apartado 2.2.1 del presente informe y el Anexo 10 correspondiente a los mismos.

3.1.2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En este apartado se trata de evaluar los planes y documentos financieros de la Alcaldía Municipal.

El análisis de la Alcaldía Municipal de San Marcos, en materia financiera permitirá detectar los puntos críticos en la actividad de la municipalidad. Para ese fin se presentan los resultados de la organización desde el año 2000 hasta el año 2003 según el grafico 1. Como puede observarse el déficit

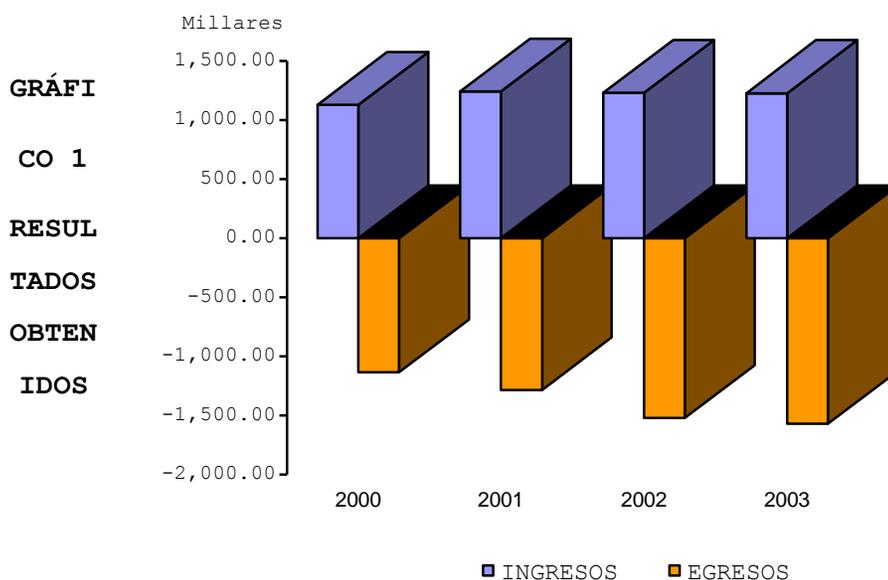
²⁹ Ver anexo 7 Cuadro resumen de los resultados de entrevista

operacional ha ido incrementando cada año, pero el incremento sufrido en el año 2002 a 2003 es el más pequeño pues solo representa 18.08% con relación al del año anterior, según los datos recopilados esto se debe a los siguientes tres factores:

- ✓ Primero una disminución en ingresos propios por disminución en la recaudación de las tasas municipales e impuestos.
- ✓ Segundo incrementos de los gastos en remuneraciones y adquisición de bienes y servicios.
- ✓ Finalmente en 2002 y 2003 se debe mencionar la inversión en activos fijos que es principalmente la construcción y equipamiento de las nuevas instalaciones de la Alcaldía municipal. Financiado con préstamos del exterior es decir con endeudamiento de largo plazo.

A partir de lo anterior se puede destacar que de acuerdo a la proveniencia y destinos de los recursos propios de la municipalidad la principal debilidad la poseen las cuentas de ingresos provenientes de tasas e impuestos pues no se observa en estas el crecimiento lógico que compense los desembolsos por gastos de operación, esto debido principalmente según datos recopilados, a la enorme deuda de algunos contribuyentes, que para el año 2004 solo en el rubro de recolección y disposición final era de aproximadamente \$1,085,325.00.

Obsérvese (grafico 1) que de 2000 a 2001 el incremento en el rubro remuneraciones (Anexo 8 cuadro 2 Estado de Resultados), por ejemplo fue de 23.5% frente a 9.8% que experimentó el rubro de ingresos por impuestos, tasas y derechos e ingresos financieros. De 2002 a 2003 esos mismos renglones variaron, el primero en 2.1% y el segundo en 92% aproximadamente; lo que significa que a pesar de los esfuerzos en recuperar la mora actual y de los positivos resultados obtenidos, no es suficiente para hacer frente al gasto corriente de la organización que en promedio asciende a \$1, 122,707.93 en los años 2000 a 2003.



**EN LOS ÚLTIMOS CUATRO AÑOS DEL PRESUPUESTO MUNICIPAL. (EN MILES
DE DÓLARES)**

FUENTE: Datos obtenidos de Estados Financieros de la institución Anexo 8

CUADRO 12

**INGRESOS, GASTOS Y RESULTADOS EN EL PRESUPUESTO MUNICIPAL
2000-2003**

AÑO	INGRESOS	GASTOS	RESULTADOS	VARIACIÓN
2000	1,128,023.33	1,131,313.62	(3,290.29)	$V = ((N_1/N_0) - 1) 100$
2001	1,239,056.76	1,284,478.38	(45,421.62)	1280.5%
2002	1,231,595.31	1,522,318.13	(290,722.82)	540%
2003	1,227,621.56	1,570,921.58	(343,300.02)	18.08%

FUENTE: Resumen datos financieros proporcionados por la Gerencia Municipal

Por otro lado los estados financieros³⁰ proporcionados por el departamento contable de la organización dieron como resultado los siguientes indicadores financieros, a partir de los cuales se genera el análisis financiero para la Alcaldía.

CUADRO 13
INDICADORES FINANCIEROS

INDICE	RESULTADO	ANALISIS
SOLVENCIA	$\frac{AC}{PC} = 2.13$	La organización puede enfrentar sus deudas aún con el 53% de activos circulantes reducido.
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	$\frac{VENTAS}{PROM.CxC} = 6.23$	Es el número de veces que rotan o cambian las deudas por cobrar en el año.
PLAZO PROMEDIO DE LAS CTAS. POR COBRAR	$\frac{365 (PROM.CxC)}{VENTAS CRED.} = 62.56 \text{ días}$	Tiempo de recuperación de las CxC en este caso impuestos, tasas y derechos más intereses y multas
PLAZO PROMEDIO DE LAS CUENTAS POR PAGAR	$\frac{365 (PROM.CxP)}{COMPRAS CRED.} = 30.42 \text{ días}$	La municipalidad debe pagar a sus acreedores en promedio a 30.42 días plazo
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	$Re = \frac{P}{A} = \frac{T}{C} = 0.04682$	El 4.86% del capital de trabajo de la organización se financia a través de proveedores o con fondos del 7% FODES
ROTACIÓN DEL ACTIVO CIRCULANTE	$RoAC = \frac{VTAS.}{A T} = 0.3363$	Los activos con que cuenta la organización aportan 33.63% en la generación del

³⁰ Estados Financieros 2003 Alcaldía Municipal de San Marcos, ANEXO 8

		servicio y por ventas del mismo.
--	--	-------------------------------------

FUENTE: Análisis del equipo de trabajo

1. Lo anterior refleja que según los estados financieros la municipalidad tiene un índice de recuperación de créditos de 2 meses frente a 30 días plazo para el pago de sus obligaciones. Además el rendimiento que brindan los activos en la prestación de servicios es de 33.63% un porcentaje aceptable.
2. La municipalidad con los recursos obtenidos de la recaudación fiscal no tiene la capacidad de operar con los mínimos requeridos.
3. A pesar del incremento en el déficit presupuestal y ejecutado en los últimos 4 años, el manejo financiero de la municipalidad es bastante bien fundamentado, aunque más del 50% de esta información no la conoce el público.
4. Por otra parte es también importante señalar que la inversión de la Alcaldía en la mejora de los servicios es inexistente, así como la carencia de una partida en el presupuesto municipal destinada a capacitaciones, sistemas de información y específicamente a la Atención a los clientes ni siquiera en las áreas de los servicios de oficina.

Los otros datos obtenidos por observación y entrevista reflejan también que:

- a. No existen políticas para la atención a clientes que sean de aplicación común para todos los funcionarios en ninguna de las unidades organizativas.
- b. Los jefes de los departamentos afirman operar con base en presupuestos, pero en todos los casos abordados desconocen a cuánto asciende y cuánto de este ha sido ejecutado.
- c. Los planes de corto y mediano plazo de las unidades en casi todos los casos no están documentados y en algunos casos que se encuentran documentados son no oficiales.

3.1.2.4 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La organización tiene también apoyo de instituciones y organismos que pueden facilitarle asesoría a fin de actualizar las herramientas administrativas que posee y apoyar la difusión institucional, el desarrollo y aplicación de las mismas. Algunas de estas organizaciones son la Corporación de Municipalidades (COMURES), el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), otras no gubernamentales que brindan apoyo al desarrollo local son el Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL) y Fortalecimiento de Alianzas contra la Pobreza urbana en América latina y el Caribe.

3.1.2.5 PROVEEDORES

Resultados esperadas a 2004 y 2005, tomando como base los datos del anexo 8 de los Estados Financieros de la Institución

La relación establecida para este caso es si se atendió al cliente con amabilidad y cómo califica él la atención que se le dio a lo largo del trámite.

Como puede observarse, también en el gráfico, la atención brindada por la Alcaldía es calificada como BUENA por un 41.27% de la población, de este grupo de clientes un 21.43% no considera haber sido atendido con amabilidad frente a un 19.84% que afirma haber sido atendido con amabilidad.

Mientras 24.6% considera la atención brindada como REGULAR pero de este grupo 16.67% dice que el trato de los empleados le ha resultado agradable y solo 7.99% de este grupo de clientes afirma que no fue atendido amablemente por el o los funcionarios con quienes trató su caso.

CRUCE 8: CONOCE SU ESTADO DE CUENTA Y HA SUFRIDO ALGÚN RETRASO EN SUS PAGOS.

¿Le proporciona la Alcaldía Municipal de San Marcos la información necesario y actualizada de su Estado de Cuentas que le permita conocer si esta al día o en mora con el pago de sus impuestos?

TABLA 4-10

Se ha retrasado en sus pagos en el último año	Si	No	No contestó	Total general
Si	30,95%	11,90%	0,00%	42,86%
No	30,95%	19,05%	0,79%	50,79%
No contestó	0,00%	0,00%	6,35%	6,35%
Total general	61,90%	30,95%	7,14%	100,00%

En la medición de precio de los servicios y satisfacción de los usuarios, ciudadanos contribuyentes, también es necesario saber si se cuenta con un adecuado sistema de información que permita a los clientes conocer su situación actualizada y en forma entendible en cuanto a pagos y deudas se trata.

Según los resultados de la muestra 61.9% de los entrevistados considera que la Alcaldía proporciona la información necesaria y actualizada en cuanto a su estado de cuentas tributario de estos la mitad admite haber sufrido algún retraso en sus pagos, el resto dice que no se ha retrasado en sus pagos en el último año.

Los que consideran que su estado de cuenta no es veraz y oportuno son el 30.95% de la muestra y de este grupo el 19.05% dice haberse retrasado en sus pagos en el último año

GRAFICO 4-10

LE PROPORCIONA LA MUNICIPALIDAD LA INFORMACIÓN QUE LE PERMITA CONOCER SU ESTADO DE CUENTA, Y SE HA RETRASADO EN EL ÚLTIMO AÑO



ANEXO 6
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencia Económicas
Escuela de Administración de Empresas

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE DIRECCIÓN DE SERVICIOS
ESTRATÉGICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS.

PREGUNTAS GENERALES:

1. ¿En el último año que cambios ha sufrido el procedimiento de prestación del servicio?
2. ¿Cuál es el volumen de quejas que recibe este departamento?
3. ¿Quién atiende las quejas en su unidad?
4. ¿Qué tipo de quejas recibe?¿Cómo las canaliza?
5. ¿Cuál es el procedimiento a seguir en la resolución de quejas?
6. ¿Con qué y con cuántos recursos cuenta la unidad?

7. ¿Cómo están distribuidas las funciones de los miembros del dpto.? ¿Están bien definidas las funciones?
8. ¿Qué procesos han sufrido cambios tecnológicos en el último año? Y ¿Cuáles han sido los resultados?
9. ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos para implementar el cambio?
10. ¿Cuáles son los gastos más relevantes en su unidad?
11. ¿Cuántos clientes atiende al día?
12. ¿Describa paso a paso en que forma se presta el servicio?
13. ¿Cuál es el monto aproximado que le corresponde al dpto. del presupuesto asignado a la Alcaldía?
14. ¿Cómo mide la satisfacción de los clientes?
15. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta la unidad para la prestación del servicio?
16. ¿Cuál es la cobertura de su servicio?

Departamento de Cuentas Corrientes:

1. ¿A cuánto asciende el monto actual de la deuda y de cuantos clientes se trata?
2. ¿Cuál es el perfil del cliente moroso?
3. ¿Cuál es el proceso para la recaudación de impuestos y tasas municipales?
4. ¿Qué mecanismos utiliza para informar al cliente de su deuda?
5. ¿Cuáles son las principales deficiencias que presentan estos mecanismos?
6. ¿Existen planes actualmente para mejorar la recaudación de impuestos y tasas municipales? ¿a corto plazo? ¿a largo plazo?
7. ¿En que rubros es mas grande la cartera de clientes morosos?
8. ¿Cuáles son las razones más comunes por las cuales los clientes no pagan a tiempo sus impuestos?
9. ¿Qué mecanismos se utilizan para el cobro de impuestos?
10. ¿Considera que éstos son eficientes?
11. ¿Qué sistemas informáticos emplea en su dpto. para desempeñar sus funciones?
12. ¿A qué reglamentación esta sujeta el dpto?
13. ¿Dichas leyes son conocidas y aplicadas por todos?
14. ¿Qué cambios ha sufrido el sistema de recaudación de impuestos en el último año?
15. ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos a dicho cambio?

Desechos sólidos:

1. ¿Cuál es la cobertura del servicio?
2. ¿Cuáles son las etapas o procedimientos para prestar el servicio?
3. ¿Cuáles son las tasas que se aplica al ciudadano por la prestación de éstos servicios?
4. ¿Cuáles son los mecanismos de pago de dichas tasa?
5. ¿Por qué este servicio es uno de los problemáticos para la Alcaldía?
6. ¿Qué medidas ha tomado para disminuir este obstáculo?
7. ¿A cuánto asciende la cartera de mora?
8. ¿Quiénes son lo proveedores de este Dpto.?
9. ¿Cuánto adeuda la comuna a sus proveedores y cuáles son los planes de pago establecidos para solventar dicha deuda?
10. ¿Qué sugerencia daría para mejorar sus servicios?

Alumbrado Publico:

1. ¿Qué tipo de clientes atiende la unidad?

2. ¿Qué importancia tiene para la Alcaldía este servicio?
3. ¿Quiénes son sus proveedores?
4. ¿A cuánto asciende la mora de sus clientes?
5. ¿Cuánto adeuda la Alcaldía a sus proveedores?
6. ¿Cuáles considera pueden ser los factores por los que los clientes no hacen los pagos correspondientes a tasas e impuestos por éste servicio?
7. ¿A qué tasas e impuestos esta sujeto el contribuyente por la prestación por la prestación del servicio?
8. ¿Cuáles son los criterios para el establecimiento de las tasas municipales por éste servicio?
9. ¿Cuáles son los motivos por los cuales la Alcaldía no salda su deuda con su proveedor?
10. ¿Brinda un servicio de igual calidad a todas las comunidades o existe alguna diferenciación?

Mantenimiento de calles:

1. ¿Cómo se asignan los proyectos a las comunidades?
2. ¿Cuál es el criterio para establecer los impuestos y tasas por este servicio?
3. ¿Existe alguna forma de evaluación de proyectos?

ANEXO 7

RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS A LA ALTA DIRECCIÓN Y MANDOS MEDIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS

Unidad	Cargo	# de empleados	Presupuesto asignado	Equipos con que cuenta	Servicios que presta	Procedimientos de los servicios	Cambios operados en el último año	Planes de corto y mediano plazo
Cuentas Corrientes	Jefe interino del departamento de cuentas corrientes	7		4 computadoras 3 archivadores 8 contómetros 7 escritorios 3 maquinas de escribir eléctricas Papelería Formularios y 1 fotocopidora	Control, cobro y atención de reclamos y aclaraciones por tasas, impuestos y derechos sobre servicios prestados a los ciudadanos contribuyentes	En la mayoría de los casos, excepto desechos sólidos, el ciudadano debe: 1. acercarse a este departamento a pedir su estado de cuenta y 2. efectuar el pago respectivo en las instalaciones e la alcaldía. Esto puede ser cuando el ciudadano así lo requiera de lo contrario este entra en mora con la municipalidad sin que exista mecanismo para hacerle saber	Cambios en los sistemas de bases de datos de los contribuyentes, las que se han actualizado con base a los datos del sistema utilizado para el cálculo y transferencia a facturas y cobros de desechos sólidos de DELSUR y Municipalidad. Esto se ha hecho para 2 áreas residenciales de san marcos en lo correspondiente a todos sus cargos	En el corto plazo se pretende terminar de actualizar la base de datos de los contribuyentes así como sus respectivos estados de cuenta haciéndoselos llegar a vía correo a cada una de sus casas, para luego proceder a la fijación de plazos de cobro o financiamiento de la deuda. En el mediano plazo se pretende ampliar la cobertura de cobro total a través de la factura de DELSUR a las 13363 cuentas registradas por el sistema en cualquier parte del municipio.

				de lámparas y red vial-	desechos sólidos. Barrido de calles Mantenimiento de zonas verdes, ornato de edificios municipal es Mantenimiento de calles.	que 2.un inspector haga visita y luego si es el caso proceder a la reparación. En cuanto a desechos sólidos se tienen 8 unidades que cubren semanalmente 14 rutas diferente en las que se recolectan los desechos y de inmediato se transfieren al relleno sanitario de Nejapa, esta labor se lleva a cabo desde las 7 de la mañana y hasta las 3 de la tarde de lunes a sábado, incluye recolección residencial, en botaderos y contenedores así como lo recolectado en el barrido de calles.		Legalización del terreno del mercado y reconstrucción de las instalaciones del mercado.
--	--	--	--	-------------------------	--	--	--	---

<p>Administración de mercados</p>	<p>Administradora de Mercados</p>	<p>15</p>		<p>2 escritorios 1 computadora 1 maquina de escribir 1 archivador 2 contómetros Equipo de limpieza y herramientas varias papelería</p>	<p>Mantenimiento de instalaciones del mercado municipal Cobro de derechos y tasas a los usuarios comerciantes Atención y resolución de quejas de los usuarios</p>	<p>Los cobros se realizan a diario a través de recorridos de los colectores quienes contra el pago entregan comprobante a los comerciantes. La labor de limpieza se hace a diario en horas de la tarde, en las que el nivel de clientes ha disminuido. Las quejas se presentan en forma verbal a la administradora del mercado quien las canaliza y resuelve posteriormente</p>	
-----------------------------------	-----------------------------------	-----------	--	--	---	---	--

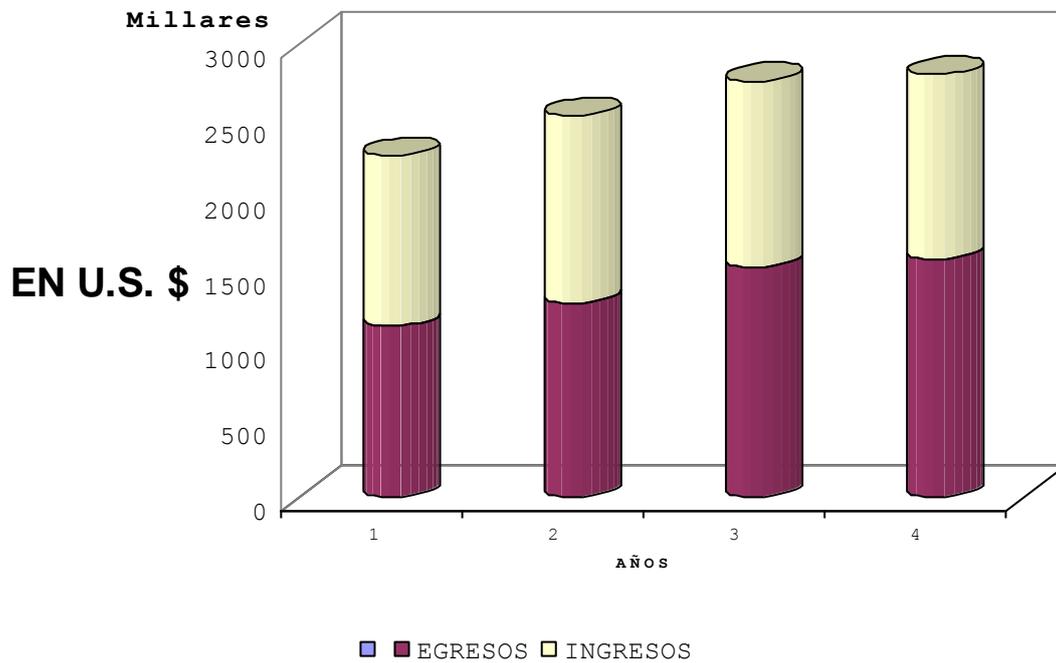
ANEXO 8**ESTADOS FINANCIEROS EJERCICIO 2003 DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN MARCOS**

A continuación se presentan los principales Estados Financieros proporcionados por el área contable de la Alcaldía Municipal de San Marcos, con base en estos se han efectuado los análisis contenidos en el apartado Gestión Municipal y las proyecciones finales del Capítulo III.

Los dos gráficos incluidos en este apartado muestran el comportamiento de acuerdo a los datos presentados en los estados financieros las cuentas más representativas de cada rubro.

GRÁFICO 8-1**RESULTADOS DE LOS INGRESOS (RECURSOS PROPIOS) Y EL GASTO
CORRIENTE EN LOS EJERCICIOS DE 2000 A 2003**

GRÁFICO COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS 2000-2003

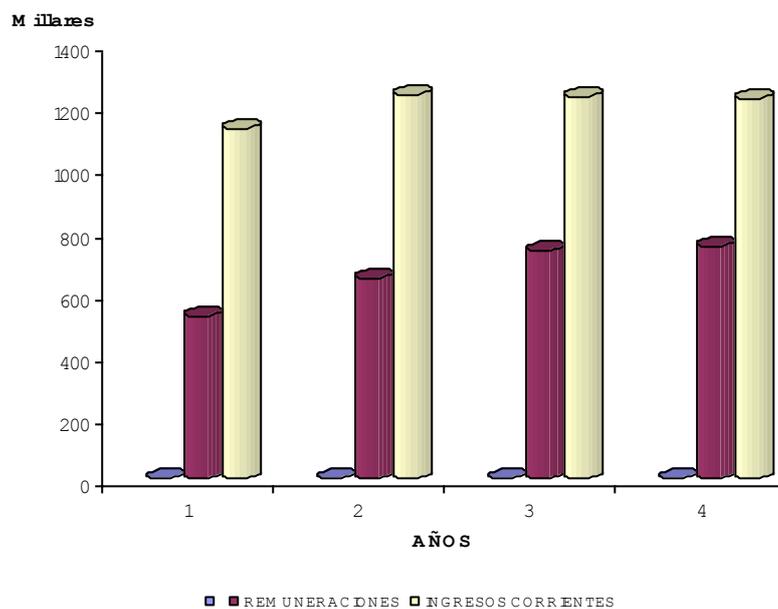


FUENTE: Estado de Resultado Comparado 2000-2003

GRÁFICO 8-2

COMPORTAMIENTO DE LAS CUENTAS DE INGRESOS POR IMPUESTOS, TASAS Y DERECHOS Y LA CUENTA REMUNERACIONES

CUENTAS PRINCIPALES DE LOS RUBROS INGRESOS Y GASTOS



FUENTE: Datos retomados del cuadro comparativo de Resultado 2000-2003

CUADRO 8-1

MUNICIPALIDAD DE SAN MARCOS

ESTADO DE RESULTADOS DE LOS INGRESOS Y EGRESO REALES DEL PRESUPUESTO DE LOS AÑOS 2000,2001,2002 Y 2003 SIN INCLUIR LA DEPRECIACIÓN ACUMULADA, EL APROVISIONAMIENTO DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y EL 20% FODES

	AÑO 2000	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003
INGRESOS POR SERVICIOS	\$1,128,023.33	\$1,239,056.76	\$1,231,595.31	\$1,227,621.56
IMPUESTOS	\$309,558.39	\$268,429.11	\$182,977.33	\$126,259.94
TASAS Y DERECHOS	\$750,788.55	\$810,209.39	\$790,981.57	\$941,513.29
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS	\$67,676.39	\$159,884.53	\$257,468.36	\$158,421.94
TRANSFERENCIAS CORRIENTES				
VENTA DE ACTIVOS FIJOS		\$533.73	\$168.05	\$1,426.39
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL				
COSTOS Y GASTOS POR SERVICIOS E INVERSIÓN	\$1,131,313.62	\$1,284,478.38	\$1,522,318.13	\$1,570,921.58
REMUNERACIONES	\$524,009.14	\$646,921.58	\$733,652.59	\$749,114.84
ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS	\$505,022.21	\$586,460.00	\$721,004.58	\$747,869.46
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	\$23,879.78	\$24,535.67	\$31,899.15	\$42,448.51
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$78,402.49	\$26,561.04	\$35,761.81	\$31,488.77
INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS				
AMORTIZACIÓN DE ENDEUDAMIENTO PÚBLICO				
RESULTADO DEL EJERCICIO	DEFICIT - \$3,290.29	DEFICIT - \$45,421.62	DEFICIT - \$290,722.82	DEFICIT - \$343,300.02

MUNICIPALIDAD DE SAN MARCOS

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

<u>INGRESOS POR SERVICIOS ACUMULADOS EN LOS TRES AÑOS</u>		\$	2.187,352.60
INGRESOS PROVENIENTES DE IMPUESTOS COBRADOS A LOS SECTORES COMERCIO, INDUSTRIA Y FINANCIERO	\$	126,258.94	
INGRESOS PROVENIENTES DE TASAS Y DERECHOS COBRADOS POR DIFERENTES SERVICIOS PRESTADOS TALES COMO RECOLECCIÓN DE DESECHOS, DISPOSICIÓN DE DESECHOS SÓLIDOS ALUMBRADO PÚBLICO, EXPEDICIÓN DE DOCUMENTOS MERCADO, CEMENTERIOS Y TASAS DIVERSAS	\$	941,513.29	
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS ESTOS PROVIENEN DEL COBRO DE MULTAS E INTERESES POR MORA, INTERESES BANCARIOS Y OTROS INGRESOS	\$	158,421.94	
TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL GOBIERNO CENTRAL ESTE PERTENECE AL 20% DEL FODES PARA GASTOS DE FUNCIONAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.	\$	159,473.04	
INGRESOS PROVENIENTES POR VENTAS DE ACTIVOS FUJOS ZONA VERDE TRANSITO No. 3 Y LA PISCINA	\$	1,426.39	
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL PROVENIENTES DE LOS FONDOS FODES 80% VÍA ISDEM PARA OBRAS DE INFRAESTRUCTURA DIVERSAS	\$	800,258.00	

<u>COSTOS Y GASTOS POR SERVICIOS E INVERSIÓN ACUMULADO EN LOS TRES AÑOS</u>		\$	2,306,811.93
GASTOS EN SUELDOS, PRESTACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES CANCELADAS A LOS EMPLEADOS FUJOS, EVENTUALES Y POR CONTRATOS EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA AL INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	\$	749,114.84	
GASTOS EFECTUADOS EN LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL COMPRA DE MOBILIARIO Y EQUIPO, PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS COMPRA DE PAPELERÍA U ÚTILES DE OFICINA, MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE TRANSPORTE, TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS Y OTROS MAS.	\$	747,869.46	
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS EFECTUADOS EN COMISIONES BANCARIAS, COMISIONES PAGADAS A LA EMPRESA DEL SUR POR EL SERVICIO DE COBRO DE TASAS EN EL RECIBO DE LA ENERGÍA	\$	42,448.51	
TRANSFERENCIAS CORRIENTES, RECURSOS TRASFERIDOS A PERSONAS NATURALES EN CONCEPTO DE DONACIONES, CELEBRACIONES DE FIESTAS CÍVICAS, PATRONALES Y DÍAS FESTIVOS EN EL MUNICIPIO	\$	31,488.77	
INVERSIONES EN PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA VIAL, PEATONAL, ALCANTARILLADOS DE AGUAS NEGRAS Y POTABLE, REPARACIONES Y CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS Y OTROS A FAVOR DE LAS COLONIAS Y COMUNIDADES DEL MUNICIPIO.	\$	735,390.35	
GASTOS EN BIENES CAPITALIZABLES MOBILIARIO Y EQUIPO	\$		8,157.58

DÉFICIT DEL EJERCICIO SIN LA PROVISIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

\$ (127,616.91)

MUNICIPALIDAD DE SAN MARCOS
ANEXOS AL ESTADO DE RESULTADOS DE ENERO A DICIEMBRE DE 2003

INGRESOS TRIBUTARIOS		\$	494,701.19
DE COMERCIO	\$	423,141.31	
DE INDUSTRIA	\$	19,714.17	
FINANCIEROS	\$	22,367.00	
DE SERVICIOS	\$	29,478.71	
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS		\$	5,819.47
RENTABILIDAD DE DEPÓSITOS A PLAZO	\$	5,819.47	
OTRAS RENTABILIDADES FINANCIERAS	\$	-	
ARRENDAMIENTO DE BIENES		\$	17,279.79
ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES	\$	17,279.79	
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS CORRIENTES RECIBIDAS		\$	275,206.70
MULTAS POR MORA DE IMPUESTOS	\$	76,211.69	
INTERESES POR MORA DE IMPUESTOS	\$	198,995.01	
TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PUBLICO		\$	159,473.04
TRANSFERENCIA DEL 20% DEL FODES	\$	159,473.04	
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS DE CAPITAL RECIBIDAS		\$	800,258.00
TRANSFERENCIAS DEL 80% DEL FODES (ISDEM/FISDL)	\$	749,453.08	
Y DONACIONES DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS	\$	50,804.92	
INGRESOS POR TASAS Y SERVICIOS PÚBLICOS		\$	1,519,438.64
POR SERVICIO DE CERTIFICACIÓN Y VISADO DE DOCUMENTOS	\$	23,410.49	
POR EXPEDICIÓN DE DOCUMENTOS DE IDENTIFICACIÓN	\$	23,633.48	
ALUMBRADO PUBLICO	\$	421,302.68	
ASEO PUBLICO	\$	411,792.11	
CACETAS TELEFONICAS	\$	2,294.17	
CEMENTERIOS MUNICIPALES	\$	6,967.60	
DESECHOS SÓLIDOS	\$	281,782.89	
5% DE FIESTAS	\$	67,120.62	
MERCADOS	\$	80,607.66	
PAVIMENTACIÓN	\$	108,636.31	
POETES, TORRES Y ANTENAS	\$	64,100.50	
TERMINAL DE BUSES	\$	1,931.44	
BAÑOS Y LAVADEROS PÚBLICOS	\$	11,769.19	
TASAS DIVERSAS	\$	1,379.85	
VENTA DE TERRENOS	\$	12,709.65	
DIFERENCIAS EN TIPO DE CAMBIO		\$	-
DIFERENCIAS CAMBIARIAS		\$	-
INGRESOS DIVERSOS		\$	64,779.82
INGRESOS DIVERSOS	\$	64,779.82	
INGRESOS POR AJUSTES DE EJERCICIOS ANTERIORES		\$	-
TOTAL INGRESADO EN EL PERIODO	DOLORES	\$	3,336,956.65
	COLONES		c29,138,370.69

MUNICIPALIDAD DE SAN MARCOS
ANEXOS AL ESTADO DE RESULTADOS DE ENERO A DICIEMBRE DE 2003

GASTOS EN PERSONAL		\$	754,205.54
SUELDOS	\$		529,970.06
AGUINALDOS	\$		44,311.83
DIETAS	\$		79,314.31
BENEFICIOS ADICIONALES	\$		2,140.52
REMUNERACIONES PERSONAL EVENTUAL	\$		13,755.92
HORAS EXTRAORDINARIAS	\$		368.69
CONTRIBUCIONES PATRONALES	\$		82,042.33
HONORARIOS	\$		<u>2,301.88</u>
GASTOS EN BIENES DE CONSUMO Y SERVICIOS		\$	747,726.06
PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA PERSONAS	\$		14,439.00
PRODUCTOS TEXTILES Y VESTUARIOS	\$		9,031.25
PRODUCTOS DE PAPEL Y CARTÓN	\$		8,734.69
MATERIALES DE OFICINA	\$		2,135.36
PRODUCTOS DE CUERO Y CAUCHO	\$		1,856.54
LLANTAS Y NEUMATICOS	\$		7,832.04
PRODUCTOS QUIMICOS	\$		262.91
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTE	\$		38,237.65
MATERIALES INFORMÁTICOS	\$		3,729.14
MATERIALES DE DEFENSA Y SEGURIDAD PUBLICA	\$		-
HERRAMIENTAS REPUESTOS Y ACCESORIOS	\$		4,226.62
BIENES DE USO Y CONSUMO DIVERSO	\$		2,528.29
SERVICIOS DE ENERGÍA ELÉCTRICA	\$		260,481.83
SERVICIO DE AGUA	\$		3,934.14
SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES	\$		17,000.37
SERVICIOS DE CORREOS	\$		54.90
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE BIENES MUEBLES	\$		7,467.33
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	\$		22,015.96
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE BIENES INMUEBLES	\$		17,007.97
TRANSPORTE FLETES Y ALMACENAMIENTOS	\$		139.43
SERVICIOS DE PUBLICIDAD	\$		3,047.26
SERVICIOS DE LIMPIEZA Y FUMIGACIÓN	\$		4,090.71
IMPRESIONES PUBLICACIONES Y REPRODUCCIONES	\$		5,805.77
ATENCIONES OFICIALES	\$		16,751.44
SERVICIOS GENERALES Y ARRENDAMIENTOS DIVERSOS	\$		55,528.00
ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES	\$		1,064.28
PASAJES AL INTERIOR	\$		3,358.24
VIÁTICOS POR COMISIONES	\$		1,572.39
SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA	\$		10,500.00
SERVICIOS DE CAPACITACIÓN	\$		358.57
DESARROLLO INFORMÁTICO	\$		5,634.55
CONSULTORIAS ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	\$		2,712.00
TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS (MIDES)	\$		<u>216,187.43</u>
GASTOS EN BIENES CAPITALIZABLES		\$	8,157.58
MOBILIARIO	\$		<u>8,157.58</u>

PASIVO**OBLIGACIONES CON TERCEROS**

ANTICIPOS DE FONDOS
TESORERÍA MUNICIPAL \$ 25,000.00 \$ 25,000.00

ACREEDORES MONETARIOS POR PAGAR \$ 132,058.75

ACREEDORES MONETARIOS POR PAGAR REMUNERACIONES \$ 132,058.75

AFP CONFÍA	\$ 1,246.54
AFP CRECER	\$ 3,843.54
BANCO DE COMERCIO PRESTAMOS PERSONALES	\$ 104.31
EMBARGO JUDICIAL	\$ 347.34
EMBARGO JUDICIAL SKY BEE	\$ 220.00
JUAN CARLOS DERAS	\$ 342.84
JOSÉ ALFREDO MÉNDEZ	\$ 274.32
ÁLVARO MANOLO MARTINES ACOSTA (EMBARGO AVAL CAR)	\$ 308.90
VILMA ISABEL MORALES (EMBARGO PRADO S.A. DE C.V.)	\$ 348.20
DEUDORES VARIOS (ÓPTICA DR. ROBERTO GARCÍA)	\$ 125.06
IPSFA	\$ 150.12
INPEP	\$ 884.98
ISSS	\$ 5,203.06
D.G.T. RENTA EMPLEADOS	\$ 5,288.84
ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS DEL SUR (ALUMBRADO PUBLICO)	\$ 73,677.42
TELECOM.	\$ 674.82
TELE MÓVIL	\$ 298.54
SÚPER SELECTOS	\$ 969.72
ANDA	\$ 855.03
TELEVIP	\$ 18.09
ATENCIÓNES OFICIALES	\$ 57.09
VARIOS PROVEEDORES	\$ 2,813.74
FERNÁNDEZ Y FERNÁNDEZ ASOCIADOS	\$ 6,000.00
REPUESTOS NOE	\$ 1,504.41
AGUA PURIFICADA DABONI	\$ 469.35
TALLER ALTOS FRENSOS	\$ 45.71
MANO DE OBRA Y MANTENIMIENTO GENERAL	\$ 218.79
DICSASA	\$ 861.42
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL	\$ 41.02
MIDES S.A.	\$ 16,559.05
ATENCIÓNES VARIAS	\$ 3,785.13
RADIOCOM. S.A.	\$ 406.77
BIENES DE USO Y CONSUMO DIVERSOS	\$ 172.95
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	
COMISIONES A LA EMPRESA DEL SUR S.A.	\$ 1,015.78
TRANSFERENCIAS CORRIENTES OTORGADAS	
EL DIARIO DE HOY	\$ 256.28
PERSONAS NATURALES FIESTAS	\$ 11.43
ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES HERMANAS	\$ 285.71
INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	
RADIOCOM. S.A.	\$ 1,480.30
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL	\$ 58.00
JOSÉ ABRAHÁN GARZONA (GARANTÍA DE FIEL CUMPLIMIENTO)	\$ 369.80
ACREEDORES MONETARIOS DEL EJERCICIO 2002	\$ 868.55

PATRIMONIO ESTATAL

PATRIMONIO MUNICIPAL	\$ 1,862,511.64
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES AÑO 2001	\$ 105,205.92
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES AÑO 2002	\$ 221,108.35
RESULTADO DEL EJERCICIO CORRIENTE	<u>\$ 1,309,861.06</u>

TOTAL \$ 3,394,537.02

ANEXO 9



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencia Económicas
Escuela de Administración de Empresas

FICHA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS POR OBSERVACIÓN EN LOS CICLOS
ESTRATÉGICOS DE SERVICIO A CLIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SAN MARCOS.

1. Nombre del ciclo de servicio observado: _____

2. Lugar en donde se presta el servicio:

- Edificio Alcaldía
- Otro edificio municipal
- Fuera de las instalaciones municipales,

especifique

3. Describa paso por paso el procedimiento seguido para la
prestación del servicio

4. Comente en que paso se observa problemas o se retrasa más
el ciclo del servicio

5. Comente la actitud con que los empleados de la Alcaldía atienden al cliente

6. Liste las herramientas y equipos con las que se presta el servicio

7. Observe y verifique cuales son los medios y canales de comunicación que se utilizan entre los empleados de la unidad y con las otras unidades, describa:

8. Describir los principales obstáculos que enfrenta el cliente a la hora de solicitar el servicio o durante la prestación del mismo.

9. Qué tipo de quejas presentan los clientes, liste en orden de importancia desde el más repetitivo hasta el menos frecuente.

10. Cuál fue la actitud del funcionario municipal a la hora de dar respuesta a la queja del cliente:

11. Contar en el lapso de 60 minutos cuantas personas han sido atendidas en la unidad

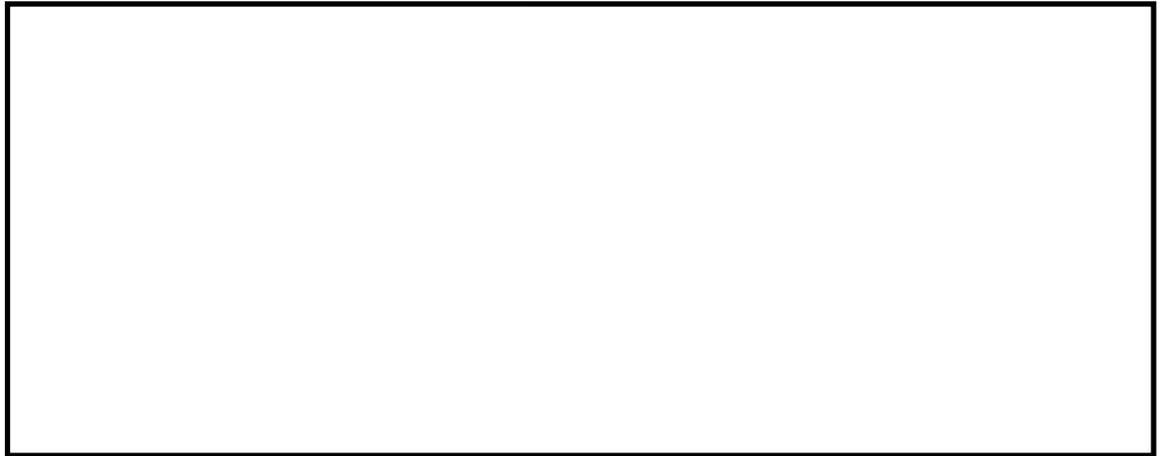
Hora:	Contar	Total
Total final		

12. Medir cuanto tiempo tardan en resolverle el trámite a un cliente, observe al menos 10 casos. (Medir en minutos por cliente, desde el ingreso del cliente a la unidad hasta su salida)

C1	C2	C3	C4	C5	C6

C7	C8	C9	C10	C11	C12

13. Esquematizar la distribución física de la unidad y el flujo del proceso seguido para la prestación del servicio.



ANEXO 10

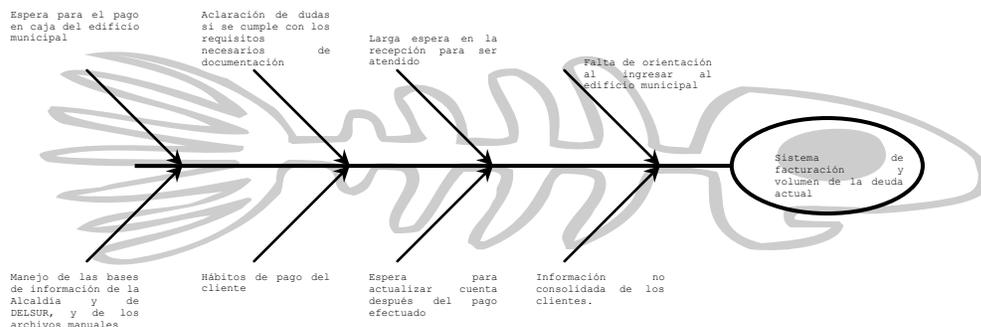
CICLOS DE SERVICIO ESTRATÉGICOS AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN MARCOS

FIGURA 1

CICLO DEL SERVICIO ACLARACIONES DE FACTURACION EN DESECHOS SÓLIDOS



DIAGRAMA CAUSA - EFECTO CORRESPONDIENTE AL CICLO DE ACLARACIÓN FACTURACIÓN DESECHOS SÓLIDOS



MA	MC	INDICADOR DE CALIDAD EN EL SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ciudadano ingresa al edificio municipal (No hay señales, caseta de información o un funcionario que lo oriente en el procedimiento a seguir) ❖ Funcionario procede a aclaración consultando base de datos (La base de datos en la mayoría de los casos no está actualizada o sus datos no coinciden con lo calculado por el sistema DELSUR) ❖ Ciudadano acude a caja del edificio municipal y paga adeudo, recibe el comprobante (Pero debe regresar con copia del documento para actualizar su cuenta) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recibe información requerida y si es el caso se hacen correcciones ❖ (De otra forma ese es el paso final del proceso) ❖ Si es el caso se extiende una orden de pago y estado de cuenta al ciudadano ❖ 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Número de clientes atendidos ❖ Porcentaje de quejas presentadas ❖ Porcentaje de quejas resueltas ❖ Nivel de cuentas al día ❖ Cartera de clientes morosos ❖ Hojas de sugerencias de los clientes

FIGURA 2

CICLO DE SERVICIO ALUMBRADO PÚBLICO

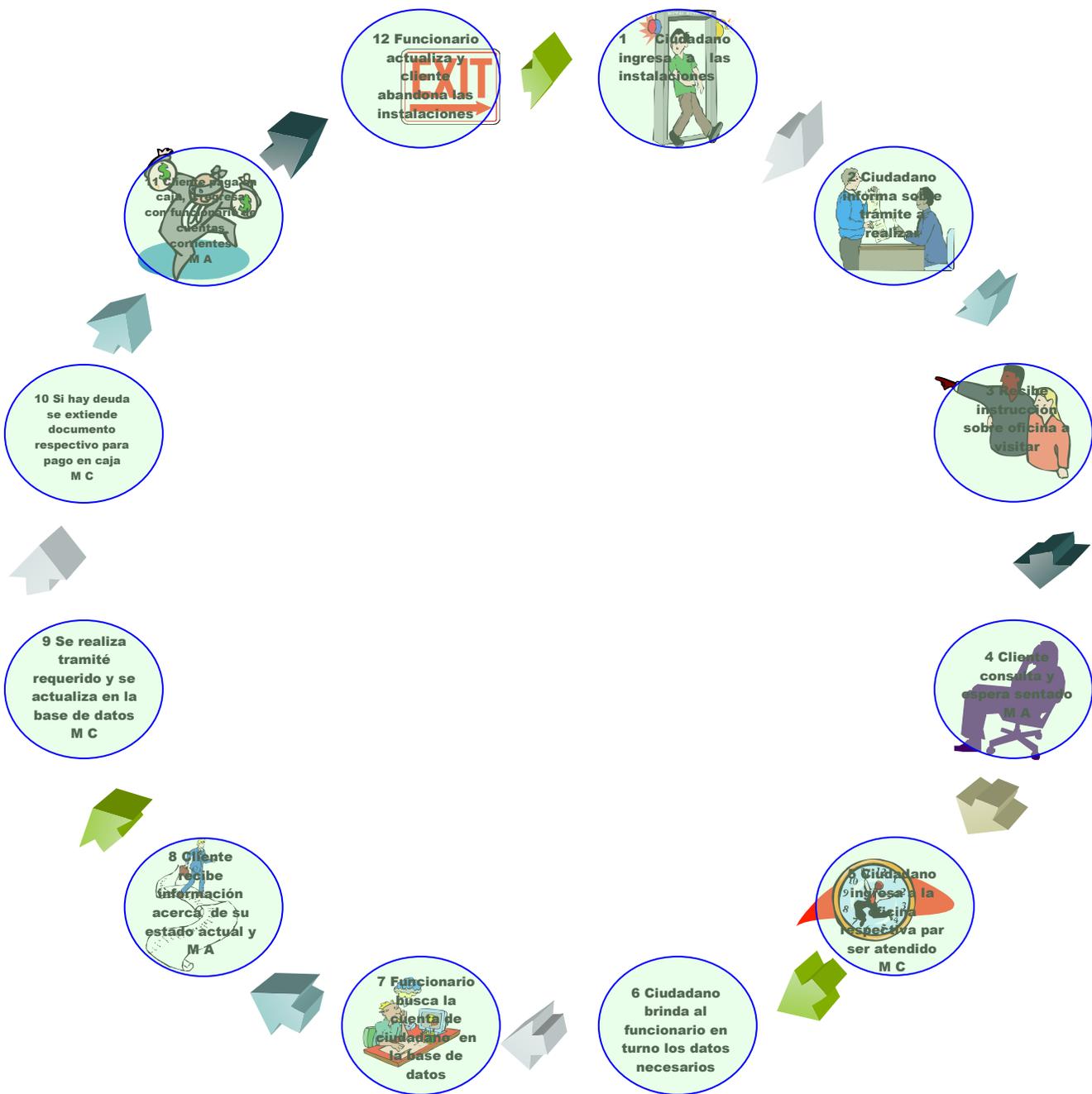
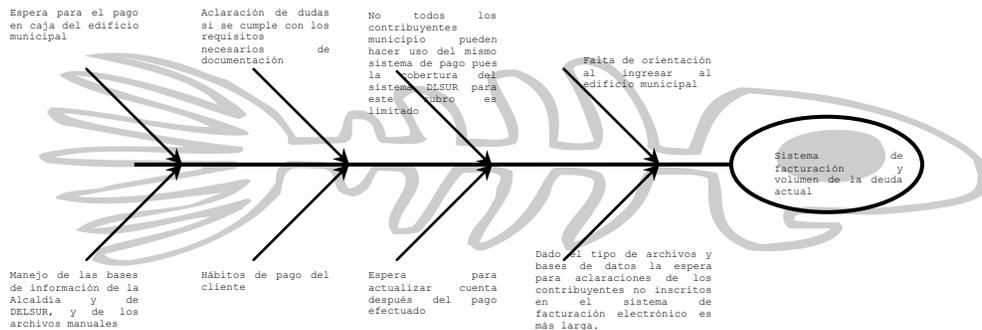


DIAGRAMA CAUSA - EFECTO CORRESPONDIENTE AL CICLO ALUMBRADO PÚBLICO



MA	MC	INDICADOR DE CALIDAD EN EL SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cliente consulta y espera sentado (la espera es larga) ❖ Cliente recibe información acerca de su estado de cuenta actual ❖ Cliente paga en caja, y regresa con funcionario de cuentas corrientes 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ciudadano ingresa a la oficina respectiva para ser atendido ❖ Si hay deuda se extiende documento respectivo para pago en caja ❖ Pago en caja es congestionado 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Número de clientes atendidos ❖ Porcentaje de quejas presentadas ❖ Porcentaje de quejas resueltas ❖ Nivel de cuentas al día ❖ Cartera de clientes morosos ❖ Hojas de sugerencias de los clientes ❖ Tiempo de espera para resolver el caso

FIGURA 3

CICLO DE SERVICIO MANTENIMIENTO DE CALLES

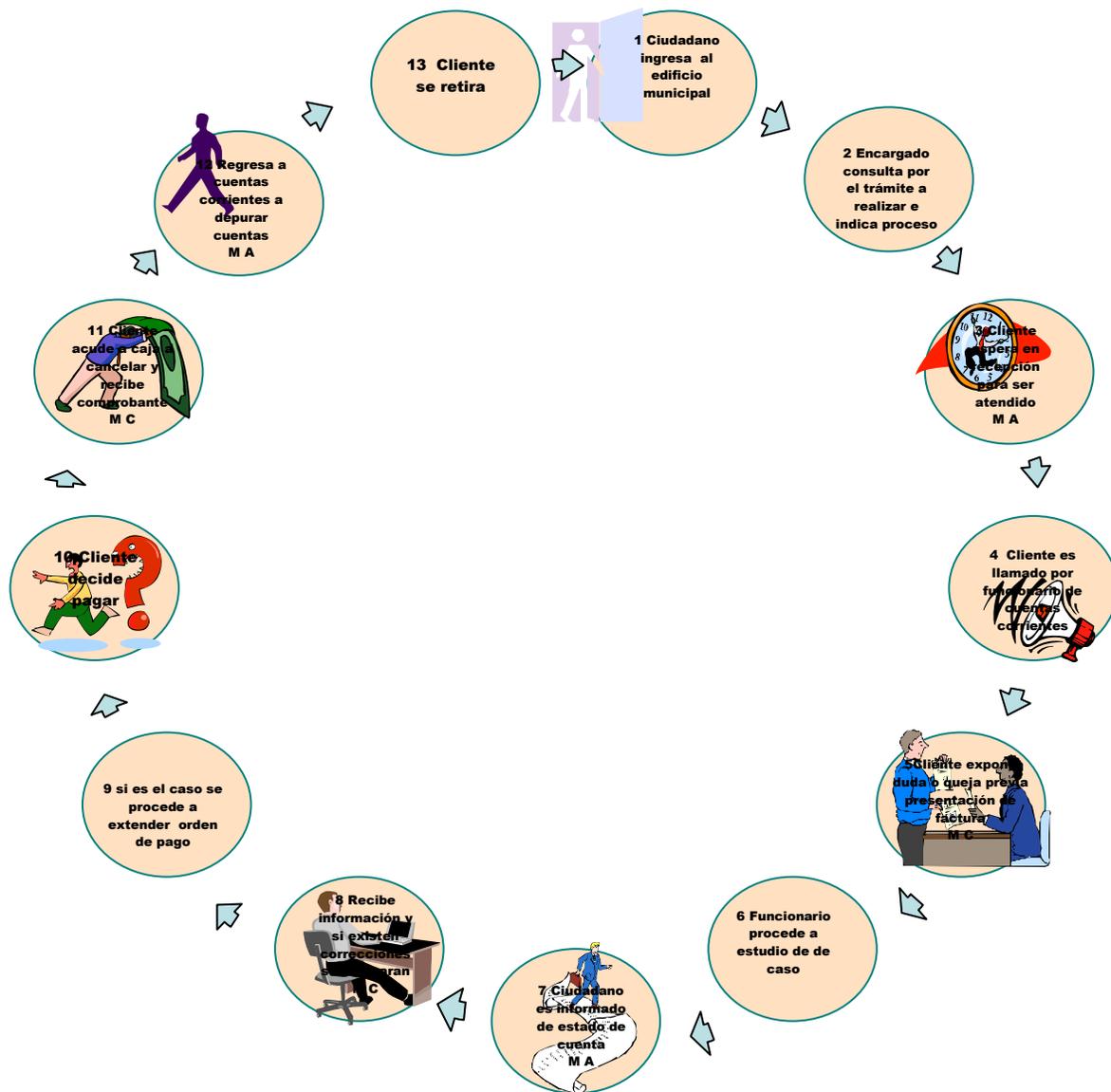
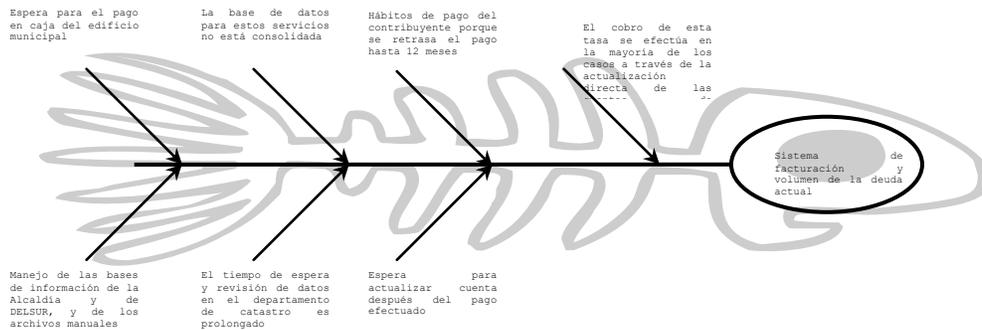


DIAGRAMA CAUSA - EFECTO CORRESPONDIENTE AL CICLO MANTENIMIENTO DE CALLES



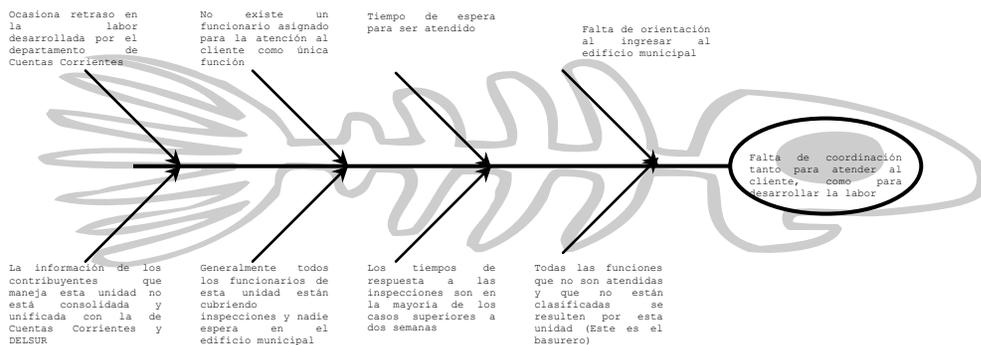
MA	MC	INDICADOR DE CALIDAD EN EL SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cliente espera en recepción para ser atendido ❖ Ciudadano es informado de estado de cuenta ❖ Regresa a cuentas corrientes a depurar cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cliente expone duda o queja previa presentación de factura ❖ Recibe información y si existen correcciones se realizaran (Puede ser el paso final del ciclo) ❖ Cliente acude a caja a cancelar y recibe comprobante 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Número de clientes atendidos ❖ Porcentaje de quejas presentadas ❖ Porcentaje de quejas resueltas ❖ Nivel de cuentas al día ❖ Cartera de clientes morosos ❖ Hojas de sugerencias de los clientes ❖ Tiempo de espera para resolver el caso ❖ Nivel de clientes que pagan de inmediato

FIGURA 4

CICLO DE SERVICIO CATASTRO



DIAGRAMA CAUSA - EFECTO CORRESPONDIENTE AL CICLO CATASTRO



MA	MC	INDICADOR DE CALIDAD EN EL SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Espera ser atendido por un funcionario MA ❖ (Esta espera puede ser hasta de 1 hora, pues no hay un funcionario de la unidad que permanezca atendiendo a tiempo completo a los clientes en la oficina) ❖ Paga en caja el valor de la inspección 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Espera ser atendido por un funcionario MA 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Número de inspecciones hechas ❖ Porcentaje de quejas presentadas ❖ Porcentaje de quejas resueltas ❖ Número de clientes que consultan los archivos de inmueble ❖ Hojas de sugerencias de los clientes ❖ Tiempo de espera para resolver el caso ❖ Nivel de clientes que pagan de inmediato (inspecciones)

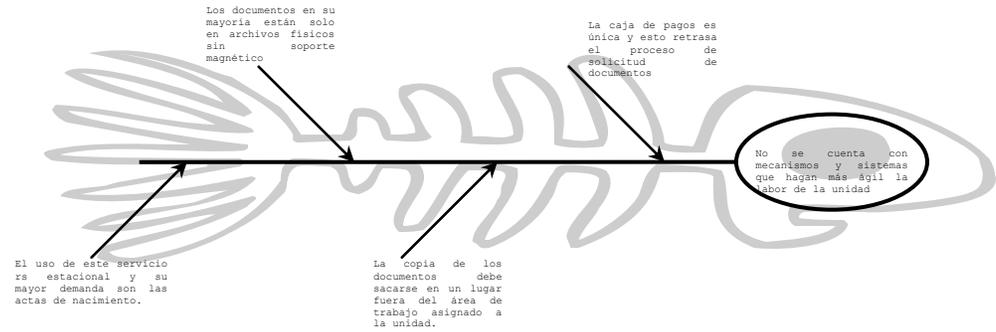
- ❖ Hay que destacar que este ciclo posee algunos momentos estelares a pesar de la espera que debe sufrir el contribuyente para ser atendido

FIGURA 5

CICLO DE SERVICIO REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR



DIAGRAMA CAUSA - EFECTO CORRESPONDIENTE AL CICLO REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR



- ❖ Este ciclo solo presenta un momento amargo para el cliente, y este es el pago en la caja del edificio municipal de lo contrario el ciclo es ágil y aceptable para los clientes, el problema a resolver en este ciclo no es con relación al cliente externo sino al cliente interno

ANEXO 11

**EVALUACIÓN DE ACUERDO AL MÉTODO DE CUESTIONARIO DEL MODELO
IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PARA LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN MARCOS**

A continuación se desarrollan el cuestionario aplicado a la Alcaldía municipal de San Marcos y se evalúa con base en los parámetros que se muestran en el cuadro 1 y 2 a continuación. Al final se muestran los resultados obtenidos en las hojas Radar.

CUADRO 1

PROCESOS FACILITADORES

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación
No iniciado o no se sabe	- No existe evidencia al respecto - Se detecta alguna idea o intención - Si existe, sólo es aplicable a una minoría de áreas	0
Implantación escasa o poco relevante	- Iniciación reciente - Alguna evidencia parcialmente documentada - Implantación extensiva a algunas áreas - Revisiones ocasionales	25
Implantación parcial/amplia y significativa	- Evidencia clara y documentada - Implantación extensiva a mayoría de áreas - Revisiones regulares	50
Implantación plena y sistemática	- Evidencia clara y plenamente documentada - Implantado en todas las áreas relevantes - Revisiones regulares	75
Implantación y revisión plenas y sistemáticas	- Evidencia clara y plenamente documentada	100

	- Implantado en todas las áreas - Revisiones sistemáticas en un ciclo de mejora continua	
--	---	--

CUADRO 2

CRITERIOS RESULTADOS

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación
Sin datos, tendencias negativas	- Resultados anecdóticos o casuales - No se han medido o se desconocen	0
Cierta mejora	- Mayoría de resultados mediocres con algunos buenos aislados	25
Resultados con tendencia a mejorar durante algunos años	- Resultados buenos y tendencia en progresión durante los 3 últimos años	50
Resultados buenos en la mayoría de las áreas	- Tendencia en progresión en los últimos 3-5 años - Los resultados alcanzan los objetivos fijados	75
Resultados excelentes	- Resultados excelentes comparados con otras organizaciones - Tendencia en progresión sostenida los últimos 5 años	100

CRITERIO 1: Liderazgo y Estilo de Gestión

En este, el objetivo es conocer cómo se comportan los responsables de la organización y si este comportamiento corresponde con las pautas propias del compromiso con la gestión de calidad.

Para esto se evalúa específicamente el comportamiento personal de los responsables y su compromiso con la filosofía de la organización. Evalúa también si la estructura de la organización se

adecua al cumplimiento de la planificación y estrategia y cómo gestiona y mejora los procesos.

PREGUNTA	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1. Los responsables de la organización están implicados y muestran su compromiso con los conceptos e instrumentos de la gestión de calidad y comunican a la organización la misión, visión y valores	No existe indicios evidentes del fomento de la filosofía de la organización por parte de las líneas directrices de la misma	0
2. Los responsables de la organización son accesibles y escuchan al personal	Esto es aplicable a los mandos medios, se observó que la comunicación es fluida y que se sostienen reuniones periódicas para verificar el trabajo efectuado	25
3. Los responsables de la organización reciben e imparten formación sobre gestión de calidad, y comparten su conocimiento con los demás miembros de la organización	No existe información al respecto	25
4. Los responsables de la organización apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal	Si, algunos de los cambios de las unidades, como cuentas corrientes, surgen a iniciativa del personal	0
5. Fomentan los responsables el trabajo en equipo aportando recursos y ayudas	El concepto de equipo en la organización es limitado y los recursos con los que se cuenta en la mayoría de los casos es "suficiente" para la operación de las	25

<p>6. Los responsables de la organización reconocen y valoran los esfuerzos, logros y resultados del personal</p>	<p>unidades No se obtuvo información al respecto</p>	<p>0</p>
<p>7. Se han identificado y definido todos los procesos clave de la organización</p>	<p>Existe un manual de organización y funciones, aunque no se aplica</p>	<p>25</p>
<p>8. Tiene la organización un conocimiento fiable de la opinión del cliente y el entorno en que se desenvuelve la organización</p>	<p>El mecanismo utilizado con este fin es el de cabildos abiertos los que se realizan dos veces al año al menos, en los que se conoce parcialmente la opinión del ciudadano.</p>	<p>25</p>
<p>9. Se mide sistemáticamente el comportamiento de los procesos y su impacto sobre todos los resultados de la organización</p>	<p>No existe un método sistemático para tal fin en ninguna de las áreas</p>	<p>0</p>
<p>10. Cuenta la organización con un sistema que garantice el que todas las actividades destinadas a prestar servicios funcionan correctamente y están controladas según normas o requisitos previamente establecidos</p>	<p>No existe evidencia documental o empírica al respecto</p>	<p>0</p>
<p>11. Están asignadas y son conocidas las responsabilidades (propietario e involucrados) de los procesos</p>	<p>Si están asignadas a través del manual de organización y funciones y el organigrama institucional, pero al parecer no todos conocen</p>	<p>25</p>

12. Se fomenta la innovación y la creatividad para aplicarla a la mejora de los procesos	estos documentos No existe evidencia al respecto	0
13. Se revisan los cambios introducidos en los procesos para asegurar la obtención de los resultados previstos	Se hacen revisiones con los miembros de la unidad si se considera necesario, pero no están documentadas. Se rinde informes por parte de los jefes de unidad a la gerencia para saber si los resultados son favorables.	25
14. Se comunica y se forma al personal en los nuevos procesos y en las modificaciones de los existentes	Salvo la instrucción previa aplicación de algún cambio, no existe programa documentado con este fin	25
15. Se incentiva la simplificación de los procedimientos y trámites	No existe evidencia al respecto	0

CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

Se examina el desarrollo respecto a los principios de la gestión de la calidad en la planificación general. Se evalúa si la planificación y la estrategia se basan en información fiable sobre los procesos, actividades y rendimiento; y se compara esta información con referencias externas de organizaciones similares.

También se evalúa si la organización analiza la viabilidad y coherencia de sus principales planes de actuación y si estos se traducen en planes operativos conocidos de rango inferior realistas y con objetivos conocidos y compartidos por el personal.

PREGUNTA	RESPUESTA	RESULTADO
1. Se han tenido en cuenta en la planificación las necesidades y expectativas de los ciudadanos	De los resultados obtenidos de los cabildos abiertos se retoman las peticiones de los líderes comunales para los planes anuales	25
2. Se ha tenido en cuenta en la planificación la información relevante que se tiene del entorno de la organización y de los proveedores	No se obtuvo información al respecto	0
3. Se ha tenido en cuenta en la planificación los resultados finales de la organización	Solo en el aspecto financiero	25
4. Se han tenido en cuenta en la planificación las disposiciones normativas	Toda la actividad se enmarca en la legislación vigente para las municipalidades	50
5. Se tienen en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones tanto para la planificación como para su revisión	No se obtuvo información al respecto	0
6. En la planificación y la estrategia se concilian las necesidades y expectativas de todos los grupos que tienen interés en la organización	No se obtuvo información al respecto	0
7. La planificación es coherente con la misión, visión y valores de la organización	Si existe la filosofía de la organización y en muy tímida forma se trata de dar a conocer al menos al personal	25

<p>8. Se revisa la planificación a partir de la evaluación de su eficacia</p>	<p>de dirección No</p>	<p>0</p>
<p>9. Se tienen en cuenta en la planificación y estrategia la opinión del personal y se confía en su conocimiento y experiencia</p>	<p>En lo concerniente al trabajo operativo los mandos medios si se confía. Si existe documentación al respecto</p>	<p>25</p>
<p>10. La organización tiene en cuenta los procesos clave para desplegar su planificación y estrategia</p>	<p>No se conocen los procesos estratégicos excepto en el área de costos económicos para la organización</p>	<p>25</p>
<p>11. El personal de la organización conoce la planificación y la estrategia y, especialmente, aquellos objetivos que son relevantes para sus actividades</p>	<p>El personal desconoce la planificación y estrategia de la organización</p>	<p>0</p>
<p>12. Los objetivos de la organización están desplegados por áreas, departamentos, grupos de trabajo y personas</p>	<p>Los objetivos no están documentados por la organización lo que dificulta su aplicación</p>	<p>25</p>

CRITERIO 3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS

En este se pretende conocer cómo se desarrollan las capacidades del personal fomentando su implicación en la gestión de la calidad y su participación activa en el mejoramiento continuo de la organización

PREGUNTA	RESPUESTA	RESULTADO
1. Se establece en la	No hay gestión del personal	0

organización la gestión de personal de acuerdo con la planificación y la estrategia	formal bien delineada.	
2. Se efectúa la asignación de responsabilidades mediante la adecuación de la capacitación del personal a las necesidades de la organización	No existe evidencias al respecto ; la asignación de puestos clave obedece a la confianza que en la persona designada tenga la dirigencia de la Alcaldía (por lo que no ha y métodos)	0
3. Se encuentra definida la promoción profesional	No existe plan de desarrollo del personal en la alcaldía	0
4. Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados	Si existe evaluación pero no retroalimentación y no esta documentada.	25
5. Se faculta al personal para que actúe y asuma mayores responsabilidades	No hay programas al respecto	0
6. Se diseñan y aplican planes de formación continua	No existen planes de información	0
7. Existen canales de comunicación (vertical y horizontal) que garanticen el diálogo en la organización	Si existen plenamente documentados	75
8. Considera el personal que está suficientemente informado y que se recogen y valoran sus opiniones	No se recogió información al respecto.	0
9. Se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos del personal por generar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización	Según el sentir y pensar de los empleados.	0
10. Se fomenta un clima de trabajo favorable en la organización	Desde la dirección y los mandos medios se intenta	50

	mantener un clima cordial ente los empleados.	
--	---	--

CRITERIO 4: COOPERACIÓN Y RECURSOS

En este se estudia si la gestión de la cooperación y de la asociación, así como de los principales recursos de la organización, financieros, tecnológicos de información y conocimiento, etc. Tiene relación con la planificación y estrategia. Para ello se analiza si la organización se preocupa por mejorar sus relaciones externas y gestiona y asigna sus recursos de forma sistemática y profesional, si dispone de un sistema información fiable y actualizado sobre esa gestión y si ello le permite controlar y mejorar su uso eficiente para el logro de los objetivos de la organización.

PREGUNTA	RESPUESTA	RESULTADO
1. La gestión de los recursos económicos se efectúa teniendo en cuenta la planificación y la estrategia de la organización	En cuanto a dirigirse a las necesidades planteadas como prioritarios para la población a partir del estudio de proyectos y asignación de recursos. Si	50
2. Se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de los recursos económicos	No identificados como tales, pero la mejora buscada en cuanto al rendimiento de la inversión social reflejado en el presupuesto general del municipio.	50
3. Se valoran las acciones	Si, se pretende de alcanzar	

<p>para mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión económica</p>	<p>los niveles deseados de cobertura con la recuperación de saldos pendientes y que le municipio opere, en la medida de lo posible con fondos propios.</p>	<p>50</p>
<p>4. La organización gestiona la información de acuerdo con las necesidades de su personal y de sus clientes</p>	<p>En cuanto a la información a clientes inconformes si se da cobertura a la demanda.</p>	<p>50</p>
<p>5. Se utiliza un lenguaje comprensible por todos los ciudadanos y usuarios</p>	<p>Si en todos los trámites el usuario es asistido por el funcionario correspondiente no existen procesos complicados y todo es personalizado.</p>	<p>75</p>
<p>6. Se identifica el conocimiento que necesita la organización y se gestiona en beneficio de las personas y de los usuarios</p>	<p>No existe un sondeo o un sistema de recopilación de información de las necesidades de la alcaldía.</p>	<p>0</p>
<p>7. Se valoran las aportaciones del personal para enriquecer el conocimiento necesario a la organización</p>	<p>No existe evidencia empírica clara para tal afirmación.</p>	<p>0</p>
<p>8. Se gestionan los recursos materiales eficientemente teniendo en cuenta las necesidades del personal y de los clientes</p>	<p>Con base al presupuesto se trata de cubrir las necesidades de cada unidad.</p>	<p>50</p>
<p>9. Se ordena el uso de los edificios de acuerdo con las necesidades de los clientes y para facilitar su accesibilidad</p>	<p>Si el nuevo edificio municipal ofrece instalaciones sanas y adecuadas para la atención al público y garantiza un mejor ambiente a quienes laboran.</p>	<p>100</p>
<p>10. La gestión y disposición de las instalaciones permite trabajar bien al personal</p>	<p>Si</p>	<p>100</p>
<p>11. Se promueve el uso de</p>		

<p>materiales reciclados y reciclables</p>	<p>Se promueve el aprovechamiento máximo de materiales de manera que pueda minimizarse el desperdicio.</p>	<p>50</p>
<p>12. La organización promueve el uso de las nuevas tecnologías que favorezcan la mejora de la prestación del servicio</p>	<p>Si, tanto en el trabajo de oficina como el tema de los desechos sólidos.</p>	<p>100</p>
<p>13. Se preocupa la organización por que las aplicaciones informáticas sean las de uso común en las unidades y organizaciones con las que se relaciona</p>	<p>Si, especialmente en materia de calculo facturación cobro y actualización de cuentas relacionada a DELSUR.</p>	<p>75</p>
<p>14. Se identifican las tecnologías avanzadas de acuerdo con las necesidades de la organización y su planificación y estrategia</p>	<p>En recursos informáticos.</p>	<p>75</p>
<p>15. Se organiza sistemáticamente la cooperación y la asociación con otras organizaciones externas.</p>	<p>En materia de alianzas estratégicas de cooperación externa y de gestión municipal con entidades hermanas tanto dentro como fuera de las fronteras. Si</p>	<p>75</p>
<p>16. Se mejoran los productos o servicios de la organización con los convenios y acuerdos suscritos con otras organizaciones externas.</p>	<p>Si especialmente lo referente a desechos sólidos y mejoramiento de vías de acceso y desarrollo deportivo infantil.</p>	<p>75</p>
<p>17. La organización promueve acciones conjuntas de gestión de calidad con las personas u organizaciones externas asociadas.</p>	<p>No existe evidencia que conduzca a creer en un esfuerzo conjunto hacia la calidad, pero si números de ellos que se refiere a la satisfacción del cliente.</p>	<p>50</p>

CRITERIO 5: CIUDADANOS Y CLIENTES

En esta se trata de evaluar la forma en la que la organización adquiere conocimiento y comprensión de quienes son sus usuarios y traduce sus necesidades y expectativas en servicios que respondan a las mismas se tendrá en cuenta , igualmente si el servicio es cercano a los ciudadanos y los clientes y si la organización se preocupa por mejorar de forma continua las relaciones con aquellos.

PREGUNTA	RESPUESTA	RESULTADO
1. Tiene la organización un sistema de identificación y jerarquización de las necesidades y expectativas de todos sus tipos de clientes	Si pues desglosa o jerarquiza a sus clientes y por ende a las necesidades de las 7 zonas de San Marcos	25
2. Maneja la organización la información relevante sobre las condiciones del entorno social y administrativo para equilibrar las demandas de sus clientes directos con el interés general	No lleva ningún tipo de documento que lo respalde.	0
3. Tiene la organización un sistema que permita diseñar sus servicios adecuándolos continuamente a las necesidades y expectativas de los clientes	Existen indicios de que las modificaciones sufridas en los servicios se deben básicamente a la búsqueda de la modernización del aparato municipal para brindar un mejor servicio.	25
4. Se mejoran los servicios actuales y se desarrollan nuevos servicios o nuevas modalidades de prestación partiendo del análisis de los datos procedentes de los ciudadanos y clientes	No existe forma sistemática de recolección de información de los clientes / contribuyentes	0

<p>5. Se usa la innovación y la creatividad para mejorar los servicios y hacerlos más eficientes</p>	<p>No se encontró datos al respecto</p>	<p>0</p>
<p>6. Se utilizan mecanismos de información general sobre los servicios prestados con los que se pueda llegar a todos los clientes potenciales</p>	<p>No existen mecanismos de información básica general ni carta de servicios.</p>	<p>0</p>
<p>7. Suministra la organización sus servicios en condiciones de equidad (territorial, social, etc.)</p>	<p>No, los clientes afirman existen preferencias entres ciertas zonas residenciales y color políticas del contribuyente.</p>	<p>0</p>
<p>8. Dispone la organización de documentos, guías o manuales que garanticen el empleo de un lenguaje sencillo y comprensible en sus relaciones (escritas y verbales) con todo tipo de ciudadanos y clientes</p>	<p>No existe documentos al respecto, los pocos formularios que existen están diseñados de manera sencilla.</p>	<p>0</p>
<p>9. Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la prestación del servicio</p>	<p>No se tiene contemplado ningún mecanismo semejante pero toda la atención de trámites se hace directamente con el funcionario del área correspondiente.</p>	<p>50</p>
<p>10. Tiene la organización un sistema de gestión de la información procedente del contacto habitual con los clientes, en especial, de las quejas y sugerencias, para mejorar la prestación del servicio</p>	<p>No existe mecanismos al respecto, excepto en los servicios de recolección y disposición final de desechos</p>	<p>25</p>
<p>11. Tiene la organización establecidos mecanismos de participación y diálogo con los clientes (canales de comunicación, grupos,</p>	<p>Solo el sistema de cabildos con los líderes de las</p>	<p>25</p>

<p>reuniones, comités, etc.) para tratar sus necesidades, expectativas, preocupaciones y problemas con el servicio</p> <p>12. Se utilizan encuestas periódicas u otras formas de investigación, así como la información extraída del contacto cotidiano para determinar e incrementar el grado de satisfacción de los ciudadanos y clientes en sus relaciones con la organización</p>	<p>comunidades en los que se obtiene un listado de necesidades y proyectos potenciales</p> <p>No se tiene contemplado ningún mecanismo semejante</p>	<p>0</p>
---	--	----------

CRITERIO 6: RESULTADOS DE LOS CLIENTES

En esta se examina la forma en la que la organización conoce los resultados que se están obteniendo en relación con los clientes. Tanto a partir de la percepción de los clientes como de la obtenida de los indicadores objetivos de la gestión y funcionamiento de los servicios.

Se analiza también si la organización compara sus datos de satisfacción del cliente con los de otras unidades u organizaciones similares.

PREGUNTA	RESPUESTA	RESULTADO
<p>1. Se evalúa con regularidad la satisfacción de los clientes, a través de encuestas que contemplen todos los atributos</p>	<p>No existen mecanismos usados para ese fin.</p>	<p>0</p>

relevantes del servicio y que permitan conocer fiablemente su percepción y valoración		0
2. Muestran los resultados de esas mediciones directas una tendencia a mejorar o el sostenimiento de un alto grado de satisfacción	No	
3. Dispone la organización de datos que muestren si los resultados de las encuestas son comparables o superiores a los obtenidos por otras organizaciones análogas	No	0
4. Tiene la organización un conocimiento realista y preciso del número y tipo de quejas (verbales y escritas) que se reciben en sus diferentes áreas y servicios	Quejas a nivel verbal hechas directamente a los empleados que prestan los servicios. Esta información es generalmente del conocimiento del jefe de unidad	25
5. Se evalúa de forma sistemática y periódica el funcionamiento de los aspectos clave de la prestación de servicios que influyen directamente en la satisfacción del cliente como, por ejemplo, los tiempos de tramitación, los tiempos de espera para ser atendido, el cumplimiento de los plazos previstos, etc.	No	0
6. Los indicadores relativos a los aspectos contemplados en las cuestiones 4 y 5 muestran una tendencia a mejorar en su conjunto o el mantenimiento de un nivel satisfactorio	No	0
7. Esos mismos indicadores de funcionamiento de los servicios muestran resultados equivalentes o superiores a	No	0

los obtenidos por otras organizaciones		
8. Existe un método estable para relacionar los indicadores de percepción y los de las mediciones complementarias con el establecimiento de objetivos de mejora en los resultados de los clientes	No	0
9. La tendencia de los resultados de la medición de la satisfacción del cliente muestra correlación con las acciones de mejora implantadas para conseguir esos resultados	No	0

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

El objetivo de esta es estudiar la satisfacción y la motivación del personal de la organización evaluando la percepción que de esta tienen a través de encuestas, dinámicas de grupo y otras herramientas para este efecto. Y también sobre los resultados de las medidas que influyen en las variables de satisfacción del personal y del clima general de la organización

PREGUNTA	RESPUESTA	RESULTADO
1. Se mide de manera frecuente la percepción del personal de la organización sobre aspectos tales como condiciones y ambiente de trabajo, nivel de comunicación con los directivos, participación en	No	0

<p>los objetivos, opciones de formación, reconocimiento del trabajo, desarrollo de la carrera profesional y satisfacción en general</p>		
<p>2. Se miden con determinada frecuencia factores objetivos que influyen en la satisfacción del personal y su motivación, tales como: participación en las mejoras y sugerencias, absentismo, quejas, movilidad, nivel de formación y conflictos laborales</p>	<p>No</p>	<p>0</p>
<p>3. Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal</p>	<p>Si existe evidencia de mejora en los factores de satisfacción laboral</p>	<p>25</p>
<p>4. Se compara el grado de satisfacción del personal de la organización con el de otras unidades y organizaciones similares</p>	<p>No se obtuvo información al respecto</p>	<p>0</p>
<p>5. Se adoptan iniciativas sobre las áreas pertinentes, a partir de los resultados de satisfacción obtenidos</p>	<p>No</p>	<p>0</p>
<p>6. Los responsables de la organización comunican al personal los resultados de las anteriores mediciones</p>	<p>No</p>	<p>0</p>

CRITERIO 8: RESULTADOS DE LA SOCIEDAD

Se examinan las consecuencias que la actividad de la organización tiene para la sociedad independientemente de los resultados asociados al logro de su misión, las actividades y el funcionamiento

de la organización. Interesa examinar si la organización conoce la opinión que de ella tiene la sociedad.

PREGUNTA	RESPUESTA	RESULTADO
1. Se mide de manera frecuente la percepción que la sociedad en general tiene de la organización en su ámbito de influencia	No, excepto a través de la elección popular cada tres años	25
2. Se miden de manera frecuente los elementos objetivos del impacto de la organización en la sociedad en su ámbito de influencia	No	0
3. Desarrolla la organización un plan destinado a prevenir o reducir daños o perjuicios a las personas (salud, seguridad, mejora del entorno, relaciones con órganos e instituciones)	Si, estén planes de desarrollo infantil y juvenil en la comunidades	50
4. Evalúa la organización su impacto directo o indirecto en la economía local	No se tiene estudios de impacto económico documentados	0
5. Se preocupa la organización por conservar y proteger los recursos (uso de energía y de material reciclado, tratamiento de residuos, impacto en el medio ambiente)	Si, se participa en varios esfuerzos que apoyan la conservación del medio y la máxima utilización de recursos	25
6. La organización promueve acciones para ayudar a la comunidad (educación, formación, ocio, deporte, voluntariado)	Si	50
7. Los cuatro grupos de actividades anteriormente mencionados evolucionan positivamente y sus	Si, a través del análisis de resultados con alcaldías cercanas (Miembros de COMURES)	25

resultados pueden compararse con los de otras organizaciones similares	No	0
8. Se preocupa el personal de la organización por conocer el medio en el que trabaja		

CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES

En este apartado se evalúa cómo la organización dispone y analiza los indicadores que reflejan los resultados de sus procesos, actividades, productos y servicios.

PREGUNTA	RESPUESTA	RESULTADO
1. Se evalúa la percepción de los máximos responsables políticos o de las personas o instituciones asociadas a la organización sobre sus resultados	Si, a través de preferencias electorales	50
2. La tendencia de estas mediciones es positiva	Si, son 3 períodos consecutivos bajo la administración del mismo partido	75
3. Se evalúan los resultados de la gestión del presupuesto de la organización	Si, al final de cada período fiscal	75
4. Se evalúan los resultados cualitativos de los productos y/o servicios de la organización	Si	75
5. Se han alcanzado los objetivos previstos en la planificación y la estrategia	Si	75

<p>6. Los indicadores clave tanto económicos como no económicos de la organización manifiestan una tendencia favorable</p>	<p>No se tiene información certera al respecto</p>	<p>0</p>
<p>7. Las mediciones de estos indicadores económicos y no económicos se comparan con los de otras unidades y organizaciones similares</p>	<p>No existe información al respecto</p>	<p>0</p>
<p>8. Los resultados de la cooperación, el uso de la tecnología y la gestión del conocimiento, siguen una tendencia favorable</p>	<p>No existe información al respecto</p>	<p>0</p>
<p>9. Se miden los resultados de los procesos de apoyo y de gestión (duración de los tiempos de los ciclos)</p>	<p>Si a través del resultado electoral</p>	<p>75</p>
<p>10. Los resultados de los procesos de apoyo y de gestión siguen una tendencia favorable</p>	<p>Si</p>	<p>75</p>
<p>11. Estos resultados son equivalentes o superiores a los de otras organizaciones de referencia</p>	<p>Son equivalentes a los resultados obtenidos en el área metropolitana de San Salvador</p>	<p>100</p>

Puntuaciones		0% - 20%					21% - 40%					41% - 60%					61% - 80%					81% - 100%				
Elementos/Atributos																										
ENFOQUE	Sólido: - Procesos bien definidos y desarrollados - de forma estructurada - se centra en aspectos relevantes - se basa en las necesidades y los resultados de los públicos accionistas	No hay claros indicios o la información es casi anecdótica en todas las áreas					Algunos Indicios detectados					Bastantes Pruebas					Abundantes pruebas					Muchas pruebas				
	Integrado: - apoya la política y estrategia - se relaciona con otros métodos	No hay indicios o la información es casi anecdótica					Algunos indicios detectados					Bastantes Pruebas					Abundantes pruebas					Muchas pruebas				

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

DESARROLLO	Aplicado: - observa si el método ha sido implantado en áreas relevantes	No hay indicios o la información es casi anecdótica					Aplicado a aproximadamente un ¼ de las áreas relevantes					Aplicado a aproximadamente un 1/2 de las áreas relevantes					Aplicado a aproximadamente 3/4 de las áreas relevantes					Aplicado a todas las áreas relevantes				
	Sistemático: - de forma estructurada	No hay indicios o la información es casi anecdótica					Algunos indicios detectados					Bastantes pruebas					Abundantes pruebas					Muchas pruebas				

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

EVALUACIÓN Y REVISIÓN	Medición: - medidas periódicas y estructuradas como el método, la implantación y los resultados van evolucionando	No hay indicios o la información es casi anecdótica					Algunos indicios detectados					Bastantes pruebas					Abundantes pruebas					Muchas pruebas				
	Aprendizaje: - cómo el aprendizaje se utiliza para identificar y compartir las mejores prácticas y las oportunidades de mejora	No hay indicios o la información es casi anecdótica					Algunos indicios detectados					Bastantes pruebas					Abundantes pruebas					Muchas pruebas				
	Mejora: - análisis y uso de la información obtenida del aprendizaje para identificar, priorizar, planificar e implantar las mejoras	No hay indicios o la información es casi anecdótica					Algunos indicios detectados					Bastantes pruebas					Abundantes pruebas					Muchas pruebas				

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Puntuación global	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
-------------------	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

HOJA "RADAR"

CUADRO 4

Matriz 2- Resultados



Puntuaciones		0% - 20%					21% - 40%					41% - 60%					61% - 80%					81% - 100%																																																																																				
Elementos/Atributos		0					5					10					15					20					25					30					35					40					45					50					55					60					65					70					75					80					85					90					95					100				
RESULTADOS	Tendencias: - positivas - que apoyan un buen desempeño	No hay claras evidencias o la información es anecdótica en casi todas las áreas					Tendencias positivas y/o desempeño satisfactorio en algunos resultados					Tendencias positivas en muchos resultados durante 3 años por lo menos y/o buen desempeño sostenido					Tendencias fuertemente positivas en la mayoría de los resultados durante 3 años por lo menos y/o excelente desempeño sostenido					Tendencias fuertemente positivas en todos los resultados durante 5 años (por lo menos) y/o excelente desempeño sostenido																																																																																				
	Objetivos: - tendencias positivas - apoya la política y la estrategia	No hay evidencias o la información es casi anecdótica					Favorable en algunas áreas					Favorable en muchas áreas					Favorable en la mayoría de las áreas					Excelente en la gran mayoría de las áreas																																																																																				
	Comparaciones: - con organizaciones externas y/o aquellas reconocidas como las mejores del mercado	No hay evidencias o la información es casi anecdótica					Cablen comparaciones en algunas áreas					Favorable en algunas áreas					Favorable en muchas áreas					Excelente en la gran mayoría de las áreas y "lo mejor" en muchas áreas																																																																																				
	Causas: - los resultados están causados por el método aplicado	No hay evidencias o la información es casi anecdótica					Algunos indicios detectados					Bastantes pruebas					Abundantes pruebas					Muchas pruebas. La posición de claro liderazgo se va a seguir manteniendo																																																																																				
		0					5					10					15					20					25					30					35					40					45					50					55					60					65					70					75					80					85					90					95					100				

ALCANCE	- se centra en aspectos relevantes	No hay resultados o la información es anecdótica					Afecta a algunas áreas					Afecta a muchas áreas					Afecta a la mayoría de las áreas					Afecta a todas las áreas																																																																																				
		0					5					10					15					20					25					30					35					40					45					50					55					60					65					70					75					80					85					90					95					100				

Puntuación global	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
-------------------	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----



ANEXO 12

MANUAL DE CALIDAD

“La cultura organizacional tiende a ser considerada

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p align="center">MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00</p> <p>Página 1 de 63</p>	<p align="center">Equipo de Investigación 31-01-05</p>	<p align="center">Gerente Municipal 31-01-05</p>	<p align="center">Alcalde Concejo Municipal 31-01-05</p>
<p align="center">Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse</p>				

*como un recurso valorable que puede convertirse
en una fuente especial de ventaja competitiva...
Un componente significativo de ella, es la cultura de la calidad”*

1	PRESENTACIÓN	6
	1.1 Objeto	8
	1.2 Estructura organizativa	9
	1.3 Matriz de funciones	10
2	DEFINICIONES	10
	2.1 Definiciones	10
3	INDICADORES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD	13
	3.1 Generalidades	13
	3.2 Orientación al cliente	14
	3.3 Gestión de procesos	15
4	LISTADO DE PROCEDIMIENTOS Y DOCUMENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL MANUAL	16
	4.1 Manual de Calidad	16
	4.2 Control de los documentos	17
	4.2.1 Procedimientos e instrucciones de trabajo	18

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 2 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejó Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

4.2.2 Registros	19
5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	19
5.1 Alcance del SGC	19
5.2 Enfoque al cliente	21
5.3 Política de la calidad	21
5.4 Planificación	22
5.4.1 Objetivos de calidad	22
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	23
5.5.1 Organigrama General de la Alcaldía Municipal de San Marcos	23
5.5.2 Funciones	23
5.5.3 Representante del nivel directivo	25
5.5.4 Responsabilidad en materia de Calidad	26
5.5.5 Comunicación interna	27
5.5.6 Revisión del sistema de gestión de la calidad por la dirección	28
6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS	29
6.1 Provisión de recursos	29
6.2 Recursos humanos	30

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 3 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

6.3	Infraestructura	31
6.4	Ambiente de trabajo	31
7	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	32
7.1	Planificación de la prestación del servicio	32
7.2	Procesos relacionados con el cliente	33
7.2.1	Determinación y revisión de los requisitos relacionados con el servicio	33
7.2.2	Comunicación con el cliente	34
7.3	Diseño y desarrollo	35
7.4	Compras	36
7.5	Producción y prestación del servicio	37
7.5.1	Control y validación de los procesos de la y de la prestación del servicio	37
7.5.2	Identificación y trazabilidad	38
7.5.3	Preservación del producto	39
8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	40
8.1	Seguimiento y medición	40
8.1.1	Satisfacción del cliente	40

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 4 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

8.1.2 Auditoria	41
8.1.3 Seguimiento y medición de los procesos	42
8.1.4 Seguimiento y medición del servicio	42
8.2 Control del servicio no conforme	43
8.3 Análisis de datos	43
8.4 Mejora	44
8.4.1 Mejora Continua	44
8.4.2 Acciones correctivas y preventivas	45
9 PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	46
9.1 Mapa de procesos	46
9.2 Servicios de oficina	47
9.3 Servicios de no oficina	52
9.4 S G C	53
9.5 Procesos de apoyo	56
10 MATRIZ DE FUNCIONES	58
11 OBJETIVOS DE LA CALIDAD	59
12 LISTADO DE DOCUMENTOS EN VIGOR	60

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00			
	Página 5 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

1 PRESENTACIÓN

La población de San Marcos fundada hacia 1550 se ubica a 4.5 kilómetros al sur este de la ciudad de San Salvador, entre las faldas del Cerro San Jacinto y frente al Cantón Planes de Renderos. Fue nombrada en honor al Apóstol San Marcos Evangelista, el 7 de febrero de 1879 se le otorgó el título de villa y cien años más tarde el de ciudad. Esta ciudad ha sido administrada por la Alcaldía Municipal fundada en 1543, partiendo como un cabildo otorgado por la Real Audiencia de Confines.

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p align="center">MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00</p> <p align="center">Página 6 de 63</p>	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
<p>Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse</p>				

La Alcaldía opera y se rige bajo la legislación respectiva vigente, su principal labor es la de velar y garantizar bienestar a los ciudadanos de esta jurisdicción.

Las oficinas de la Administración municipal se encuentran localizadas en el centro histórico de la ciudad, sobre la calle 25 de abril oriente y Avenida San José #50.

Actualmente el gobierno municipal se encuentra desde 1999 en manos del partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN); en el tercero de sus ejercicios de gobierno la administración municipal ha efectuado cambios significativos en organización e infraestructura.

La Alcaldía Municipal de San Marcos es un proveedor monopólico de servicios a la comunidad, los servicios que se prestan en esta son:

13. Administración de mercados
14. Recolección de desechos sólidos
15. Disposición de desechos sólidos
16. Alumbrado público
17. Administración de cementerios
18. Barrido de calles y aceras

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 7 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05

- 19. Registro del estado familiar
- 20. Inspecciones Catastrales
- 21. Permisos de Construcción
- 22. Mantenimiento de parques y zonas verdes
- 23. Mantenimiento de calles
- 24. Otros servicios, en las que se mencionan guarderías, talleres vocacionales, escuelas de fútbol y otros comités.

1.1 Objeto

Este manual describe el Sistema de la Calidad de la Alcaldía Municipal de San Marcos implantado para la prestación de servicios.

El Sistema de la Calidad asegura el nivel de calidad a cada uno de los servicios prestados, tanto al final del proceso como en

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 8 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

fases intermedias, además de todas aquellas fases del proceso que inciden en gran medida sobre la calidad del servicio.

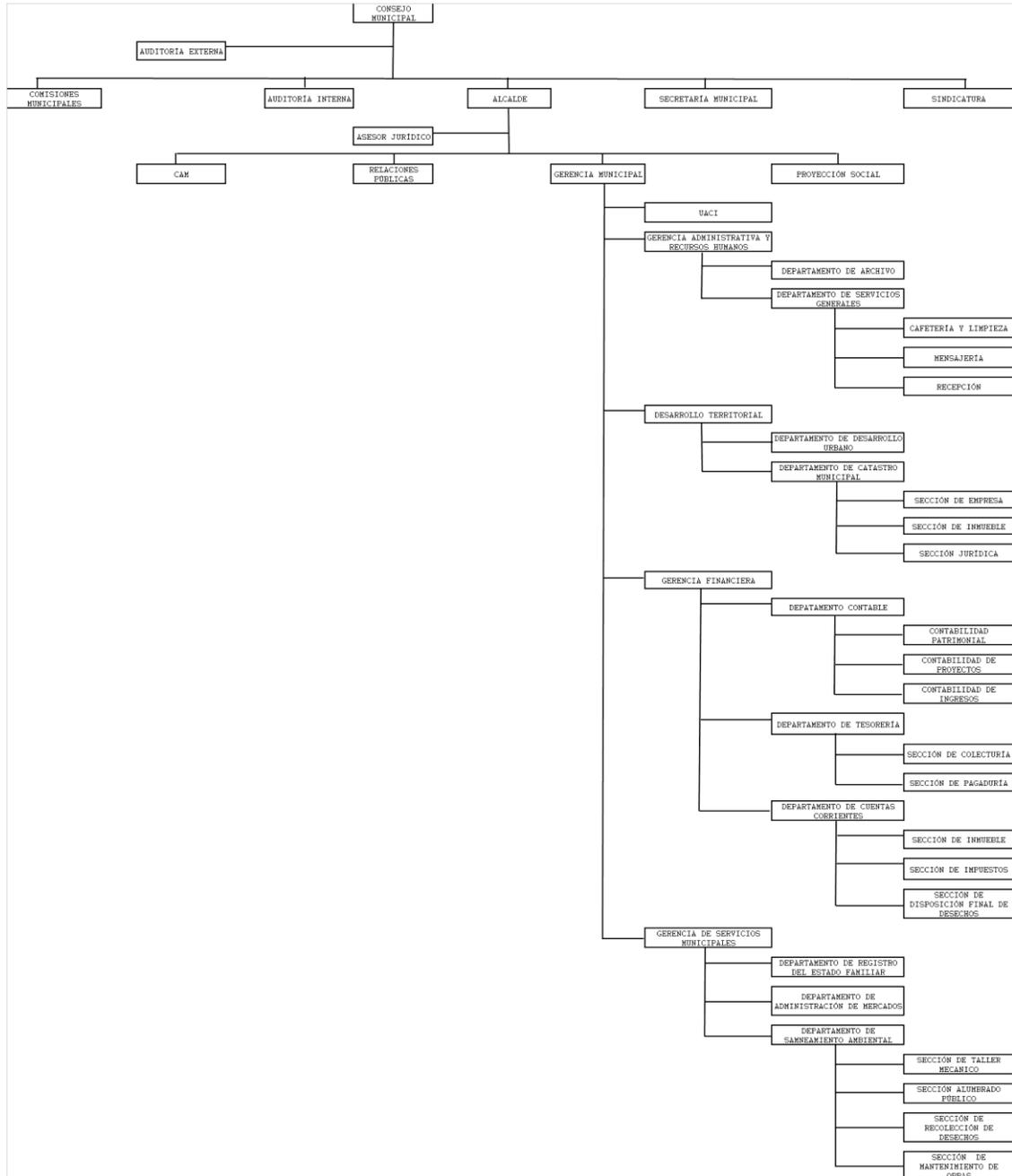
Las disposiciones descritas en este Manual son de obligado cumplimiento para todas aquellas personas que desarrollan su actividad en la Alcaldía Municipal de San Marcos, y comprende desde la realización del primer contacto con el cliente hasta el cierre del ciclo de recepción del cliente.

Nombre	Alcaldía Municipal de San Marcos
Alcalde	Dr. Fidel Fuentes
Dirección	Calle 25 de abril y Av. San José #50
Teléfono/Fax	213-0264, 213-0265, 213-0266

Para ello se siguen los requisitos del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión referido a los clientes y los de la norma ISO 9001-2000 referido a los procesos.

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 9 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Nota: Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

1.2 Estructura organizativa



	(MC)	Elaboracion	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 10 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

1.3 Matriz de funciones

Recogida en el Apartado 10 del presente Manual (MC-AMSAM-A2)

2 DEFINICIONES

2.1 Definiciones

A continuación se recogen algunos términos que se consideran importantes para la comprensión del documento:

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

❖ **Acción Preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable

❖ **Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización en lo relativo a la calidad.

❖ **Calidad:** Grado en que un conjunto de características y propiedades de un producto/servicio cumplen con los requisitos

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 11 de 63	 Equipo de Investigación 31-01-05	 Gerente Municipal 31-01-05	 Alcalde Concejo Municipal 31-01-05

Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse

- ❖ **Características de la calidad:** Rasgo diferenciador inherente de un producto, proceso o sistema, relacionado con un requisito
- ❖ **Cliente:** Los ciudadanos/Clientes son todos los beneficiarios de las actividades desarrolladas por la organización y no sólo los usuarios directos o consumidores de los servicios.
- ❖ **Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada
- ❖ **Defecto:** Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado
- ❖ **Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados
- ❖ **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- ❖ **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- ❖ **Gestión de la calidad:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p align="center">MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00</p> <p>Página 12 de 63</p>	<p align="center">Equipo de Investigación 31-01-05</p>	<p align="center">Gerente Municipal 31-01-05</p>	<p align="center">Alcalde Concejo Municipal 31-01-05</p>
<p align="center">Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse</p>				

- ❖ **Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplimiento de los requisitos.
- ❖ **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- ❖ **Objetivo de la calidad:** Algo pretendido relacionado con la calidad
- ❖ **Organización:** Conjunto de personas o instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- ❖ **Política de la Calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección
- ❖ **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso
- ❖ **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que transforman elementos de entrada en resultados.
- ❖ **Producto/Servicio:** El resultado de un proceso. El concepto producto incluye servicios, software, materiales procesados o la combinación de ellos. Puede ser tangible, intangible o combinación de ambos.

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00</p> <p>Página 13 de 63</p>	<p style="text-align: center;">Equipo de Investigación 31-01-05</p>	<p style="text-align: center;">Gerente Municipal 31-01-05</p>	<p style="text-align: center;">Alcalde Concejo Municipal 31-01-05</p>
<p>Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse</p>				

- ❖ **Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto/servicio.
- ❖ **Proyecto:** Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo limitaciones de tiempo, coste y recursos.
- ❖ **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- ❖ **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- ❖ **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- ❖ **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan
- ❖ **Sistema de Gestión:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 14 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

- ❖ **Sistema de Gestión de la Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

3. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

3.1 Generalidades

El Sistema de Gestión de la Calidad de la Alcaldía Municipal de San Marcos establece, documenta, implementa y mantiene:

- ✓ Los procesos necesarios para el Sistema y la secuencia e interacción de los mismos
- ✓ Los criterios y métodos para asegurar la eficaz operación y control de estos procesos
- ✓ La disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación y control de estos procesos
- ✓ La disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos
- ✓ El seguimiento, medición y análisis de los procesos
- ✓ Las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 15 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

Este sistema de gestión tiene por objeto:

1. Transmitir la política y objetivos de la Alcaldía Municipal de San Marcos en materia de Calidad
2. Definir las diferentes responsabilidades en cada uno de los aspectos que cubre el Sistema de Calidad
3. Conocer y dar a conocer las líneas sobre las cuales se basa el Sistema de Calidad.

3.2 Orientación al cliente

Este documento describe las disposiciones generales tomadas por la Alcaldía Municipal de San Marcos para:

- Proporcionar de forma coherente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y las leyes aplicables
- Aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema y su mejora continua.

3.3 Gestión de procesos

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 16 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

La búsqueda de la eficacia de las actividades desarrolladas en la Alcaldía Municipal de San Marcos se basa en un modelo de gestión de procesos que se concreta en:

- La identificación de los procesos y de su interrelación, plasmada en la definición del Mapa de Procesos que se muestra en la figura del apartado 9 Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad del presente documento.

Esta definición clasifica los procesos en dos grandes grupos:

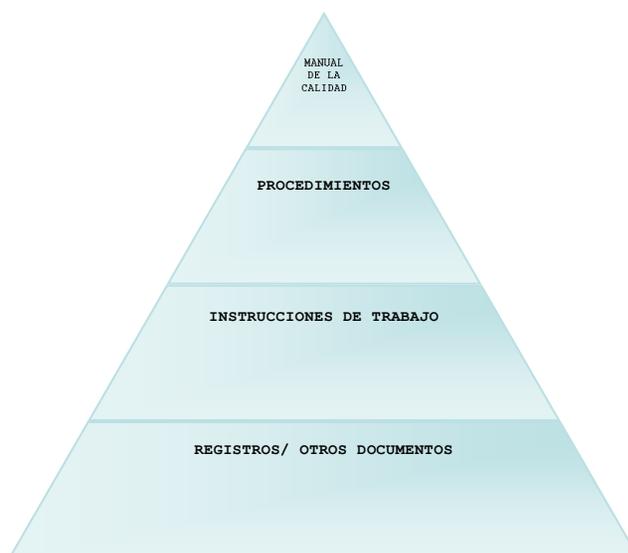
- Procesos de prestación del servicio
- Procesos de apoyo (gestión de recursos)

Todos los procesos quedan recogidos en el Apartado 9 de este manual (MC-AMSM-A1)

4 DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los documentos que integran el Sistema de Gestión de Calidad de la Alcaldía Municipal de San Marcos tienen entre si una dependencia jerárquica determinada por el orden siguiente:

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p align="center">MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00</p> <p>Página 17 de 63</p>	<p align="center">Equipo de Investigación 31-01-05</p>	<p align="center">Gerente Municipal 31-01-05</p>	<p align="center">Alcalde Concejo Municipal 31-01-05</p>
<p>Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse</p>				



Cada uno de ellos asegura el cumplimiento de las especificaciones fijadas y la calidad requerida.

4.1 Manual de Calidad

El Manual de la Calidad describe el sistema de gestión de la Alcaldía Municipal de San Marcos recopilando las actividades de calidad, las responsabilidades y las relaciones entre ellas, así como los procedimientos y recursos utilizados para asegurar que

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 18 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05

Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse

los servicios desarrollados cumplen con los requisitos de calidad establecidos

4.2 Control de los documentos

El Gerente Municipal Director de Calidad es el responsable de la elaboración de las distintas versiones del Manual de la Calidad, con base en las modificaciones que determinen los miembros de la alta dirección de la Alcaldía Municipal de San Marcos a través de las revisiones al Sistema de Gestión de la Calidad.

En cada página del Manual de la Calidad se identifica la versión y fecha de elaboración y aprobación del Manual.

La aprobación del Manual es realizada por el Concejo Municipal.

El Director de la Calidad es el responsable de la difusión del Manual de la Calidad. Esta difusión se realiza a través de los medios formales de comunicación de la Alcaldía Municipal de San Marcos.

El Director de la Calidad controla el original del Manual de la Calidad, así como su archivo y el de cuantas versiones se realicen de sus apartados.

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 19 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05

Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse

La gestión del Manual de la Calidad queda sintetizada en el siguiente cuadro:

	Concejo Municipal	Director de la Calidad
ELABORACIÓN		X
APROBACIÓN	X	
DIFUSIÓN		X
ARCHIVO		X

En el Apartado 12 de este Manual (MC-AMSM-A4. Listado de Procedimientos y Documentos Para la Aplicación del Presente Manual) se recoge el listado de toda la documentación en vigor del Sistema de Gestión de la Calidad de la Alcaldía Municipal de San Marcos

4.2.1 Procedimientos e instrucciones de trabajo

En el procedimiento "Control de documentos" (PD-AMSM-03.2) se describen el formato, contenido y codificación de estos documentos, definiéndose las responsabilidades y el modo de actuación.

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p>MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00</p> <p>Página 20 de 63</p>	<p>Equipo de Investigación 31-01-05</p>	<p>Gerente Municipal 31-01-05</p>	<p>Alcalde Concejo Municipal 31-01-05</p>
<p>Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse</p>				

4.2.2 Registros

Los registros de la calidad son aquellos elementos que prueban la realización de una determinada actividad, y son utilizados para evaluar, desde el punto de vista de la calidad, el histórico de actividades realizadas sobre una determinada actividad.

Desde el punto de vista físico, los registros pueden tener dicho soporte ya sea papel o de tipo magnético.

En el procedimiento "Control de Registros" (PD-AMSM-03.3) se determina el sistema de control de los Registros de la Calidad, a través de las diferentes fases: elaboración, codificación, actualización, acceso y archivo.

5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 Alcance del SGC

La satisfacción de los requerimientos de nuestros clientes pasa por conseguir los más altos estándares de competitividad y calidad en cada una de las áreas que conforman la Alcaldía

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 21 de 63	 Equipo de Investigación 31-01-05	 Gerente Municipal 31-01-05	 Alcalde Concejo Municipal 31-01-05

Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse

Municipal de San Marcos nos comprometemos en el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad establecido en el presente Manual de la Calidad, donde se refleja nuestro esfuerzo y ambición de cumplir las disposiciones y requisitos vigentes en materia de calidad.

Nuestro sistema está basado en el convencimiento de que la prevención es el origen de la calidad de nuestros servicios, por lo cual nos comprometemos a un seguimiento continuo de nuestros procesos, implementando aquellas acciones preventivas y/o correctivas que nos lleven a alcanzar los objetivos de calidad marcados y buscando la mejora continua de la eficacia del sistema.

La Alta Dirección de la Alcaldía Municipal de San Marcos asegura que este compromiso de calidad es entendido, implantado y mantenido en todos los niveles de organización y que se determinan y cumplen tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios vigentes

Como evidencia de este compromiso la Alta Dirección de la Alcaldía Municipal de San Marcos difunde e impulsa de forma

	Manual de la Calidad (MC) MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 22 de 63	Elaboración Equipo de Investigación 31-01-05	Revisión Gerente Municipal 31-01-05	Aprobación Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

sistemática la política y objetivos de la calidad dentro del centro a través de diferentes canales de comunicación

San Salvador, 31 de enero de 2005.

Fdo: Concejo Municipal

5.2 Enfoque al cliente

El objetivo fundamental de la Alcaldía Municipal de San Marcos es garantizar el bienestar de sus ciudadanos a través de la prestación de servicios de calidad.

5.3 Política de la calidad

La Política de la Calidad consiste en conseguir:

- Satisfacción de las necesidades de los ciudadanos/clientes mediante la prestación de servicios de Calidad que mejoren la calidad de vida de los mismos y la realización de las actividades de la municipalidad
- Rapidez de respuesta en la adaptación a las necesidades de nuestros clientes

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 23 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05

Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse

- Formación en todas las áreas, como eje transversal de la mejora continua en el desarrollo de las actividades vinculadas a la prestación de los servicios
- Impulso permanente de crecimiento en nuestros niveles de calidad a partir del cual se mejoran los servicios
- Involucrar dentro del Sistema de la Calidad a todos los niveles de la organización
- Lograr la sistematización, método y prevención en la labor diaria, ya que estos son los factores básicos del sistema
- Controlar y seguir los objetivos marcados, la medición de los resultados conseguidos y la implementación de acciones de mejora para conseguir desviaciones

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de calidad

Anualmente, el Comité de Calidad de la Alcaldía Municipal de San Marcos establece los objetivos de la calidad y analiza el resultado de sus indicadores asociados. Estos objetivos quedan

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p>MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00</p> <p>Página 24 de 63</p>	<p>Equipo de Investigación 31-01-05</p>	<p>Gerente Municipal 31-01-05</p>	<p>Alcalde Concejo Municipal 31-01-05</p>
<p>Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse</p>				

recogidos en el Apartado 11 (MC-AMSM-A3) del presente Manual de la Calidad.

El tratamiento de estos indicadores se recoge en el procedimiento PD-AMSM-03.01 “Medición, Análisis y Mejora, Revisión por la Alta Dirección”

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Organigrama General de la Alcaldía

Municipal de San Marcos

Ver apartado 1.2 de este Manual (MC-AMSM-V01)

5.5.2 Funciones

Todas las funciones de estos Órganos están definidas en el Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía Municipal de

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 25 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

San Marcos, salvo las del Comité de Calidad y Comité de Autoevaluación que son las siguientes:

❖ **Comité de Calidad.**

Este órgano está constituido por el Alcalde, Síndico, Gerente Municipal y Gerente de Servicios Municipales de la Alcaldía de San Marcos.

El Comité se reúne al menos una vez al año para debatir y analizar, entre otras las siguientes cuestiones:

- ✓ Análisis y determinación de acciones correctivas/preventivas derivadas de las Hojas de Detección de no conformidades y sugerencias de mejora
- ✓ Posible elaboración de nuevos indicadores de calidad y/o modificación de los ya existentes y análisis de los resultados obtenidos en la monitorización de indicadores
- ✓ Planteamiento de puntos fuertes y débiles encontrados en los diferentes aspectos de calidad analizados, así como de metas, objetivos y sugerencias de mejora relativos al Sistema de Calidad.

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 26 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05

Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse

- ✓ Revisión y análisis del grado de consecución de las propuestas de mejora planteadas en anteriores reuniones del Comité de Calidad
- ✓ Análisis de las Autoevaluaciones
- ✓ Cualquier otro aspecto relacionado con el Sistema de Calidad de la Alcaldía Municipal de San Marcos.

❖ **Comité de Autoevaluación**

Este Comité está formado por el Comité de Calidad y la siguiente representación de otras instancias de la organización:

- 2 miembros del Concejo Municipal
- 2 Representantes de empleados de los mandos medios
- 2 miembros del nivel operativo de la organización

El Comité de Autoevaluación se reúne al menos una vez al año para debatir y analizar, entre otras las siguientes cuestiones:

- ✓ Análisis y determinación de acciones Correctivas/Preventivas derivadas de las hojas de sugerencias de mejora y reclamaciones de los clientes
- ✓ Planteamiento de puntos fuertes y débiles encontrados en los diferentes aspectos de calidad analizados, así como

Manual de la Calidad (MC)		Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00			
	Página 27 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05

de objetivos y sugerencias de mejora relativa a los diferentes niveles de la estructura organizacional.

- ✓ Revisión y análisis del grado de consecución de las propuestas de mejora planteadas en anteriores reuniones del Comité de Autoevaluación.

5.5.3 Representante del nivel directivo

El Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de San Marcos delega en la persona del Gerente Municipal, Director de la Calidad, la verificación y evaluación de la aplicación de las disposiciones contenidas en el presente Manual, siempre adecuándose a los requisitos y normas exigidos por las regulaciones legales y normativas vigentes.

5.5.4 Responsabilidad en materia de Calidad

A continuación se definen las responsabilidades en materia de calidad de los miembros de la Alcaldía Municipal de San Marcos:

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 28 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05

Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse

✓ ALCALDE:

- Las del Comité de Calidad y Autoevaluación
- Aprobación de toda la documentación del Sistema de Calidad
- Aprobación del Plan Anual de Actividades
- Aprobación del Plan Anual de Autoevaluación, y
- Las establecidas en el Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía Municipal de San Marcos.

✓ GERENTE MUNICIPAL

- Las del Comité de Calidad y Autoevaluación
- Distribución de las versiones actualizadas de todos los documentos del Sistema de Calidad
- Custodia de los registros, otros documentos del Sistema de Calidad que se encuentran en las instancias de prestación de los servicios durante 3 años (salvo indicación en contrario)
- Cumplir el R-AMSM-15, R-AMSM-16, R-AMSM-17, R-AMSM-18, R-AMSM-19, R-AMSM-20, R-AMSM-24, R-AMSM-25, R-AMSM-28.

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 29 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

- Elaboración del Manual de Calidad, PD-AMSM-01.3, PD-AMSM-02.1, PD-AMSM-03.3, PD-AMSM-03.5, PD-AMSM-03.1, IT-AMSM-01.2, PD-AMSM-01.4 e PD-AMSM-04.1
- Mantener documentos obsoletos por 3 años (salvo indicación en contrario)
- Custodiar la documentación del Sistema de Calidad
- Seguimiento y cierre de Acciones correctivas derivadas de las Auditorias de Autoevaluación.
- Custodia y recepción del R-AMSM-21, R-AMSM-23
- Seguimiento y cierre del R-AMSM-22, y
- Las establecidas en el Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía Municipal de San Marcos

5.5.5 Comunicación interna

Con el fin de asegurar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, la comunicación entre el personal de la Alcaldía Municipal de San Marcos a todos los niveles está siempre abierta

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p align="center">MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00</p> <p>Página 30 de 63</p>	<p align="center">Equipo de Investigación 31-01-05</p>	<p align="center">Gerente Municipal 31-01-05</p>	<p align="center">Alcalde Concejo Municipal 31-01-05</p>
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

Los canales de comunicación establecidos dentro de la organización son:

1. Memorandos de las Gerencia
2. Reuniones de los órganos de la Alcaldía
3. Reuniones del Comité de Calidad y Autoevaluación, cuyas convocatorias las realiza el Gerente Municipal con la aprobación del Alcalde
4. Tablones de anuncios
5. Hojas de Sugerencias de Mejora, a disposición de todo el personal previa petición al Director de Calidad

La comunicación al personal de la estrategia y de la planificación de los procesos desarrollados por la Alcaldía Municipal de San Marcos viene explícita en los procedimientos correspondientes a la planificación y al desarrollo de cada uno de ellos. Cada una de las personas que toma parte en las actividades recibe la correspondiente comunicación

5.5.6 Revisión del sistema de gestión de la calidad por la dirección

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00</p> <p>Página 31 de 63</p>	<p style="text-align: center;">Equipo de Investigación 31-01-05</p>	<p style="text-align: center;">Gerente Municipal 31-01-05</p>	<p style="text-align: center;">Alcalde Concejo Municipal 31-01-05</p>
<p>Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse</p>				

El Comité de Calidad de la Alcaldía Municipal de San Marcos se encarga de revisar el Sistema de Gestión de la Calidad al menos una vez al año, con el fin de garantizar la mejora continua del mismo.

Las revisiones se realizan según el procedimiento PD-AMSM-03.1 "Medición, Análisis y Mejora. Revisión por la Gerencia"

6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 Provisión de recursos

En este numeral se indican los recursos disponibles para la realización de los procesos desarrollados en la Alcaldía Municipal de San Marcos:

a. Recurso Humano. El equipo humano integrante de la Alcaldía

Municipal de San Marcos está formado por:

- ✓ Concejo Municipal
- ✓ Personal de Administración y servicios
- ✓ Agentes del Cuerpo de Agentes Municipales y colaboradores de la Alcaldía

b. Recursos Materiales

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 32 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05

Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse

- ✓ Edificios e instalaciones municipales,
- ✓ Equipos, herramientas y vehículos para la prestación de servicios
- ✓ Recursos financieros y monetarios para el desarrollo de la labor de la Alcaldía

6.2 Recursos humanos

La competencia necesaria para el personal se determina en el proceso de selección establecido por la Alcaldía Municipal de San Marcos para el personal de Administración y servicios, más las políticas de personal adoptadas por la organización.

A demás para la gestión de algunas actividades se recurre a la incorporación de contratistas particulares de acuerdo a la reglamentación vigente a cerca de Adquisiciones y contrataciones por el sector público como queda detallado en la IT-MA-04.1

El Director de Calidad es así mismo responsable de la formación del personal y se encarga de la elaboración del Plan Anual de Actividades.

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 33 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05

Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse

El Director de Calidad dispone de un registro de toda la formación recibida por parte de los miembros de la Alcaldía Municipal de San Marcos y de cada acción en particular.

El procedimiento del Sistema de Calidad que recoge todos estos aspectos es el PD-MA-04.1 "Formación".

Al principio de cada ciclo de actividades se realizan charlas informativas para aquellos miembros del personal de Alcaldía de las áreas de Administración y Servicios que deseen conocer la implementación del Sistema de Gestión de Calidad También se programan otras sobre temas más concretos, autoevaluación, novedades, etc.

6.3 Infraestructura

El Concejo Municipal e Infraestructuras de la Alcaldía Municipal de San Marcos se encarga de proporcionar y mantener los edificios, espacios comunes y equipos utilizados para la prestación de los servicios.

Con el fin de alcanzar la calidad en el funcionamiento de las instalaciones municipales, espacios comunes y equipos que la

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p align="center">MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00</p> <p>Página 34 de 63</p>	<p align="center">Equipo de Investigación 31-01-05</p>	<p align="center">Gerente Municipal 31-01-05</p>	<p align="center">Alcalde Concejo Municipal 31-01-05</p>

integran y que están siempre en condiciones de trabajo están establecidos las normas para su utilización y mantenimiento. Los equipos específicos de la Alcaldía Municipal de San Marcos cuentan, cada uno de ellos, con una instrucción técnica que desarrolla su gestión. Estos equipos son:

- ✓ Edificios e instalaciones municipales
- ✓ Vehículos y equipos de transporte de carga y personal

6.4 Ambiente de trabajo

El Concejo Municipal e Infraestructuras de la Alcaldía Municipal de San Marcos se encarga de determinar y gestionar las condiciones ambientales necesarias para lograr la conformidad con los requisitos del producto, en cuanto a su iluminación, temperatura, limpieza, ruido, ergonomía, etc.

7 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.1 Planificación de la prestación del servicio

El Concejo Municipal en conjunto con la Gerencia Municipal planifica los procesos y establece los objetivos de los mismos, así como los recursos que se asignan a cada uno.

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 35 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

Los servicios prestados por la Alcaldía Municipal de San Marcos se clasifican en:

❖ **De Oficina:**

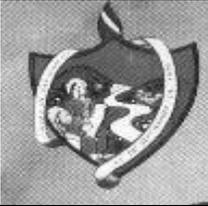
Todos los servicios que requieren gestión administrativa y generalmente se prestan en las instalaciones de la Alcaldía Municipal por un funcionario del nivel administrativo.

❖ **No de Oficina:**

Todos los demás servicios que presta la municipalidad para garantizar una mejor calidad de vida a sus ciudadanos, cuyo cobro es posterior al goce del mismo y se presta fuera de las instalaciones municipales.

Anualmente se elaborará el Plan Anual de Actividades que contiene:

- Código y nombre del Plan Anual
- Código y nombre de la unidad
- Nombre del servicio
- Nombre del funcionario a cargo

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p align="center">MANUAL DE CALIDAD</p> <p align="center">MC-AMSM-V00</p> <p>Página 36 de 63</p>	<p align="center">Equipo de Investigación 31-01-05</p>	<p align="center">Gerente Municipal 31-01-05</p>	<p align="center">Alcalde Concejo Municipal 31-01-05</p>
<p align="center">Nota: Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse</p>				

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación y revisión de los requisitos relacionados con el servicio

En la Alcaldía Municipal de San Marcos se planifican las actividades de diseño dentro del proceso de prestación de los servicios, con el fin de que las características especificadas en el Plan Anual de Actividades satisfagan los requisitos establecidos por la normativa vigente.

Los ciudadanos/clientes de la Alcaldía Municipal de San Marcos solicitan de la institución servicios de oficina en las instalaciones del organismo en el momento en que estos lo requieren.

Para el caso de los procesos relacionados con las cuentas tributarias, la municipalidad posee un registro detallado de cada contribuyente; las tasas e impuestos tienen dos modalidades de cobro, una es el cobro contra prestación del servicio y el segundo es el cobro contra facturación posterior a la prestación

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 37 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05

Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse

del servicio, al menos 3 de estas tasas se cobran a través de la Factura de la Distribuidora Eléctrica DELSUR S.A de C.V.

Los clientes en el último caso tienen la opción de pagar en forma simultánea al pago de su factura de energía eléctrica o acumular a su cuenta para posterior pago de lo facturado más intereses devengados en las oficinas municipales.

El cliente debe presentar al momento del pago en Alcaldía Municipal de San Marcos su factura vencida para verificación y actualización de datos de la cuenta.

7.2.2 Comunicación con el cliente

Los mecanismos de comunicación con el cliente establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Alcaldía Municipal de San Marcos son relativos a:

- ✓ Información sobre el producto: Plan de trabajo PD-AMSM-01.2 y tabloneros de anuncios

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p align="center">MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00</p> <p>Página 38 de 63</p>	<p align="center">Equipo de Investigación 31-01-05</p>	<p align="center">Gerente Municipal 31-01-05</p>	<p align="center">Alcalde Concejo Municipal 31-01-05</p>
<p align="center"> Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse</p>				

- ✓ Consultas, contratos y atención de pedidos: gestión administrativa del cliente (PD-AMSM-04.2) y orientación al cliente.
- ✓ Retroalimentación con el cliente: sugerencias de mejora (PD-AMSM-03.4) y quejas (IT-AMSM-01.1), hoja de reclamaciones R-AMSM-10.

7.3 Diseño y desarrollo

Este apartado tiene por objeto describir las etapas establecidas para asegurar que los procesos cumplen con los requisitos especificados.

El diseño y desarrollo del proceso de prestación de los servicios se encuentra reflejado en los procedimientos PD-AMSM-01.1 "Elaboración del Plan de Mejora" y PD-AMSM-01.2 "Desarrollo del Plan".

Dichas etapas son:

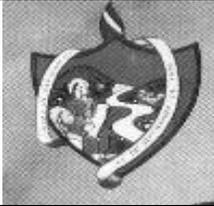
- ✓ Determinación de los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto
- ✓ Obtención de los resultados del diseño

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE CALIDAD</p> <p style="text-align: center;">MC-AMSM-V00</p> <p>Página 39 de 63</p>	<p style="text-align: center;">Equipo de Investigación</p> <p style="text-align: center;">31-01-05</p>	<p style="text-align: center;">Gerente Municipal</p> <p style="text-align: center;">31-01-05</p>	<p style="text-align: center;">Alcalde Concejo Municipal</p> <p style="text-align: center;">31-01-05</p>

- ✓ Revisión del diseño
- ✓ Verificación de los resultados del diseño
- ✓ Validación del diseño
- ✓ Control de los cambios del diseño

7.4 Compras

Anualmente cada unidad o departamento efectúa durante el tercer trimestre del año su presupuesto anual en el que debe incluirse las compras de bienes y servicios proyectadas y los gastos corrientes necesarios para la operación y prestación de los servicios. Aprobado el presupuesto por unidad se hace el informe de requerimientos necesario a la Unidad de Adquisiciones y contrataciones institucional, esta con apego a la legislación vigente, busca entre los proveedores potenciales hasta concretizar el contrato de los bienes o servicios necesarios. Fuera de presupuesto, de ser necesaria alguna compra de gruesa inversión debe pasar las instancias de la Alta dirección antes de procederse a la ejecución de la compra. Este queda mejor

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p align="center">MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00</p> <p>Página 40 de 63</p>	<p align="center">Equipo de Investigación 31-01-05</p>	<p align="center">Gerente Municipal 31-01-05</p>	<p align="center">Alcalde Concejó Municipal 31-01-05</p>
<p align="center">Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse</p>				

descrito en el Procedimiento PD-AMSM-04.3 "Contratación de Bienes y Servicios"

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control y validación de los procesos y de la prestación del servicio.

La planificación de la actividad anual de la prestación de servicios de la Alcaldía Municipal de San Marcos se encuentra a disposición del personal de la institución a través de la Guía elaborada para cada departamento involucrado en la Atención a Clientes. (PD-AMSM-01.2)

El control de la actividad de prestación de servicios se realiza según lo dispuesto en la instrucción IT-AMSM-01.1

Cada departamento lleva reportes diarios de servicios prestados al final de cada mes debe efectuarse un informe mensual de la actividad ejecutada, y los logros efectuados en comparación con los esperados de acuerdo al plan de actividades por unidad

La persona encargada de la orientación a clientes dispone de una hoja de "Reclamos y sugerencias del cliente" R-AMSM-10, en la

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 41 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Nota: Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

cual se recogen las distintas anomalías para su posterior estudio por parte de las unidades que lo estimen oportuno.

También se ejerce una labor de seguimiento y validación de los procesos utilizando indicadores de calidad como pueden ser las encuestas que se entregan a los clientes una vez hayan concluido su trámite en el centro; cuando se estime conveniente un muestreo, lo cual debe hacerse al menos una vez al año.

(PD-AMSM-03.1 "Medición, análisis y mejora. Revisión por la Alta Dirección)

Debe abrirse expediente de cada contribuyente en donde quede registrado el trámite que gestiona el cliente y la solución brindada al mismo, así como la fecha de la gestión y la firma de aprobación del cliente.

7.5.2 Identificación y trazabilidad

Los servicios y procesos de la Alcaldía Municipal de San Marcos están adecuadamente identificados para alcanzar un adecuado nivel de trazabilidad.

➤ Identificación

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 42 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05

Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse

La identificación del estado del producto se regula por los informes de la actividad de cada unidad prestadora descritos en el IT-AMSM-01.1 "Control de las actividades que comprenden los servicios."

En los documentos de control se verifica en todo momento el estado en que se encuentra la actividad corroborada por la firma de los funcionarios a cargo en el "Reporte diario.", R-AMSM-08 y "Reporte semanal." R-AMSM-09.

➤ Trazabilidad

La trazabilidad se consigue mediante el seguimiento de la evolución de las gestiones efectuadas por los clientes.

Se genera un expediente por cuenta de contribuyente, que recoge la información y permite aportar trazabilidad en el desarrollo de los servicios.

Los controles que se realizan son de carácter sencillo y hay incidencia sobre los procesos cuando se detecta la no conformidad en esos controles. El proceso se revisa para que el resultado del control refleje el cese de la no conformidad.

7.5.3 Preservación del producto

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p align="center">MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00</p> <p>Página 43 de 63</p>	<p align="center">Equipo de Investigación 31-01-05</p>	<p align="center">Gerente Municipal 31-01-05</p>	<p align="center">Alcalde Concejo Municipal 31-01-05</p>
<p align="center">Nota: Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse</p>				

Este apartado hace referencia a los documentos manejados por la Alcaldía Municipal de San Marcos, tanto los que forman parte del Sistema de la Calidad como el resto.

En todo caso, en los distintos procedimientos se describe el uso de los diferentes documentos de la Calidad, sobre todo el PD-AMSM-03.2, "Control de documentos" y PD-AMSM-03.3, "Control de Registros"

En los procedimientos citados se indica que el Gerente Municipal y Director de la Calidad es el responsable del archivo de los originales de la versión en vigor y las versiones obsoletas. También dispone de Registros de Difusión, con los nombres de los documentos entregados, personas a quienes se les entregó copia, fecha y firma del receptor. Al final de cada página de cada procedimiento aparece la leyenda *"Toda copia no controlada corre el riesgo de no actualizarse"*

8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 Seguimiento y medición

8.1.1 Satisfacción del cliente

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 44 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

En la Alcaldía Municipal de San Marcos se realiza un seguimiento de la opinión y del grado de satisfacción de los clientes respecto al servicio prestado. Los métodos para obtener esta información son las encuestas a clientes, a partir de las cuales se obtienen los indicadores de calidad, cuyo tratamiento se especifica en el apartado 5.4.1 del presente documento.

En el procedimiento PD-AMSM-03.1 "Medición, análisis y mejora. Revisión por la Alta Dirección" se establecen las pautas de elaboración, cálculo y gestión de dichos indicadores, y la utilización de la información obtenida para la mejora de la calidad.

8.1.2 Auditoria de Autoevaluación

La autoevaluación se articula a través de:

- Elaboración de un Plan Anual de Autoevaluación en donde se especifica el alcance y ámbito de la misma. Se realiza una Auditoria General al menos una vez al año.
- Realización de la Auditoria por Auditores Internos debidamente cualificados.

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 45 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
<small>Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse</small>				

- Elaboración, por parte de los Auditores, de un informe de Autoevaluación en donde se reflejan las no conformidades.
- Elaboración de acciones correctivas para eliminar dichas no conformidades.
- Seguimiento de la implantación y eficacia de la acción correctiva desarrollada.
- En el procedimiento PD-AMSM-03.5 "Auditoria" se desarrolla en detalle el sistema de gestión de las mismas.

8.1.3 Seguimiento y medición de los procesos

Los métodos para demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados son la elaboración de los indicadores de la calidad (procedimiento PD-AMSM-03.1) y el análisis de la evolución temporal de las variables que afectan a la Calidad del Servicio prestado.

8.1.4 Seguimiento y medición del servicio

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p align="center">MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00</p> <p>Página 46 de 63</p>	<p align="center">Equipo de Investigación 31-01-05</p>	<p align="center">Gerente Municipal 31-01-05</p>	<p align="center">Alcalde Concejo Municipal 31-01-05</p>

Nota: Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse

El seguimiento de los servicios que presta la Alcaldía Municipal de San Marcos se refiere básicamente a:

- ✓ Actualización del expediente de cada cuenta consultada
- ✓ Reporte diario de casos atendidos
- ✓ Hoja de sugerencias del cliente R-AMSM-10 en la que se recogen las distintas anomalías enfrentadas por estos.
- ✓ También se controlan los procesos con el análisis de las encuestas que la Alcaldía Municipal de San Marcos entrega a los clientes.

La inspección del proceso de compras llevado a cabo por la Institución se describe en el PD-AMSM-04.3 "Contratación de bienes y servicios".

8.2 Control del servicio no conforme

Todos los servicios no conformes son gestionados a partir del procedimiento PD-AMSM-03.4 "Tratamiento de no conformidades, A.C., A.P., y propuestas de mejora", en donde se define el punto de error y responsabilidad en caso de detectar una no conformidad.

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00</p> <p>Página 47 de 63</p>	<p style="text-align: center;">Equipo de Investigación 31-01-05</p>	<p style="text-align: center;">Gerente Municipal 31-01-05</p>	<p style="text-align: center;">Alcalde Concejero Municipal 31-01-05</p>
<p>Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse</p>				

Existen tres vías de detección de no conformidades en la prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal de San Marcos. A saber:

1. No conformidad detectada en el curso de una Auditoria de Calidad
2. No conformidad detectada a través del Sistema Participativo de Mejora de la Calidad
3. No conformidad detectada a través de la recepción y análisis de sugerencias con la "Hoja de sugerencias de Mejora" descrita en PD-AMSM-03.4

8.3 Análisis de datos

En el procedimiento PD-AMSM-03.1 "Medición Análisis y Mejora. Revisión por la Alta Dirección", se establece la sistemática para determinar, recopilar y analizar los datos para:

- ❖ Demostrar la idoneidad y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad
- ❖ Evaluar las oportunidades de mejora continua de la eficacia del Sistema.

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00			
	Página 48 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

8.4 Mejora

8.4.1 Mejora Continua

Con el fin de garantizar la satisfacción del cliente y buscar la eficacia de las operaciones desarrolladas por la Alcaldía Municipal de San Marcos, los procesos de mejora establecidos en el sistema de Gestión de la Calidad son permanentes y continuos y cuentan con la participación habitual de todos sus miembros. La búsqueda de las oportunidades de mejora se realiza mediante el empleo sistemático de:

Objetivos de calidad

- Auditorias de autoevaluación
- Análisis de datos
- Acciones correctivas y preventivas
- Revisiones del Sistema por la Alta Dirección.

8.4.2 Acciones correctivas y preventivas

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 49 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Nota: Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

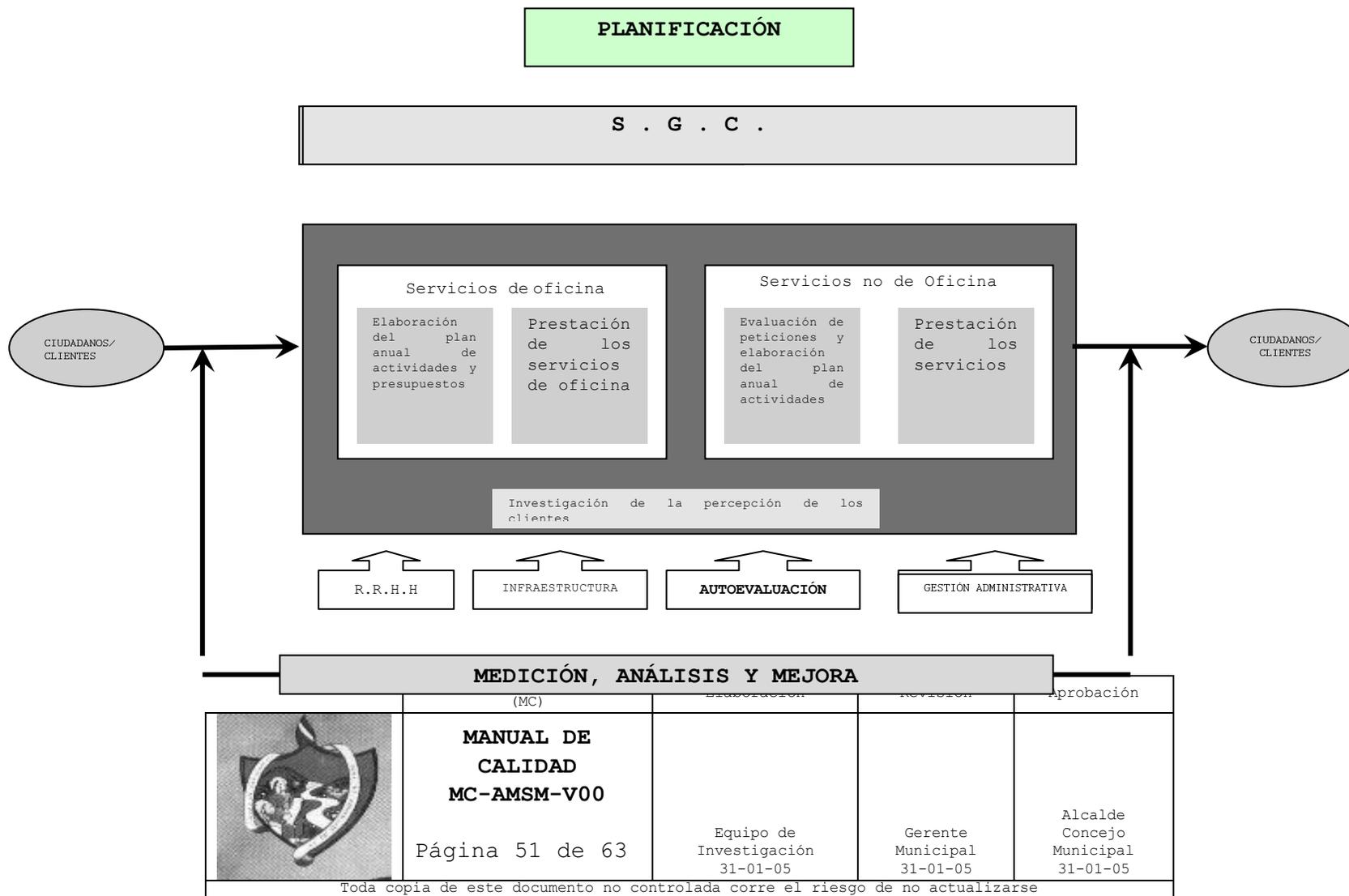
Las acciones correctivas y preventivas se originan cuando se detecta una no conformidad o bien una irregularidad repetitiva (a través de los indicadores de la calidad, por ejemplo)

Para ello, el Sistema de la Calidad dispone del procedimiento PD-AMSM-03.4 "Tratamiento de no conformidades, A.C., A.P., y propuestas de mejora", donde se articula el sistema de gestión de las mismas desde su identificación hasta su cierre y evaluación de resultados. Las acciones correctivas derivadas de un informe de auditoria son gestionadas conforme a lo descrito en el procedimiento PD-AMSM-03.5 "Auditoria"

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 50 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

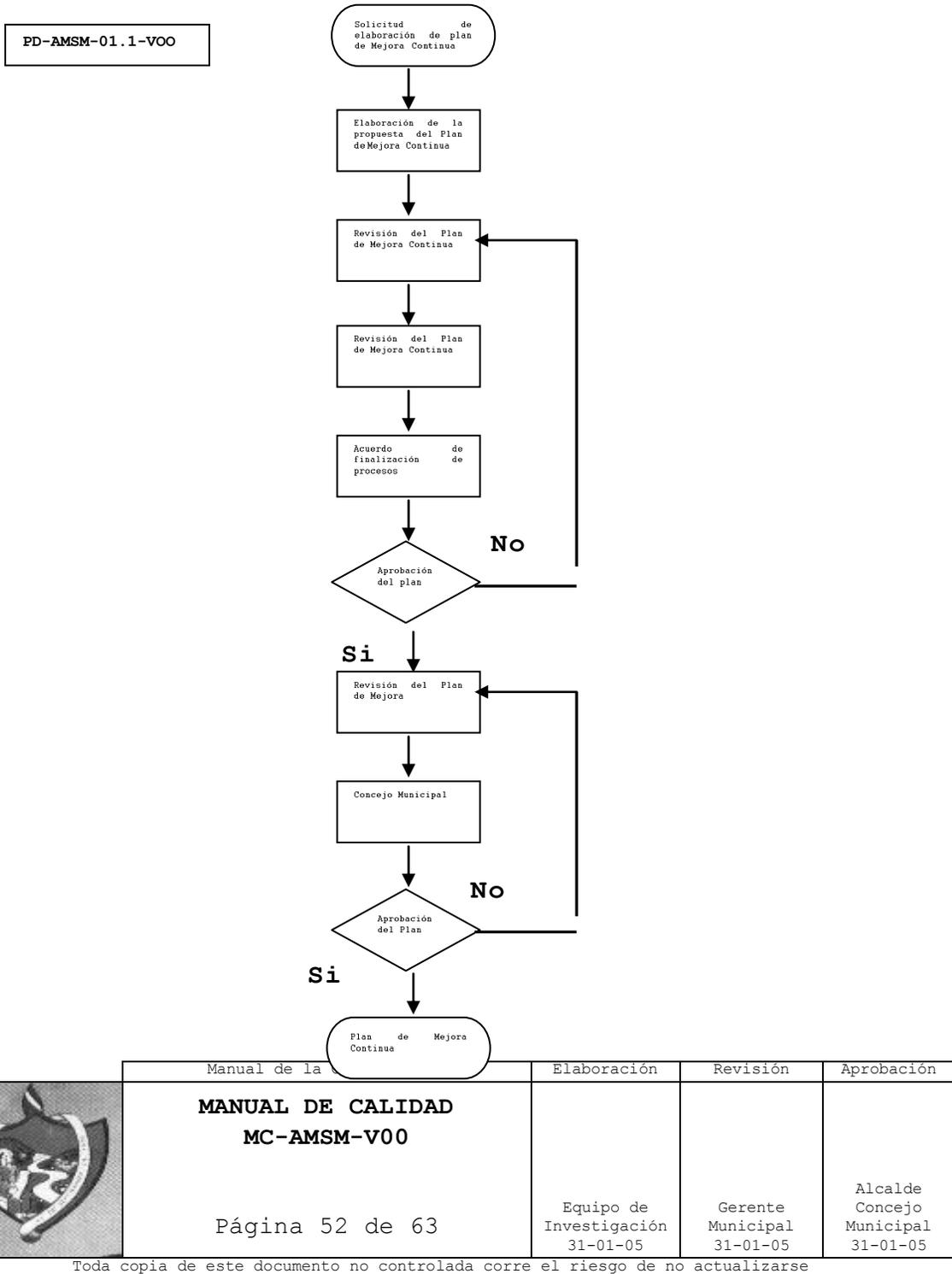
9 PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

9.1 Mapa de procesos

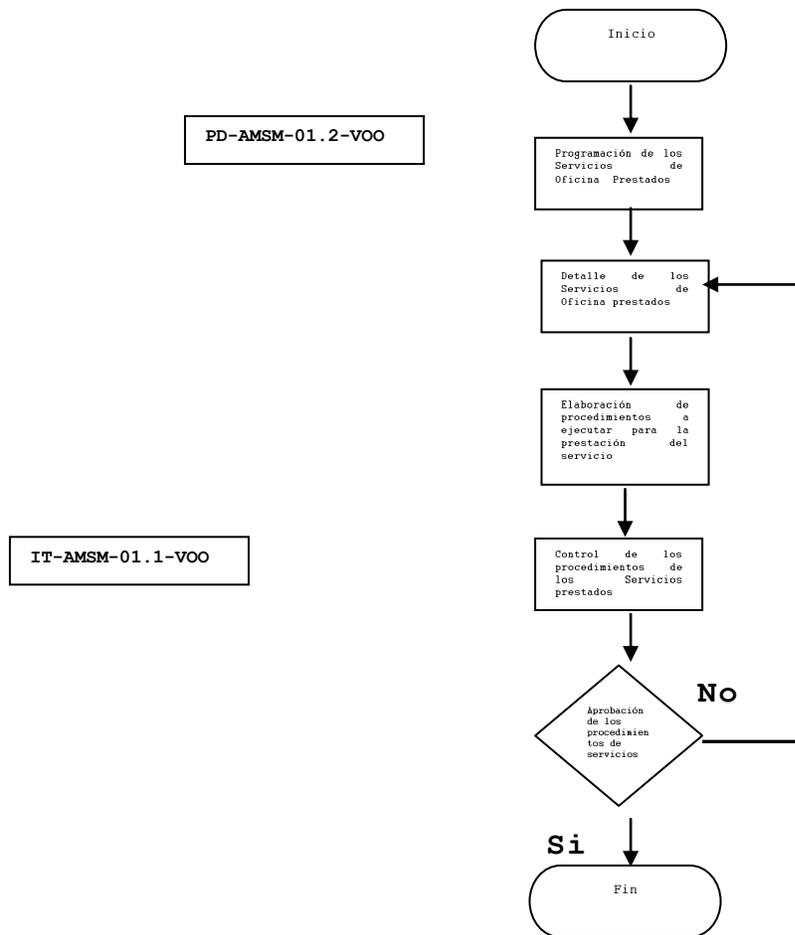


9.2 Prestación de Servicios de Oficina

9.2.1 Elaboración del Plan de Mejora

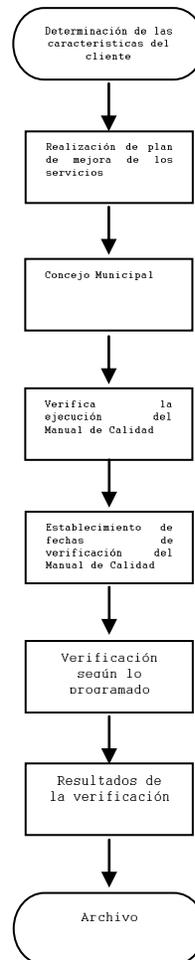


9.2.2 Desarrollo de los Servicios de Oficina



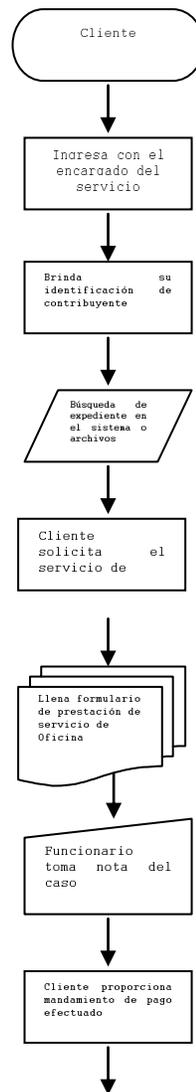
	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00			
	Página 53 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

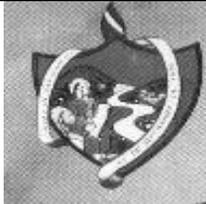
9.2.2.1 Prueba de los servicios en Conjunto

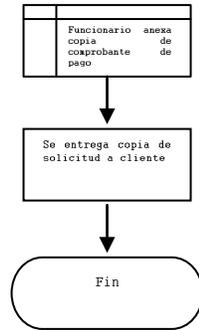


	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 54 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

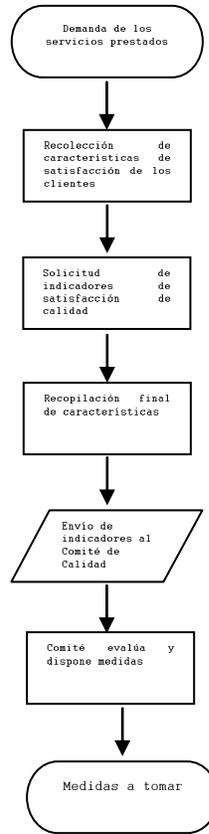
9.2.2.2 Proyecto de prestación del servicio



	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00			
	Página 55 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

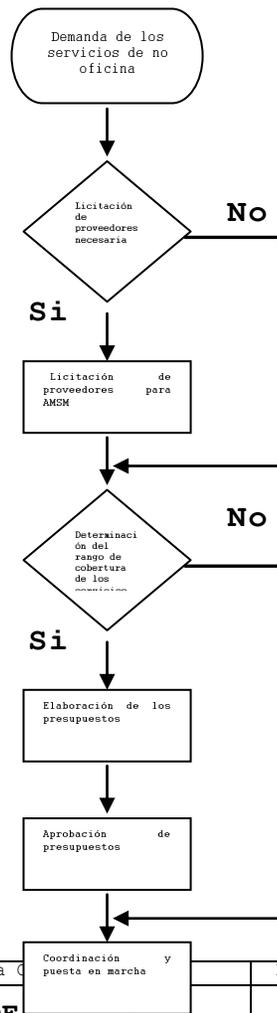


9.2.2.3 Medición de Nivel de Satisfacción de Clientes

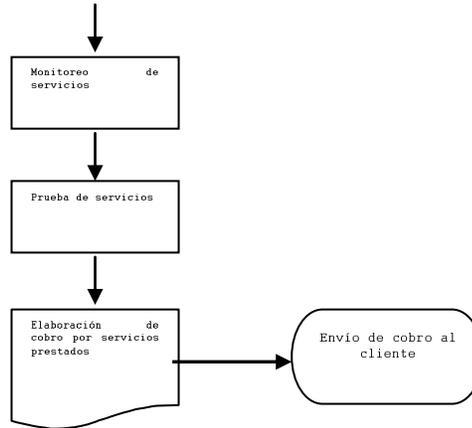


	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 56 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

9.3 Prestación de Servicios de No Oficina



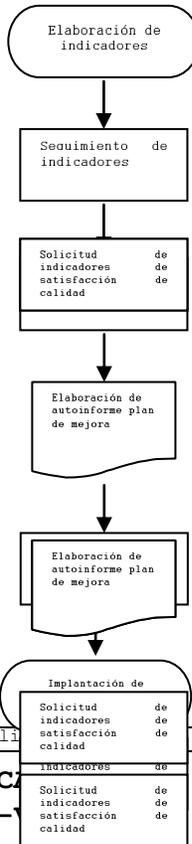
	Manual de la Calidad	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00			
	Página 57 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				



9.4 Sistema de Gestión de la Calidad

9.4.1 Medición, Análisis y Mejora

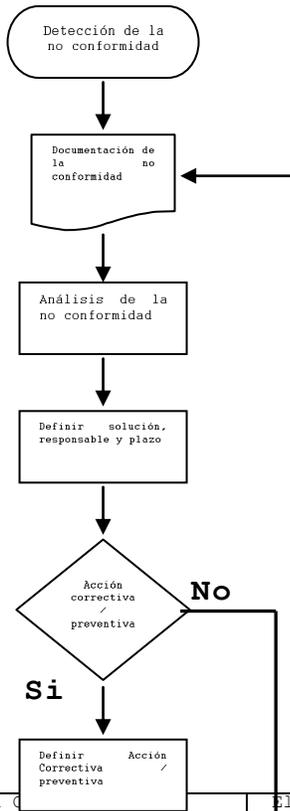
PD-AMSM-03.1-VOO



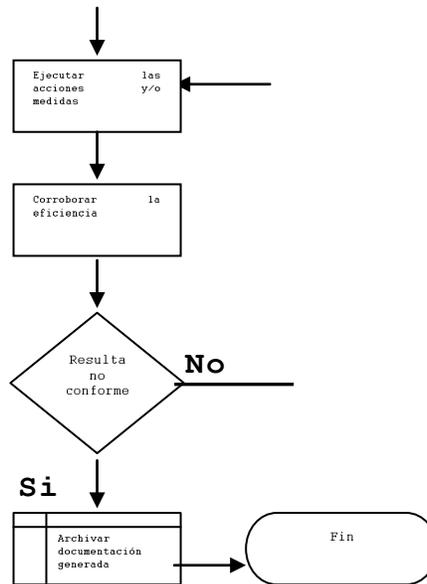
	Manual de la Cali		Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-03.1-VOO	Elaboración de autoinforme plan de mejora			
	Página 58	Medidas a tomar	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse					

9.4.2 NC, AC/AP

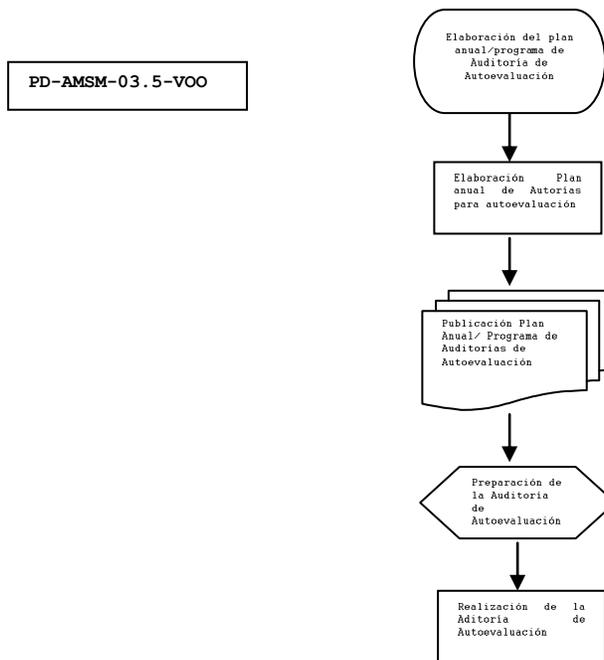
PD-AMSM-03.4-V00



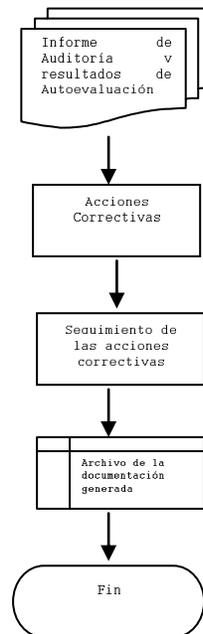
	<p>Manual de la Calidad</p> <p>MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00</p> <p>Página 59 de 63</p>	<p>Elaboración</p> <p>Equipo de Investigación 31-01-05</p>	<p>Revisión</p> <p>Gerente Municipal 31-01-05</p>	<p>Aprobación</p> <p>Alcalde Concejo Municipal 31-01-05</p>
---	--	--	---	---



9.4.3 Auditoría

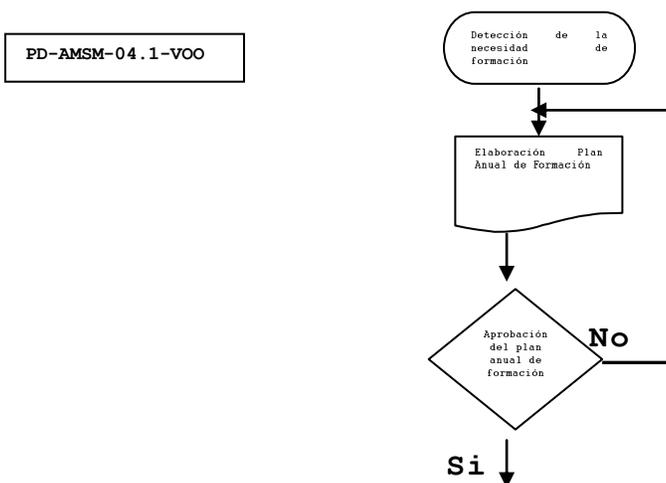


	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 60 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

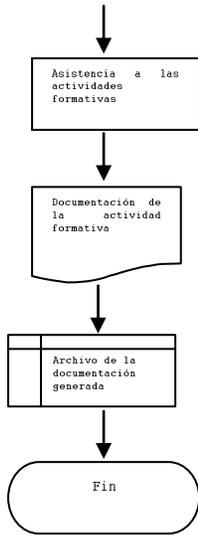


9.5 Procesos de Apoyo

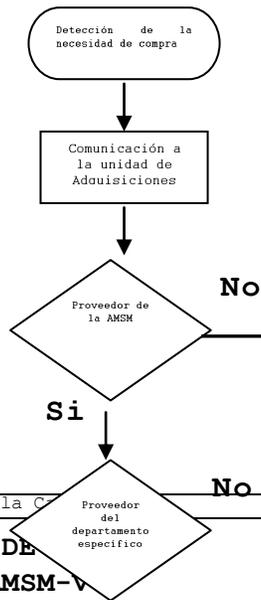
9.5.1 Formación del Recurso Humano



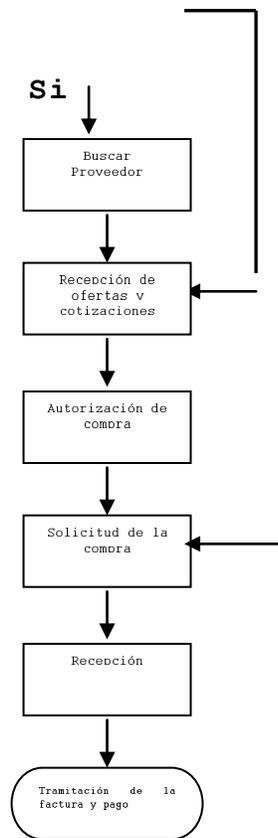
	Manual de la Ca	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00			
	Página 61 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				



9.5.2 Compras



	Manual de la C	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE MC-AMSM-V			
	Página 62 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				



10 MATRIZ DE FUNCIONES

PERSONA PROCESOS								
	ALCALDE	GERENTE MUNICIPAL	GERENTE DE SERVICIOS MUNICIPALES	GERENTE DE DESARROLLO TERRITORIAL	GERENTE ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS	GERENTE FINANCIERO	UACI	CIUDADANO/ CLIENTE
1. Prestación de Servicios	*		*	*	*	*		
.1 Servicios de Oficina	*		*	*	*	*		
1.1.1 Planificación	*		*	*	*	*		
1.1.2 Gestión	*		*	*	*	*		

	Manual de la Calidad (MC)		Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 63 de 63		Resulta no conforme Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse					

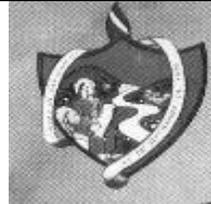
1.1.3 Cobro	*		*	*	*	*		
1.2 Servicios no de oficina	*		*					
1.2.1 Planificación	*		*					
1.2.2 Prestación del servicio	*		*					
1.2.3 Facturación y cobro	*		*					
1.2.4 Aclaraciones y reclamaciones	*		*					
2. Sistema de Gestión de la Calidad	*	*						
3. Procesos de Apoyo	*							
3.1 Formación del RR.HH.	*	*						
3.2 Infraestructura	*					*		
3.3 Gestión Administrativa	*	☒			*	*	*	☒

* Responsable

☒ Grado de implicación alto

11 INDICADORES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Código	Nombre	Objetivo
IND-AMSM-01.1	Indicador de clientes atendidos por servicios según personal de la Alcaldía	3
IND-AMSM-01.2	Indicador de clientes atendidos por servicio según clientes	3
IND-AMSM-01.3	Indicador de satisfacción respecto al trabajo o labores del personal según cliente	3

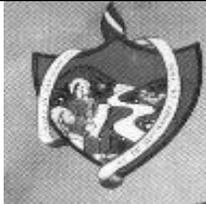
	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 64 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05

Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse

IND-AMSM-01.4	Indicador del nivel de satisfacción de las labores del personal según el Comité de Calidad	3
IND-AMSM-01.5	Indicador de satisfacción de los servicios que se presta en la Alcaldía según el cliente	3
IND-AMSM-01.6	Indicador de satisfacción de los servicios que presta en la Alcaldía según el personal	3
IND-AMSM-01.7	Indicador del nivel de importancia de la implementación del Manual de calidad en los ciclos de servicio según los clientes	3
IND-AMSM-01.8	Indicador del nivel de importancia de la implementación del Manual de Calidad en los ciclos de servicio según el personal	3
IND-AMSM-01.9	Indicador del monitoreo de los servicios según los clientes	3
IND-AMSM-01.10	Indicador del monitoreo de los servicios según el personal de la Alcaldía	3
IND-AMSM-01.11	Indicador de la adecuación de los cambios de los ciclos de servicio respecto a los anteriores según el personal	3
IND-AMSM-01.12	Indicador de satisfacción de los clientes respecto a la cobertura de los servicios	3
IND-AMSM-01.13	Indicador global de adecuación de la satisfacción de los clientes respecto de la Alcaldía	3
IND-AMSM-01.14	Porcentaje de propuestas de mejoras en los servicios	100%
IND-AMSM-01.15	Porcentaje de servicios de oficina satisfactorios	100%
IND-AMSM-01.16	Porcentaje de pruebas de servicios de oficina aprobados	100%
IND-AMSM-01.17	Porcentaje de clientes satisfechos	100%
IND-AMSM-01.18	Porcentaje de cobertura de los servicios de no oficina	100%
IND-AMSM-01.19	Porcentaje de licitaciones aprobadas al año	100%
IND-AMSM-03.1	Grado de mejora del manual de calidad	100%
IND-AMSM-03.2	Porcentaje de no conformidades resueltas	100%
IND-AMSM-04.1	Porcentaje de actividades de formación realizadas	100%
IND-AMSM-04.2	Porcentaje de pedidos rechazados	≤ 30%
IND-AMSM-04.3	Porcentaje de incumplimientos en plazo de entrega de pedidos	≤ 30%

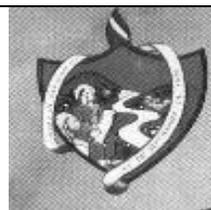
12 LISTADO DE PROCEDIMIENTOS Y DOCUMENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL PRESENTE MANUAL

PR	SPR	PD	IT	R	DOC	IND	CODIGO	TIULO
1							PR-AMSM-01-V00	Servicios
1	1						PR-AMSM-01.1-V00	Servicios de oficina

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00			
	Página 65 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

1	1	1					PD-AMSM-01.1-V00	Elaboración del Plan de Mejora
1	1	2					PD-AMSM-01.2-V00	Desarrollo del plan de mejora
1	1		1				IT-AMSM-01.1-V00	Control de las actividades que comprenden los servicios
1	1		2				IT-AMSM-01.2-V00	Gestión de los recursos para los servicios
1	1		3				IT-AMSM-01.3-V00	Gestión de los servicios
1	1			1			R-AMSM-01-V00	Acta del Comité de Calidad de la AMSM
1	1			2			R-AMSM-02-V00	Acta del Gerente Municipal, Director de Calidad de la AMSM
1	1			3			R-AMSM-03-V00	Acta del Concejo Municipal de la AMSM
1	1			4			R-AMSM-04-V00	Lista de verificación del diseño de los servicios de oficina
1	1			5			R-AMSM-05-V00	Recursos de Evaluación
1	1			6			R-AMSM-06-V00	Acta de evaluación de los servicios
1	1			7			R-AMSM-07-V00	Concejo de Evaluación
1	1			8			R-AMSM-08-V00	Reporte diario de servicios
1	1			9			R-AMSM-09-V00	Reporte semanal de servicio
1	1			10			R-AMSM-10-V00	Reclamaciones de los clientes
1	1			11			R-AMSM-11-V00	Propuestas para resolución
1	1			12			R-AMSM-12-V00	Informe del supervisor de los servicios de oficina
1	1			13			R-AMSM-13-V00	Acta de prueba de los servicios
1	1			14			R-AMSM-14-V00	Acta de resultados de los servicios prestados
1	1			15			R-AMSM-15-V00	Detalle de Servicios
1	1			16			R-AMSM-16-V00	Informe de cada jefe a la Gerencia de Calidad
1	1				1		DOC-01.1	Instrucciones y normativa para la elaboración de los planes de trabajo
1	1				2		DOC-01.2	Plan Anual de Actividades
1	1				3		DOC-01.3	Horarios de prestación de servicios de oficina
1	1				3		DOC-01.4	Horarios de prestación de servicios de no oficina
1	1				5		DOC-01.5	Fechas de evaluación de las diferentes servicios
1	1				6		DOC-01.6	Fecha de evaluación general de servicios
1	1				7		DOC-01.7	Guía de trabajo
1	1				8		DOC-01.8	Programa de trabajo por servicio
1	1				9		DOC-01.9	Informe mensual
1	1					1	IND-AMSM-01.1	Indicador de clientes atendidos por servicios según personal de la Alcaldía
1	1					2	IND-AMSM-01.2	Indicador de clientes atendidos por servicio según clientes
1	1					3	IND-AMSM-01.3	Indicador de satisfacción respecto al trabajo o labores del personal según cliente
1	1					4	IND-AMSM-01.4	Indicador del nivel de satisfacción de las labores del personal según el Comité de Calidad
1	1					5	IND-AMSM-01.5	Indicador de satisfacción de los servicios que se presta en la Alcaldía según el cliente
1	1					6	IND-AMSM-01.6	Indicador de satisfacción de los servicios que presta en la Alcaldía según el personal
1	1					7	IND-AMSM-01.7	Indicador del nivel de importancia de la implementación del Manual de calidad en los ciclos de servicio según los clientes
1	1					8	IND-AMSM-01.8	Indicador del nivel de importancia de la implementación del Manual de Calidad en los ciclos de servicio según el personal

PR	SPR	PD	IT	R	DOC	IND	CODIGO	TIULO
1	1					9	IND-AMSM-01.9	Indicador del monitoreo de los servicios según los clientes
1	1					10	IND-AMSM-01.10	Indicador del monitoreo de los servicios según el personal de la Alcaldía
1	1					11	IND-AMSM-01.11	Indicador de la adecuación de los cambios de los ciclos de servicio respecto a los anteriores según el personal

Manual de la Calidad (MC)		Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00			
	Página 66 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
	Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse			

1	1					12	IND-AMSM-01.12	Indicador de satisfacción de los clientes respecto a la cobertura de los servicios
1	1					13	IND-AMSM-01.13	Indicador global de adecuación de la satisfacción de los clientes respecto de la Alcaldía
1	1					14	IND-AMSM-01.14	Porcentaje de propuestas de mejoras en los servicios
1	1					15	IND-AMSM-01.15	Porcentaje de servicios de oficina satisfactorios
1	1					16	IND-AMSM-01.16	Porcentaje de pruebas de servicios de oficina aprobados
1	1					17	IND-AMSM-01.17	Porcentaje de clientes satisfechos
1	1					18	IND-AMSM-01.18	Porcentaje de cobertura de los servicios de no oficina
1	1					19	IND-AMSM-01.19	Porcentaje de licitaciones aprobadas al año
1	2						PR-AMSM-01.2-V00	Servicios de no oficina
1	2	1					PD-AMSM-01.3-V00	Prestación de servicios de no oficina
1	2					1	IND-AMSM-01.3+1	Porcentaje de la cobertura de servicios
1	2					2	IND-AMSM-01.3+2	Porcentaje de licitaciones aprobadas
2								Actividad investigadora
2	1						PD-AMSM-02.1-V00	Actividad investigadora
3							PR-AMSM-03-V00	SGC (Procedimientos y Registros requeridos)
3		1					PD-AMSM-03.1-V00	Medición, Análisis y mejora, incluye revisión por la dirección de calidad
3				1			R-AMSM-17-V00	Acta de reunión del Comité de Calidad (Autoevaluación)
3				2			R-AMSM-18-V00	Ficha de indicador
3				3			R-AMSM-19-V00	Plan de mejora
3					1		DOC-03.1	Plan Nacional
3					2		DOC-03.2	Encuesta de Clientes
3					3		DOC-03.3	Encuesta de personal de Alcaldía
3					4		DOC-03.4	Encuesta de otras Alcaldías
3						1	IND-AMSM-03.1	Grado de mejora de Plan de calidad
3		2					PD-AMSM-03.2-V00	Control de documentos
3				4			R-AMSM-20-V00	Difusión de la Documentación
3				5			R-AMSM-21-V00	Recepción de la documentación
3		3					PD-AMSM-03.3-V00	Control de registros
3		4					PD-AMSM-03.4-V00	Tratamiento de No conformidades /A.C, A.P y Propuestos de mejora
3				6			R-AMSM-22-V00	Hoja de detección de no conformidades
3				7			R-AMSM-23-V00	Hoja de acción correctiva/preventiva
3				8			R-AMSM-24-V00	Hoja de sugerencia de mejora
3						2	IND-MA-03.2	Porcentaje de no conformidades resueltas
3		5					PD-AMSM-03.5-V00	Auditorías de Autoevaluación
3				9			R-AMSM-25-V00	Plan anual de Auditorías
3				10			R-AMSM-26-V00	Programa de auditorías de autoevaluación
3				11			R-AMSM-27-V00	Nota de desviaciones
3				12			R-AMSM-28-V00	Informe de Auditoría
4							PR-AMSM-04-V00	Procesos de Apoyo
4	1						PR-AMSM-01.1-V00	Recursos Humanos
4	1	1					PD-AMSM-04.1-V00	Formación
4	1			1			R-AMSM-29-V00	Plan anual de formación
4	1			2			R-AMSM-30-V00	Formación del personal de la AMSM
4	1				1		DOC-04.1	Ficha del personal
4	1					1	IND-AMSM-04.1	Porcentaje de actividades de formación realizadas
4	2						PR-AMSM-04.2-V00	Infraestructura
4	2		1				IT-AMSM-04.1-V00	Gestión de adquisiciones y contrataciones de la Alcaldía Municipal de San Marcos
4	3							Gestión Administrativa
4	3	2					PD-AMSM-04.2-V00	Gestión Administrativa
PR	SPR	PD	IT	R	DOC	IND	CODIGO	TIULO
4	3	3					PD-AMSM-04-3-V00	Contratación de bienes y servicios
4	3			1			R-AMSM-31-V00	Instancia prueba de resultados
4	3			2			R-AMSM-32-V00	Documento de Compra

	Manual de la Calidad (MC)		Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00				
	Página 67 de 63		Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse					

4	3			3		R-AMSM-33-V00	Listado de proveedores
4	3			4		R-AMSM-34-V00	Cuestionario de Evaluación de Proveedores
4	3				1	DOC.04.4	Ficha de seguimiento de Proveedores
4	3				2	DOC.04.5	Sellos de Aceptación
4	3				1	IND-AMSM-04.2	Porcentaje de pedidos rechazados
4	3				2	IND-AMSM-04.3	Porcentaje de Incumplimiento
							Registros e instrucciones Técnicas Generales
				1		IT-AMSM-1	Utilización de Áreas
				1		R-AMSM-35-V00	Espacios restringido y áreas comunes
				2		R-AMSM-36-V00	Permiso de permanencia
					2	IT-AMSM-2	Bases para la utilización de los programas
				3		R-AMSM-37-V00	Solicitud de acceso de tecnología o equipo
				4		R-AMSM-38-V00	Area De inspecciones de mantenimiento

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00 Página 68 de 63	Equipo de Investigación 31-01-05	Gerente Municipal 31-01-05	Alcalde Concejo Municipal 31-01-05
Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse				

13 REGISTRO HISTÓRICO DE REVISIONES

VERSIÓN	FECHA	CAUSA
00	28-enero-2005	

	Manual de la Calidad (MC)	Elaboración	Revisión	Aprobación
	<p>MANUAL DE CALIDAD MC-AMSM-V00</p> <p>Página 69 de 63</p>	<p>Equipo de Investigación</p> <p>31-01-05</p>	<p>Gerente Municipal</p> <p>31-01-05</p>	<p>Alcalde Concejo Municipal</p> <p>31-01-05</p>
<p>Toda copia de este documento no controlada corre el riesgo de no actualizarse</p>				