

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CLAUDIA MERCEDES MARIN CAPACHO

KARLA MARIA MARROQUIN ESCOBAR

ANA DEL CARMEN MEJIA MONROY

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO DE 2004

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR (A) : DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ.

SECRETARIO (A) GENERAL : LICDA. LIDIA MARGARITA MUÑOZ
VELA.

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS : LIC. EMILIO RECINOS FUENTES.

SECRETARIO (A) DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS : LICDA. DILMA YOLANDA VÁSQUEZ
DE DEL CID.

DOCENTE DIRECTOR : LIC. JOSÉ GUILLERMO RIVERA
LARIOS.

TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS.
LIC. JOSÉ GUILLERMO LARIOS.
LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTÍZ.

FEBRERO DE 2004

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

DEDICO ESTE TRIUNFO:

A DIOS TODOPODEROSO por darme muchas bendiciones como sabiduría e inteligencia, por llenarme de paciencia, comprensión y fortaleza durante toda mi vida y mi formación académica.

A MIS QUERIDOS PADRES Marcos Marroquín y Morena de Marroquín, por apoyarme, animarme, darme cariño y comprensión para alcanzar este triunfo.

A MIS HERMANOS Sonia Yamileth y Marcos Ismael por brindarme su cariño, comprensión y animarme para obtener este logro.

A MI FAMILIA por su apoyo, confianza y animarme para lograr esta meta.

A MIS COMPAÑERAS porque estuvimos juntas luchando en las buenas y en las malas para realizar con éxito nuestro objetivo.

KARLA MARÍA MARROQUÍN ESCOBAR

A DIOS TODOPODEROSO por permitirme alcanzar una de mis mayores metas.

A MIS PADRES por su apoyo para lograr esta meta.

A MI ESPOSO René por su amor, cariño, comprensión y por su apoyo incondicional para lograr esta meta.

A MI HIJA Gabriela por ser mi inspiración para lograr esta meta.

A MIS HERMANOS César por su apoyo incondicional en el logro de esta meta y Karla por su cariño.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS por su dedicación y esmero en la realización de este trabajo.

CLAUDIA MERCEDES MARÍN CAPACHO

A DIOS TODOPODEROSO por permitirme alcanzar una de mis grandes metas.

A MI QUERIDA MADRE María del Carmen Monroy por brindarme desde siempre su apoyo incondicional y darme mucho amor para lograr este anhelado triunfo.

A MI HERMANO Liber Monroy por su cariño y comprensión.

A MI SOBRINO por brindarme su amor y alegría en la vida.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS por su perseverancia y dedicación en la realización de este trabajo.

ANA DEL CARMEN MEJÍA MONROY

A NUESTRO ASESOR Lic. José Guillermo Rivera Larios por su disponibilidad de tiempo al compartir sus conocimientos mostrando interés por la realización eficiente del trabajo.

INDICE

	PÁG. #
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I	
GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS.	
A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS.	
1. Antecedentes	1
2. Misión	5
3. Estructura Organizativa	5
a. Descripción de las funciones de cada unidad	5
4. Servicios que presta la Alcaldía	14
5. Marco normativo que regula el funcionamiento de la Alcaldía Municipal	15
6. Recursos que dispone la Alcaldía Municipal	19

**B. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE SISTEMA DE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD EN LA
PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS**

1. Sistema	
a. Definición	22
b. Importancia	23
c. Objetivos	23
d. Componentes de los sistemas	24
e. Sistema administrativo	25
1. Definición	25
2. Importancia	26
3. Características	26
f. Gestión Administrativa	27
1. Definición	27
2. Importancia	28
2. Fases del Proceso Administrativo	
a. Planeación	28
1. Definición	29
2. Importancia	30
3. Misión	30
4. Visión	31
5. Objetivos	31
6. Políticas	32
7. Estrategias	32

b. Organización	33
1. Definición	33
2. Importancia	34
3. Estructura Organizativa	34
4. Herramientas de organización	35
a. Manuales de organización	35
b. Manual de descripción de puestos	35
c. Dirección	36
1. Definición	36
2. Recursos Humanos	37
a. Círculos de Calidad	38
1. Concepto	38
2. Importancia	39
3. Formación de Círculos de Calidad	39
4. Guía de Trabajo de Círculos de Calidad	40
3. Motivación	41
4. Comunicación	41
d. Control	42
1. Definición	42
2. Importancia	43
3. Proceso de control	44
4. Herramientas técnicas	44
a. Diagrama de Flujo	45
b. Hoja de Control	45

c. Diagrama de Causa y Efecto	47
3. Calidad en el servicio al cliente	
a. Calidad	48
1. Conceptos	48
2. Filosofías de calidad	51
3. Importancia	55
4. Objetivos	56
b. Servicio al cliente	57
1. Conceptos	57
2. Importancia	59
3. Objetivos	59
4. Características del servicio	60
5. Estrategia de servicio	62

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivos	
a) Generales	64
b) Específicos	64

2. Recolección de la información	
a) Entrevista	65
b) Encuesta	65
c) Observación	66
3. Método de la investigación	66
4. Determinación del universo y de la muestra	
a) Universo	66
b) Muestra	67
5. Investigación de campo	69
6. Tabulación y análisis de la investigación	70

C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

ADMINISTRATIVA Y DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

1. Planeación	
a) Misión	71
b) Visión	72
c) Objetivos	72
d) Estrategias	73
e) Políticas	73
2. Organización	
a) Estructura organizativa	74
b) Funciones	74
c) Niveles jerárquicos	75
d) Manuales	75

3. Dirección	
a) Recursos Humanos	75
b) Motivación	76
c) Comunicación	76
4. Control	
a) Proceso de control	77
b) Herramientas de control	77
5. Calidad en el servicio al cliente	
a) Calidad	78
b) Servicio al cliente	78
c) Estrategias de servicio	78
D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1. Conclusiones	79
2. Recomendaciones	81

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA

1. Introducción	83
2. Importancia	84
3. Objetivos	85

4. Requisitos básicos	85
5. Alcances y Limitaciones	
a) Alcances	86
b) Limitaciones	86

B. CONTENIDO PRINCIPAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

1. Planeación de la calidad	
a) Misión	88
b) Visión	88
c) Objetivos	88
d) Políticas	89
e) Estrategias	89
2. Organización para la calidad	
a) Organigrama	90
b) Revisión de herramientas de organización	95
1. Manual de Organización	95
2. Manual de Descripción de puestos	95
3. Dirección para la calidad	
a) Recursos Humanos	120
1. Círculos de calidad	120
a) Concientización a las autoridades	121
b) Desarrollo de los círculos de calidad	122
c) Nombramiento de facilitadores	124

d)	Capacitación de los círculos de calidad	125
e)	Puesta en marcha del círculo de calidad	126
f)	Monitoreo de los círculos de calidad	126
g)	Presentación de los resultados	127
2.	Comunicación	127
3.	Motivación	128
4.	Control para la calidad	
a)	Control del Proceso	129
1.	Herramientas técnicas del control	
a)	Diagrama de flujo	130
b)	Hoja de control	136
c)	Diagrama de Causa y Efecto	143
5.	Plan de implementación	
a)	Objetivos	146
b)	Políticas	147
c)	Recursos	147
d)	Cronograma	149
	Bibliografía	150

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

1- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	1
2- GUÍA DE ENTREVISTA PARA JEFES.	2
3- CUADROS DE RESULTADOS DEL PERSONAL OPERATIVO.	4
4- CUADROS DE RESULTADOS DE LOS USUARIOS.	37
5- MANUAL DE ORGANIZACIÓN.	57
6- MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.	93

RESUMEN

La Alcaldía Municipal de la Ciudad de Mejicanos, Departamento de San Salvador, es una entidad de servicios públicos, responsable de prestar los servicios necesarios para el funcionamiento de la comunidad, por lo que es importante que el desempeño de las actividades administrativas sean ejecutadas y orientadas hacia el usuario en forma eficiente y oportuna.

Lo expuesto anteriormente, motivó a proponer el presente documento titulado "Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para mejorar la Calidad en la Prestación de los Servicios", con el fin de contribuir al fortalecimiento administrativo de la institución proporcionando herramientas técnico-administrativas que contribuyan en la eficiencia de la ejecución de las misma.

Se realizó un estudio en el cual fue utilizada una metodología que permitiera la obtención de información, para lo cual se utilizaron métodos y técnicas como son: entrevista, cuestionario y observación directa, los que permitieron adquirir datos primarios y secundarios. Los resultados obtenidos reflejaron deficiencias en la gestión administrativa por lo que fue necesario la elaboración de diferentes herramientas.

Entre las principales conclusiones y recomendaciones están:

- Los niveles jerárquicos no se encuentran definidos lo que genera desorientación en los empleados, por lo que se propone una nueva estructura de organización con el fin que se delimite las áreas que corresponden a cada uno de los miembros que laboran en la institución.
- La coordinación de actividades entre puestos y departamentos es regular, por lo que se recomienda conformar los círculos de calidad con empleados de los diferentes departamentos, y de esta manera dar solución a problemas que se hayan identificado.
- El control de las actividades en la alcaldía es realizado mensualmente pero no en todos los departamentos se lleva a cabo, por lo que es conveniente que los círculos de calidad establezcan herramientas tales como: diagrama de flujo, hoja de control y diagrama de causa y efecto.

INTRODUCCION

El principal objetivo de las Alcaldías Municipales, es prestar servicios básicos que satisfagan las necesidades del usuario, por lo que es esencial que estas adopten la calidad en los servicios que ofrecen y ello depende en gran medida de las estrategias de servicio que se implementan en las unidades de trabajo.

De acuerdo a lo anterior es necesario el "Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para Mejorar la calidad en la Prestación de los Servicios para la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Mejicanos, Departamento de San Salvador", lo cual contribuirá a mejorar las técnicas que aplican en su Gestión Municipal y por consiguiente ofrecer servicios con calidad.

Con la aplicación de la presente propuesta serán beneficiadas las Autoridades, Personal Operativo, Personal Ejecutivo y Usuarios de la institución.

Para tal efecto el trabajo se divide en tres capítulos, los cuales se describen a continuación.

En el primer capítulo se presentan las generalidades de la Alcaldía, el marco teórico referencial sobre las fases del proceso administrativo y de la calidad en el servicio al usuario en el cual se fundamenta la propuesta.

El segundo capítulo contiene el Diagnóstico Administrativo y de la Calidad en el Servicio al Usuario, en el cuál se describe la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación de campo. Finalizando con las conclusiones y sus respectivas recomendaciones que se han obtenido de los resultados de la investigación.

El tercer capítulo contiene la Propuesta de un Sistema de Gestión Administrativa, que comprende la Descripción del Sistema, Planeación para la calidad, Estructura Organizativa, Actualización de los Manuales de Organización y de Descripción y Análisis de puestos, Formación de Círculos de Calidad, Herramientas Técnicas del Control tales como: Diagrama de Flujo, Hoja de Control, Diagrama de Causa y Efecto, así como el Plan de Implementación de dicho sistema.

Finalmente se presenta la Bibliografía consultada y los Anexos para una mejor comprensión del documento.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS.

1. ANTECEDENTES

En 1525 a raíz de la conquista y colonización española llegaron a El Salvador, indígenas amigos y aborígenes tlaxcaltecas, aztecas, acolhuas, etc. originarios del Valle del Anahuac y conocidos en estas latitudes con el nombre genérico de Mexicanos.

Estos mexicanos fundaron en nuestro país tres núcleos: el pueblo de Mexicanos, hoy barrio de la Ciudad de Sonsonate; el pueblo de Los Mexicanos o Mexicapa, hoy cantón en Jurisdicción del pueblo de Santa María, departamento de Usulután; y el pueblo de Mejicanos, a una legua al norte de San Salvador. Desde luego, el nombre Mejicanos proviene de México, en idioma náhuatl significa "pueblo de los meshicas". En un informe municipal del pueblo de mejicanos al norte de San Salvador, del 24 de noviembre de 1860, se dice: "También los primitivos del pueblo conservan idea, que el nombre

Mejicanos significa lugar de refugio en que se situaron los tlaxcaltecas fugitivos de México, comprobándolo los vestuarios que los antiguos usaban, llenos de colores y alegorías bordadas, y el idioma que hablaban y que ahora han olvidado es el náhuatl".

En 1828 fue escenario de hechos históricos importantes: el ejército federal estableció su cuartel general en Mejicanos y desde ahí puso sitio a San Salvador; los sitiadores fueron contrasitiados y obligados a capitular en esta población con la pérdida consiguiente de todo el tren de guerra y la humillación de sus altos jefes y oficiales.

El 27 de marzo de 1888, por decreto legislativo el cantón de Mejicanos obtuvo el título de Villa. También por decreto posterior de fecha 28 de febrero de 1901 pasó a ser barrio del municipio de San Salvador. El 31 de marzo de 1903 fue declarada Cabecera Municipal. El 11 de septiembre de 1948 obtuvo el título de Ciudad de Mejicanos, el 6 de noviembre de 1948 los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial en acto protocolario declaran a Mejicanos como ciudad.

En la actualidad Mejicanos forma parte del Gran San Salvador junto a 18 municipios más. La extensión territorial de Mejicanos es de 21.12 kilómetros cuadrados. Limita al norte con los municipios de Ayutuxtepeque y Apopa, al Este con Ciudad Delgado y Cuscatancingo, al Suroeste con el municipio de San Salvador.

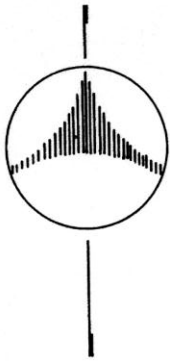
En 1992 la población censada por la Dirección General de Estadística y Censo fue de 144,855 habitantes y este mismo proyectaba al año 2001 a 193,200 habitantes, siendo el tercer municipio más poblado del área Metropolitana de San Salvador. Cuenta también el municipio con un sólo cerro llamado "El Picacho", está situado a 7.7 Km. de la ciudad de Mejicanos en dirección Oeste. La elevación de éste sobre el nivel del mar es de 1960 metros.

El Departamento de Catastro de la Alcaldía cuenta con un registro en todo el municipio de 265 colonias entre condominios, urbanizaciones, comunidades y residenciales.

El municipio cuenta también con escuelas públicas, colegios privados, puestos policiales, unidades de salud, clínicas del seguro social y hospital público. Además desarrollan sus labores tres secciones de juzgados y una oficina de la Fiscalía General de la República.

La Alcaldía Municipal se encuentra ubicada en el casco del Centro Histórico de la Ciudad de Mejicanos, Mcdo 2 Av. Juan Aberle Clínica Mpal, lugar donde se realiza la administración de los servicios que presta la municipalidad.

MEJICANOS



- | | |
|------------------------|------------------------------|
| 1 - CENTRO EDUCATIVO | 8 - SEGURO SOCIAL (I.S.S.S.) |
| 2 - IGLESIA | 9 - POLICIA NACIONAL |
| 3 - CENTRO CULTURAL M. | 10 - CRUZ VERDE |
| 4 - COMANDANCIA | 11 - JUZGADO DE PAZ |
| 5 - CORREO | 12 - ANTEL |
| 6 - CAESS | 13 - ALCALDIA MUNICIPAL |
| 7 - UNIDAD DE SALUD | 14 - RASTRO MUNICIPAL |

2. MISIÓN

La filosofía o razón de existir de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, se enmarca en la siguiente misión:

“Es una institución que persigue el bienestar social en provecho de la población local, a través de la prestación eficiente de los diferentes servicios siendo los siguientes: Aseo, Ornato, Recolección de Residuos Sólidos, Seguridad, Registro Civil, Mercados, Cementerios, Rastro, Desarrollo Urbano y otros que atañen al bienestar de los individuos que transitan, de ambulan, pernoctar o residen en la ciudad de mejicanos”¹.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

“La Alcaldía Municipal está conformada por diferentes unidades que se interrelacionan entre sí para la consecución de los objetivos de la institución, las cuales se describen a continuación”.²

a) Descripción de las funciones de cada unidad:

a.1 Concejo Municipal

De conformidad a lo prescrito en el Art. 24 del Código Municipal, está ejercido por un Concejo integrado por un Alcalde, Síndico, Concejales o Regidores. Este Concejo lo integra un cuerpo colegiado los cuales desarrollan labores legislativas, por cuanto es deliberante y normativo,

¹ Documento proporcionado por la Alcaldía Municipal periodo 2000-2003

² Ibid

interpretar el sentido colectivo y realizar aquellas actividades y anhelos de la ciudadanía; cuyas funciones principales son las siguientes:

- Aprobar el presupuesto y sus modificaciones como también sus adiciones.
- Nombrar funcionarios de alta jerarquía.
- Regular algunas determinaciones efectuadas por el Alcalde.
- Aprobar convenios o contratos importantes.
- Aprobar las erogaciones en cuantía superior a la prometida al alcalde.

a.2 Alcalde Municipal

Depende del Concejo Municipal y tiene como propósito, dirigir y coordinar los recursos de la institución, a fin de poder lograr los propósitos del Concejo Municipal; siendo las funciones principales las siguientes:

- Presidir las sesiones del Concejo y representarlo legalmente.
- Desarrollar las relaciones entre la municipalidad que representa y los organismos públicos y privados, así como los ciudadanos en general.
- Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo.
- Resolver los casos y asuntos particulares de Gobierno y Administración.

- Los demás que la ley, ordenanzas municipales y reglamentos le señalen.

a.3 Gerencia General

Esta unidad ejerce el control administrativo de toda la Alcaldía. De ella dependen jefes de departamento y secciones.

Sus funciones principales son:

- Coordinar todas las actividades propias de cada unidad.
- Velar por el buen manejo y adecuado uso de recursos.
- Supervisar todas las actividades realizadas por las unidades.
- Ejercer la gestión administrativa de la municipalidad de acuerdo con las leyes, reglamento y con disposiciones del concejo municipal.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones y actividades de todas las unidades de la municipalidad, a fin de alcanzar los objetivos institucionales.
- Buscar o proponer al alcalde municipal alternativas de ingresos y egresos con los cuales la municipalidad hará frente a los requerimientos sociales de la comunidad; someterlo a consideración del concejo municipal.

a.4 Unidad de Contabilidad

Es el encargado de registrar y controlar las operaciones ⁶ contables, en coordinación con la unidad de cuentas corrientes. Y tiene bajo su responsabilidad, diseñar, implementar y sistematizar el registro de operaciones contables en las áreas fiscal y patrimonial, con el objeto de

emitir oportunamente los estados financieros que reflejen la situación financiera y económica de la municipalidad, y contribuyan a la dirección superior en el proceso de toma de decisiones. Y sus funciones son las siguientes:

- Mantener actualizados los registros contables de las distintas operaciones financieras de la municipalidad.
- Diseñar, implantar y mantener un sistema contable que refleje con claridad la situación económica y financiera de la municipalidad.
- Elaborar y presentar oportunamente los estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos para la consideración del Concejo Municipal.

a.5 Unidad de Tesorería

Esta unidad es la responsable de percibir y custodiar aquellos ingresos provenientes de los pagos hechos por los contribuyentes en conceptos de impuestos, tasas y contribuciones municipales. Y sus funciones son las siguientes:

- Controlar eficientemente la recaudación, como custodia y erogación de los fondos de la municipalidad.
- Mantener actualizados los registros de caja, bancos, especies y otros libros auxiliares necesarios.
- Custodiar y proveer al personal autorizado, especies

valoradas y no valoradas, llevar un control de su utilización y existencia.

a.6 Secretaría Municipal

Es la unidad asesora, tanto del Concejo Municipal, como del Alcalde, de todas las actividades o planes a desarrollar.

Sus funciones son:

- Asentar en acta de acuerdos tomados por el concejo municipal.
- Comunica a toda la organización involucrada los acuerdos específicos, así como las políticas y estrategias administrativas que enmarquen las acciones municipales.
- Orienta y asesora a los jefes de unidades sobre aquellos aspectos administrativos, legales, financieros y de organización relacionada con las actividades municipales.

a.7 Unidad de Registro del Estado Familiar

Esta unidad se encarga de procesar todos los documentos que tengan que ver con el registro civil, encargándose de los archivos y emisión de dichos documentos administrando así, todas sus emisiones, modificaciones y controles. Aquí se llevará custodia y mantenimiento de toda la información que se administre y procese, procurando la conservación adecuada de todos los registros que aquí se generen.

a.8 Unidad de Desarrollo Social

Esta unidad organizativa ejecuta las siguientes actividades:

- ayudar a las comunidades en las gestiones de proyectos.
- Atender peticiones personales.
- Orientar a las autoridades municipales hacia la identificación de proyectos autofinanciables que permitan un desarrollo comunitario.

a.9 Unidad del Asesor Jurídico

Esta unidad se encarga de representar jurídicamente a la Alcaldía Municipal, ante situaciones de índole legal; vela por el cumplimiento de todas las disposiciones plasmadas en el Código Municipal, Reglamentos y Ordenanzas Municipales y demás leyes que rigen al gobierno local.

Sus funciones son las siguientes:

- Establecer y mantener comunicación adecuada entre la comunidad y la municipalidad.
- Dar a conocer sistemáticamente a la comunidad los proyectos y programas de impacto social que reflejen la labor desarrollada por la municipalidad.
- Canalizar a los diferentes medios de difusión la información oficial proporcionada por la municipalidad a través de la gerencia.

a.10 Sindicatura

Su función es llevar control y supervisión legal de la gestión municipal, así como representar a los empleados ante las autoridades municipales en todo lo relacionado a sus empleos.

a.11 Unidad de Catastro.

Esta unidad es la que lleva el control de los mapas catastrales, ubicando la localización exacta de cada inmueble con su respectivo propietario y bases imponibles. Sus funciones básicamente son: Mantener, custodiar y velar por toda la información catastral del municipio (planos, listados, fichas, etc); se encargará de las inspecciones y controles pertinentes para el seguimiento de las leyes y reglamentos bajo su responsabilidad. Entre las cuales están: Ley Catastral, Ley Condominal, Código Municipal, Ordenanzas Municipales, Reglamento de OPAMSS, y Ley Tributaria Municipal.

a.12 Unidad de Cuentas Corrientes.

Esta unidad se encarga de llevar en forma actualizada las cuentas (carteras) de los contribuyentes de la municipalidad, las cuales son de vital importancia; ya que en base éstas, se estiman y se perciben los ingresos tributarios y no tributarios que sirven para cubrir los gastos operativos y los costos de los servicios municipales.

a.13 Departamento de Recursos Humanos

Este departamento es el encargado de obtener para la administración municipal, el personal calificado e idóneo para cada uno de los puestos y unidades de trabajo; así como, desarrollar la capacidad e iniciativa del personal conforme a las necesidades de la institución, manteniendo una elevada moral de trabajo, a través de la aplicación de políticas de estímulos e incentivos. Y sus funciones principales son:

- Asistir y asesorar a la gerencia en lo relativo a la toma de decisiones para el establecimiento de políticas de personal.
- Desarrollar en forma sistemática, técnica y metodológica las actividades de: reclutamiento y selección de personal, nombramiento y contratación del mismo, clasificación y remuneración, ascensos, traslados, licencias, permisos, vacaciones, retiros, renunciaciones y otras acciones y movimientos de personal.

a.14 Auditoría Interna

Esta unidad se encarga de:

- Evaluar informes financieros y administrativos preparados dentro de la institución.
- Revisar y evaluar la eficiencia del control interno de los sistemas de contabilidad y los cambios de éstos.
- Verificar que los activos de la institución estén registrados

y protegidos contra pérdidas o daños de cualquier índole.

- Verificar que la contabilidad se esté aplicando de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad y cumplir con las Normas Internacionales de Auditoría.

a.15 Cuerpo de Agentes Municipales (CAM)

El CAM debe atender y guardar el orden público, controlar y ordenar la circulación local de vehículos, supervisar la correcta aplicación de precios, pesas y medidas, vigilar la caza y pesca y la veda de las mismas, ejercer vigilancia forestal. Asimismo, colaborar con las autoridades nacionales en la persecución de delitos de orden común.

a.16 Organización Municipal de Apoyo a la Microempresa (OMAM)

La Organización Municipal de Apoyo a la Microempresa es una unidad administrativa de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, que se encargará de impulsar y proveer servicios de información, asesoría y capacitación al sector de la micro y pequeña empresa; esta unidad dará seguimiento a los lineamientos de los planes de desarrollo económico del gobierno local.

a.17 Departamento de Desarrollo Urbano y Obras Civiles

Este departamento se encarga de controlar la ejecución de los planes de Desarrollo formulados tanto en el área urbana como rural, y de procesar la información catastral y de crecimiento poblacional.

Entre otras funciones están: elaborar, controlar y dar seguimiento a proyectos municipales, siendo su principal responsabilidad velar por el integral desarrollo de cada uno de estos.

4. SERVICIOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA

Entre los servicios que presta la Alcaldía están:

- ✓ Extensión de documentos tales como:
Partida de nacimiento, partida de matrimonio, carné de minoridad, partida de defunción, constancia de cédulas, solvencias municipales, estado de cuenta de la tasa de desechos sólidos, permisos para instalación de puestos de ventas en mercados y kioscos, permisos para construcción, constancia o permisos para entierro.
- ✓ Recolección de desechos sólidos
- ✓ Alumbrado público
- ✓ Atención y desarrollo de microempresarios municipales
- ✓ Celebración de matrimonios civiles
- ✓ Organización de las festividades patronales
- ✓ Apoyo a comunidades
- ✓ Desarrollo urbano
- ✓ Seguridad municipal

5. MARCO NORMATIVO QUE REGULA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.

Existen diversas leyes que rigen a las Alcaldías Municipales, para hacer referencia al trabajo municipal. Entre las leyes y reglamentos estipulados se pueden mencionar: La Constitución de la República de El Salvador, El Código Municipal, La Ley de la Corte de Cuentas; además para realizar sus labores utiliza otros instrumentos de tipo legal los cuales son: Código de Trabajo, La Ley de Arbitrios Municipales y La Ley del Servicio Civil.

- a) La Constitución de la República de El Salvador,** es considerada la base jurídico-político del Estado, en la sección segunda del capítulo VI de la Constitución de la República de El Salvador, están considerados los artículos que se refieren a las Alcaldías Municipales: En el Art.202 inciso primero estipula que " Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población".

El Art.203 hace referencia que " Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, y funcionamiento de sus facultades autónomas".

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras Instituciones Públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

En el Art.204 se establecen algunas de las funciones que como entidad autónoma pueden realizar las Alcaldías, algunas que se pueden mencionar son: crear, modificar, suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras; asimismo, decretar su presupuesto de Ingresos y Egresos, gestionar libremente en las materias de su competencia; nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias, decretar las ordenanzas y reglamentos locales, también elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas para proponerlas como Ley a la Asamblea Legislativa.

De acuerdo al Art.205 estipula, que ninguna Ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

Además el Art.206, menciona que "Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos".

Y el Art.207 que detalla que los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado y se utilizarán para provecho de los Municipios.

b) Código Municipal

Según el Art.1 del Código Municipal dice:

“El presente código tiene por objeto desarrollar los Principios Constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios”.

En el Art.4 se estipulan algunas de las actividades que le corresponden a la Alcaldía entre ellas están:

- Elaborar, aprobar y desarrollar planes de desarrollo urbano y rural.
- El desarrollo y control de nomenclatura y ornato público.
- Promover y desarrollar programas de salud.
- Impulsar el desarrollo industrial, comercial, agrícola, artesanal y de servicios.
- Vigilar la Actividad de los establecimientos comerciales, industriales y de servicio.
- Controlar el funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos y otros establecimientos.
- Promover y organizar ferias y festividades populares.

- Regular el uso de calles, aceras, parques y otros sitios públicos municipales.
- Planificar y dar mantenimiento a todo género de obra pública necesaria al municipio.

c) La Ley de la Corte de Cuentas de la República.

El Art.207 inciso 4° de la Constitución de La República dice "Los Concejos Municipales, administrarán el patrimonio de sus municipios y rendirán cuentas circunstanciadas y documentadas de su administración a la Corte de Cuentas de la República". Y en inciso 5° hace referencia "La ejecución del presupuesto será fiscalizada a posteriori por la Corte de Cuentas de la República de acuerdo a la ley".

Asimismo, la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Mejicanos, utiliza otros instrumentos de tipo legal para realizar sus labores entre las cuales se pueden mencionar: Código de Trabajo, la Ley de Arbitrios Municipales y Ley del Servicio Civil.

El primero regula el aspecto laboral en lo referente al acto operativo de la institución, en el Art.2, estipula lo siguiente: Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semi Autónomas y sus trabajadores.

La Ley de Arbitrios Municipales, es el instrumento legal el cual faculta a las Municipalidades poder grabar con impuesto

a los contribuyentes y así contribuir al sostenimiento y desarrollo de la administración Municipal.

La Ley del Servicio Civil, dentro de su contenido hace énfasis a que regula, las relaciones del estado y el municipio con sus funcionarios y empleados en el área administrativa solamente lo que se refiere a los Presupuestos Municipales.

6. RECURSOS QUE DISPONE LA ALCALDÍA MUNICIPAL

La Alcaldía Municipal de la Ciudad de Mejicanos, cuenta con Recursos Humanos, Financieros, Materiales y Técnicos que emplea para el desarrollo eficiente y eficaz de actividades.

Cabe mencionar en que todo proceso administrativo la eficiencia empleada en los recursos, dependerá en gran medida del grado de relación e interdependencia que exista en los recursos que administra la institución.

a) RECURSOS HUMANOS

La Alcaldía para llevar a cabo sus actividades, cuenta con una totalidad de 300 empleados distribuidos en jefaturas, áreas de servicios y de seguridad municipal.

b) RECURSOS FINANCIEROS

El presupuesto de la Alcaldía está constituido por recursos propios que provienen de los impuestos recaudados en los sectores Comercio, Industria, Financiera, Servicios, Propiedad Inmobiliario, Vialidad

y otros gravámenes; así mismo, por donaciones, subsidios y legados que son otorgados por Organismos Internacionales y del Gobierno Central, como también del Fondo Específico de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).

c) RECURSOS MATERIALES

Entre los recursos que posee la Alcaldía para el buen funcionamiento de sus actividades están:

Infraestructura (local), Mobiliario y Equipo de Oficina (40 archivadores metálicos, 60 escritorios, 55 sillas secretarial, 35 equipos de computación, 7 fotocopiadoras, 20 ventiladores de pared, 10 camiones recolectores de desechos sólidos, 2 pick up para uso de mantenimiento general, 2 pick up para transporte de uso oficial, y papelería y útiles).

d) RECURSOS TÉCNICOS

Estos comprenderán las herramientas que son utilizadas, con el propósito de verificar y evaluar resultados, a efecto de poder lograr los objetivos propuestos. Entre dichas herramientas están: Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos, Manual de Políticas y Salarios, Manual de Descripción de Puestos, Manual de

Seguridad e Higiene, Manual de Inducción, Reglamento sobre Uso de Uniformes y Reglamento Interno.

B. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

GENERALIDADES.

La administración consiste en propiciar condiciones para que los grupos de personas en la organización logren los objetivos y metas institucionales.

"Administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar recursos disponibles de organización para alcanzar las metas establecidas."³

Según Henry Fayol Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Por lo tanto, la administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos en resultados útiles y efectivos, para producir una acción exitosa. Las personas que practican la administración pueden designarse como gerentes y si realizan debidamente su trabajo, de ello

³ Stoner James A. y Otros. "Administración". México: Editorial Pearson Educación. Sexta edición. 1996, pág 36.

dependerá el éxito que puede tener la empresa alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales.

1. SISTEMA.

a) DEFINICIÓN.

"Es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada uno de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica que encadena sus actos a un fin común".⁴

"Es un conjunto o un todo formado por partes conectados en cierta forma y orientados al mismo propósito"⁵

El sistema es un conjunto de componentes encaminados a lograr una meta en particular, de acuerdo a un plan, el funcionamiento del sistema es una serie de elementos que interaccionan entre sí, con sus partes, componentes y procesos que lo integran para llevar a cabo las actividades que son componentes del sistema.

⁴ Del Pozo Navarro, Fernando. "La Dirección por Sistemas". México: Editorial Limusa. Primera Edición. 1988, pág. 17.

⁵ Koontz, Harold y Weihrich. "Administración una Perspectiva Global". México: Editorial McGraw Hill. Onceava Edición. 1998, pág 206.

b) IMPORTANCIA.

La importancia de los sistemas se basa en que la administración de una organización consiste fundamentalmente en manejar los sistemas, en mayor o menor grado, un todo que ha sido creado mediante los objetivos, utilización y distribución de sus recursos que estarán siempre en función de las metas fijadas. Toda organización debe contar con sistemas de trabajo que le ayuden a guiar y orientar las acciones, porque son éstos los que regulan, controlan los elementos humanos y materiales.

El diseño del sistema debe ser elaborado considerando posibles cambios para que con el paso del tiempo no queden inservibles, y se le puedan realizar modificaciones para alcanzar plenamente los objetivos de la empresa y desarrollarse sobre bases técnicas para la eficiencia en los recursos mediante una información clara y oportuna.

c) OBJETIVOS

Los objetivos ayudan a dirigir la conducta del sistema de manera que toda la organización realice sus actividades en forma adecuada, orientados a lograr una coordinación integral de todos sus elementos. Los sistemas persiguen los siguientes objetivos:

- 1) "Solucionar los problemas administrativos, técnicos, humanos, etc., de la organización.

- 2) Obtener mayor rendimiento de recursos tanto a corto como largo plazo y un logro más efectivo de los objetivos que se persiguen.
- 3) Permitir mayores conocimientos de la estructura y funcionamiento del sistema de interés".⁶

d) COMPONENTES DE LOS SISTEMAS.

Las partes componentes de cualquier sistema son los siguientes:

- 1) INSUMOS: Constituyen los componentes que ingresan (entradas) en el sistema dentro del cual se van transformando hasta convertirse en producto (salidas).
- 2) PROCESADOR: Es el componente que transforma el estado original de los insumos o entradas, en productos o salidas. Factor básico del procesador será la tecnología utilizada, dependiendo del tipo o clase de sistema.
- 3) PRODUCTOS: Son las salidas o la expresión tangible e intangible de los objetivos de los sistemas; son los fines y las metas del sistema. En la administración los productos serán los bienes, los servicios, etc.
- 4) REGULADOR: Es el componente que gobierna todo el sistema, al igual que el cerebro en el organismo humano. En la administración el regulador estará constituido por los niveles directivos y gerenciales

⁶ Cárdenas Miguel Ángel. "El Enfoque de Sistemas". México: Editorial Limusa. Primera edición. 1986, pág. 34.

que establecen las reglas, políticas que se instrumentan en planes, estrategias, tácticas, etc.

- 5) RETROALIMENTACION: Mediante la retroalimentación los productos inciden en el sistema regulador, el cual genera energía a través de los insumos que vuelven a entrar en el sistema para transformarse nuevamente en productos o salidas.

Una de las funciones del sistema regulador es que si existe un desajuste o falta de relación insumo-producto, este adoptará las decisiones o acciones correctivas para que se pongan en práctica por medio de la retroalimentación.

e) SISTEMA ADMINISTRATIVO.

1. DEFINICIÓN

"Los Sistemas Administrativos son conjuntos de elementos humanos, físicos y técnicos interrelacionados entre sí, a fin de lograr la planificación, organización, ejecución y control de los objetivos de la empresa".⁷

⁷ Gómez Ceja, Guillermo. "Sistemas Administrativos". México: Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. Primera edición. 1997, pág. 36.

“Es una organización compuesta de hombres y máquinas empeñadas en una actividad coordinada, dirigida hacia una meta, enlazados mediante sistemas de información e influenciados por el medio ambiente externo”⁸.

Tomando como base los conceptos anteriores se puede integrar que sistema administrativo es un conjunto de elementos que interrelacionados entre sí logran la ejecución del proceso administrativo con el fin de alcanzar las metas de la empresa.

2. IMPORTANCIA.

Los Sistemas Administrativos se consideran importantes de acuerdo al desarrollo de la empresa; ya que los procedimientos, formas y métodos para llevar a cabo las actividades forman parte de los componentes del sistema.

Dicho sistema debe ser estructurado de manera realista, objetiva y flexible de modo que cuando surjan posibles situaciones de cambio no corran el riesgo de quedar obsoletos e inservibles.

3. CARACTERÍSTICAS.

Todo sistema tiene tres características básicas:

1. Todo sistema contiene otro sistema (subsistema) y a la vez está contenido en otro sistema de carácter superior, dando idea a la categorización de

⁸ Galván Escobedo, José. “La Teoría de los Sistemas Aplicados a la Administración”. ICAP, San José Costa Rica, 1999.

suprasistema, sistema y subsistema.

2. Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema.
3. Alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el conjunto, sin dejar de reconocer la importancia de las otras características.

f. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. DEFINICIÓN

Gestión Administrativa se define como "El proceso emprendido por una ó más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola no podría alcanzar".⁹

Es importante recalcar que la palabra Gestión es sinónimo de Administración. Por lo tanto, es una de las labores más importantes dentro de las organizaciones ya que interrelacionan las actividades individuales de las diferentes áreas, departamentos y personas para integrar un todo.

⁹ Ivancevich John y Otros. "Gestión , Calidad y Competitividad". México: Editorial McGraw Hill. Primera Edición. 1997, pág.11

Para realizar una gestión eficiente, se necesita de unos buenos gestores, los cuales se definen como: "Los individuos que guían, dirigen o supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión"¹⁰

2. IMPORTANCIA

Para lograr los objetivos de la organización, es necesario que exista un proceso de gestión bastante estructurado que defina los caminos a seguir, los recursos a utilizar, facilitación del proceso y una verificación oportuna de lo realizado en su conjunto. En el caso de la Alcaldía, una buena administración ayudará a tener una buena dirección que oriente los escasos recursos con que cuenta la administración, logrando cumplir las metas con el máximo aprovechamiento de los recursos.

3. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo es una forma sistemática de hacer las cosas. Todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades con el propósito de alcanzar las metas de la empresa.

¹⁰ Ibid.

a) PLANEACION.**1. DEFINICIÓN.**

La planeación juega un rol muy importante en toda organización; ya que ello obliga a formular los objetivos, a determinar que programa de acción o actividades serán necesarias para poner en marcha y de qué manera.

“La planeación incluye la selección de misión, objetivos y las acciones para lograrlos, requiere tomar decisiones; es decir seleccionar cursos futuros de acción entre varias acciones”¹¹

“Es la actitud de fijar metas, determinar las tareas a llevar a cabo para cumplirlas, asignar las tareas a otros, supervisar el progreso de acuerdo con el plan y revisar el plan para reflejar información nueva”¹²

La planeación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus empresas. Además la planeación es parte fundamental del proceso administrativo; ellos deben definir metas, planes, objetivos y la forma para alcanzarlos; teniendo presente posibles circunstancias futuras, los recursos disponibles y experiencias pasadas todo con el propósito de prever los cursos futuros de acción.

¹¹ Koontz Harold y Weihrich. “Administración una perspectiva global”. Opus Cit. Pág.20.

¹² Hellriegel, Don Slocum John y Otros. “Comportamiento Organizacional”. México: Internacional Thomson Editores. Octava edición. 1999, pág. 22.

2. IMPORTANCIA

La planeación es importante porque le permite a la empresa prever el futuro y adoptar líneas de acción que garanticen un máximo rendimiento, en lugar de simplemente reaccionar a las mejores alternativas de acción y definir claramente los objetivos y metas que se pretenden lograr en un período de tiempo con el uso óptimo de los recursos disponibles.

3. MISIÓN

Toda organización sea del tipo que sea, tiene un propósito básico que le da sentido a su propia existencia.

Misión "Es la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta".¹³

Entendiéndose la misión como la función que describe el sentido de la existencia de la empresa, al mismo tiempo cómo ha de lograrlo y el papel de quienes participan en la búsqueda del cumplimiento del propósito. En la misión las organizaciones describen su filosofía sobre su función en el ámbito empresarial, sus valores, su compromiso con la sociedad, ámbito geográfico, etc.

¹³ Koontz Harold y Heinz Weihrich. "Administración, una Perspectiva Global". Opus Cit. Pág. 127.

4. VISION

La Visión "Es aquella que describe las expectativas que la institución tiene en el futuro".¹⁴

Entendiéndose Visión como la razón de existir de una empresa la cual la constituyen los clientes; por lo que los valores, preferencias y actitudes son importantes para la formulación de ésta.

Los ejecutivos de primer nivel crean el ambiente organizacional y por medio de su visión, determinan la dirección de la empresa.

5. OBJETIVOS

Los objetivos "Son los fines hacia donde debe dirigirse toda actividad".¹⁵

"Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una y otra índole".¹⁶

Se debe recalcar que los objetivos son fines específicos de las condiciones deseadas para alcanzar las metas de la organización; los cuales son medibles y a la vez importantes ya que en ellos se ve reflejado hacia donde se dirigen las actividades organizacionales e individuales.

¹⁴ Koontz Harold y Heinz Weihrich. "Administración, una Perspectiva Global". Opus Cit. Pág. 716.

¹⁵ Garza Treviño, Juan Gerardo. "Administración Contemporánea". México: McGraw Hill. Segunda edición. 2000, pág.88.

¹⁶ Koontz Harold y Heinz Weihrich. "Administración, una Perspectiva Global". Opus Cit. Pág. 129.

6. POLÍTICAS

Las políticas "Son declaraciones escritas que reflejan los objetivos básicos de un plan y trazan directrices que permiten elegir las acciones necesarias para alcanzar los objetivos".¹⁷

"Son planes fijados o guías de acción en áreas limitadas o especializadas. Son principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas".¹⁸

Las políticas son una guía para la acción de la organización y reflejan los valores de un plan, las cuales se formulan para que los gestores y trabajadores las pongan en práctica y de ésta manera alcanzar los objetivos.

7. ESTRATEGIAS

Estrategia "Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación y combinación de recursos necesarios para su cumplimiento".¹⁹

¹⁷ Ivancevich John M. y otros. "Gestión, Calidad y Competitividad". Opus Cit. Pág. 223.

¹⁸ Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas". México: McGraw Hill Interamerica Editores S.A. de C.V. Octava edición. 1994, pág. 16.

¹⁹ Koontz Harold y Heinz Weihrich. "Administración, una Perspectiva Global". Opus Cit. Pág. 130.

“Un amplio plan de acción para el logro de los objetivos de la empresa y el cumplimiento de su misión”.²⁰

Las estrategias son las acciones que deben ponerse en práctica para el logro de los objetivos de la organización. Estas han de ser revisadas para tener la seguridad de que se están consiguiendo los objetivos deseados.

b) ORGANIZACIÓN

1. DEFINICIÓN

La organización se define de la siguiente manera:

“Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la empresa, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la misma”²¹

La organización “Es la determinación de qué tareas es necesario llevar a cabo, quién las realizará, cómo deben agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quién y dónde se deberán tomar las decisiones”²²

²⁰ Ivancevich John M. y otros. “Gestión, Calidad y Competitividad”. Opus Cit. Pág. 242.

²¹ Stoner James A. y Otros. “Administración”. Opus Cit. Pág. 12.

²² Robbins Stephen P. y Otro. “Administración”. México: Editorial Prentice Hall. Sexta edición. 2000, pág. 11.

Tomando como base los conceptos anteriores se puede integrar, que la organización establece la estructura organizativa que agrupa funciones, asigna la autoridad y responsabiliza a quien las ejecuta, de manera que facilite el cumplimiento de las actividades.

2. IMPORTANCIA

La importancia de la organización radica en que es una fase del proceso administrativo en el que organizarse no debe descuidarse en cualquier empresa, pues en ésta, se ordenan de una manera efectiva las actividades. Mediante la organización se fijan las normas de operación que contribuyen a la estabilidad de la empresa; así como también deben contar con herramientas indispensables para desarrollar en forma eficiente las actividades de la empresa.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Refleja los puestos y los grupos de trabajo de una organización donde se detallan los niveles de responsabilidad y jerarquía tomando como base las decisiones de los mandos medios y superiores, además se establecen los canales formales de comunicación, eliminando los obstáculos al desempeño que resultan de la mala información y asignación de las actividades, con el único objetivo de colaborar al desarrollo empresarial.

4. HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN

Los Manuales son documentos que identifican áreas específicas de trabajo que contribuyen a una eficiente administración, su importancia radica en el aporte funcional que formalizan las autoridades que desempeña cualquier empresa, el cual define con claridad y estabilidad un grupo de disposiciones que en buena parte rige la conducción de actividades.

CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Existen diferentes clases de manuales, cada uno dirigido a suplir alguna necesidad, así se puede mencionar los que con frecuencia se utilizan.

a. Manual de organización

Es un documento cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una institución, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro de dicha institución.

Los manuales de organización constituyen el ordenamiento metódico de las reglas que deben seguirse para la realización de la rutina administrativa en cada departamento.

b. Manual de Descripción de Puestos.

En una empresa se debe establecer los diversos departamentos y niveles jerárquicos, una vez

establecidos se debe definir lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo recibe el nombre de puesto.

El manual de descripción de puestos detalla por escrito las funciones que deberán realizarse en un determinado puesto, su ubicación en la estructura organizativa y las especificaciones del mismo.

c) DIRECCIÓN.

Se considera la dirección como la tercera fase del proceso administrativo y es la esencia de la administración, ya que es donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado a través de la autoridad del administrador.

1. DEFINICIÓN.

Dirección es "Conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo"²³

Dirección es "La descripción de como los administradores deben dirigir e influenciar a sus subordinados, haciendo que otros efectúen las tareas esenciales creando la atmósfera adecuada y de ese

²³ Garza Treviño, Juan Gerardo. "Administración Contemporánea". Opus Cit. Pág.100.

modo ayudan a los subordinados a dar su mejor esfuerzo”²⁴

Esto significa que la dirección es la toma de decisiones organizacionales, donde el administrador ejecuta los planes en forma conjunta con los trabajadores, y estos reciben una orientación e integración para lograr de una manera eficiente los objetivos y metas propuestas. Es básicamente una actividad donde se relaciona la comunicación, motivación, liderazgo y control entre las personas.

2. RECURSOS HUMANOS

“Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea, es el único recurso vivo y dinámico de la organización decide el manejo de los demás, que son físicos y materiales”²⁵

“Es la función especializada en la planeación para obtener trabajadores, supervisar su entrenamiento, evaluarlos y compensarlos”²⁶

²⁴ Stoner, James A. “Administración”. Opus Cit. Pág.482.

²⁵ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Colombia: Editorial McGraw Hill. Quinta edición. 2000, pág. 128.

²⁶ Garza Treviño, Juan Gerardo. “Administración Contemporánea”. Opus Cit. Pág 385.

De las definiciones anteriores se puede retomar que la administración de Recursos Humanos, debe ser considerada como una función administrativa, donde se elige al personal adecuado a los puestos y equipos de trabajo, desarrollando las habilidades de los trabajadores e identificando métodos para mejorar el desempeño laboral, además es necesario comprender el comportamiento humano conociendo las diversas técnicas y herramientas que ayudan a obtener una fuerza de trabajo motivada donde se recompensan los éxitos de los empleados con el cumplimiento de las metas y objetivos que se han trazado.

a. CIRCULOS DE CALIDAD

1. CONCEPTO DE CÍRCULOS DE CALIDAD

Se puede decir que "Un Círculo de Calidad es un grupo de personas que trabajan en tareas similares, los cuales se reúnen una vez por semana / mes (fuera de horas de trabajo) y discuten problemas relacionados con el trabajo y se ayudan unos a otros a plantear soluciones para esos problemas que se han identificado".²⁷

De la definición anterior se puede retomar que un Círculo de Calidad está integrado por un grupo pequeño de empleados que voluntariamente se reúnen para estudiar los problemas

²⁷ James Paúl. "La Gestión de la Calidad Total". México: Prentice Hall. Primera edición. 1997, pág. 165.

encontrados y a su vez la aplicación de técnicas que ayuden a resolver los problemas en sus procesos de trabajo.

2. IMPORTANCIA

La aplicación de los Círculos de Calidad genera estos beneficios a la institución:

- Los Círculos de Calidad mejoran en la institución, los niveles de productividad y calidad en las operaciones.
- La participación activa por parte de los Círculos de Calidad permite encontrar soluciones a los problemas en sus procesos.

3. FORMACIÓN DE CÍRCULOS DE CALIDAD

El aspecto más importante de los Círculos de Calidad es que su proceso de establecimiento y desarrollo es un sistema que facilita y ayuda a la gestión administrativa, de donde se puede deducir que no es un programa y su carácter permanente obliga a tomar una serie de medidas y acciones que previamente se utilizan para su formación, dentro de los que tenemos:

- El apoyo y el compromiso de la Gerencia
- Asignación de un Coordinador
- Estrategia para introducir el sistema
- Programas de Capacitación
- Sistemas y Procedimientos de Administración de Círculos de Calidad.

Luego de los requisitos previos, se mencionan los elementos organizativos que deben existir para llevar a cabo la implantación, y estos son:

- El Administrador
- El Instructor
- Asesor

4. GUÍA DE TRABAJO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

La guía de trabajo de los círculos de calidad se puede dividir en cuatro pasos:

- Identificación de los problemas, como resultado del análisis de los procesos de trabajo; además del planteamiento de las posibles soluciones, se seleccionará una solución que será la que el círculo determine ser la óptima, que mejorará la productividad y la calidad de las operaciones.
- La presentación es hecha a manera de exposición a la Gerencia con el fin de obtener la aprobación.
- En caso sea aprobado, poner en marcha la solución propuesta, pero esto lo debe de realizar el nivel de Jerarquía adecuado dentro de la institución.
- Establecer los verdaderos beneficios alcanzados con la implantación de la propuesta.

3. MOTIVACIÓN

La motivación es un estado interno que lleva a perseguir objetivos a través del esfuerzo, la intensidad y la persistencia del trabajador que lo induce a realizar su trabajo con entusiasmo, a la vez trata de explicar el comportamiento del ser humano dándonos la pauta del porque no todos los empleados se desempeñan de igual forma en cuánto a la ejecución de las tareas.

En las organizaciones el administrador es el encargado de motivar al grupo de trabajadores, con el fin de que sientan satisfechos, con el trabajo que realizan y el deseo de lograr sus objetivos personales, colectivos y por ende los institucionales.

En otras palabras, la motivación es aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano que posee el individuo para realizar su trabajo lo mejor posible.

4. COMUNICACIÓN

Es una de las herramientas principales que utiliza el administrador para dar a conocer los propósitos y objetivos de la organización, a través del intercambio de información por medio de palabras y símbolos en forma escrita con el fin de ser interpretados de una manera correcta.

La comunicación puede describirse como un proceso mediante el cual se traduce y se transmite un mensaje, ya sea interno o externo a la organización a través de algún medio que le permita a los diferentes niveles conocer la información en forma oportuna. De esta manera contribuirá a proporcionar nuevos conocimientos que ayuden al proceso social, cultural y científico de los empleados.

d) CONTROL

El control es una etapa necesaria para la organización, es donde se pretende asegurar que lo planeado, organizado y dirigido se haga de acuerdo con las expectativas propuestas, señalando de esta manera los errores encontrados con el fin de repararlos y evitar su repetición.

1. DEFINICIÓN

Control es "El proceso utilizado para evaluar el rendimiento real, con los objetivos fijados y corregir las diferencias que pueden haberse producido entre resultados y objetivos"²⁸

Control se define como "El proceso de vigilar actividades que aseguren que se estén cumpliendo como

²⁸ Ivancevich, John M. "Gestión, calidad y competitividad". Opus Cit. Pág. 532.

fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”²⁹

Esto significa que el control ayuda a medir lo ejecutado con lo planificado garantizando el ajuste entre las actividades reales y las planeadas.

El control es el esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, porque se establecen los métodos para conseguirlo y de esta manera contribuirá a que todos los recursos se utilicen de una forma eficaz y eficiente para la obtención de metas organizacionales.

2. IMPORTANCIA

El control es importante porque es el cierre del ciclo de la administración, es utilizado para la correcta utilización de los planes, la medición continua de la eficiencia en el trabajo y la comprobación del logro óptimo de los objetivos.

Cabe agregar, que el administrador utiliza el control para determinar las habilidades de sus empleados, verificando de esta manera la integración de sus actividades y a la vez los posibles errores para posteriormente corregirlos.

En otras palabras, el control se da en todas las funciones administrativas y su valor específico se encuentra en la verificación del cumplimiento de las actividades en la empresa.

²⁹ Robbins Stephen P. y Otro. "Administración". Opus Cit. Pág. 12.

3. PROCESO DEL CONTROL

Este proceso se refiere a la medición del desempeño actual comparándolo con el estándar y tomando acción gerencial para corregir desviaciones o normas inadecuadas.

El proceso requiere ciertos pasos a seguir para la fijación de todo control administrativo:

- a. Establecimiento de estándares o normas que se van a aplicar.
- b. Valorizar lo realizado.
- c. Comparar lo hecho con las normas establecidas y determinar las diferencias que hay.
- d. Corregir las desviaciones.

4. HERRAMIENTAS TÉCNICAS DEL CONTROL

En el desarrollo de la fase del control, se crean herramientas técnicas especializadas que se adaptan a las diversas áreas organizacionales: Por ejemplo ventas, producción, finanzas, contables, administrativos, calidad de la administración y controles generales.

En forma breve se mencionarán las herramientas técnicas utilizadas en el control de la calidad:

a) Diagrama de Flujo.

Los diagramas de Flujo son instrumentos relativamente simples que ilustran el flujo del proceso que esta siendo examinado, en este flujo se muestra la secuencia de eventos de este proceso.

Cuando los diagramas de flujo son utilizados por la gente que trabaja con un proceso determinado este proporciona una mejor comprensión del mismo y una mejora de la comunicación.

b) Hoja de control.

Es una herramienta estadística por el Control de Calidad en procesos repetitivos, que sirve para definir un objetivo o estándar, que interesa a la alta dirección como un medio para evaluar si el objetivo ha sido alcanzado.

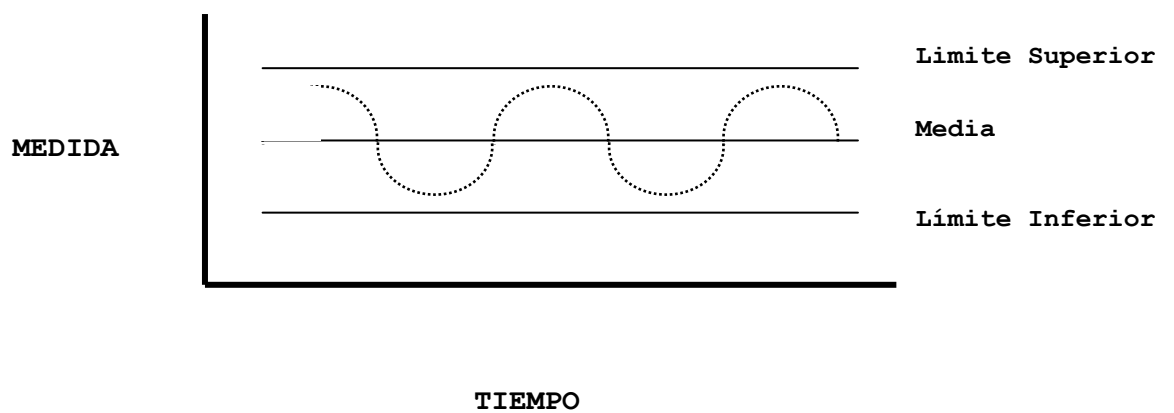
Para construir una Hoja de Control se toman muestras de un tamaño prefijado en lugar del proceso, dichas muestras se calcula el valor estadístico que interesa.

Gráficamente la Hoja de Control se representa mediante un cuadrante donde en el eje vertical se ubican los valores del estadístico y en el eje horizontal, el tiempo u orden cronológico en que las muestras se han tomado, luego se procede a trazar tres (3) líneas horizontales, una en el centro de la distribución;

quedando representados de esta manera los límites inferior, superior y el promedio, según figura:

FIGURA 1

HOJA DE CONTROL



Construida la gráfica se procede a plotear los valores de (x) correspondientes a producciones pasadas y si todos los puntos caen dentro de los límites del control y no existen flujos de puntos abajo o arriba del promedio puede decirse que el proceso está bajo control estadístico y por el contrario si caen puntos fuera del límite se deben investigar las causas correspondientes y el proceso se considera "fuera de control".

c) Diagrama de Causa y Efecto.

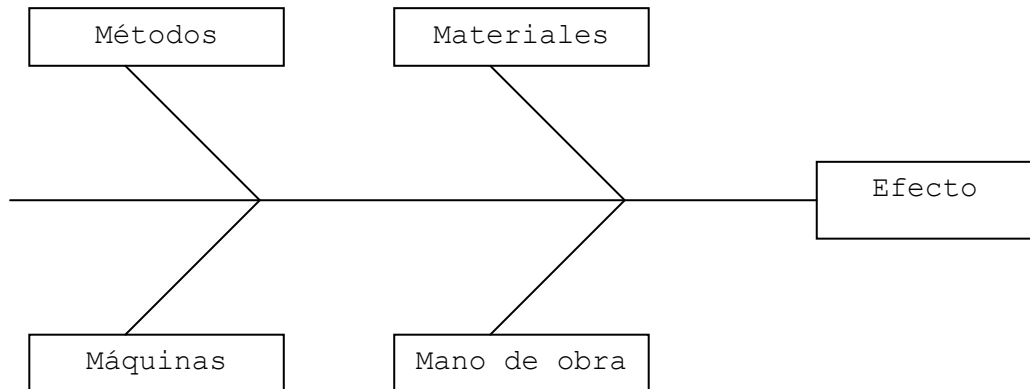
Como su nombre lo dice un diagrama Causa - Efecto es una herramienta mediante la cual se definen los problemas como un efecto y se trata de reducirlo a sus causas fundamentales. Este diagrama es mejor conocido como diagrama de "Espina de Pescado" por la forma que presenta y fue ideado por el Dr. Kaoru Ishikawa. En la figura 2, el efecto aparece en el lado derecho y las palabras que aparecen en los extremos de las ramas son las causas.

Generalmente las áreas básicas para buscar causas son: Mano de Obra, Materiales, Maquinaria y Métodos.

Un diagrama Causa - Efecto representa la relación entre el efecto y las posibles causas para un efecto, lo que ayuda al análisis de problemas complejos.

Este diagrama sirve para ordenar las posibles causas de un problema en orden lógico, educa a los participantes en la resolución de problemas y puede convertirse en herramienta idónea para la gerencia en el sentido que permite visualizar las acciones formadas y los resultados obtenidos.

FIGURA 2
DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (DE PESCADO) .



3. CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

a. CALIDAD

1. CONCEPTOS

W. EDWARDS DEMING

"Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, sólo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el

cliente pagará, la calidad puede estar definida solamente en términos del agente".³⁰

PHILIP B. CROSBY

"Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad"³¹

JOSEPH M. JURAN

"La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos.

1. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.
2. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias"³²

KAORU ISHIKAWA

"Calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad

³⁰ James Paúl. "La Gestión de la Calidad Total". Opus Cit. Pág. 48.

³¹ Ibid. Pág. 49.

³² James Paúl. "La Gestión de la Calidad Total". Opus Cit. Pág. 49.

de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc".³³

"Se llama calidad al conjunto de características que podemos apreciar en un objeto y que nos sirven para determinar hasta que grado un producto es útil al cliente y responde a sus expectativas de precio, duración y facilidad de uso".³⁴

En resumen se puede decir que calidad es cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos; así como también satisfacer las necesidades de los clientes a un precio que puedan pagar y en el momento en que requieran de los productos o servicios.

CONTROL DE CALIDAD

Según el Dr. Feingenbaum, el control de calidad es el conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto con el fin de hacer posible fabricación y servicio a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico.

³³ Ibid. Pág. 50.

³⁴ Gutiérrez Mario. "Nociones de Calidad, Conceptos y Herramientas Básicas". México: Editorial Limusa S.A. de C.V. Tercera edición. 1990, pág. 42.

El control de calidad es el proceso utilizado para asegurar que se satisfagan los objetivos, por medio de la información obtenida de la ejecución del proceso, comparándola con los estándares esperados; además se toman decisiones de acuerdo con los resultados de esta comparación. Simplemente el control es necesario para un buen manejo de la calidad y es lo que sustenta los resultados satisfactorios del producto.

2. FILOSOFIAS DE CALIDAD

William Edwards Deming (1900-1993), fue un estadístico estadounidense, que sentó una de las principales bases en lo referente al control estadístico de la calidad, trabajo con el Dr. Shewhart en la Universidad de Stanford impartiendo cursos sobre el control estadístico del proceso. En 1950 enseñó en el Japón la técnica del control estadístico del proceso y la filosofía de la administración para la calidad.

Sus principales aportaciones fueron los 14 puntos de Deming:

1. Adoptar y dar a conocer a todos los empleados un enunciado de las metas y objetivos de la compañía.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Eliminar la dependencia de la inspección en masa.
4. Terminar la práctica de evaluar al negocio tan sólo por el costo del producto.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.
6. Instituir la capacitación.

7. Instituir el liderazgo.
8. Erradicar el miedo, crear confianza y crear un clima de innovación.
9. Derribar las barreras entre las áreas del personal.
10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos.
11. Eliminar costos numéricos de producción.
12. Eliminar barreras para dignificar la fabricación.
13. Instituir un programa de educación y reentrenamiento.
14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación.

Philip B. Crosby. Es mejor conocido como creador de los conceptos: "Cero defectos", y "Aprovecha el día", y como miembro portavoz de una agrupación de ejecutivos quienes sostienen la idea de que los problemas en los negocios norteamericanos son causados por mala administración y no por malos trabajadores.

Crosby menciona, entre otras cosas que el problema de la administración de la calidad no está en lo que la gente desconoce de ella, sino en aquello que cree saber. Sobre la calidad, establece que todo mundo es partidario de ella, todo mundo cree que la entiende, todo mundo piensa que para gozar de ella basta con seguir las propias inclinaciones naturales y, principalmente, la mayoría de las personas sienten que todos los problemas en estas áreas son ocasionados por otros individuos.

Para Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un comportamiento de la alta dirección, y de una filosofía de la que todas las personas de la organización comprendan sus propósitos.

Esto trae como consecuencia que sus miembros estén de acuerdo con mejorar su actuación dentro de la empresa y para lograr éste cambio Crosby se basa en cuatro principios:

1. "Calidad se define como cumplir con los requisitos".

Todos los miembros de la empresa deben estar concientes de que todo se debe hacer bien a la primera vez.

2. "El sistema de calidad es la prevención".

Es más fácil y menos costoso prevenir las cosas que corregirlas.

3. "El estándar de realización es cero defectos".

Es tomar en serio los requisitos, es hacer las cosas bien y a la primera, es hacer lo acordado en el momento acordado.

4. "La medida de la calidad es el precio del cumplimiento".

Una forma de evaluar la calidad dentro de la organización.

Joseph M. Juran. Ingeniero, abogado y asesor rumano, nacionalizado estadounidense que inició sus seminarios

administrativos en Japón en 1954, recibió la Orden del Tesoro Sagrado, concedida por el Emperador de Japón, por el "desarrollo del control de calidad en Japón y el favorecimiento de la amistad entre los Estados Unidos y Japón".

La aportación más importante es la llamada "Trilogía de Juran", que son los tres procesos necesarios para la administración de la calidad:

1. Planificación de la calidad.

Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

2. Control de calidad

El control actúa en el mismo lugar donde trabaja la fuerza operativa, su objetivo es vigilar que los procesos se lleven a cabo con la máxima efectividad.

3. Mejora de la calidad

Este proceso es una acción premeditada y determinada por los niveles altos de la dirección al introducir un nuevo proceso gerencial en un sistema.

Kaoru Ishikawa (1915-1989), fue un ingeniero, catedrático, consultor y autor japonés; presidente del Instituto Musashi de Tecnología de Tokio y presidente del representante japonés ante ISO. Hizo sobresalientes contribuciones al desarrollo de la teoría, los principios, las técnicas y las actividades de control de calidad, así como a las actividades de

normalización en la industria del Japón y otros países, para fortalecer la calidad y la productividad.

Sus principales aportaciones han sido la configuración actual del diagrama causa-efecto y la estructuración de los círculos de calidad. La filosofía de Ishikawa consta de cinco puntos:

1. "Primero la calidad, no a las utilidades de corto plazo
2. Orientación hacia el consumidor
3. El proceso siguiente es el cliente
4. Respeto a la humanidad
5. Administración interfuncional".³⁵

3. IMPORTANCIA

La calidad en el servicio al cliente radica en que el cliente quede satisfecho con el servicio y/o producto.

Las empresas para subsistir y tener éxito dependen en gran medida de la satisfacción de sus clientes; por tal razón es necesario que el producto y/o servicio además cumpla con ciertas características tales como: precio, presentación y facilidad de uso, logrando de esta manera que el producto triunfe en el mercado competitivo; además es necesario ofrecer un buen servicio al cliente y de esta manera se logrará cubrir sus necesidades y lo que él espera recibir.

³⁵ James Paúl. "La Gestión de la Calidad Total". Opus Cit. Pág. 48.

Asimismo hay que tomar en cuenta que el personal es indispensable para dar un buen servicio; por lo que este debe estar consciente de lo importante que es el cliente para la empresa.

La calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

4. OBJETIVOS

Los objetivos que toda empresa debe tener en cuenta al ofrecer productos y/o servicios de calidad son los siguientes:

- Conocer cuales son las necesidades y expectativas de los clientes para que de esta forma sean atendidos satisfactoriamente y se sientan la persona más importante.
- Hacer las cosas bien desde la primera vez, cometiendo cero errores en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio dentro de una empresa y así optimizar los recursos utilizados.
- Incorporar totalmente a toda la empresa al mejoramiento continuo mediante la flexibilidad de los procesos productivos y administrativos.
- Evitar reclamos, cambios, desperdicios o mala referencia de los productos o servicios por parte del cliente y así

mantenerse en el mercado, expandirse y tener una buena imagen.

b) SERVICIO AL CLIENTE

1. CONCEPTOS

El servicio es "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo"³⁶

Servicio es un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios.

De las definiciones anteriores, el servicio es algo más que amabilidad y gentileza, el éxito de una empresa se mide en el mercado, satisfaciendo las necesidades y expectativas de todos los clientes, ofreciendo un servicio de excelente calidad siendo esta la base fundamental para una ventaja competitiva.

Cliente es "Todo aquel individuo y organización que a cambio de contribuir con él, al logro de sus metas, nos proporcionará recursos para crear las condiciones básicas de sobrevivencia.

³⁶ [http:// www.serviciocliente.com](http://www.serviciocliente.com)

Esto significa que son clientes los accionistas, los empleados, los clientes, la sociedad, el gobierno"³⁷

Entendiéndose como cliente todas las personas internas o externas que hacen uso de los productos o servicios de cualquier empresa. Donde el cliente de hoy, es la persona más importante, es por ellos que las organizaciones se logran mantener dentro del mercado. Debe decirse también que el cliente siempre tiene la razón, por lo que se le debe dar un trato especial.

Servicio al cliente es "Un nivel de calidad de servicio comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio más alto por su productos de servicio, gana una participación en el mercado increíblemente elevada y/o disfruta un margen de utilidad superior al de sus competidores"³⁸

Servicio al cliente es "Una filosofía que va más allá de la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente"³⁹

Entendiendo los conceptos anteriores, el servicio al cliente constituye el medio para que las empresas puedan identificar y centrar su atención en los servicios que los clientes desean y necesitan asegurándose de que todos los procesos del

³⁷ www.navegalia.com/hosting/calidad.htm

³⁸ Karl Albrech. "La Revolución del Servicio". Colombia: Legis Editores. 1990. Pág. 11.

³⁹ Artículo Vía Internet. [Http://kaosmty.Item.mx/flash.Garantía.html](http://kaosmty.Item.mx/flash.Garantía.html).

negocio contribuyan a satisfacer los gustos y preferencias con la intención de que estos vuelvan.

2. IMPORTANCIA

Durante los últimos diez años han existido cambios financieros, tecnológicos y mercadológicos, así también cambios en los gustos y preferencias de los clientes, hoy el cliente exige calidad, buen servicio y precios de acuerdo al producto o servicio que recibe.

Sabiendo que los clientes son lo más importante y la base de la existencia para toda organización se da la necesidad de ofrecer un buen servicio al cliente y de esta manera se logrará cubrir con las expectativas que él espera recibir.

Además el personal es indispensable para dar un buen servicio, ya que el servicio al cliente es "gente trabajando para la gente", es por ello que se debe estar consciente de lo importante que es el cliente para la organización, a la vez constituye un medio para que los administradores centralicen e identifiquen las necesidades que los clientes desean.

3. OBJETIVOS DEL SERVICIO AL CLIENTE.

- Satisfacer las necesidades que el cliente tiene de un producto o servicio.

- Hacer que el cliente se sienta comprometido con la

organización, esto significa que si el cliente es bien atendido, éste quedará con deseos de regresar.

- Diferenciarse con la competencia, dando un buen servicio al cliente.
- Dar una atención rápida, idónea y sin error.

4. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

"a. Intangibles.

Los servicios son intangibles, la persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, no se pueden ver, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos, el valor del servicio depende de su experiencia personal.

La intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicio.

b. Inseparables

Los servicios primero se venden, después se producen y al mismo tiempo se consumen, o sea que el proceso del servicio es simultáneo; la prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

c. Heterogéneos

La prestación de los servicios muy difícilmente se logra estandarizar, debido a que cada unidad presta un servicio

diferente de otras unidades. Además no se puede asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Si se prestó inadecuadamente un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.

d. Perecedores

Los servicios no se pueden conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente se presta donde quiera que esté el cliente. Además se deben tomar decisiones claves para mantener un máximo nivel de capacidad, la cual estará disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicio, además hay que prestar atención a las épocas de bajo niveles de uso y a la capacidad de reserva.

e. Propiedad.

La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado".⁴⁰

⁴⁰ Charles W. Lamb y Otros. "Mercadotecnia". México: International Thomson Editores, S.A. de C.V. Cuarta edición. 1998, pág. 330.

5. ESTRATEGIA DE SERVICIO.

"Una estrategia de servicio es el conjunto de acciones enfocados a traer, mantener y retener a los clientes permanentemente y sistemáticamente satisfechos"⁴¹

Se debe tener presente una estrategia de servicio en la empresa, por qué por medio de ésta, los gerentes pueden tomar decisiones, y tendrán mayor criterio acerca de las actividades encaminadas a satisfacer las expectativas de servicio, se puede reconocer aquellas acciones que representan más importancia para el cliente.

⁴¹ Leopoldo Barrionuevo. Seminario de Excelencia en el Servicio al Cliente. 1995.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente en las empresas tanto públicas como privadas se considera al usuario como la razón de ser de las mismas, por lo que es necesario que la Gerencia se preocupe porque los empleados tengan conocimiento de lo que significa el usuario y de la atención que se merece.

Es por ello que en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, a la fecha se están realizando cambios para mejorar los servicios. Por tal razón se considera de mucha importancia, investigar como se puede mejorar la calidad en los servicios que se le deben dar al usuario, para que de esta forma los empleados cuenten con herramientas útiles para lograr así mejorar la imagen de la institución, ofreciendo servicios con calidad, esmero y atención.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. OBJETIVOS

A. GENERAL

Elaborar un diagnóstico que permita identificar los principales problemas administrativos que afronta la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Mejicanos para mejorar las técnicas que aplican en su gestión municipal.

B. ESPECIFICOS

- Analizar la estructura organizativa que refleja la institución para la aplicación de un sistema de calidad en el servicio.
- Proponer herramientas técnicas administrativas orientadas al servicio al cliente que permitan a la institución ofrecer servicios con calidad.
- Establecer las diferentes técnicas de control que utiliza la Alcaldía en sus operaciones para verificar la eficiencia de su funcionamiento.

2. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

a) ENTREVISTA

Se realizaron entrevistas al personal ejecutivo de los departamentos que ofrecen servicio al usuario, quienes proporcionaron valiosa información acerca de la función administrativa de la institución y otros aspectos relacionados con la calidad en la prestación de los servicios; dichas entrevistas fueron hechas con el objetivo de comparar ésta información con la obtenida de los empleados y de los usuarios de la Alcaldía.

b) ENCUESTA

Para el desarrollo de ésta técnica se elaboró un primer cuestionario que sirvió como prueba piloto el cual fue pasado a un 15% de la muestra total, con la finalidad de saber si estaba bien estructurado y si el personal comprendía las preguntas contenidas en el cuestionario.

Con el resultado de la prueba piloto se hicieron las modificaciones necesarias al cuestionario final, el cual fue estructurado en un orden lógico, con 25 preguntas entre abiertas, cerradas y de varias opciones; éste fue dirigido principalmente a los empleados, con el propósito de obtener información que ayudó a determinar cómo se puede mejorar la calidad en la prestación de los servicios en la institución. Asimismo se encuestó a la población de la Alcaldía con una muestra de 96 usuarios.

c) OBSERVACIÓN

Se utilizó la observación directa a efectos de corroborar o descartar alguna información obtenida en la entrevista, cuestionarios y encuesta que no correspondiera con la realidad; a fin de realizar un análisis mas preciso de la información.

3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El método que se utilizó para realizar la investigación fue el método científico, y del cual se aplicó el método inductivo porque se encontró respuesta a los problemas administrativos relevantes de la Alcaldía. Además proporcionaron aspectos importantes para la esquematización del diagnóstico. El tipo de investigación que se aplicó fueron dos. El descriptivo, el cual midió, evaluó y describió diversos aspectos, dimensiones o componentes de la investigación; y el otro fue el estudio de investigación directa a través del estudio correlacional, el cual sirvió para detectar que los elementos de la gestión administrativa incidieron en la calidad de los servicios.

4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y DE LA MUESTRA

a) UNIVERSO

El universo de la investigación estuvo compuesto por 300 miembros que laboran en la Alcaldía.

En el primer grupo: La muestra estuvo formada por 85 empleados que son los que laboran en las oficinas administrativas distribuidas de la siguiente manera:

UNIDAD	NUMERO DE EMPLEADOS
INFORMATICA	3
CONTABILIDAD	6
TESORERIA	8
SECRETARIA	3
REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	10
DESARROLLO SOCIAL	12
JURÍDICO	2
CATASTRO	7
CUENTAS CORRIENTES	6
RECURSOS HUMANOS	3
SINDICATURA	2
AUDITORIA INTERNA	2
CUERPO DE AGENTES MUNICIPALES	12
UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONALES	4
ORGANIZACIÓN MUNICIPAL DE APOYO A MICROEMPRESARIOS	2
RECUPERACIÓN DE MORA	3
TOTAL	85

Con relación al segundo grupo que lo forman los usuarios de la Alcaldía, se determinó una muestra en las personas que tienen 15 años en adelante; ya que ellos son los que llegan a la Alcaldía a realizar algún tipo de trámite.

Según el Censo elaborado por la Dirección General de Estadística y Censo la población que oscila entre los 15 años en adelante del Municipio de Mejicanos al año 2001 es de 193,200 habitantes.

b) MUESTRA

La población estudiada es finita y para efectos de la investigación se determinó la muestra, haciendo uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot PQ \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z^2 (PQ)}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Universo.

(Es el número de elementos que formaron el universo)

e: Error

(Fue el nivel máximo de error aceptable en la investigación)

Q: Probabilidad de fracaso.

(Que la respuesta obtenida sea negativa a la hipótesis)

P: Probabilidad de éxito

(Éxito de obtener respuesta positiva al problema planteado)

Z: Desviación Estándar

(Significa el nivel de confianza de la información)

Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot PQ \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z^2 (PQ)}$$

En donde:

n = ?

Q = 0.50

N = 193,200

P = 0.50

e = 0.10

Z = 0.96 = 1.96

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (193,200)}{(0.10)^2 (193,200-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.25) (193,200)}{(0.01) (193,199) + (3.8416) (0.25)}$$

$$n = \frac{185,549.28}{1,931.99 + 0.9604}$$

$$n = \frac{185,549.28}{1,932.95}$$

$$n = 95.99$$

$$n = 96 \text{ usuarios.}$$

5. Investigación de Campo

La investigación de campo se realizó a través de varias visitas a la Alcaldía Municipal de Mejicanos, en las que se hizo contacto con diferentes autoridades tales como: El Gerente General, Jefe de Catastro, Jefe de Tesorería, Jefe de Recursos Humanos y otros Jefes de Unidades, quienes dieron

toda su colaboración y apoyo así como toda la información necesaria.

Teniendo el aval de las autoridades, en primer lugar se realizó la prueba piloto del cuestionario el cual fue entregado a 13 empleados de los diferentes departamentos seleccionados en la muestra.

Al mismo tiempo se realizó la prueba piloto con los usuarios de la Alcaldía, el cual fue realizado a 14 usuarios de las diferentes colonias de Mejicanos.

La segunda etapa de la investigación consistió en recabar la información a través de 20 entrevistas a jefes de departamentos y distribución de 65 cuestionarios a empleados de 16 departamentos, los que fueron entregados al jefe, quién se encargó de seleccionar y entregárselas a cada uno de los empleados.

Al mismo tiempo se procedió a encuestar a los usuarios de la Alcaldía, logrando encuestar a 96 personas que residen en las diferentes Colonias, Lotificaciones y Urbanizaciones que conforman el Municipio de Mejicanos.

6. Tabulación y Análisis de la Investigación

La información obtenida en la investigación de campo, se colocó en cuadros tabulares simples con su respectiva frecuencia absoluta y porcentual, seguidamente en las preguntas se reflejaron los datos a través de gráficos de

pastel, para visualizar y lograr una mejor interpretación de los resultados.

Ya elaborados los cuadros se realizó su correspondiente análisis. (Ver anexo N° 2, 3 y 4)

C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA.

INFORMACIÓN GENERAL

Esta etapa contiene los resultados de la investigación de campo, a través de un cuestionario dirigido a 65 empleados administrativos y 20 entrevistas a los Jefes de Departamento. De los empleados el 60% es de sexo femenino, el 40% es de sexo masculino y un número considerable de ellos tiene un nivel académico entre bachillerato y educación superior.

1. PLANEACIÓN

a) MISIÓN.

La Alcaldía Municipal tiene actualmente la siguiente misión:
"Propiciar a los habitantes del Municipio de Mejicanos las formas y maneras de desarrollo integral, a través de personal capacitado para la ejecución de políticas de desarrollo, por medio de procesos de participación ciudadana; y con el recibimiento de las contribuciones de ellos realizar obras de satisfacción social".⁴²

⁴² Documento proporcionado por la Alcaldía Municipal periodo 2000-2003.

No obstante, se pudo constatar a través de entrevista a los jefes y encuesta a los empleados de dicha institución que confunden la misión con los objetivos de la Municipalidad.

b) VISIÓN.

"Llegar a ser la mejor Municipalidad en El Salvador, que preste los servicios municipales en forma transparente y eficiente a los habitantes del Municipio de Mejicanos, a través de políticas y procesos de participación ciudadana que permitan el bienestar social del Municipio".⁴³

No obstante, las jefaturas y empleados manifestaron desconocer la existencia de la misma.

c) OBJETIVOS.

Con respecto a los objetivos generales de la institución, existe de parte del personal un desconocimiento, razón por la cual se decidió preguntar sobre el objetivo de cada unidad, donde manifestaron poseer un objetivo, orientado a la generación y recolección de impuestos municipales, así como también una transparencia a la gestión administrativa en cuanto al manejo y custodia de los fondos tendientes a ofrecer un buen servicio a la comunidad, etc.

Para una mayor verificación se realizó entrevista al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, y se detectó que no cuentan con un documento que exprese claramente los objetivos de la institución, sólo los establecidos en el Código Municipal.

⁴³ Documento proporcionado por la Alcaldía Municipal periodo 2000-2003

d) ESTRATEGIAS.

En relación a las estrategias de la institución, la mayor parte de los empleados no saben que es una estrategia y la confunden con lo que son mejoras dentro de la institución; algunas de estas mejoras que se están implementando con el fin de hacer menos pesado el tiempo de espera de los usuarios son: oasis, televisión y Alcaldía Móvil la cual funciona los fines de semana con los servicios de Catastro, Desarrollo Urbano, Cuentas Corrientes en las diferentes zonas del Municipio de Mejicanos.

e) POLÍTICAS.

Según entrevistas realizadas a los jefes de los departamentos de la institución, manifestaron que no existen políticas de atención al usuario.

Sin embargo, existen políticas orientadas al personal, entre las cuales se pueden mencionar:

1. Involucrar a todos los empleados y trabajadores en los programas de capacitación que la municipalidad impulse dentro y fuera del Municipio. Comprometiendo al empleado a asistir puntualmente a dichas capacitaciones.
2. Que todo el personal contratado por un lapso de más de 3 meses, será evaluado y de acuerdo a los resultados se le prolongará su contrato, de acuerdo a su capacidad y conducta mostrada.

3. Que todos los contratos relativos de labores que por su naturaleza sean permanentes, son considerados por tiempo indefinido.
4. Que los ascensos para una plaza vacante se elegirá al empleado inmediatamente inferior, y que este apto para desempeñar el cargo.

2. ORGANIZACIÓN

a) Estructura Organizativa

En lo que respecta a la estructura organizativa de la Alcaldía, la mayoría de los Jefes aseguran que cuentan con un organigrama que refleja los niveles de autoridad, responsabilidad y los niveles jerárquicos existentes en la institución, (Ver anexo N° 1). Sin embargo este no está bien diseñado, por lo tanto no existe una definición clara de lo antes mencionado (Según pregunta N° 7 del personal ejecutivo, Anexo N° 2).

b) Funciones

En relación a las funciones que a cada puesto corresponde, la mayoría del personal operativo y ejecutivo manifestaron que si se le han definido sus funciones, aunque de forma verbal tal como se refleja en la pregunta N° 10 del personal ejecutivo y en el cuadro N° 9 del personal operativo. Anexo N° 2 y 3.

Es importante aclarar que las unidades y departamentos no tienen a su disposición manuales administrativos, donde se

explique en forma detallada los pasos a ejecutar para determinadas funciones, lo que dificulta la realización de las actividades en forma sistematizada.

c) Niveles Jerárquicos

En la Alcaldía no están definidos los niveles jerárquicos debido a que la estructura organizativa no está bien diseñada. (Según pregunta N°9 del personal ejecutivo. Anexo 2).

d) Manuales

De acuerdo con los resultados obtenidos se determinó que el personal ejecutivo y operativo no conoce la existencia de los manuales administrativos (Manual de Organización, Descripción y Análisis de Puestos y Manual de Procedimientos) que orienten al empleado en el desarrollo de sus labores, sin embargo se comprobó en entrevista realizada con el Jefe de Recursos Humanos que si existen dichos manuales pero actualmente sólo el Manual de Procedimientos se encuentra actualizado. (Según cuadro N°10 del personal operativo. Anexo N° 3).

3. DIRECCIÓN

a) Recursos Humanos

La Alcaldía para el año 2003 cuenta con 300 empleados de los cuales 85 pertenecen a la muestra en estudio (65 al personal operativo y 20 al personal ejecutivo).

Los empleados opinaron que la coordinación de actividades entre puestos y departamentos es buena.

Los jefes y empleados de la institución opinaron que se sienten satisfechos con la responsabilidad que se les ha asignado, ya que está distribuida para cada unidad de tal manera que se satisfaga las necesidades de los mismos. (Según pregunta N° 14 del personal ejecutivo y cuadro N° 16 del personal operativo. Anexo N° 2 y 3).

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que el personal no cuenta con los recursos necesarios para realizar sus actividades y ofrecer al usuario servicios con calidad, por lo que ellos sugieren que la institución cuente con mejores condiciones ambientales, recursos técnicos más actualizados así como mobiliario y equipo.

(Según cuadro N° 21, 22 y 23 del personal operativo. Anexo N° 3).

b) Motivación.

El personal operativo de la Alcaldía manifestó que se les brindan incentivos que los motivan a realizar sus tareas con entusiasmo, por ejemplo: Prestaciones adicionales a la Ley, Capacitación, Ayuda Escolar, y buen trato.

(Según cuadro N° 14 y 15 del personal operativo. Anexo N° 3).

c) Comunicación.

El personal operativo considera que existe una comunicación efectiva con sus jefes inmediatos en el aspecto laboral, porque tienen los medios necesarios para ejercerla por ejemplo: memorandum, llamadas telefónicas, informes y carteles; sin embargo se determinó que la forma en que se dan

las instrucciones en su mayoría es verbalmente y por medio de llamadas telefónicas; siendo la menos indicada, pues algunas veces se distorsiona y causa falta de comprensión por parte de los receptores, afectando el buen desarrollo de las actividades de la Alcaldía, ya que la comunicación no logra ser clara, oportuna y concisa.

(Según cuadro N° 17 y 18 del personal operativo. Anexo N° 3).

4. CONTROL

a) Proceso de control.

El control que se ejerce en la Alcaldía es a través de supervisión de las labores que ejecuta el personal operativo, dicha supervisión es realizada por el jefe del departamento y se hace mensualmente, para evaluar el desempeño de las actividades; pero se da el caso que no en todos los departamentos se lleva a cabo el control de las actividades.

(Según pregunta N° 15 del personal ejecutivo. Anexo N° 2).

b) Herramientas de control.

Dentro de las herramientas de control que se utilizan están auditoría interna, la cual se ejerce a los diferentes departamentos de la institución elaborando informes con recomendaciones por orden del Concejo Municipal y la Corte de Cuentas de la República.

Otra de las herramientas que se utilizan es el control presupuestario, el cual es analizado por el Concejo Municipal para facilitar la toma de decisiones.

(Según cuadro N° 19 del personal operativo. Anexo N° 3).

5. CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

a) Calidad

Según encuesta realizada a los usuarios de la Alcaldía, manifestaron que no se encuentran satisfechos con la calidad en el servicio que les brinda el personal, ya que los documentos son entregados con errores lo cual afecta al usuario.

b) Servicio al Cliente

El personal operativo de la institución considera importante la atención de servicio al usuario, amabilidad, rapidez y cortesía, ya que esto contribuye a mejorar los servicios lo que se ve reflejado en la opinión de los usuarios los cuales consideran que lo que más les agrada de los servicios que presta la alcaldía es la amabilidad y cortesía.

(Según cuadro N° 24 y 25 del personal operativo y de la encuesta de los usuarios cuadro N° 15. Anexo N° 3 y 4).

c) Estrategias de Servicio

Según el personal ejecutivo actualmente la institución no tiene definidas estrategias de servicio al usuario.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Partiendo de los resultados obtenidos en los cuestionarios realizados al personal ejecutivo, personal operativo y usuarios de la Alcaldía Municipal que conforma la muestra en estudio y por medio de las observaciones realizadas y opiniones recibidas se ha obtenido una serie de conclusiones, lo cual servirá de base para plantear las propuestas que podrían mejorar la calidad en la prestación de los servicios.

1. CONCLUSIONES

1. En relación a la misión y visión que tiene la Alcaldía se comprobó que no existe un documento formal aprobado por el Concejo Municipal donde se señale el propósito de las mismas, por dicha razón no está a disposición de todos los empleados.
2. Respecto a los objetivos, políticas y estrategias de la institución se detectó que el personal manifiesta conocerlos, sin embargo no tiene una clara definición de los mismos para su aplicación.
3. Los niveles jerárquicos no se encuentran definidos, generando desorientación en los empleados, lo cual influye en la calidad de los servicios que brindan al usuario.

4. La institución cuenta con Manuales de Descripción de Puestos y de Organización donde se detallan las actividades que competen a cada uno de los puestos, pero estos no se encuentran actualizados.
5. El personal de la Alcaldía califica la coordinación de actividades entre puestos y departamentos entre buena y regular, lo cual dificulta la consecución de los objetivos establecidos presentándose algunas veces conflictos en la institución.
6. El control de las actividades en la Alcaldía es realizado mensualmente por el jefe del departamento, pero no en todos los departamentos se lleva a cabo el control.

Las herramientas de control utilizadas para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado es la auditoría interna y el control presupuestario, estos son realizados por orden del Concejo Municipal y La Corte de Cuentas.
7. Los usuarios de la Alcaldía consideran que la atención que les brinda el personal es regular debido al tiempo de duración de cada trámite por no contar con tecnología adecuada, también carece de mobiliario y equipo adecuado, ya que el que posee actualmente se encuentra en condiciones muy deterioradas por lo que no contribuyen a brindar servicios de calidad. Asimismo la infraestructura es inadecuada, debido a que se carece de

espacio físico, con poca iluminación y ventilación generando deficientes condiciones ambientales para los empleados y usuarios de los servicios de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Mejicanos, ante estas deficiencias las tareas asignadas no son desarrolladas en condiciones adecuadas.

2. RECOMENDACIONES

Para solventar en cierta medida los problemas existentes en la Alcaldía se recomienda que:

1. Para mejorar el funcionamiento de la Alcaldía Municipal, se hace necesario que los empleados tengan una clara definición, de lo que es Misión y Visión; por lo tanto, deben darse a conocer en forma escrita a través de documentos, que permitan al personal tener una orientación adecuada.
2. Se analicen y se tomen en cuenta los objetivos, políticos y estrategias para cada unidad que se diseñaran en la propuesta y hacerlo del conocimiento de todo el personal para garantizar su aplicación y cumplimiento.
3. Definir una nueva estructura de organización con el fin que se delimiten las áreas que corresponde a cada uno de los miembros que laboran en la institución.

4. Revisar los Manuales de Descripción de Puestos y el de Organización, donde se especifiquen los objetivos de cada unidad organizativa, así como sus funciones a fin de que sean conocidos por los empleados y coordinen de esta manera el trabajo.
5. Para lograr una coordinación efectiva es necesario conformar Círculos de Calidad con empleados de los diferentes departamentos, y de esta manera dar solución a problemas que se hayan identificado.
6. Para mejorar la calidad en la prestación de los servicios en la Alcaldía, es conveniente que los Círculos de Calidad establezcan herramientas de control tales como: Diagrama de Flujo, Hoja de Control y Diagrama de Causa y Efecto.
7. La Alcaldía debe de adquirir nuevo equipo computarizado y mobiliario, mejorar la iluminación y ventilación para que las actividades sean desarrolladas en condiciones adecuadas y de ésta manera brindar servicios con calidad al usuario.
8. Aplicar un Sistema de Gestión Administrativa para mejorar la calidad en la prestación de los servicios en la Alcaldía, así como también su plan de implementación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA

1. INTRODUCCIÓN.

La finalidad del presente capítulo consiste en la descripción del Sistema de Gestión Administrativa Propuesto para la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Mejicanos, que ha sido elaborado con el propósito de mejorar la calidad en la prestación de los servicios, por lo que se considera necesario la implementación del presente sistema. Asimismo se pretende contribuir a solucionar los problemas encontrados en la investigación de campo, en lo que se refiere al proceso administrativo; haciendo énfasis en las Fases de la Dirección y el Control en la Alcaldía, por lo que se han diseñado las diferentes herramientas técnico-administrativas que facilitarán al personal el desarrollo de sus actividades. Concretamente, entre las herramientas propuestas se encuentran Los Círculos de Calidad, La Formación y La Guía de Trabajo de los Círculos de Calidad; Diagrama de Flujo,

Hoja de Control y Diagrama de Causa y Efecto; los cuales se consideran como la parte relevante del Diseño de la Propuesta.

Asimismo se incluyen los requisitos básicos que deberán cumplirse para que la ejecución del sistema sea efectiva, incluyendo los alcances y limitaciones que se tienen presente en su aplicación.

Finalmente se abarcan los aspectos que comprende el Plan de Implementación de la Propuesta, el cual contribuirá a mejorar la calidad en la prestación de los servicios que brinda la Alcaldía Municipal.

2. IMPORTANCIA.

El Sistema de Gestión Administrativa Propuesto para la Alcaldía Municipal de Mejicanos, se ha elaborado tomando en cuenta las necesidades y problemas existentes que fueron encontrados en la investigación de campo realizada. Por lo que el Sistema Propuesto contiene los elementos de Planeación, Organización, Dirección y Control para la Calidad adecuadas a las necesidades de la institución, los cuales facilitaran la toma de decisiones y ayudarán a los encargados a poder enfrentar los diferentes problemas que se presentan.

Finalmente se considera que con el Sistema Propuesto, se mejore la Administración Municipal y la Calidad en la Prestación de los Servicios que brinda la Alcaldía a la Comunidad.

3. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PROPUESTO.

Entre los objetivos que se pretenden alcanzar con el Diseño del Sistema de Gestión Administrativa se tienen:

a. GENERAL

Que la Alcaldía Municipal disponga de herramientas técnico-administrativas que ayuden en la interrelación efectiva de las actividades que se realizan.

b. ESPECIFICOS

- 1) Conseguir que la Gestión Administrativa se realice en forma sistemática para mejorar la coordinación de actividades.
- 2) Mejorar el control de las actividades, utilizando herramientas técnicas.
- 3) Mejorar la calidad de los servicios a fin de que los usuarios se sientan satisfechos con la prestación de los mismos.

4. REQUISITOS BÁSICOS.

Entre los requisitos básicos que debe cumplir el Sistema de Gestión Administrativa tenemos:

- a. La Propuesta deberá ser conocida y aprobada por el Concejo Municipal de la Alcaldía, para su correspondiente ejecución.
- b. El Diseño del Sistema deberá ser conocido por el personal del área administrativa de la institución.
- c. Que el personal que integra el área administrativa sea capacitado en todo el quehacer administrativo que se

requiere, para que la propuesta sea efectiva.

d. Deberá proporcionársele a los Círculos de Calidad los recursos materiales y técnicos necesarios para que el funcionamiento del mismo sea efectivo.

e. Establecer parámetros de calidad por medio de objetivos a fin de facilitar el proceso de evaluación.

5. ALCANCES Y LIMITACIONES.

Entre los Alcances y Limitaciones que se tienen presentes con la implementación del Sistema de Gestión Administrativa tenemos:

a) ALCANCES

1. Que el Diseño del Sistema de Gestión Administrativa formulado para la institución, sea una guía que oriente a la Gerencia en la toma de decisiones.

2. Que la Alcaldía Municipal de Mejicanos cuente con Herramientas técnico-administrativas que contribuyan a mejorar la calidad en la prestación de los servicios.

b) LIMITACIONES

1. El personal no está acostumbrado al uso de herramientas técnico-administrativas, por lo que pueden crear barreras sino se les concientiza adecuadamente.

2. El presupuesto limitado de la institución podría no permitir el mejoramiento de las condiciones

físicas e implementación de recursos (Sistemas Computarizados) en el área administrativa.

B. CONTENIDO PRINCIPAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

El Sistema de Gestión Administrativa propuesto para la Alcaldía contiene: Planeación con misión, visión, objetivos, políticas y estrategias; en Organización se presenta el organigrama y los manuales de organización y descripción y análisis de puestos; en la Dirección incluye en recursos humanos la formación de círculos de calidad y en el Control para la calidad se muestran las herramientas técnicas que utilizan los círculos de calidad tales como: diagrama de flujo, hoja de control y diagrama de causa y efecto. Asimismo se presenta el plan de implementación.

1. PLANEACIÓN PARA LA CALIDAD.

Este numeral comprende la misión y visión planteadas para la institución, las cuales permitirán conocer su propósito y naturaleza, los objetivos que se pretenden alcanzar, políticas que enmarcarán el campo de acción, así como también estrategias de servicio al usuario, que contribuirán a mejorar la gestión administrativa.

a) MISIÓN.

"Somos una institución que proporciona servicios de calidad a la población de mejicanos, por medio de la buena gestión administrativa y una utilización adecuada de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros; en busca de una mejor calidad de vida, competitividad territorial, preservación y recuperación del medio ambiente."

b) VISIÓN.

"Llegar a ser una alcaldía con filosofía de trabajo basada en la calidad de sus servicios municipales, que satisfagan plenamente a la población de mejicanos, a través de políticas y procesos de participación ciudadana que permitan el bienestar social del municipio."

c) OBJETIVOS.

Entre los objetivos que debe perseguir la institución se tienen:

1. Mejorar la Gestión Administrativa, utilizando herramientas técnicas, que contribuyan a brindar un servicio con calidad al usuario.
2. Organizar la prestación de servicios en procesos diseñados, para reducir costos, tiempo y satisfacer al usuario.

3. Realizar proyectos de inversión con finalidad social, dirigidas a las diferentes zonas del Municipio de Mejicanos.
4. Modernizar el sistema de control tributario y ampliar la base de contribuyentes.

d) POLÍTICAS.

Entre las políticas que contribuirán a facilitar el campo de acción de los objetivos se tiene:

- Contar con herramientas técnicas acorde a las necesidades de la institución.
- Vigilar que los procesos de trabajo se cumplan con los mínimos requisitos de control establecidos en la institución.
- Asignar los recursos necesarios para ejecutar proyectos de mayor prioridad.
- Vigilar que se utilicen con transparencia los fondos Municipales.

e) ESTRATEGIAS.

1. Las jefaturas deberán proveer a todos sus empleados las herramientas técnicas administrativas y el equipo necesario para que estos puedan brindar un mejor servicio.
2. Adoptar acciones para la distribución racional de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos; para organizar la prestación de los

servicios y obtener buenos resultados para la institución.

3. Generar desarrollo local sostenible.
4. Ejercer un control con todos los recursos disponibles por medio de la utilización de herramientas técnico-administrativas a fin de optimizar su uso.

2. ORGANIZACIÓN PARA LA CALIDAD

En este numeral se establece la forma de organización de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Mejicanos, para desarrollar un entorno de trabajo claro, con tareas y responsabilidades que contribuyan a la calidad en la prestación de los servicios, dirigiendo el comportamiento de las personas y departamentos para lograr los objetivos fijados en la institución.

a) ORGANIGRAMA

El organigrama es el desarrollo de requerimientos jerárquicos que facilitan la comunicación, las órdenes, decisiones operativas, la delegación y los esfuerzos de coordinación en la institución.

El organigrama propuesto para la Alcaldía Municipal de Mejicanos, muestra ciertos cambios en su diagrama tales como:

- 1) El diagrama presenta la relación de staff en auditoría externa.
- 2) El asesor jurídico pasa a formar parte de la unidad asuntos legales.
- 3) Delegado contraventor ya no está representado en el diagrama, porque trabaja conjuntamente con el cuerpo de agentes municipales (CAM).
- 4) El Jefe de la Unidad de Recursos Humanos será encargado de asesorar al gerente general en lo relacionado a reclutamiento, selección y contratación de personal.
- 5) Se establecen tres Gerencias: Financiera, Administrativa y de Servicios Municipales, las cuales dependerán de la Gerencia General.

Gerencia Financiera: el Gerente será el encargado de controlar el departamento de contabilidad, con las secciones de presupuesto y patrimonio; departamento de tesorería, con las secciones de colecturía y pagaduría; departamento de cuentas corrientes, con las secciones recuperación de mora y MIDES; y el departamento de adquisiciones y contrataciones institucionales.

Se realizan estos cambios debido a la naturaleza de estos departamentos que representan el área financiera de la alcaldía, es por ello que se necesita un gerente que coordine las actividades y trabaje eficazmente para resolver problemas internos.

Gerencia Administrativa: el Gerente será el encargado de dirigir y controlar el departamento de registro del estado familiar, departamento de catastro, departamento OMAM, departamento de almacén, departamento de mantenimiento general con las secciones de taller y servicios eléctricos.

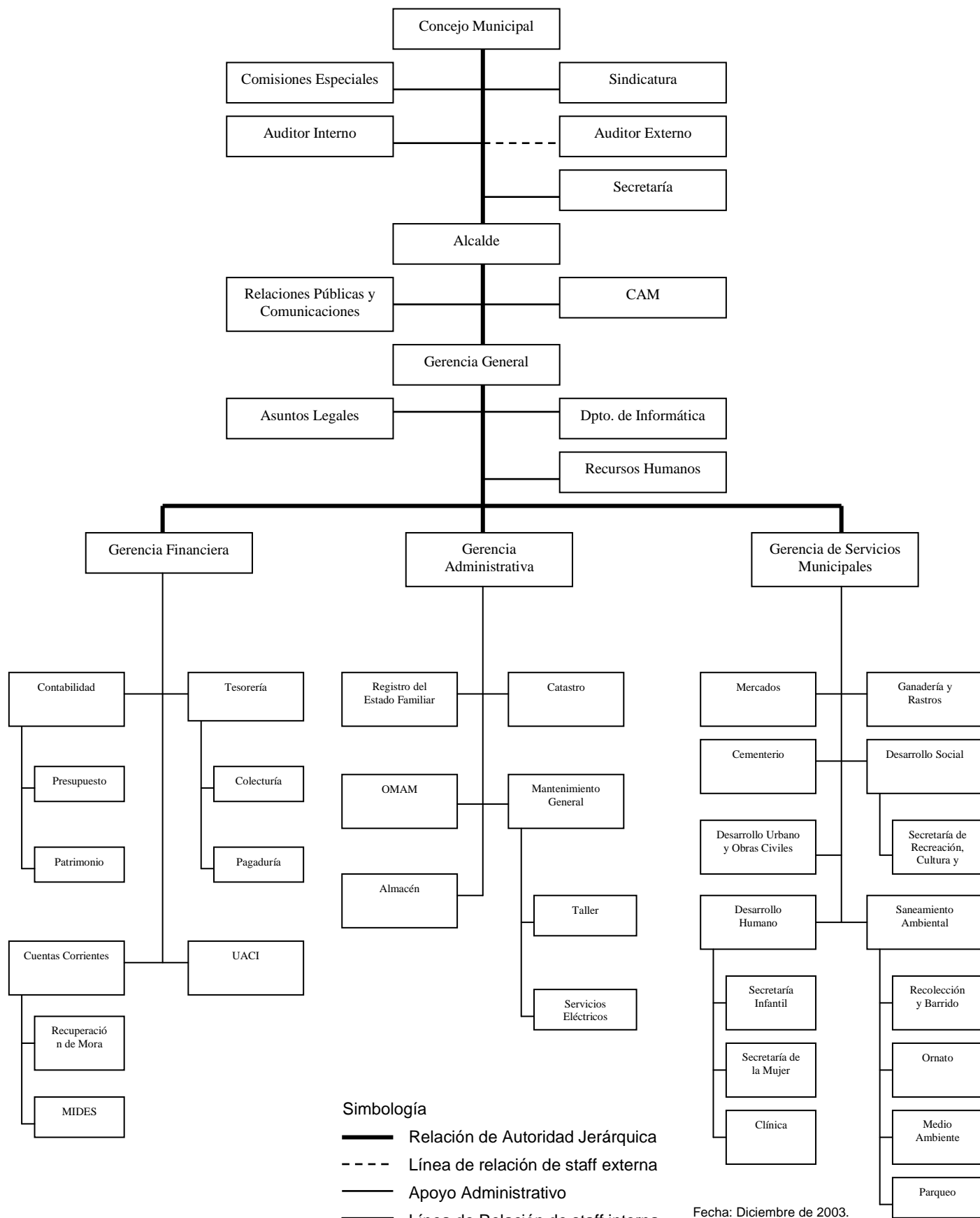
Se realizaron estos cambios para definir y establecer claramente los roles de trabajo, orientando a la institución hacia la calidad con un alto grado de delegación, autoridad y control.

Gerencia de Servicios Municipales: el Gerente será el encargado de dirigir y controlar el departamento de mercado, departamento de cementerio, departamento de desarrollo urbano y obras civiles, departamento de desarrollo humano; con las secciones de secretaría infantil, secretaría de la mujer y clínica; departamento de desarrollo social; con la sección de secretaría de recreación y cultura; departamento de saneamiento ambiental, con las secciones de recolección y barrido, ornato, medio ambiente y parqueo. De esta manera agrupan las áreas de servicio en la alcaldía, con el propósito de que estos departamentos se independicen y creen sus propios métodos operativos que se verán reflejados en la calidad de los servicios que brindan.

Los cambios propuestos en la estructura organizativa se han realizado con el propósito de equilibrar el control con la flexibilidad de las responsabilidades. Debido a que actualmente el gerente general está sobrecargado de tareas, lo cual dificulta el desarrollo de actividades y la optimización del tiempo.

A continuación se presenta la estructura propuesta para la institución, con el propósito de mostrar los niveles jerárquicos, línea de autoridad y responsabilidad.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS



Simbología

- Relación de Autoridad Jerárquica
- - -** Línea de relación de staff externa
- Apoyo Administrativo
- Línea de Relación de staff interna

Fecha: Diciembre de 2003.
 Elaborado por: Claudia Marín,
 Karla Marroquín,
 Ana Mejía

b) REVISIÓN DE HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN.

En este literal se presentan los Manuales de Organización y de Descripción y Análisis de Puestos, como solución a una de las deficiencias de la institución.

Con la reestructuración de los manuales antes mencionados se pretende la actualización de los mismos, con el objetivo de mejorar la gestión administrativa de la municipalidad. Se presentará en el siguiente orden:

1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Se presenta dentro de la actualización del manual, los objetivos de cada unidad organizativa y la descripción de sus respectivas funciones; a fin de que sean conocidas por los empleados.

2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.

En este manual se especifican las responsabilidades y requisitos de cada puesto de trabajo, constituyéndose en un documento guía.

Es importante aclarar que la presentación de los manuales propuestos no se encuentra de forma completa para todas las unidades de la institución, sino que se han retomado las más importantes, debido a la amplitud del documento.

a) ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**1. OBJETIVOS DEL MANUAL**

- Proporcionar a la Gerencia General una herramienta técnico-administrativa que defina las dependencias de las unidades asesoras y las de operación.
- Describir los cambios que se generen en la estructura organizativa de la alcaldía.
- Brindar una guía en donde se detallen las funciones, dependencias, niveles de autoridad y responsabilidad, lo cual ayudará a los empleados a tener una clara definición de sus funciones.
- Servir como instrumento de dirección, proporcionando al jefe el conocimiento de los diferentes puestos bajo su control, que le permitirá desarrollar un proceso adecuado de delegación y supervisión de funciones.

2. ÁMBITO DEL MANUAL.

El ámbito en el cual se desarrollará la revisión del manual de organización, es el área administrativa de la alcaldía municipal de mejicanos, que comprende los departamentos que tienen contacto directo con los usuarios, y el resto se ubica en el Anexo 5.

3. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO.

Las normas para su mantenimiento, deberán estudiarse a partir de la presentación de éste a las autoridades de la institución.

A continuación se señalan algunas normas que deben cumplirse a fin de garantizar el seguimiento y la efectividad del siguiente manual de organización.

- El manual debe ser aprobado por el Concejo Municipal con el propósito de que tenga validez dicho documento.
- El organigrama de la alcaldía deberá presentarse a los empleados, para que conozcan la estructura organizativa de la misma.
- El manual deberá ser revisado y actualizado por lo menos cada tres años, para que éste se ajuste a los cambios al interior de la institución.

4. INSTRUCCIONES PARA SU USO.


Este manual ha sido revisado con el propósito de actualizar dicho documento y esté acorde a la nueva estructura organizativa de la institución.

c) CUERPO PRINCIPAL DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/3
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

<p>I- UNIDAD ORGANIZATIVA:</p> <p>II- NIVEL DE AUTORIDAD:</p> <p>III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS:</p> <p>IV- UNIDADES SUBORDINADAS:</p>	<p>Gerencia General</p> <p>De Dirección</p> <p>Alcalde.</p> <p>Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa y Gerencia de Servicios Municipales.</p>
---	--

<p>V- OBJETIVO:</p> <p>VI- POLÍTICAS:</p>	<p>Lograr una gestión administrativa eficiente, cumpliendo eficazmente los objetivos y políticas dictadas por el Concejo Municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar un clima de cooperación y armonía en todas las unidades administrativas de la Alcaldía. - Vigilar que se proporcione todos los servicios comunitarios a la población de Mejicanos.
---	--

VII- FUNCIONES:


- Ejercer la gestión administrativa de la municipalidad de acuerdo con las leyes, reglamentos y con las disposiciones del Concejo Municipal.
- Planificar, Organizar, dirigir y controlar las funciones y actividades de todas las unidades de la municipalidad, a fin de alcanzar los objetivos institucionales.
- Buscar o proponer al Alcalde Municipal alternativas de ingresos y egresos con los cuales la municipalidad hará frente a los requerimientos sociales de la comunidad; someterlos a consideración del Concejo Municipal.
- Establecer un sistema de información Financiero, Administrativo y Operativo de las diferentes unidades que integran la municipalidad, que reflejen la ejecución de los planes de acción de cada unidad y del presupuesto municipal.
- Autorizar los Estados Financieros y otros informes que deban someterse al alcalde y Concejo Municipal.
- Participar en las reuniones del Concejo Municipal con voz pero sin voto.
- Asumir cualquier otra función que le sea delegada por el Alcalde.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS:**

- Asuntos Legales
- Departamento de Informática
- Recursos Humanos

EXTERNAS:

- Instituciones Públicas como: CNR, ISDEM, MOP, FISDL, CAESS, ANDA, ONG'S, etc.
- Ciudadanía en general y otras instituciones que contribuyen al desarrollo local.
- Empresarios.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

<p>I- UNIDAD ORGANIZATIVA:</p> <p>II- NIVEL DE AUTORIDAD:</p> <p>III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS:</p> <p>IV- UNIDADES SUBORDINADAS:</p>	<p>Departamento de Registro del Estado Familiar.</p> <p>Operativo</p> <p>Gerencia Administrativa.</p> <p>Ninguna.</p>
---	---

<p>V- OBJETIVO:</p> <p>Garantizar a los ciudadanos la legítima emisión de los documentos de identificación para que puedan cumplir y ejercer sus deberes, derechos civiles y políticos, recibiendo en forma oportuna, eficaz y efectiva los servicios básicos de registro y documentación para su respectiva inscripción a los ciudadanos.</p> <p>VI- POLÍTICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Llevar un control detallado y ordenado de los movimientos administrativos y financieros de la institución.
--

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

2/2

VII- FUNCIONES:


- Asentar partidas de nacimiento, defunción, divorcio, matrimonio y adopción.
- Expedición de certificados de partidas de nacimiento, defunción, matrimonio, etc.
- Informar a la Dirección General de Estadística y Censos sobre los movimientos de registros que se realizan.
- Marginación de Partidas de nacimiento.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS:**

- Tesorería
- Cuentas Corrientes
- Asuntos legales, etc.

EXTERNAS:

- DIGESTYC

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

<p>I- UNIDAD ORGANIZATIVA:</p> <p>II- NIVEL DE AUTORIDAD:</p> <p>III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS:</p> <p>IV- UNIDADES SUBORDINADAS:</p>	<p>Departamento de Cuentas Corrientes.</p> <p>Operativo.</p> <p>Gerencia Financiera.</p> <p>Secciones Recuperación de Mora y MIDES.</p>
---	---

<p>V- OBJETIVO:</p> <p>VI- POLÍTICA:</p>	<p>Contribuir a la recaudación de los impuestos municipales por medio de los procedimientos de cálculo, registro y cobro de los montos de impuestos y tasas que se han de percibir de los contribuyentes.</p> <p>- Vigilar que la cartera de cuentas corrientes esté al día en lo referente a recuperación de mora.</p>
--	---

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

2/2

VII- FUNCIONES:


- Atender a los contribuyentes en los siguientes aspectos:
cálculo de los montos a pagar en concepto de tasas e impuestos, elaboración de solvencias y mandamiento de ingresos.
- Registrar en los libros o tarjetas de cada contribuyente los cargos y abonos correspondientes.
- Elaborar y remitir las notas de cobro a los contribuyentes.
- Emitir informes de los ingresos percibidos clasificándolos por cada fuente.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS:**

- Contabilidad
- Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales
- Tesorería
- Recuperación de Mora
- MIDES

EXTERNAS:

- Ciudadanos en general
- Corte de cuentas de la República
- Auditoría externa

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

- I- UNIDAD ORGANIZATIVA:** Departamento de Catastro.
- II- NIVEL DE AUTORIDAD:** Operativo.
- III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS:** Gerencia Administrativa.
- IV- UNIDADES SUBORDINADAS:** Ninguna.

V- OBJETIVO:

Registrar y calificar los inmuebles, empresas y sus propietarios; personas naturales y jurídicas, sucesiones fideicomisos y toda actividad comercial que se realiza dentro del municipio, a fin de que se pueda generar los impuestos o tasas por los servicios otorgados en la alcaldía.

VI- POLÍTICA:

- Determinación del monto impositivo de los bienes inmuebles; según el levantamiento catastral.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

2/2

VII- FUNCIONES:

- Levantamiento catastral de todos los bienes inmuebles del Municipio de Mejicanos.
- Calificación de impuestos al sector comercial.
- Estar al día sobre ventas y desmembración o cualquier modificación que sufra el inmueble para calificarlo en forma justa.
- Realizar levantamiento catastral sobre los impuestos de mercado.
- Hacer inspecciones cuando el interesado lo solicite.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS:**

- Departamento financiero
- Gerencia General
- Alcalde

EXTERNAS:

- Empresas privada
- Ciudadanos en general
- Microempresarios
- OPAMSS

**a) ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS
DE PUESTOS.**

1. OBJETIVOS DEL MANUAL

- Proporcionar a la Gerencia General una herramienta técnico-administrativa que sirva en lo relacionado a reclutamiento, selección y contratación de personal con el fin de obtener el recurso humano idóneo para cada puesto de trabajo.
- Definir los puestos de trabajo, estableciendo a su vez las funciones, conocimientos, habilidades, actitudes, valores y requisitos básicos para el desempeño del mismo.
- Orientar el proceso de capacitación al personal mediante una formación integral basada en las características y requisitos de cada puesto.

2. ÁMBITO DEL MANUAL.

La revisión del Manual de Descripción y Análisis de Puestos tendrá como ámbito de aplicación los puestos de los departamentos que tienen contacto directo con los usuarios, y el resto se ubica en el Anexo 6.

3. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO.

- i.** El Manual deberá revisarse por lo menos cada tres años, verificando de ésta manera que el contenido corresponda a lo que realmente se aplica en la alcaldía.
- ii.** Que el personal unifique criterios para interpretar las tareas específicas que se le han asignado.
- iii.** Cuando se asigne diferentes responsabilidades a los diferentes puestos, estas deberán señalarse por escrito para que sean incorporadas al manual.

b) INSTRUCCIONES PARA SU USO.


La revisión de éste Manual ha sido realizada de manera clara y sencilla, para que las personas que hagan uso de él; no tengan problemas para comprenderlo.

c) CUERPO PRINCIPAL DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA
CIUDAD DE MEJICANOS**

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y
ANÁLISIS DE PUESTOS**

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I-	UNIDAD ORGANIZATIVA:	Gerente General.
II-	JEFE INMEDIATO:	Alcalde Municipal.

III-	DESCRIPCIÓN GENERAL:	Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar todas las unidades de trabajo de la Alcaldía.
IV-	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
	A. ACTIVIDADES PERMANENTES	
		<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar planes de trabajo. - Elaborar y presentar informes de trabajo al Concejo Municipal. - Planificar y coordinar las actividades de las unidades de trabajo. - Revisar los reportes de las unidades de trabajo.
	B. ACTIVIDADES PERIODICAS	
		<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar planes de las unidades de trabajo. - Elaborar y proponer planes sobre servicios a las autoridades superiores de la Alcaldía. - Programar y realizar reuniones en coordinación con los jefes de las unidades de trabajo. - Elaborar informes y enviarlos a las autoridades superiores.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS

2/2

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Asistir a seminarios o capacitaciones dirigidas a mejorar el servicio a la comunidad.

V- ANALISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**


- Graduado en Administración de empresas o estudios avanzados en esta carrera o afines.
- Experiencia mínima de 2 años en puestos similares y en administración de personal.
- Mayor de 25 años.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Conocimiento de leyes que rigen a las alcaldías.
- Tratar con el público.
- Manejo de programas de computación.

C. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad
- Honestidad
- Colaborador
- Iniciativa
- Creatividad

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Jefe del departamento de Registro del Estado Familiar.

II- JEFE INMEDIATO: Gerente Administrativo.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar y controlar los servicios de registro civil.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Organizar y dirigir al personal de la unidad bajo su dirección.
- Intervenir en la solución de problemas del personal bajo su mando.
- Realizar actividades afines a su puesto.

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Firmar partidas de nacimiento, certificación de cédulas de identidad personal, carnet de minoridad, asentamientos de nacimiento, matrimonio, divorcios, defunciones y marginaciones.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS

2/2

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Realizar cualquier otra actividad delegada por el jefe inmediato superior.

VI- ANALISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**


- Haber realizado estudios superiores.
- Mayor de 28 años.
- Experiencia de 2 años en puestos similares.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Conocimientos de Leyes de Registro Civil.
- Excelentes relaciones personales.
- Capacidad para trabajar en equipo.

C. ACTITUDES Y VALORES

- Poseer alto grado de responsabilidad
- Honestidad
- Iniciativa

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Jefe del departamento de Cuentas
Corrientes.

II- JEFE INMEDIATO: Gerente Financiero.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: Mantener un control y una base de datos actualizada de los contribuyentes, para una buena recaudación de impuestos municipales.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Realizar inspecciones a inmuebles para determinar si gozan de servicios municipales.
- Elaborar estudios de cuentas, con el propósito de enviar los avisos de cobros a los contribuyentes.

B. ACTIVIDADES PERIODICAS

- Elaborar la apertura de cuentas a nuevos contribuyentes, para la cancelación de los impuestos.
- Firmar solvencias municipales.
- Analizar los balances de los comercios para determinar el impuesto correspondiente.
- Darle solución a problemas referentes al pago de impuestos municipales.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS

2/2

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Realizar inspecciones a los inmuebles para determinar si gozan de servicios municipales.
- Enviar correspondencia a las empresas de la Jurisdicción de Mejicanos, recordándoles del descuento de vialidades a sus empleados en diciembre de cada año.

V- ANALISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**


- Estudiante de segundo año de Licenciatura en Contaduría Pública.
- Mayor de 24 años.
- Experiencia de dos años en puestos similares.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Conocimientos de paquetes computacionales.
- Habilidad numérica.
- Conocimiento básico de la Ley General Tributaria.

C. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad
- Honestidad
- Buenas relaciones interpersonales
- Iniciativa

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/3
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Jefe del departamento Catastro.

II- JEFE INMEDIATO: Gerente Administrativo.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar, Coordinar, Controlar y Ejecutar las actividades relacionadas al registro de inmuebles y empresas.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Planificar y coordinar las actividades de campo y oficina.
- Calificar y recalificar todas las empresas que funcionan dentro del Municipio de acuerdo a la Ley de Impuestos Municipales.
- Verificación de medida de los inmuebles para aplicar impuestos correspondientes.
- Participación en la elaboración y ejecución de los diferentes proyectos que competen a éste Dpto.
- Trasladar información permanente a cuentas corrientes, relacionadas con la calificación de nuevos contribuyentes o precalificación de los activos

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Revisar y firmar las resoluciones emitidas sobre inmuebles y empresas.
- Hacer inspecciones en los establecimientos comerciales, industriales de servicio y financieros para constatar la veracidad de las declaraciones y balances presentados por los contribuyentes.
- Efectuar inspecciones de campo para emitir resoluciones apegadas a la realidad.
- Efectuar trasposos, desmembraciones y correcciones en propiedades del municipio.
- Mantener actualizada la información catastral del municipio (planos, listados, índices y fichas catastrales).
- Realizar reuniones con los miembros de el Dpto.
- Mantener comunicación directa con el Alcalde, Concejo y Comité Técnico.

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Recibir seminarios, capacitaciones dirigidas hacia el desarrollo municipal.
- Mantenimiento de relaciones interinstitucionales afines al departamento.

V- ANALISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**

- Estudios Universitarios como mínimo 3er. año en la carrera de Ingeniería Civil, Arquitectura o Técnico en Ingeniería Civil.
- Experiencia mínima de dos años en puestos similares.
- Mayor de 24 años.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Conocimientos en lo relacionado a Catastro.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Capacidad de análisis, expresión verbal y escrita.

C. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad
- Creatividad
- Iniciativa
- Honestidad
- Colaborador

3. DIRECCIÓN PARA LA CALIDAD

a) RECURSOS HUMANOS.

El Recurso Humano tanto a nivel ejecutivo como operativo, interviene en primera instancia con su iniciativa, conocimiento, habilidad y experiencia en la ejecución del sistema propuesto.

Con respecto a esto la calidad y los recursos humanos están en sintonía, ambos tratan de garantizar que los objetivos de la institución se cumplan de la forma más eficaz, razón por la cual debe considerarse el funcionamiento de la unidad de recursos humanos para la asignación de funciones y tareas relacionadas con el reclutamiento, selección, entrenamiento y formación de la fuerza de trabajo, incluyendo el personal de dirección.

La institución debe orientarse hacia la calidad centrándose específicamente a nivel interno; es decir adecuando eficazmente las relaciones humanas y valorando el trabajo de cada uno de sus empleados. Externamente en asegurar la comunicación de usuarios y proveedores con la misma.

1. CÍRCULOS DE CALIDAD

El que representa las actividades relacionadas con la calidad centrada en los grupos de la institución, es el círculo de la calidad, es un grupo de personas que trabajan en tareas similares que se reúnen una vez por semana/mes (fuera de horas de trabajo) voluntariamente y

discuten problemas relacionados con el trabajo y ayudan a plantear soluciones a problemas identificados.

Una vez planteada la solución de problemas, otra de sus funciones es presentar el problema y la solución desarrollada al gerente general, quien será el encargado de coordinar el desarrollo de los círculos de calidad en la institución.

Una de las ventajas de los círculos de calidad es que constituye un medio poderoso para que sus miembros adquieran un sentido de propiedad, una identidad y un orgullo en el resultado del círculo, al mismo tiempo constituye al buen desarrollo de las relaciones interpersonales así como también formar a sus miembros para utilizar las herramientas de calidad.

a) CONCIENTIZACIÓN A LAS AUTORIDADES.

El propósito de la concientización, es hacer notar a las autoridades de la alcaldía la necesidad y beneficios de formar los círculos de calidad, en el área administrativa. Para convencer es preciso contratar a una persona con amplios conocimientos de calidad quien se encargará de concientizarlo para que adopten esta medida, a su vez él les dará a conocer el contenido de las actividades de los círculos de calidad; donde les explicará en forma amplia y clara el funcionamiento de la gestión administrativa con enfoque a la calidad.

Asimismo les explicará los beneficios de la formación de los círculos de calidad en la solución de problemas que se presentan en la institución. De igual manera les indicará las condiciones necesarias para el éxito de su implementación.

Cabe mencionar que se considera como máximas autoridades al Concejo Municipal.

b) DESARROLLO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

Los Círculos de calidad requieren para su formación ciertas características, las cuales permiten el normal desarrollo del trabajo de mejoramiento de la calidad para lo cual se requerirá el siguiente esquema de formación.

CUADRO 1

CARACTERÍSTICAS	CÍRCULO DE CALIDAD
Participación	Voluntaria
Selección del problema	Por el grupo
Ámbito de actividad	Departamento
Membresía	Miembros del departamento
Presión sobre el grupo	Mínima
Tiempo de reuniones	Corto y periódico
Nivel jerárquico	Trabajador

Los círculos de calidad inicialmente se formaran con miembros de los Dptos. que tienen contacto directo con los usuarios, estará integrado de 2 a 8 personas del área administrativa.

Se les brindará todos los recursos necesarios para que puedan desarrollarse.

Una vez conformado los círculos de calidad se sugiere establecer su reunión una vez por semana / mes, en horas fuera de trabajo y no permite interrupciones durante la jornada laboral.

Con una duración de una hora o más, donde se identificarán aquellos problemas de sus departamentos, para analizarlos y sugerir soluciones a éstos.

Para seguir el trabajo de los círculos de calidad en la solución de problemas se propone el siguiente cuadro en el que expresa esquemáticamente el uso de las herramientas que facilitan la detección, análisis y solución a los problemas:

CUADRO 2

N°	ACTIVIDAD	HERRAMIENTAS
1	Selección del Problema	Discusión y establecer prioridades
2	Recolección de datos	Cuestionario, tablas, etc.
3	Búsqueda y determinación de causas	- Tormenta de ideas - Diagrama causa-efecto - Diagrama de Flujo
4	Depuración analítica de causas	Hoja de control
5	Elaboración de alternativas de solución	Tormenta de Ideas
6	Selección de alternativas de solución	Evaluación
7	Exposición de la solución al Concejo Municipal	Oratoria y material de apoyo
8	Puesta en marcha de la solución	Autorización
9	Evaluación de resultados	Observación
10	Retroalimentación	Ajustes

En estas reuniones los miembros han de poner en práctica sus conocimientos y experiencias del proceso y de las tareas que deben desarrollar, así como también la utilización de herramientas para el análisis y solución de problemas.

Luego se ha de pasar el problema y la solución desarrollada al Concejo Municipal, para su aprobación y puesta en práctica.

Los círculos de calidad requieren cierto grado de incentivo, para lo cual la institución debe cubrir "costos por calidad" y ser fuerza motriz para impulsar la implantación del sistema.

Los círculos ofrecerán mediante el logro de la solución de los problemas la satisfacción de las necesidades concernientes a: pertenencia al grupo, seguridad, reconocimiento y autorrealización; al sentirse un miembro activo, útil y participativo de la institución.

c) NOMBRAMIENTO DE FACILITADORES PARA LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

Para seleccionar al facilitador se deberán tomar ciertas características, como las siguientes:

- Empatía y facilidad de comunicación
- Capacidad de dirigir
- Perseverancia y disciplina
- Capacidad de organizar
- Iniciativa y creatividad
- Capacidad de convencimiento

Además deberá desempeñar las siguientes funciones:

- Elaborará reportes donde se informe al concejo sobre las actividades del círculo.
- Servirá de enlace entre el círculo y el concejo.

Cabe mencionar que el facilitador del círculo de calidad se elegirá entre los jefes de mandos medios.

d) CAPACITACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

La capacitación del círculo de calidad deberá contener diferentes técnicas para la solución de problemas. Estas deberán ser de fácil comprensión, ya que el círculo estará integrado por personas de bajo nivel académico. Dicha capacitación, será responsabilidad del Gerente General auxiliándose del facilitador.

Los puntos a tratar en la capacitación del círculo de calidad son:

- Historia de la calidad en el servicio al cliente.
- Objetivos
- Importancia
- Beneficios de la calidad
- Resolución de problemas
- Herramientas técnico-administrativas
- Recopilación de datos y elaboración de reportes
- Costos de la calidad.

Para llevar a cabo la capacitación será necesario hacer uso de material didáctico acorde al nivel de los participantes tales como:

- Videos
- Acetatos
- Proyector y
- Carteles

e) PUESTA EN MARCHA DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

Después que se ha capacitado a los miembros del círculo de calidad, estos procederán a enlistar una serie de problemas relacionados con su área de trabajo, luego deberán recopilar información referente a estos para valorar su incidencia en la calidad del servicio prestado por la alcaldía, eligiendo aquel que presenta mayores ventajas de solución.

f) MONITOREO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

El monitoreo de los círculos de calidad será responsabilidad del Gerente General y del facilitador. Ellos deberán evaluar puntos tales como:

- Control de asistencia de los miembros.
- Objetivo de la reunión.
- Participación de sus miembros en las reuniones.
- Solución de problemas identificados.
- Beneficios obtenidos con la solución de problemas.

Con la evaluación el facilitador elaborará un informe, donde detallará los puntos que se trataron en la reunión, para presentarlo al Gerente General, el cual le servirá de base para diseñar el informe final que se presentará al Concejo Municipal.

El apoyo que recibirá el círculo de calidad será proporcionado por el facilitador, quién orientará a los miembros de dicho círculo en todo momento y les brindará los medios adecuados para su funcionamiento.

g) PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Una vez finalizado el reporte se le entregará al Concejo Municipal, quién determinará si la solución es favorable para la Alcaldía.

2. COMUNICACIÓN.

La comunicación es un factor importante para la institución, ya que permite orientar sus actividades hacia la calidad y es una necesidad absoluta.

Además, gran parte de la calidad se basa directamente en la información compartida eficazmente, por lo tanto es recomendable la buena utilización de los medios existentes en la institución, como son la comunicación a corto plazo, que pueden ser reuniones o memorias, algunos medios incluyen el uso del teléfono u otros elementos de comunicación. La comunicación escrita es necesaria para las cuestiones complejas donde es necesario que se respalde la información,

agregándose la filosofía de la institución así como también los manuales que se han revisado en el presente capítulo para que se fortalezca y exista una comunicación efectiva y oportuna.

3. MOTIVACIÓN.

La motivación es un factor determinante que incide en el comportamiento de las personas, y éste es un requisito básico en la institución con enfoque hacia la calidad, ya que son las personas las que realmente llevan a cabo el trabajo en la misma. Asimismo se recomienda que las gerencias adopten ciertas técnicas motivadoras para mejorar el rendimiento individual, y lograr de esta manera los objetivos de la institución.

De acuerdo a esto el personal ejecutivo de la institución debe considerar aspectos y mecanismos que propicien este proceso, entre los cuales se proponen los siguientes:

- 1) Proporcionar condiciones ambientales adecuadas para el buen desempeño de las actividades en la institución, tales como: servicios sanitarios en buenas condiciones, mejor ventilación como también iluminación.
- 2) Ofrecer a los empleados seguridad de sus empleos, así como otros beneficios.
- 3) Los directivos deben fomentar las relaciones humanas entre sus empleados para que las actividades se

desarrollen con armonía, como por ejemplo: capacitaciones, seminarios y charlas, etc.

- 4) Ofrecer reconocimientos a los empleados por buen rendimiento en sus labores, estos pueden realizarse con reconocimientos tales como: Mención del empleado del mes o certificado de reconocimiento.
- 5) Promover los ascensos entre los empleados que demuestren un buen rendimiento en su trabajo.

4. CONTROL PARA LA CALIDAD.

El control es el proceso que se utiliza para asegurar que se logren los objetivos, por medio de la información obtenida de la ejecución real del proceso, es la base para la toma de decisiones de las gerencias ya que con su aplicación se trata de asegurar que los resultados de un proceso se ajusten a lo planificado. Debido a que buena parte del control de la calidad requiere acciones directas en la prestación de los servicios, se necesita que los empleados que tienen contacto directo con el usuario ejerzan autocontrol sobre el proceso, de tal manera que cuando se presente cualquier problema de calidad sea el círculo de calidad quien pueda encontrar solución a los mismos.

a) CONTROL DEL PROCESO.

Para que se desarrolle un adecuado proceso de control se recomienda mantener y fortalecer el uso de informes, por considerarse un instrumento de control efectivo, ya que por

medio de ellos se dan a conocer en forma escrita y periódica a la gerencia.

De acuerdo a la investigación realizada, el control que se ejerce en la alcaldía es aceptable. Sin embargo deben hacerse mayores esfuerzos para mejorar los existentes:

CONTROL DE ORGANIZACIÓN: En el cual se recomienda verificar el cumplimiento de las actividades plasmadas en la reestructuración y actualización de manuales propuestos a través de la supervisión de los jefes de departamentos.

1. HERRAMIENTAS TÉCNICAS DEL CONTROL DE LA CALIDAD.

Las herramientas técnicas del control de la calidad proporcionan un medio a los círculos de calidad para implantar procesos de control, monitorizar esos procesos y solucionar cualquier problema que se derive de ellos.

Las herramientas son muy simples en cuanto a su uso, y a la vez proporciona datos para la toma de decisiones relacionadas con la calidad en los servicios.

a) DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo es un instrumento relativamente simple que ilustra el proceso que está siendo examinado; en este diagrama se muestra la secuencia de eventos de un proceso. Es particularmente útil para comprender la configuración de las entradas, el proceso y las salidas.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE FLUJO DE PROCESOS

Nombre del procedimiento: <i>Extensión de partidas de nacimiento</i>		RESUMEN			
Empresa: <i>Alcaldía Municipal de Mejicanos</i>		○ Operaciones	13	12	1
Departamento: <i>Registro del Estado Familiar</i>		⇨ Transporte	6	5	1
Página 1 de 2 páginas		□ Revisiones	-	-	-
Fecha: <i>24-11-03</i>		D Demoras	4	3	1
Actual <input checked="" type="checkbox"/> Propuesto <input type="checkbox"/>		▽ Archivos	-	-	-
Hecho por: <i>Claudia Marín Karla Marroquín y Ana Mejía</i>		◻ Operación combinada	2	2	-
		TOTAL	25	22	3

Paso No	Distancia en mts	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demora	Archivo	Operación Combinada	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Observaciones
01	1		●	⇨	□	D	▽	◻	Usuario llena la boleta	
02	2	2	○	⇨	□	D	▽	◻	Espera turno para entregar boleta	
03	1	2	●	⇨	□	D	▽	◻	Entrega la boleta al Auxiliar Admón.	
04	1	2	○	⇨	□	D	▽	◻	Recibe y revisa la boleta.	
05	5	1	○	⇨	□	D	▽	◻	Se traslada hacia Archivo.	
06	3	10	●	⇨	□	D	▽	◻	Búsqueda de partida de nacimiento.	
07	5	1	○	⇨	□	D	▽	◻	Se traslada a su escritorio	
08		2	●	⇨	□	D	▽	◻	Informa al usuario si la partida fue encontrada o no.	
09	6	1	○	⇨	□	D	▽	◻	Si es encontrada la partida se traslada a cancelar a Colecturía	
10		2	○	⇨	□	D	▽	◻	Espera turno para cancelar.	
11	1		●	⇨	□	D	▽	◻	Cancela a encargado de Colecturía	
12	1		●	⇨	□	D	▽	◻	Cuenta dinero y elabora recibo.	
13	1		●	⇨	□	D	▽	◻	Entrega recibo a usuario.	
14	6	1	○	⇨	□	D	▽	◻	Usuario se traslada al Depto. de Registro del Estado Familiar	
15		2	○	⇨	□	D	▽	◻	Espera turno para entregar recibo a Auxiliar Admón.	
16	1		●	⇨	□	D	▽	◻	Entrega recibo	
17	2		●	⇨	□	D	▽	◻	Recibe recibo Aux. Admón.	
18		35	●	⇨	□	D	▽	◻	Elabora partida de nacimiento.	
19	3	1	○	⇨	□	D	▽	◻	Traslada partida de nacimiento a Jefe de departamento	
20		3	○	⇨	□	D	▽	◻	Espera que Jefe de Depto. firme y selle partida de nacimiento.	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE FLUJO DE PROCESOS

Nombre del procedimiento: Extensión de partidas de nacimiento		RESUMEN			
Empresa: Alcaldía Municipal de Mejicanos		○ Operaciones	Actual	Propuesto	Diferencia
Departamento: Registro del Estado Familiar		⇨ Transporte			
Página 1 de 2 páginas		□ Revisiones			
Fecha: 24-11-03		D Demoras			
Actual <input checked="" type="checkbox"/> Propuesto <input type="checkbox"/>		▽ Archivos			
Hecho por: Claudia Marín Karla Marroquín y Ana Mejía		◻ Operación combinada			
		TOTAL			

Paso No	Distancia en mts	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demora	Archivo	Operación Combinada	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Observaciones
21		2	○	⇨	□	D	▽	■	Jefe de departamento recibe y revisa	
			○	⇨	□	D	▽	◻	partida de nacimiento.	
22		1	●	⇨	□	D	▽	◻	Firma y sella partida de nacimiento y	
			○	⇨	□	D	▽	◻	entrega a Aux. Admón.	
23		1	●	⇨	□	D	▽	◻	Recibe partida de nacimiento.	
24	3	3	○	⇨	□	D	▽	◻	Se traslada a su escritorio.	
25		1	●	⇨	□	D	▽	◻	Entrega partida de nacimiento a	
			○	⇨	□	D	▽	◻	Usuario.	
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
			○	⇨	□	D	▽	◻		
35		55	○	⇨	□	D	▽	◻	TOTAL	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE FLUJO DE PROCESOS

Nombre del procedimiento: <i>Extensión de partidas de nacimiento</i>		RESUMEN			
Empresa: <i>Alcaldía Municipal de Mejicanos</i>		<input type="radio"/> Operaciones	Actual	Propuesto	Diferencia
Departamento: <i>Registro del Estado Familiar</i>		<input type="checkbox"/> Transporte			
Página 1 de 2 páginas		<input type="checkbox"/> Revisiones			
Fecha: <i>24-11-03</i>		<input type="checkbox"/> Demoras			
Actual <input type="checkbox"/> Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Archivos			
Hecho por: <i>Claudia Marín Karla Marroquín y Ana Mejía</i>		<input type="checkbox"/> Operación combinada			
		TOTAL			

Paso No	Distancia en mts	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demora	Archivo	Operación Combinada	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Observaciones
01	1	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Usuario llena boleta.	
02	2	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Espera turno para entregar boleta.	
03	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entrega la boleta a 1° Aux. Admón.	Según afluencia de usuarios
04	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Recibe y revisa la boleta.	
05	2	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Traslada boleta a 2° Aux. Admón.	
06		5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Recibe boleta y realiza búsqueda en base de datos e informa a usuario si fue encontrada o no la partida.	Usuario espera mientras se realiza búsqueda
07	6	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si es encontrada la partida se traslada a cancelar a Colecturía.	
08		2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Espera turno para cancelar.	
09		1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cancela encargado de Colecturía.	
10		1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cuenta dinero y elabora recibo.	
11		1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entrega recibo a usuario.	
12		1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Usuario se traslada al Depto. de Registro del Estado Familiar.	
13		1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entrega recibo a 2ª Aux. Admón.	
14		2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Recibe recibo	
15		7	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Elabora partida de nacimiento.	
16		1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Traslada partida de nacimiento a Jefe de Depto.	
17			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Espera que Jefe de Depto. firme y selle partida de nacimiento.	
18		2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jefe de Depto. recibe y revisa partida de nacimiento.	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE FLUJO DE PROCESOS

Nombre del procedimiento: <i>Extensión de partidas de nacimiento</i>		RESUMEN			
Empresa: <i>Alcaldía Municipal de Mejicanos</i>		<input type="checkbox"/> Operaciones	Actual	Propuesto	Diferencia
Departamento: <i>Registro del Estado Familiar</i>		<input checked="" type="checkbox"/> Transporte			
Página 1 de 2 páginas		<input type="checkbox"/> Revisiones			
Fecha: <i>24-11-03</i>		<input type="checkbox"/> Demoras			
Actual <input type="checkbox"/> Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Archivos			
Hecho por: <i>Claudia Marín Karla Marroquín y Ana Mejía</i>		<input type="checkbox"/> Operación combinada			
		TOTAL			

Paso No	Distancia en mts	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demora	Archivo	Operación Combinada	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Observaciones
19		1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Firma y sella partida de nacimiento	
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	y entrega Aux. Admón.	
20		1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Recibe partida de nacimiento.	
21	3	3	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se traslada a su escritorio.	
22		1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entrega partida de nacimiento a	
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Usuario.	
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Media			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TOTAL	

Análisis del Procedimiento de Extensión de Partidas de Nacimiento en el Departamento de Registro del Estado Familiar.

En el procedimiento de extensión de partidas de nacimiento de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Mejicanos, se presenta una situación actual de 25 pasos y una situación propuesta de 22, los cuales describen la secuencia de dicho procedimiento en los que intervienen los Departamentos de Registro del Estado Familiar y Colecturía.

El propósito de representar los pasos que son importantes para la extensión de partidas de nacimiento y la secuencia de cómo se ejecuta, es para que las personas que intervienen en dicho procedimiento comprendan y mejoren los procesos mediante la combinación y reordenamiento de tareas.

La situación actual del procedimiento muestra el proceso de búsqueda de partida de nacimiento a través de un archivo que son libros con números de folio que se encuentran en estantes, lo que significa demora en el mismo. Con la situación propuesta se muestra que con la búsqueda de la partida de nacimiento por medio de una base de datos se agilizaría el proceso con el que cuenta actualmente mejorando así la calidad en la prestación de los servicios en la alcaldía.

b) HOJA DE CONTROL.

La hoja de control es una de las herramientas que se utiliza para el control de la calidad, es un medio práctico para los círculos de calidad porque les permite tener un mayor control de los procesos y solucionar cualquier problema que se derive de ellos. Esta herramienta es aplicable a cualquier departamento de la institución, proporcionando datos importantes para la toma de decisiones relacionadas con la calidad.

Con el uso de la hoja de control el círculo de calidad estará en capacidad de determinar los límites de tolerancias de las desviaciones, de ubicar aquellas desviaciones significativas e investigar tratando de descubrir las causas que originan los problemas.

Pasos para el desarrollo de una Hoja de Control.

Paso 1- Elegir el departamento al que se va aplicar la hoja de control, seguido presentar la característica que parece problemática, importantes ó críticas.

Paso 2- Decidir la base para la línea central y el cálculo de los límites de control.

El gráfico ilustra la relación entre líneas. Estas son:

1- Límite de Control Superior: El nivel sobre el cual se asume que el proceso está fuera de control.

2- Límite de Control Inferior: el nivel por debajo del cual se asume que el proceso está fuera de control.

3- Línea Central: el nivel estándar del proceso de control.

Paso 3- Decidir el tamaño de la muestra.

El tamaño de la muestra refleja la prestación de los servicios, así como la velocidad de esta producción y el tiempo disponible para calcular y registrar el resultado de la muestra.

Paso 4- Recoger los datos para generar, registrar y analizar los mismos y luego mostrar los resultados convenientes a los empleados.

Paso 5- Calcular los límites del control.

Para el cálculo del diagrama de control para atributos es necesario recurrir al diagrama P, utilizando la distribución binomial la cual se calcula mediante la siguiente fórmula:

Si p se desconoce, puede emplearse \bar{p} en su lugar:

$$\bar{p} = \frac{\sum_{i=1}^m d_i}{nm}$$

δp puede calcularse mediante la ecuación

$$\delta \bar{P} = \sqrt{\frac{\bar{P}(1-\bar{P})}{n}}$$

Límites de control en el diagrama P

Límite de control superior: $P + Z\delta \bar{P}$

Límite de control inferior: $P - Z\delta \bar{P}$

Donde

P = Promedio de porcentaje con errores en el proceso.

Z = Puntaje Z (número de desviaciones estándar normales)

$\delta \bar{P}$ = Desviación estándar de la distribución del muestreo.

\bar{P} = Promedio de porcentaje con errores en la muestra.

d_i = Número de unidades con errores encontrados en la muestra

i .

n = Tamaño de la muestra

m = Número de muestras tomadas

Paso 6- Trazar e Interpretar los resultados.

Como ejemplo ilustrativo de la Hoja de Control se aplicó al Departamento de Registro del Estado Familiar en la expedición de partida de nacimiento.

Una inspección que se realizó en dicho departamento reveló errores en las partidas de nacimiento y con la Hoja de

Control se pretende encontrar motivos de variación que ayuden a verificar si dicho proceso está fuera o dentro de control.

Paso 1. Problemática.

La cantidad de partidas de nacimiento extendidas con errores a los usuarios de la alcaldía.

Paso 2.

Usando la distribución binomial se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\bar{p} = \frac{\sum_{i=1}^m d_i}{nm}$$

Si los límites de control se establecen en $\pm 3 \delta \bar{x}$

Límite de control superior: $\bar{p} + 3\delta\bar{p}$

Límite de control inferior: $\bar{p} - 3\delta\bar{p}$

Donde:

P = Promedio de porcentaje de partida de nacimiento con errores en el proceso.

Z = Número de desviaciones estándar normales

$\delta\bar{p}$ = Desviación estándar

\bar{p} = Promedio de porcentaje de partida de nacimiento con errores en la muestra.

d_i = Número de partidas de nacimiento con errores en la muestra.

n = Tamaño de la muestra.

m = Número de días en que se tomó la muestra.

Paso 3. La muestra se tomó en 25 días de trabajo con un promedio de 62 partidas de nacimiento extendidas por día.

Paso 4. Los datos resultantes pueden verse en la siguiente tabla:

No. de días	No. de partidas extendidas por día	No. de partidas con errores por día	Porcentaje de errores en la muestra
1	60	0	0
2	62	1	0.02
3	62	1	0.02
4	60	2	0.03
5	62	2	0.03
6	61	3	0.05
7	60	2	0.03
8	61	0	0
9	61	3	0.05
10	62	5	0.08
11	62	4	0.06
12	60	3	0.05
13	61	0	0
14	60	5	0.08
15	62	3	0.05
16	62	3	0.05
17	62	3	0.05
18	60	1	0.02
19	61	3	0.05
20	62	2	0.03
21	60	3	0.05
22	62	9	0.14
23	62	4	0.06
24	61	10	0.16
25	61	1	0.02
Suma=	X=62	75	----

Paso 5. Cálculo de los límites.

Datos:

$$Z = 3$$

$$d_i = 75$$

$$m = 25 \text{ días}$$

$$n = 62 \text{ partidas de nacimiento}$$

Sustituyendo:

$$\bar{P} = \frac{75}{(62)(25)}$$

$$\bar{P} = \frac{75}{1550}$$

$$\bar{P} = 0.05$$

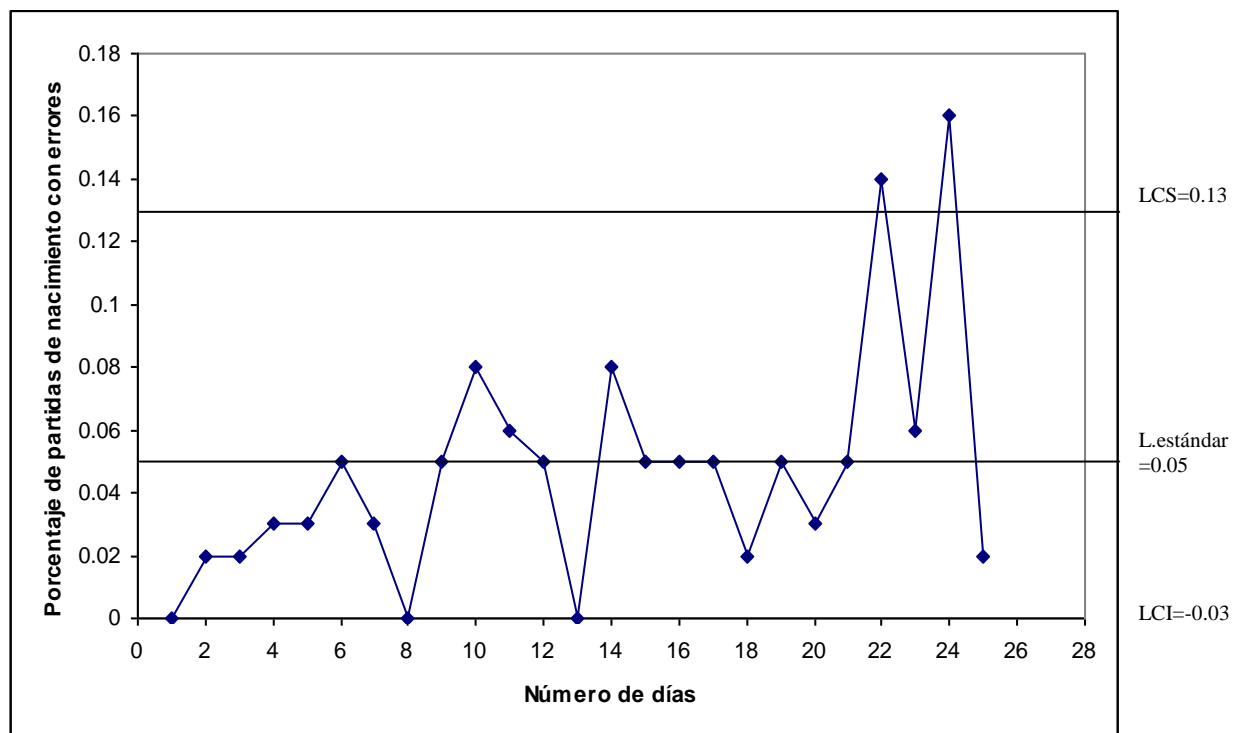
$$\partial\bar{P} = \sqrt{\frac{0.05(1-0.05)}{62}} = \sqrt{\frac{0.05(0.95)}{62}}$$

$$\partial\bar{P} = \sqrt{\frac{0.0475}{62}} = \sqrt{0.000766129}$$

$$\partial\bar{P} = 0.0276$$

Límite de control superior: $0.05+3(0.0276)=0.05+0.0828= 0.13$ Límite de control inferior: $0.05-3(0.0276)=0.05-0.0828=-0.03$

Paso 6. Trazar e interpretar los resultados.



El análisis del gráfico muestra que de 62 partidas de nacimiento que se extienden al día se han encontrado más del 13 % con errores, lo que demuestra que el proceso no está funcionando en un estado normal; por lo que se puede notar puntos fuera del control, éste resultado permitirá identificar en que tipo de error se clasifica dicha problemática.

- 1) Los errores inadvertidos. Este tipo de errores son aquellos que los trabajadores son incapaces de evitar debido a que no se pone atención ó no se tiene el conocimiento requerido y el trabajador a la hora de cometer el error no está consciente de lo que ha hecho.

- 2) Los errores técnicos son aquellos cuando el trabajador tiene desconocimiento de ciertas técnicas esenciales, no ha recibido una preparación adecuada o no es capaz de decidir sobre que medida es necesario tomar para impedir que los errores sucedan.
- 3) Los errores voluntarios son aquellos que se cometen conscientemente y en la mayoría de los casos obedecen a falta de motivación.

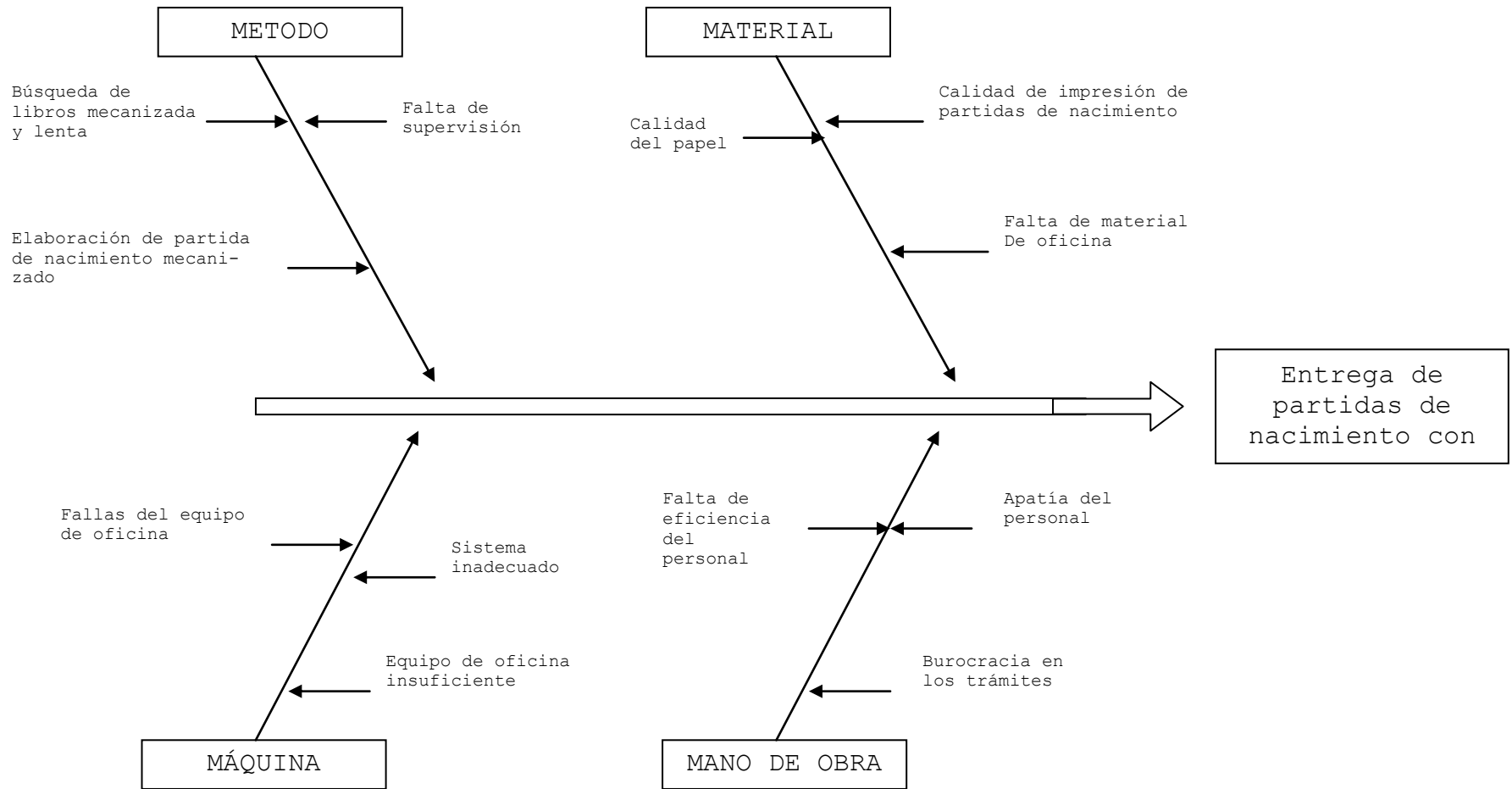
c) DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

La investigación de las causas generadoras de problemas se realizará a través de herramientas como el diagrama de causa y efecto, el cual permitirá visualizar gráficamente las causas y hacer un análisis objetivo.

Como etapa inicial se analiza los aspectos relevantes tales como: material, mano de obra, máquina y método; la problemática que se pretende evaluar es la extensión de partidas de nacimiento que son entregadas al usuario con errores.

A continuación se evaluará la causa específica del problema con el siguiente diagrama:

FIGURA 3



De este análisis deben de salir conclusiones que conducen a encontrar alternativas de solución al problema de extensión de partidas con errores en el Departamento de Registro del Estado Familiar; para lo cual se elaboran cuadros que permiten hacer la presentación al Gerente General.

MEDIDAS PROPUESTAS PARA REDUCIR LA EXPEDICIÓN DE PARTIDAS DE NACIMIENTO CON ERRORES EN DICHO DEPARTAMENTO.

Como resultado principal de las medidas propuestas se espera reducir en al menos un 50% el nivel de errores encontrados en la expedición de partidas de nacimiento, lo cual se analiza en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 3

CAUSA	MEDIDA	EJECUCIÓN	OBJETIVOS
Falta de equipo computarizado	Adquirir nuevo equipo computarizado	Capacitación al personal en el manejo del equipo	Entregar partidas de nacimiento con calidad a los usuarios.
Apatía del personal	Motivar al personal	Elogios por parte del jefe hacia sus empleados	Elevar el nivel de motivación del empleado en la institución
Falta de materiales de oficina	Adquirir materiales de oficina de calidad	Dotar al Depto. de Registro del Estado Familiar de materiales de oficina	Utilizar los materiales de oficina para que las partidas de nacimiento sean entregadas con calidad.

Supervisión deficiente	Que el personal del Depto. revise las partidas de nacimiento antes de su entrega	Concientizar al personal del Depto. para el control de su trabajo.	Reducir el número de partidas con errores.
------------------------	--	--	--

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Para llevar a cabo la implementación del Sistema de Gestión Administrativa y mejorar la calidad en la prestación de los servicios, se deben contemplar todos aquellos elementos técnicos que aseguren su exitosa puesta en marcha como son:

- Objetivos
- Políticas
- Recursos
- Cronograma.

a. OBJETIVOS.

Se deben de plantear objetivos claros que permitan su implementación de la siguiente manera:

- Promover programas de capacitación sobre las herramientas técnico-administrativas, para mejorar el desarrollo de las actividades en la institución.
- Contribuir al desarrollo de la institución a través de una buena gestión administrativa que permita brindar una mejor atención a los usuarios.

- Formar círculos de calidad en la institución para aplicar las herramientas de control, y resolver cualquier problema que se presente en la institución.

b. POLÍTICAS.

Con el fin de establecer los lineamientos del plan de implementación, es necesario definir políticas que regirán el proceso de puesta en marcha; las cuales deberán ser sencillas y claras, de tal manera se puedan usar de base las siguientes:

- Promover una gestión administrativa participativa.
- Estimular e incentivar a los empleados que formen parte de los círculos de calidad.
- Generar conciencia a la Gerencia de la valoración del sistema de gestión administrativa.
- Implantar una nueva filosofía de trabajo que identifique a los empleados con la institución.

c. RECURSOS.

Para la implementación del sistema de gestión administrativa es necesario que las autoridades apoyen la puesta en marcha del plan a través de brindar a la institución el recurso humano idóneo; es decir, un facilitador que su función sea de concientizar a las autoridades sobre la importancia de formar los círculos de calidad así como la capacitación de éstos.

RECURSOS MATERIALES: La institución deberá proveer todos los recursos materiales necesarios para la implementación del plan tales como: papelería, instalaciones adecuadas para realizar las reuniones, mobiliario y equipo que se requiera para la formación de los círculos de calidad y todo el sistema de gestión administrativo.

RECURSOS TÉCNICOS: La institución deberá promover las capacitaciones al personal, así como también el uso de las herramientas técnico-administrativas propuestas, para que orienten las actividades de cada unidad organizativa.

RECURSOS FINANCIEROS: Para la implementación del sistema de gestión administrativa se estima la cantidad de \$ 7,577.16 distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO N° 4

RECURSOS	COSTO MENSUAL	COSTOANUAL
HUMANOS:		
- Un profesional en Administración de Empresas	\$ 571.43	\$ 6,857.16
MATERIALES:		
- Papelería y útiles	\$ 25.00	\$ 300.00
- Mobiliario		\$ 180.00
- Refrigerio	\$ 20.00	\$ 240.00
TOTAL		\$ 7,577.16

d. CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

ACTIVIDADES		SEMANAS							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Presentar al Gerente General la propuesta del Sistema de Gestión Administrativa.								
2	Gerente General la presenta al Alcalde, quien la trasladará al Concejo Municipal para su estudio.								
3	Aprobación por el Concejo Municipal se procederá a realizar una reunión con Jefes de departamentos.								
4	Reunión con todo el personal de la Alcaldía.								
5	Puesta en marcha del Sistema de Gestión Administrativa.								

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ALBRECH, KARL. La Revolución del Servicio. Colombia: Legis editores. Primera edición, 1990.
- BERRY, LEONARDO L. Un Buen Servicio Ya No Basta. México: Editorial Norma. Primera edición, 1996.
- CARDENAS, MIGUEL ANGEL. El Enfoque de Sistemas. México: Editorial Limusa S.A. de C. V. Primera edición, 1986.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw Hill. Quinta edición, 2000.
- DEL POZO NAVARRO, FERNANDO. La Dirección por Sistemas. México: Editorial Limusa S.A. de C.V. Primera edición, 1988.
- GALVÁN ESCOBEDO, JOSÉ. La Teoría de Los Sistemas Aplicados a la Administración. ICAP, San José Costa Rica. 1999.
- GARZA TREVIÑO, JUAN GERARDO. Administración Contemporánea. México: Editorial McGraw Hill. Segunda edición, 2000.
- GÓMEZ CEJA, GUILLERMO. Sistemas Administrativos. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. Primera edición, 1997.
- GÓMEZ CEJA, GUILLERMO. Planeación y Organización de Empresas. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. Octava edición, 1994.
- GONZÁLEZ, CARLOS. Normas Internacionales de Administración de Calidad, Sistemas de Calidad y Ambientales. México: Editorial McGraw Hill. 1999.
- GUTIÉRREZ, MARIO. Administrar para La Calidad. México: Editorial Limusa S.A. de C. V. Segunda edición, 1989.

- GUTIÉRREZ, MARIO. Nociones de Calidad, Conceptos y Herramientas Básicas. México: Editorial Limusa S.A. de C. V. Tercera edición, 1990.
- HELLRIEGEL, DON SLOCUM JOHN Y OTROS. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Internacional Thomson. Octava edición, 1999.
- HOROVITZ, JACQUES. La Calidad y del Servicio. México: McGraw Hill. Primera edición, 1991.
- IGLESIAS MEJÍA, SALVADOR. Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográficos o Tesis. Tercera edición, 1995.
- IVANCEVICH JOHN M. Gestión, Calidad y Competitividad. México: McGraw Hill. Primera edición, 1997.
- JAMES, PAUL. La Gestión de la Calidad Total. Un Texto Introdutorio. Madrid: Prentice Hall Iberia. 2000.
- KOONTZ HAROLD, WEIHRICH HEINZ. Administración una Perspectiva Global. México: McGraw Hill. Onceava edición, 1998.
- LAMB CHARLES W. JR. Y OTROS. Marketing. México: Editorial Internacional Thomson. Cuarta edición, 1998.
- NOORI, HAMID Y OTRO. Administración de Operaciones y Producción: Calidad Total y Respuesta Sensible Rápida. Colombia: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. Segunda Edición, 1997.
- ROBBINS P. STEPHEN. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta edición, 2000.
- STONER, JAMES A. Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta edición, 1996.

TESIS

AMAYA AMAYA, SONIA CLARIBEL. Diseño de un Plan de Capacitación Con El Enfoque De Calidad En El Servicio Al Cliente Para Los Empleados De La Alcaldía Municipal De La Ciudad De Soyapango Del Departamento De Salvador.
Trabajo de Graduación Facultad de Ciencias Económicas, UES. Diciembre 2001.

DÍAZ REYES, JULIO ERNESTO. Evaluación de la Gestión Administrativa y Propuesta de un Modelo Organizativo Promover la Eficiencia de los Servicios que presta la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Mejicanos.
Trabajo de Graduación Facultad de Ciencias Económicas, UES. Diciembre 2000.

LEYES

-Constitución de la República de El Salvador
Editorial Jurídica Salvadoreña, 19°. Edición, Junio 1998

-Código Municipal con sus Reformas
Editorial Jurídica Salvadoreña, 10°. Edición, Enero 2003

OTROS

-Folleto de Antecedentes del Municipio de Mejicanos.

-Seminario de Excelencia en el Servicio al Cliente. Leopoldo Barrionuevo. 1995.

-www.serviciocliente.com

-www.navegalia.com/hosting/calidad.htm

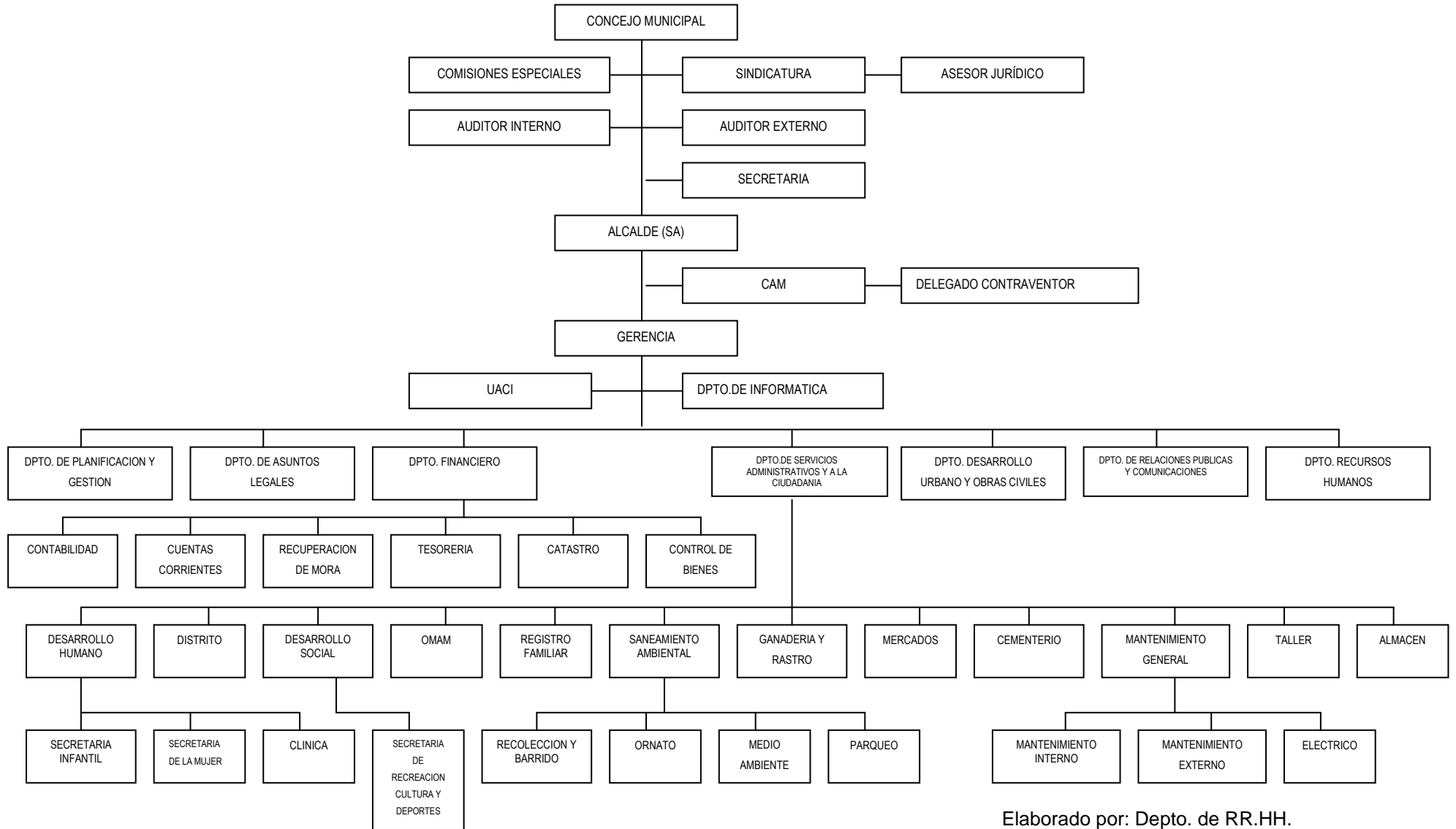
-<http://kaosmty.item.mx/flash.Garantía.html>

ANEXO

ANEXO No.1

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ADMINISTRACION
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS



Elaborado por: Depto. de RR.HH.
 Fecha: Febrero 2003

ANEXO No.2

GUIA DE ENTREVISTAS PARA JEFES

GUIA DE ENTREVISTA PARA JEFES

1. Cargo que desempeña:
2. ¿Qué puestos de trabajo están bajo su responsabilidad?
3. Detalle las actividades del departamento o unidad de la cual usted es jefe:
4. ¿Sabe usted los objetivos de su unidad?
5. Sabe usted la misión y visión, mencione lo que considere importante:
6. Mencione los instrumentos legales por medio del cual se rige el departamento o unidad a su cargo:
7. ¿Conoce el organigrama de la Alcaldía Municipal?
8. ¿Considera que la organización actual de la Alcaldía es la adecuada para el logro de los objetivos?
9. ¿Considera que los niveles de autoridad de la Alcaldía son respetados?
10. Describa las funciones que usted realiza en la unidad que está a su cargo:
11. ¿Participa usted en los planes de trabajo de la Alcaldía?
12. ¿Cómo considera su relación de trabajo con sus colaboradores?

13. ¿Cómo le comunica a sus colaboradores la información general de la institución?
14. ¿Está usted satisfecho con la responsabilidad que se le ha asignado?
15. ¿Qué tipo de control aplica para evaluar el logro de los objetivos?
16. ¿Evalúa usted el desempeño de sus subordinados?
17. ¿Sabe usted si existen políticas de atención al cliente en la Alcaldía?
18. ¿Qué recomienda para mejorar el funcionamiento de su unidad?

ANEXO No.3

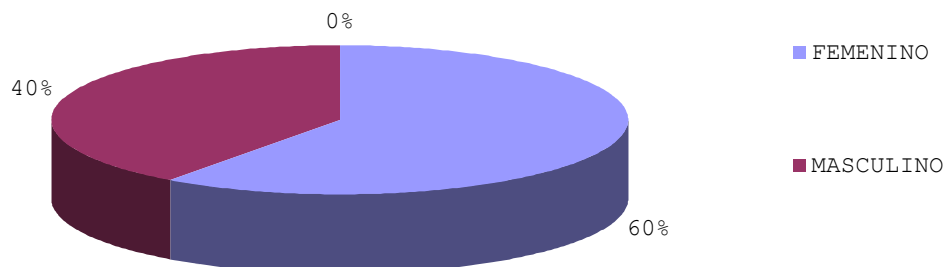
CUADROS DE RESULTADOS
DEL PERSONAL OPERATIVO

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO DE LA ALCALDIA
MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

CUADRO N°. 1

1. Sexo:

Sexo	Frecuencia	%
Femenino	39	60
Masculino	26	40
Total	65	100



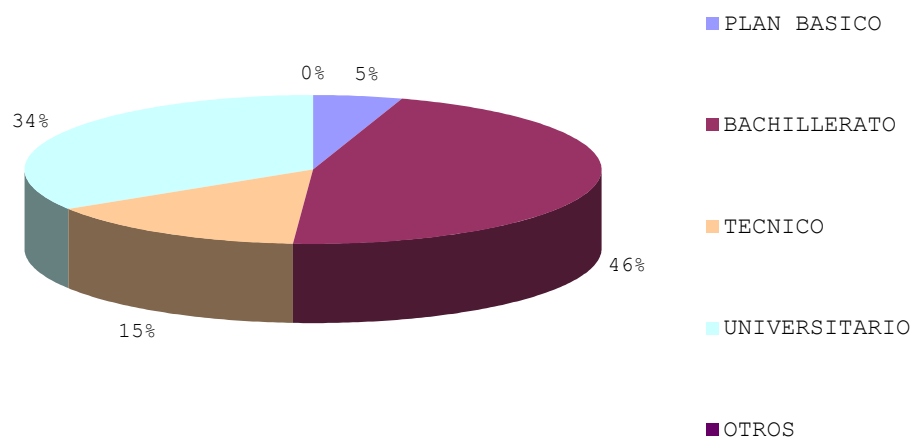
COMENTARIO: Del 100% de los empleados encuestados el 60% de ellos son mujeres y el 40% está formado por hombres.

Esto refleja que del personal que atiende al público en la Alcaldía la mayoría son mujeres.

CUADRO N° 2.

2. Nivel de Estudio:

Nivel de estudio	Frecuencia	%
Plan básico	3	5
Bachillerato	30	46
Técnico	10	15
Universitario	22	34
Otros	0	0
Total	65	100



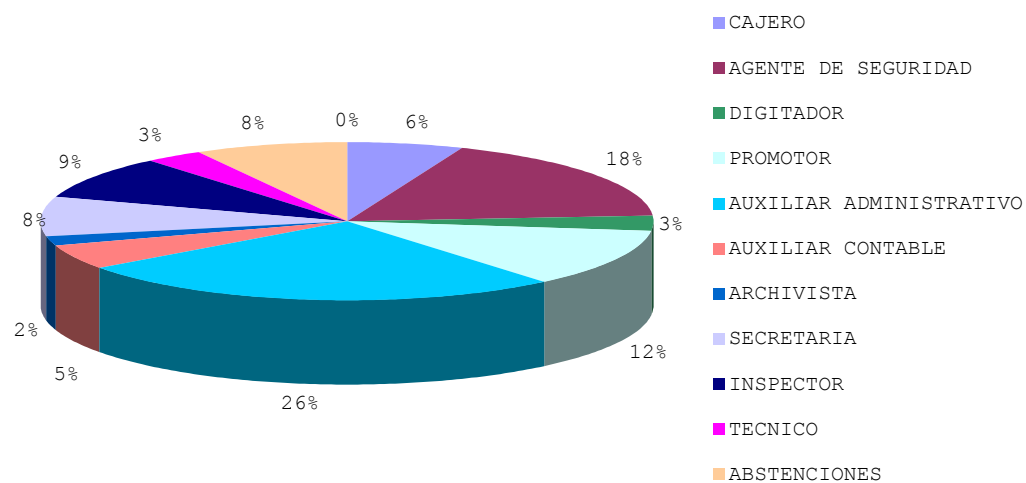
COMENTARIO: Del total de empleados encuestados un 46% de ellos son bachilleres y otro 34% tienen un nivel académico superior lo que refleja que son personas que pueden desempeñarse con mayor eficiencia en su trabajo y con mucha capacidad para ofrecer un mejor servicio al usuario.

CUADRO No. 3

3. ¿Cuál es su puesto y departamento?

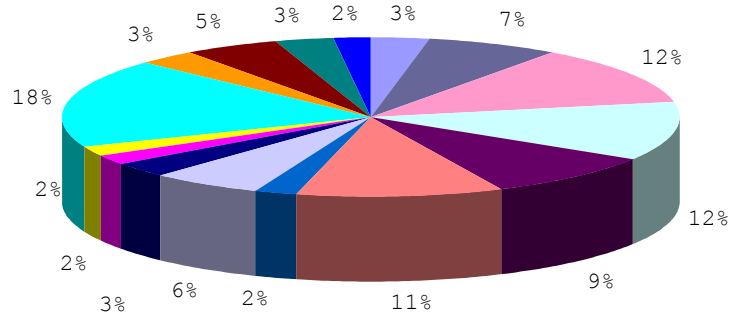
OBJETIVO: Identificar a qué departamento y puesto de trabajo pertenece el empleado encuestado.

Puesto	Frecuencia	%
Cajero	4	6
Agente de Seguridad	12	18
Digitador	2	3
Promotor	8	12
Auxiliar Administrativo	17	26
Auxiliar Contable	3	5
Archivista	1	2
Secretaria	5	8
Inspector	6	9
Técnico	2	3
Abstenciones	5	8
TOTAL	65	100



COMENTARIO: Del 100 % de encuestados, se puede observar que el mayor número de empleados son Auxiliares Administrativos lo cual representan el 26 %, seguido de los agentes de la Policía Municipal que representan un 18 % y los restantes puestos representan un porcentaje menor a los anteriores

Departamento	Frecuencia	%
Secretaría	2	3
Cuentas Corrientes	5	7
Tesorería	8	12
Registro del Estado Familiar	8	12
Catastro	6	9
Desarrollo Social	7	11
Sindicatura	1	2
Contabilidad	4	6
Informática	2	3
Auditoría Interna	1	2
Jurídico	1	2
Cuerpo de Agentes Municipales	12	18
Recursos Humanos	2	3
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales.	3	5
Recuperación de Mora	2	3
Organización Municipal de Apoyo a Microempresarios	1	2
Total	65	100



■ SECRETARIA
 ■ CUENTAS CORRIENTES
 ■ TESORERIA
 ■ REGISTRO DE ESTADO FAMILIAR
 ■ CATASTRO
 ■ DESARROLLO SOCIAL
 ■ SINDICATURA
 ■ CONTABILIDAD
 ■ INFORMATICA
 ■ AUDITORIA INTERNA
 ■ JURIDICO
 ■ CUERPO DE AGENTES MUNICIPALES
 ■ RECURSO HUMANOS
 ■ UACI
 ■ RECUPERACION DE MORA
 ■ ORGANIZACIÓN MUNICIPAL DE APOYO A MICROEMPRESARIOS

COMENTARIO: El 18 % de los empleados encuestados pertenecen al Cuerpo de Agentes Municipales, debido a que éste departamento cuenta con más personal, el segundo departamento que cuenta con un número considerable de empleados corresponde a Registro del Estado Familiar con un 14 %. Los departamentos de Desarrollo Social y Tesorería representan al 12 % cada uno y las unidades con menos empleados son Jurídico y Auditoría Interna 2%.

CUADRO No. 4

4. ¿Cuál es el objetivo de su Unidad?

OBJETIVO: Identificar si los empleados de la alcaldía, conocen el objetivo de la unidad a la que pertenecen.

Departamento	Objetivo
Secretaría	Llevar un registro y control de la correspondencia y actas de los acuerdos del Concejo Municipal.
Cuentas Corrientes	Mantener un control eficiente de los cargos, abonos y saldos de las cuentas por Tasas e impuestos municipales.
Tesorería	Manejo y Custodia de los Fondos.
Registro del Estado Familiar	Extender documentos a los Ciudadanos.
Catastro	Llevar el control de todos los inmuebles del municipio, relacionado con servicios e inscripciones a través del Registro de Inmuebles y Empresas.
Desarrollo Social	Brindar atención a las comunidades para solventar problemas por medio de la Municipalidad.
Sindicatura	Velar por los bienes de la Municipalidad.
Contabilidad	Obtener datos reales de la situación financiera de la Alcaldía, a través del registro de todos sus ingresos y egresos
Informática	Dar soporte técnico a las diferentes áreas de la Municipalidad.
Auditoría Interna	Garantizar la transparencia de la gestión municipal.
Departamento Jurídico	Resolver todo trámite en el cual tiene que dársele seguimiento legal y colaborar con los demás departamentos en asuntos legales.
Cuerpo de Agentes Municipales	Brindar seguridad en las instalaciones públicas o del Municipio.
Recursos Humanos	Es la encargada de seleccionar y contratar al personal de la alcaldía, efectuar cotizaciones, así como llevar el control de los expedientes de los empleados.
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	Llevar el control de las compras y necesidades de cada departamento, así como también elaborar contratos de los proyectos que se desarrollan.

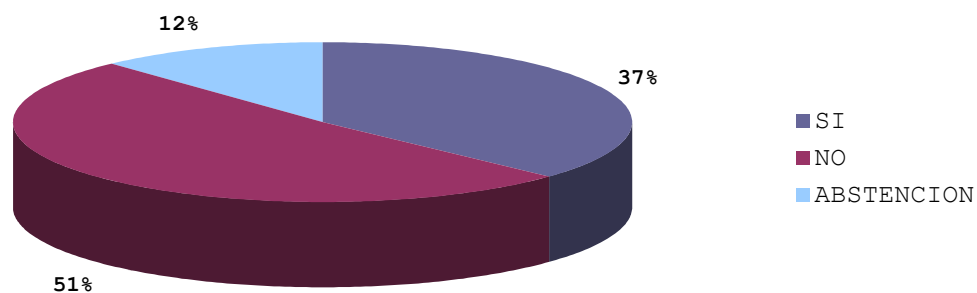
COMENTARIO: Cada Unidad tiene diferente objetivo, por tal razón la pregunta no puede presentarse en términos de porcentaje; cabe aclarar que la integración de cada uno de los objetivos de la unidades, están encaminadas a lograr los objetivos de la Alcaldía en general.

CUADRO No. 5

5. ¿Sabe usted cuál es la Misión de la Alcaldía?

OBJETIVO: Identificar si, los empleados conocen la Misión o la razón de existir de la Alcaldía Municipal.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	24	37
No	33	51
Abstención	8	12
Total	65	100



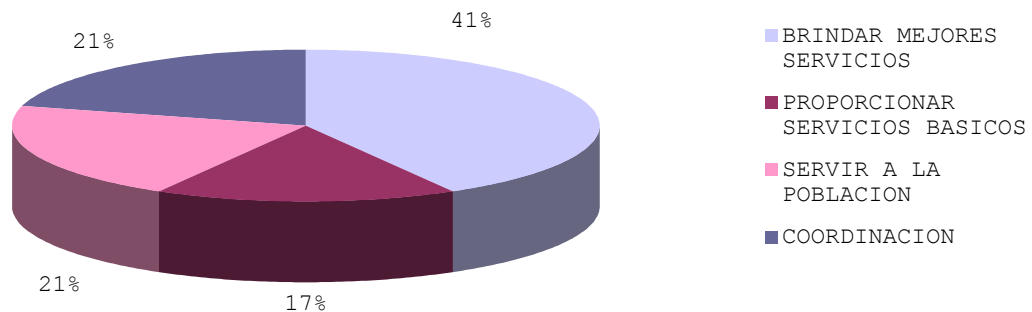
COMENTARIO: El 51 % de los empleados manifestaron desconocer la Misión y Visión de la Alcaldía; sin embargo se pudo observar que los empleados plantearon como misión los objetivos de la Municipalidad.

CUADRO No. 6

6. Si su respuesta es positiva, ¿Qué considera importante de la Misión?

OBJETIVO: Determinar sí, para los empleados que conocen la Misión existe algo que consideren importante.

Respuestas	Frecuencia	%
Brindar mejores servicios y con transparencia a todos las necesidades del usuario.	10	42
Proporcionar servicios básicos a la comunidad	4	17
Servir a la población lo mejor posible con honradez, rapidez y eficiencia	5	21
Coordinar y consultar con todos los sectores	5	21
Total	24	100



COMENTARIO: El 42 % de las respuestas obtenidas respondieron de manera positiva a los elementos que contiene la misión, por otra parte el resto respondieron con elementos que no corresponden a la Misión. Esto indica que el personal no entiende en su totalidad el texto de la Misión.

CUADRO No. 7

7. Describa las tareas que usted realiza en su Unidad o Departamento.

OBJETIVO: Conocer las tareas que los empleados realizan en su Unidad o Departamento.

Departamento	Tareas
Cuentas Corrientes	Registrar los contribuyentes para el pago de los impuestos municipales, atención al público y enviar avisos de cobros a los contribuyentes.
Catastro	Registro de propiedades de inmuebles, control de fichas catastrales, censos catastrales del municipio, censo nacional.
CAM	Brindar Seguridad Ciudadana al Municipio.
Contabilidad	Control de Ingresos, Egresos, descuentos y facturas pendientes de pago, elaboración del presupuesto superávit financiero y liquidación del presupuesto.
Recuperación de Mora	Atender al público, llevar informes y preparar trabajo para los gestores de cobro.
Desarrollo Social	Proporcionar ayuda a las comunidades, en ejecución de proyectos tales como: adoquinados, pavimentación de calles y otros proyectos de desarrollo urbano.
Tesorería	Formulación de contratos, elaboración de actas y trámites en el registro de propiedad.
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	Elaborar quedan, ordenes de compra, legalización y permisos de compra, llevar banco de proveedores y archivar el respaldo de compras y entregas.
Auditoría Interna	Realizar auditoría solicitado por el concejo municipal, arqueos e inventarios.
Informática	Dar mantenimiento a equipo, instalación de software, administración de red y actualización de página Web.
Jurídico	Elaboración de escritos, cartas, revisión de subsidiario, control de contratos laborales y los mercados.
Registro del Estado Familiar	Elaborar los asentamientos de nacimientos y defunciones, y brindar atención al usuario.

Secretaría	Revisar ejecución de proyectos, elaborar cuadro resumen trimestral de proyectos ejecutados, elaborar hoja de análisis resumida diseño ISDEM, llevar libro de control diario de proyectos ejecutados.
Sindicatura	Atender al público, recibir y despachar correspondencia, redactar cartas y memorandum, hacer informes y archivar.
Recursos Humanos	Llevar en orden los expedientes de los empleados, control de incapacidades, elaboración de planillas (de pagos, AFPs, INPEP, IPSFA, ISSS), verificar contratos y hacer cálculo de horas extras.
Organización Municipal de Apoyo a la Microempresa	Ofrecer apoyo a la microempresa asesorando y capacitando al sector de la micro y pequeña empresa.

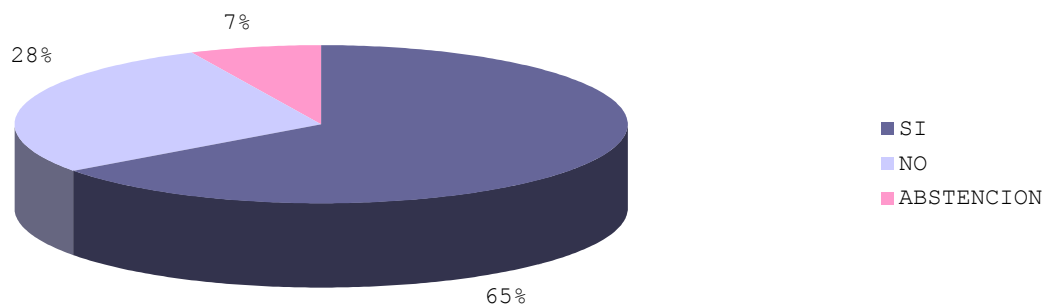
COMENTARIO: Los empleados encuestados describieron las tareas que realizan en su Unidad o Departamento con el propósito de que las actividades de la Alcaldía se realicen de la mejor manera.

CUADRO No. 8

8. ¿Sabe usted, si existe organigrama en la Alcaldía Municipal?

OBJETIVO: Identificar si los empleados conocen de la existencia de un organigrama donde se encuentre la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

Alternativas	Frecuencia	%
Si	42	65
No	18	28
Abstención	5	7
Total	65	100



COMENTARIO: Tomando de base los resultados del cuadro, se puede observar que el 65 % de los empleados de dicha institución, manifiestan conocer la existencia de un organigrama, y un 28 % desconoce la existencia del mismo.

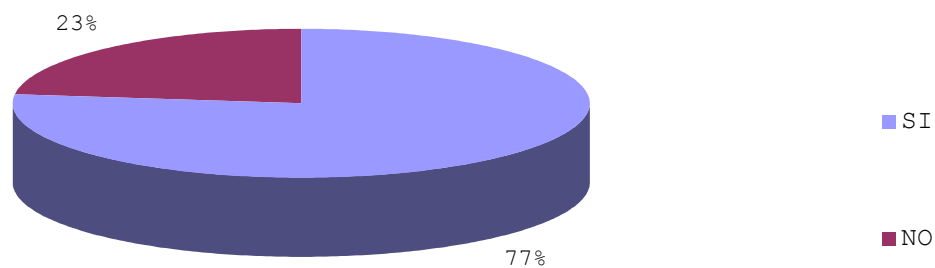
Esto refleja que existe un organigrama donde se encuentran detallados los niveles de autoridad de la Alcaldía, sin embargo dicho organigrama no está bien diseñado, por lo que es recomendable su actualización.

CUADRO No. 9

9. ¿En el puesto que desempeña se le han definido sus actividades?

OBJETIVO: Identificar si se han definido las funciones de cada puesto.

Alternativas	Frecuencia	%
Si	50	77
No	15	23
Total	65	100



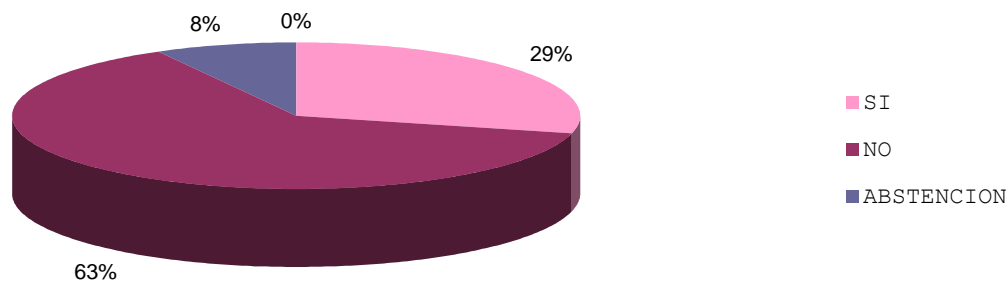
COMENTARIO: El mayor porcentaje de empleados respondieron que si se le han definido sus funciones. Esto significa que el personal tiene conocimiento de las funciones que desempeña.

CUADRO No 10

10. ¿Sabe usted, si existen documentos técnicos (manuales) que señalen los pasos y actividades de su puesto?

OBJETIVO: Conocer si existen herramientas técnico-administrativas en la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	19	29
No	41	63
Abstención	5	8
Total	65	100



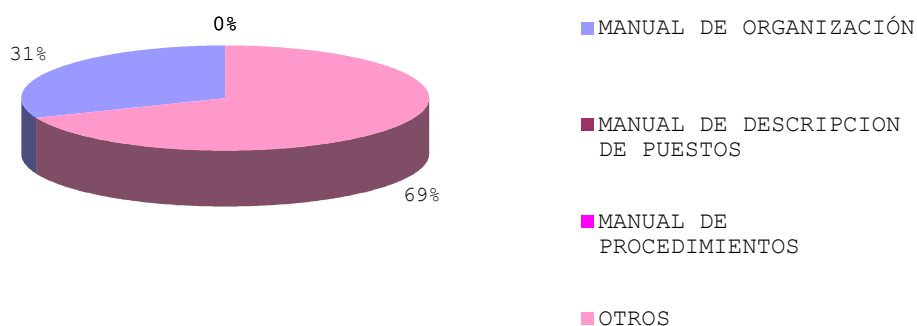
COMENTARIO: El 63 % de los empleados encuestados manifestó desconocer la existencia de herramientas técnico-administrativas y el 29 % restante respondieron lo contrario, sin embargo se comprobó que si existen manuales, sólo que estos se encuentran desfasados por el paso del tiempo.

CUADRO NO. 11.

11. Si su respuesta es positiva, mencione los tipos de manuales que conoce.

OBJETIVO: verificar cuáles son los manuales que posee la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Manual de Organización	0	0
Manual de Descripción de Puestos	0	0
Manual de Procedimientos	0	0
Otros	45	69
Abstención	20	31
Total	65	100



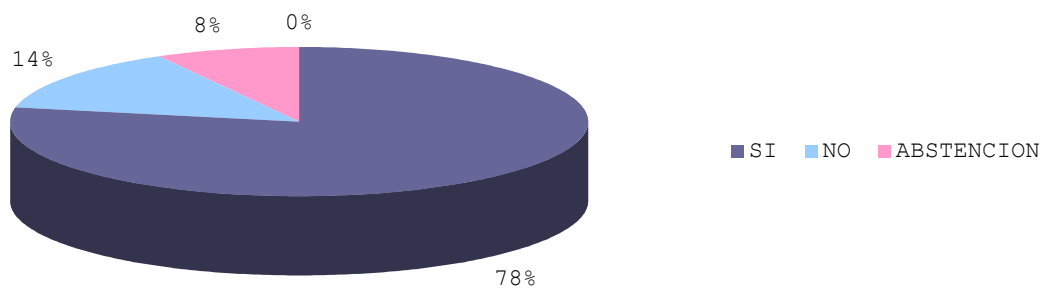
COMENTARIO: el 69% de los encuestados manifestaron no conocer los manuales de organización, descripción de puestos y de procedimientos solamente se limitaron a responder la existencia de otro tipo de manuales y el 31% restante no respondió a la pregunta. Sin embargo se comprobó la existencia de dichos manuales pero actualmente sólo el manual de procedimientos se encuentra actualizado.

CUADRO NO. 12.

12. ¿Tiene un solo jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo?

OBJETIVO: Determinar si los empleados tienen un solo jefe y este les supervisa constantemente el trabajo y a su vez conocer si existe unidad de mando.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	51	78
No	9	14
Abstención	5	8
Total	65	100



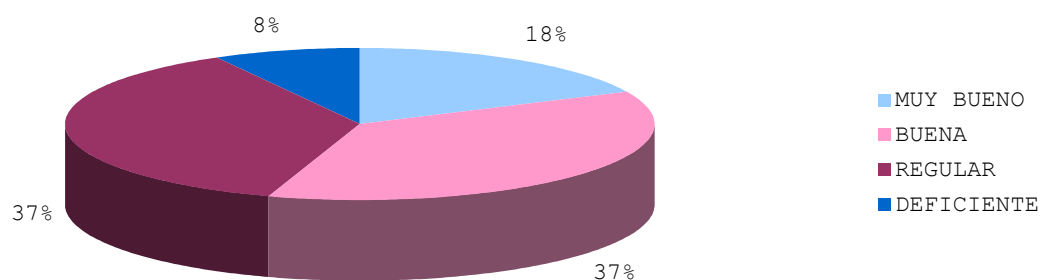
COMENTARIO: Como se puede observar un 78% manifiesta que las órdenes que recibe son impartidas por su jefe inmediato y un 14% respondió que reciben órdenes de más de un jefe; lo cual significa que se respeta la unidad de mando.

CUADRO NO. 13.

13. ¿Cómo califica la coordinación de actividades entre puestos y departamentos?

OBJETIVO: conocer si la coordinación de las actividades entre puestos y departamentos es adecuada.

Alternativa	Frecuencia	%
Muy bueno	12	18
Bueno	24	37
Regular	24	37
Deficiente	5	8
Total	65	100



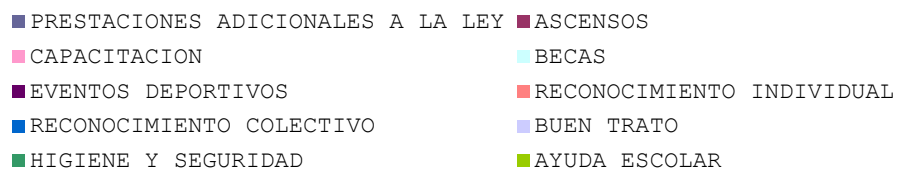
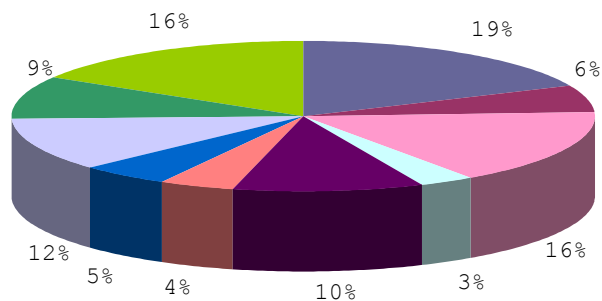
COMENTARIO: La coordinación de actividades entre puestos y departamentos los empleados la califican de buena y regular con un 37% cada uno. Lo cual puede dificultar la consecución de los objetivos establecidos presentándose algunas veces conflictos en la Alcaldía.

CUADRO NO. 14

14. Señale cuáles de los siguientes incentivos existen en la Alcaldía.

OBJETIVO: Identificar cuáles de los aspectos motivacionales mencionados son los que aplica la dirección, para un mejor desempeño.

Alternativa	Frecuencia	%
Prestaciones adicionales a la ley	30	46
Ascensos	10	15
Capacitación	26	40
Becas	5	8
Eventos deportivos y recreación	17	26
Reconocimiento individual	7	11
Reconocimiento colectivo	8	12
Buen trato	19	29
Higiene y seguridad en el trabajo	15	23
Ayuda escolar	27	41
Otros	-	-
Total	-	-



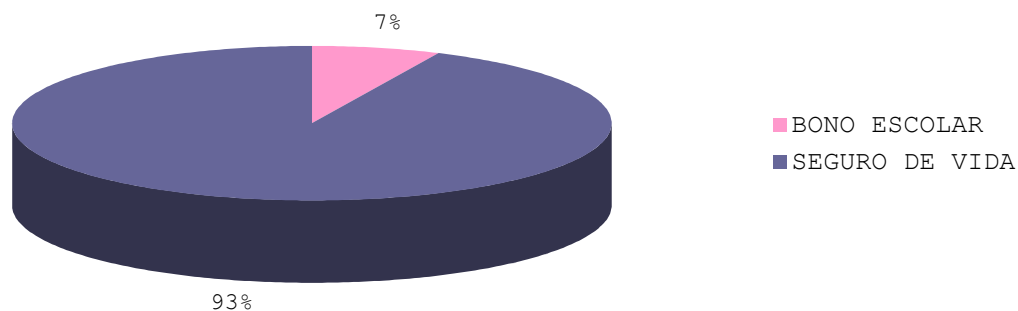
COMENTARIO: los incentivos más comunes que recibe el empleado entre otros son: Prestaciones adicionales a la ley 46%, Ayuda escolar 41%, Capacitación 40% y Buen trato 29%; esto demuestra que los empleados reciben incentivos en la institución para que su desempeño sea mejor.

CUADRO NO. 15

15. Si señaló prestaciones adicionales a las de la ley, puede mencionar cuáles son:

OBJETIVO: confirmar si los trabajadores reciben incentivos que no estén estipulados en las leyes laborales.

Respuestas	Frecuencia	%
Bono escolar	2	7
Seguro de vida	28	93
Total	30	100



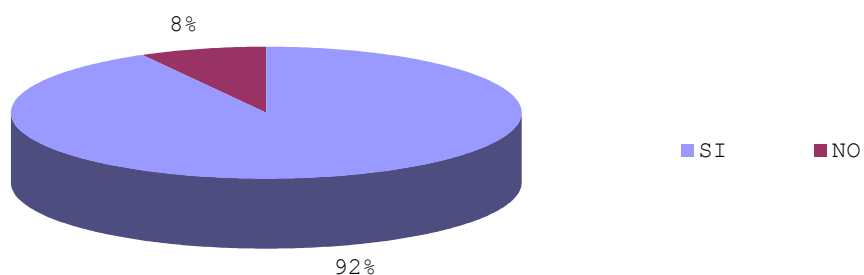
COMENTARIO: de 30 empleados que señalaron prestaciones adicionales a la ley el 93% respondió que cuentan con un seguro de vida y el 7% respondió que reciben un bono escolar. Esto significa que los empleados reciben incentivos adicionales a los de la ley y además reciben al inicio de cada año un bono escolar.

CUADRO NO. 16.

16. ¿Está usted satisfecho con la responsabilidad que se le ha asignado?

OBJETIVO: Identificar si los empleados están satisfechos con la responsabilidad asignada.

Respuestas	Frecuencia	%
Si	60	92
No	5	8
Total	65	100



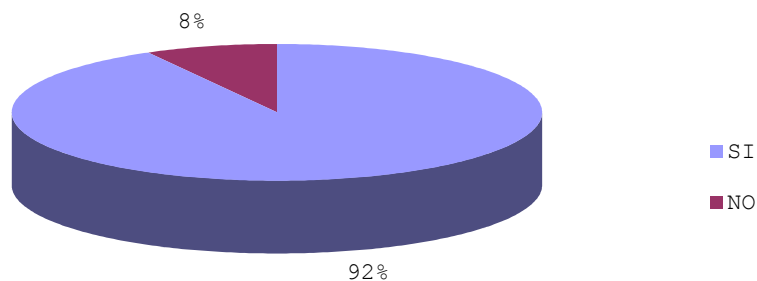
COMENTARIO: el 92% de los empleados manifestaron sentirse satisfechos con la responsabilidad asignada y el 8% restante respondió no estarlo, lo cual significa que los empleados están conformes con las actividades que están realizando.

CUADRO NO. 17.

17. ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato en su aspecto laboral?

OBJETIVO: Identificar si la comunicación es efectiva entre empleados y jefes.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	60	92
No	5	8
Total	65	100



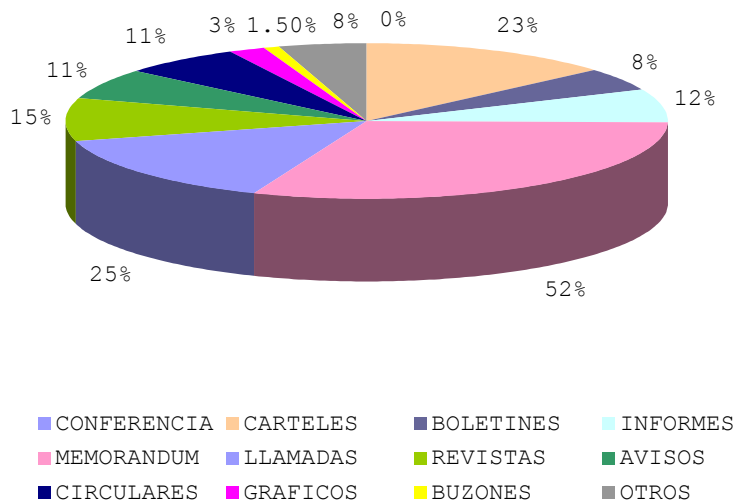
COMENTARIO: El 92% de los empleados encuestados responde que si existe comunicación efectiva con su jefe, el 8% restante opina lo contrario. Esto demuestra que la comunicación que recibe el empleado es adecuada para realizar sus actividades.

CUADRO N° 18

18. Los medios de comunicación para coordinar actividades que ejecuta la Alcaldía son:

OBJETIVO: Conocer en que forma se da la comunicación en el trabajo.

Alternativa	Frecuencia	%
Conferencia	0	0
Carteles	15	23
Boletines	5	8
Informes	8	12
Memorandum	34	52
Llamadas Telefónicas	16	25
Revistas	10	15
Avisos	7	11
Circulares	7	11
Gráficos	2	3
Buzones	1	1.5
Otros	5	8
Total	-	-



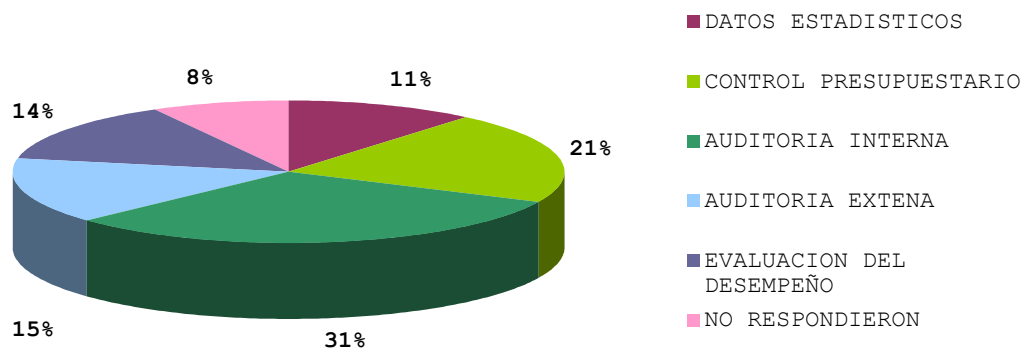
COMENTARIO: El tipo de comunicación que se utiliza en la Institución es de forma escrita, a través de Memorandum y Carteles; pero no en forma absoluta; ya que también lo hacen en forma verbal y llamadas telefónicas, lo que resulta ser inapropiado en algunas ocasiones ya que la comunicación no logra ser clara, oportuna y concisa.

CUADRO N° 19

19. ¿De las siguientes herramientas de control cuáles utilizan para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado?

OBJETIVO: Conocer cuáles herramientas de control administrativo utilizan.

Alternativas	Frecuencia	%
Datos Estadísticos	7	11
Control Presupuestario	14	21
Auditoría Interna	20	31
Auditoría Externa	10	15
Evaluación del Desempeño	9	14
No respondieron	5	8
Total	65	100



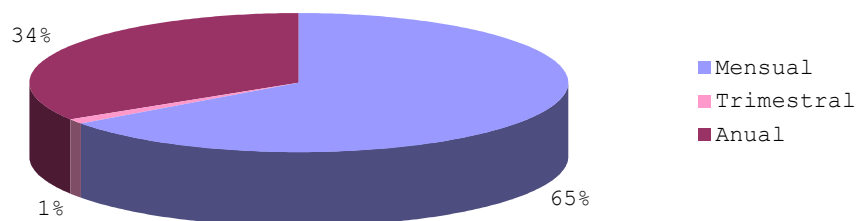
COMENTARIO: Los Datos reflejan que la herramienta de control más usual es Auditoría Interna la cual representa el 31% de los empleados encuestados seguido por el control presupuestario con un 21%. Esto significa que el control que se aplica en la alcaldía es aceptable.

CUADRO N° 20

20. ¿Cada cuánto tiempo se ejerce el control de las actividades?

OBJETIVO: Conocer la frecuencia con que se efectúa el control de las actividades en la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Mensual	42	65
Trimestral	1	1
Anual	22	34
Total	65	100



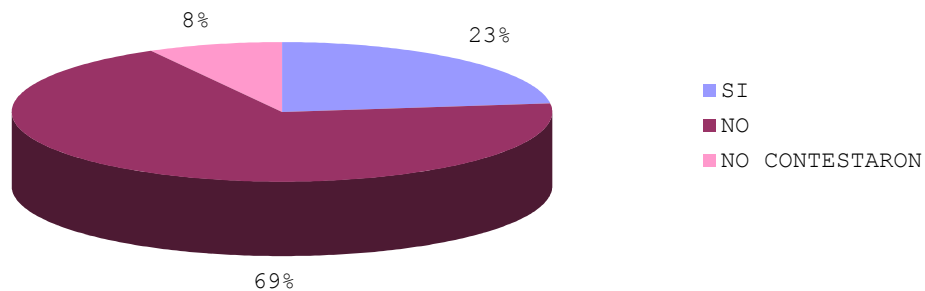
COMENTARIO: El 65% de las personas encuestadas responde que mensualmente ejercen el control de las actividades y un 34% en forma anual. Sin embargo se debe hacer un mayor esfuerzo para mejorar el existente.

CUADRO N° 21

21. ¿Considera usted que la Alcaldía Municipal cuenta con todos los recursos necesarios para ofrecer Servicios con Calidad?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados para determinar, si la Alcaldía cuenta con los recursos necesarios para ofrecer Servicios con Calidad.

Alternativas	Frecuencia	%
Si	15	23
No	45	69
No Contestaron	5	8
Total	65	100



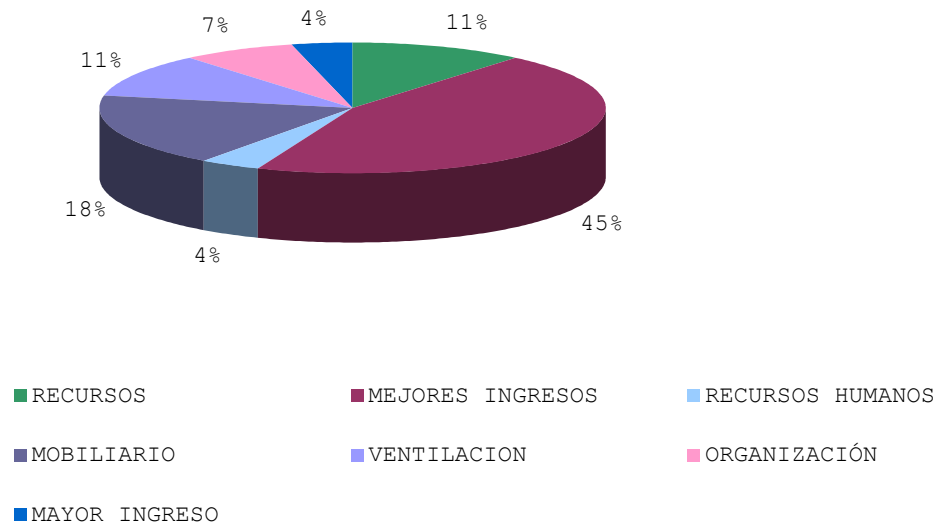
COMENTARIO: El 69% de los empleados encuestados manifestaron no contar con los recursos necesarios para ofrecer Servicios con Calidad, mientras que el 23% manifiestan que si cuentan con los recursos indispensables para atender a los Usuarios.

CUADRO N° 22

22. ¿Si su respuesta es negativa, qué tipo de recursos sugiere?

OBJETIVO: Identificar las sugerencias de los empleados con respecto a los recursos que necesita la Alcaldía para ofrecer servicios con calidad.

Alternativas	Frecuencia	%
Recursos Técnicos más actualizados	5	11
Mejores Instalaciones	20	45
Recursos Humanos	2	4
Mobiliario	8	18
Ventilación	5	11
Organización	3	7
Mayor Ingreso	2	4
Total	45	100



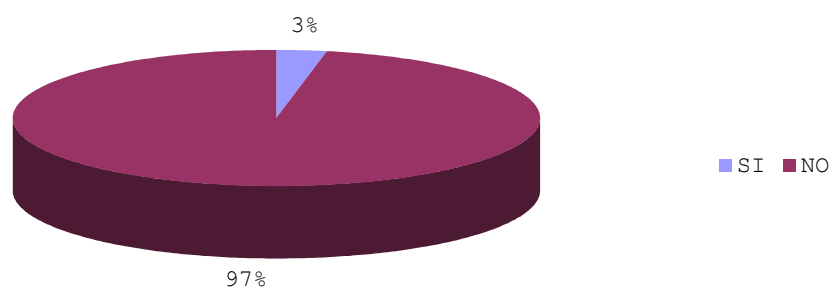
COMENTARIO: De 45 empleados que opinaron que la Institución no le ofrece los recursos necesarios para brindar Servicios con Calidad, el 45% manifestaron que el tipo de recursos que sugiere son: mejores instalaciones, seguido por mobiliario con un 18% y ventilación con un 11%; lo cual demuestra que son muchas las necesidades de los empleados, para que las actividades sean desarrolladas en condiciones adecuadas y de ésta manera brindar servicios con calidad al usuario.

CUADRO N° 23

23. ¿Considera usted, que las condiciones ambientales de la Alcaldía Municipal son las adecuadas para el buen desarrollo de las Actividades?

OBJETIVO: Determinar si las condiciones ambientales en la Alcaldía son las adecuadas para el buen desempeño de las actividades.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	2	3
No	63	97
Total	65	100



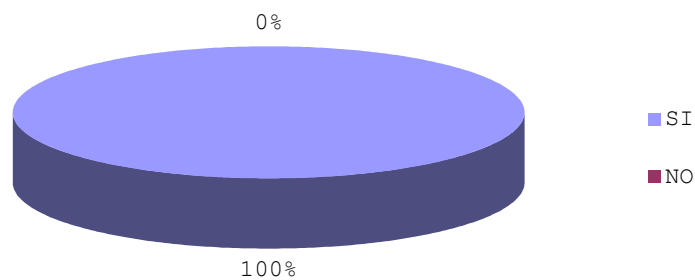
COMENTARIO: Los empleados de la Alcaldía respondieron que las condiciones ambientales no son las adecuadas, porque la distribución física de cada unidad es muy reducida y hace falta ventilación, los cuales representan factores negativos dentro de la institución.

CUADRO N° . 24

24. ¿Considera importante la Atención del Servicio al cliente en la Alcaldía?

OBJETIVO: Saber si los empleados consideran importante la Atención del Servicio al Cliente en la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	65	100
No	0	0
Total	65	100



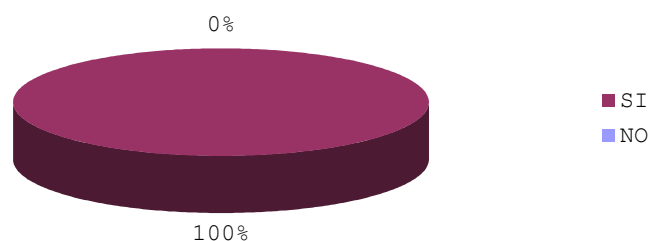
COMENTARIO: De 65 empleados encuestados el 100% respondieron que si consideran importante la atención de Servicio al Cliente en la Alcaldía, esto demuestra que los empleados están conscientes de la atención que merecen los usuarios de la Alcaldía.

CUADRO N° 25

25. ¿Considera que la amabilidad, rapidez y cortesía son importantes a la hora de brindar los Servicios en la Alcaldía Municipal?

OBJETIVO: Identificar si para los empleados la amabilidad, rapidez y cortesía son importantes a la hora de brindar los servicios en la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	65	100
No	0	0
Total	65	100



COMENTARIO: De 65 personas encuestadas el 100% dijeron que si consideran importante la amabilidad, rapidez y cortesía a la hora de brindar los servicios en la Alcaldía, debido a que la razón de existir de la misma son los usuarios.

ANEXO No.4

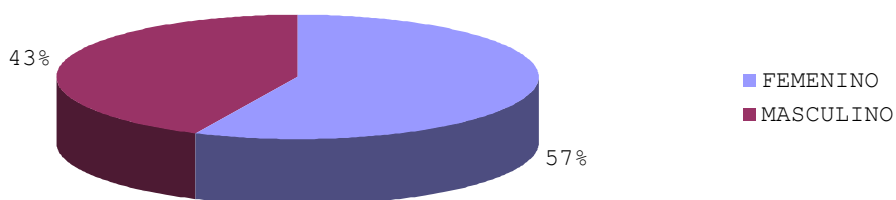
CUADROS DE RESULTADOS
DE LOS USUARIOS

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE
MEJICANOS**

CUADRO N°1

1. Sexo:

Alternativa	Frecuencia	%
Femenino	55	57
Masculino	41	43
Total	96	100



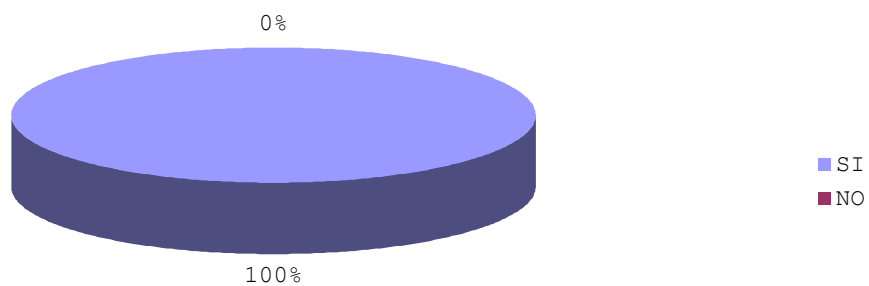
COMENTARIO: De las 96 personas encuestadas el 57% corresponde al Sexo Femenino y el 43% restante al Sexo Masculino, lo que demuestra que la mayor parte de personas que visitan la Alcaldía son Mujeres.

CUADRO N° 2

2. ¿Reside usted en el Municipio de Mejicanos?

OBJETIVO: Constatar que toda persona encuestada resida en la Ciudad de Mejicanos.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	96	100
No	0	0
Total	96	100



COMENTARIO: El 100% de los encuestados manifestaron residir en el Municipio de Mejicanos.

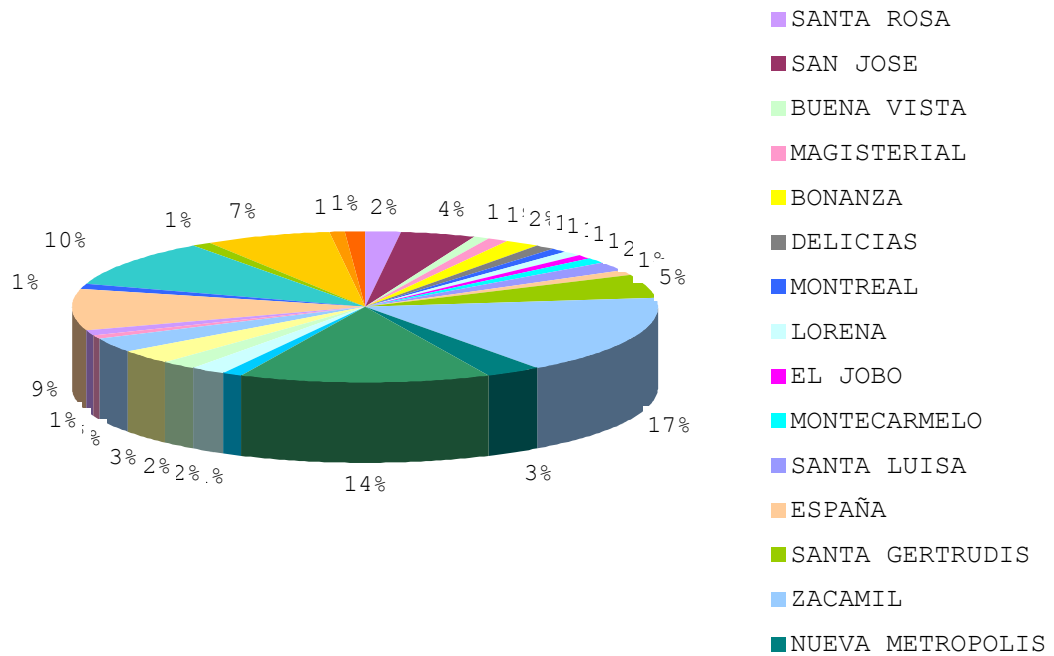
CUADRO N° 3

3. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuál es su dirección?

OBJETIVO: Conocer el lugar de Residencia de los Usuarios que visitan la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
<u>COLONIA</u>		
Santa Rosa	2	2
San José	4	4
Buena Vista	1	1
Magisterial	1	1
Bonanza	2	2
Delicias	1	1
Montreal	1	1
Lorena	1	1
El jobo	1	1
Montecarmelo	1	1
Santa Luisa	2	2
España	1	1
Santa Gertudris	4	5
Zacamil	16	17
Nueva Metrópolis	3	3
San Ramón	13	14

Santa Rita	1	1
Delicias del Norte	2	2
San Pablo	2	2
Las Colinas	3	3
Jardín	3	3
La Palma	1	1
San Antonio	1	1
<u>BARRIO</u>		
Mejicanos	8	9
San José	1	1
<u>LOTIFICACION Y CANTON</u>		
Plan del pito	10	10
Flor Blanca	1	1
San Roque	7	7
Tres caminos, San Miguel	1	1
<u>COMUNIDAD</u>		
16 de Enero	1	1
Total	96	100



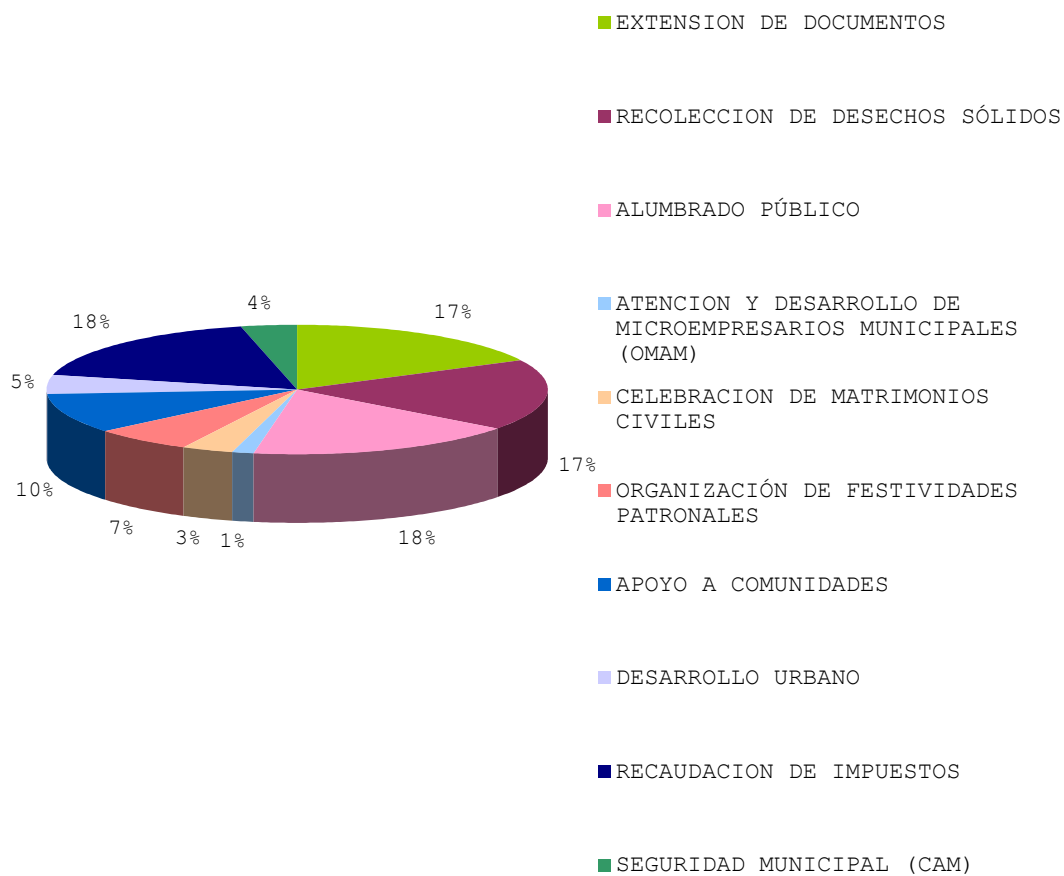
COMENTARIO: Como se puede observar, se hizo necesario llevar a cabo la encuesta en diferentes lugares que conforman el Municipio de la Ciudad de Mejicanos, para lo cual se consideraron veintitrés Colonias, cuatro entre lotificaciones y cantones cercanos, siendo la Colonia Zacamil la más representativa con 17%, seguida por 14% la Colonia San Ramón.

CUADRO N° 4

4. ¿Qué servicios presta la Alcaldía Municipal a su comunidad?

OBJETIVO: Determinar que servicios brinda la Alcaldía Municipal a la población del Municipio de Mejicanos.

Alternativa	Frecuencia	%
a) Extensión de documentos	96	100
b) Recolección de Desechos Sólidos	96	100
c) Alumbrado Eléctrico	96	100
d) Atención y desarrollo de Microempresarios Municipales (OMAM)	7	7
e) Celebración de Matrimonios Civiles	18	19
f) Organización de festividades Patronales	35	37
g) Apoyo a Comunidades	54	56
h) Desarrollo Urbano	27	28
i) Recaudación de Impuestos	96	100
j) Seguridad Municipal (CAM)	20	21
Total	-	-



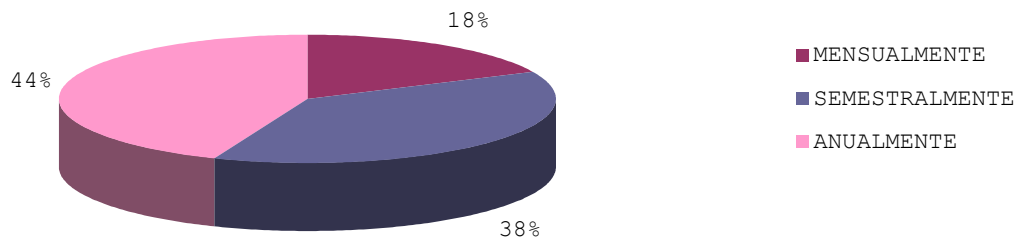
COMENTARIO: Las personas encuestadas manifestaron que los servicios que más utilizan de la Alcaldía son: Extensión de documentos, Recolección de Desechos Sólidos, Alumbrado Público y Recaudación de Impuestos con 100% cada uno. Lo que demuestra que dichos servicios tienen una mayor demanda.

CUADRO N° 5

5. ¿Con qué frecuencia visita la Alcaldía Municipal para solicitar los servicios que esta brinda?

OBJETIVO: Determinar con que frecuencia los usuarios visitan la Alcaldía a solicitar servicios.

Alternativa	Frecuencia	%
Mensualmente	17	18
Semestralmente	36	38
Anualmente	43	44
Total	96	100



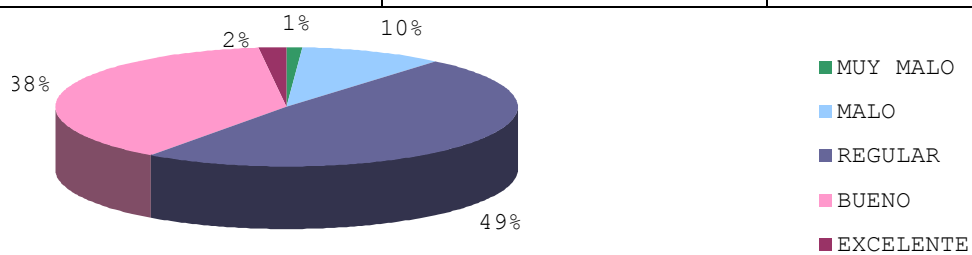
COMENTARIO: Del total de personas encuestadas el 44% manifestaron visitar la Alcaldía Anualmente, el 38% Semestralmente y el 18% Mensualmente. Esto demuestra que los usuarios visitan las instalaciones de la Alcaldía una vez al año en su mayoría.

CUADRO N° 6

6. ¿Cómo considera la atención que le brinda el personal de la Alcaldía?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los usuarios, relacionado con la atención que reciben del personal de la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Muy malo	1	1
Malo	10	10
Regular	47	49
Bueno	36	38
Excelente	2	2
Total	96	100



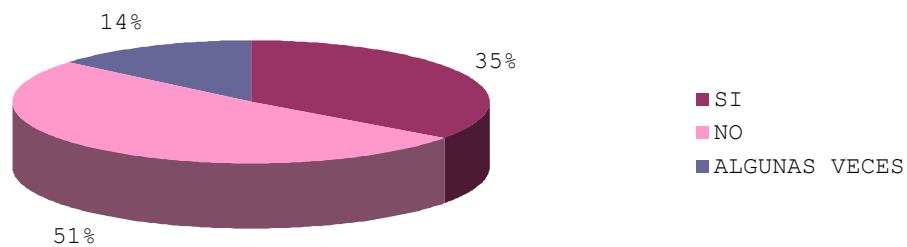
COMENTARIO: Como se puede observar el cuadro anterior el 49% de los usuarios, manifiesta que la atención que reciben del personal de la Alcaldía la califican como Regular y el 38% Bueno. Esto indica que los usuarios manifiestan que la atención que reciben es aceptable, pero ellos esperan que la atención mejore.

CUADRO N° 7

7. ¿Al solicitar los servicios que brinda la Alcaldía Municipal se le ha atendido de manera ágil y oportuna?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los usuarios relacionado con la rapidez con que son atendidos al solicitar los servicios de la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	34	35
No	49	51
Algunas Veces	13	14
Total	96	100



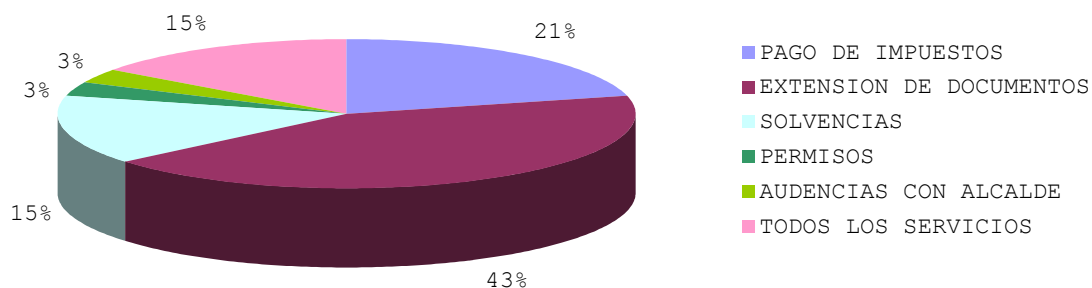
COMENTARIO: De las respuestas obtenidas el 51% manifiesta que al solicitar los servicios no siempre son atendidos de manera ágil y oportuna, por el contrario un 35% considera que si se le atiende con rapidez. Esto indica que los servicios en la Alcaldía no siempre se atienden de manera ágil y oportuna debido al tiempo que se requiere para cada servicio.

CUADRO N° 8

8. Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles de los servicios que proporciona la Alcaldía, se le han brindado de manera ágil y oportuna?

OBJETIVO: Determinar que servicios han sido atendidos de manera ágil y oportuna al usuario.

Alternativa	Frecuencia	%
a) Pago de Impuestos	7	21
b) Extensión de documentos	15	43
c) Solvencias (Estado de Cuentas)	5	15
d) Permisos para establecimientos comerciales	1	3
e) Audiencias con Alcalde	1	3
f) Todos los servicios	5	15
Total	34	100



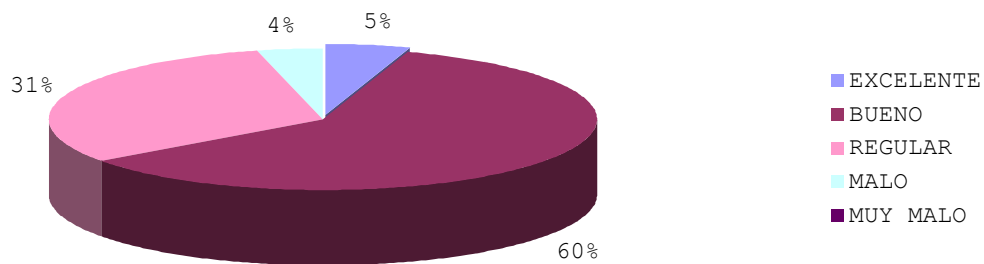
COMENTARIO: Los que contestaron afirmativamente a la pregunta anterior manifestaron que los servicios que brinda de manera ágil y oportuna es la extensión de documentos con un 43%, seguido de Pago de Impuestos con el 21%, sin embargo a través de la observación directa se pudo determinar que el servicio de Extensión de Documentos es el que más tiempo requiere, por lo tanto las Autoridades Municipales deben prestar más atención a esto para mejorar ese servicio.

CUADRO N° 9

9. ¿Cómo considera la seguridad dentro de la institución?

OBJETIVO: Conocer si los usuarios se sienten seguros cuando visitan la Alcaldía.

Alternativas	Frecuencia	%
Excelente	5	5
Bueno	57	60
Regular	30	31
Malo	4	4
Muy Malo	0	0
Total	96	100



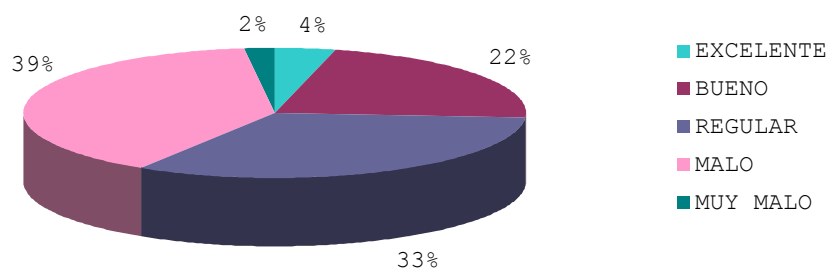
COMENTARIO: El 60% de las personas encuestadas manifestaron que la seguridad dentro de la institución es buena, seguido de un 31% que la considera Regular; lo que demuestra que los usuarios se sienten seguros al visitar las instalaciones de la Alcaldía.

CUADRO N°10

10. ¿Cómo considera las instalaciones de Alcaldía Municipal?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los usuarios de cómo consideran las instalaciones de la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	4	4
Bueno	21	22
Regular	32	33
Malo	37	39
Muy malo	2	2
Total	96	100



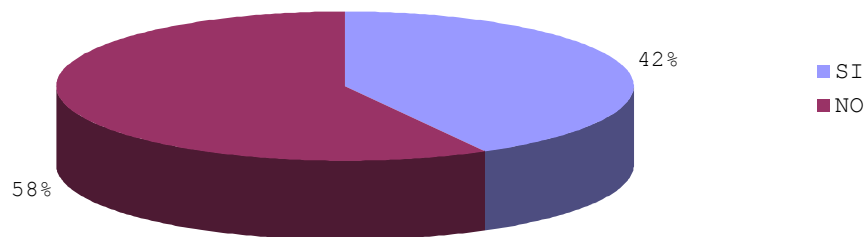
COMENTARIO: Del total de personas encuestadas el 39% consideran que las instalaciones de la Alcaldía se encuentran en condiciones malas un 33% manifiesta que es regular y un 22% bueno. Esto indica que los usuarios consideran las instalaciones malas debido a la falta de ventilación, espacio reducido y a la higiene de la Alcaldía.

CUADRO N°11

11. ¿Considera que la tecnología (equipos, sistemas y servicios) con que cuenta la Alcaldía es adecuada?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los usuarios para determinar si la tecnología utilizada en la Alcaldía es la adecuada.

Alternativa	frecuencia	%
Si	40	42
No	56	58
Total	96	100



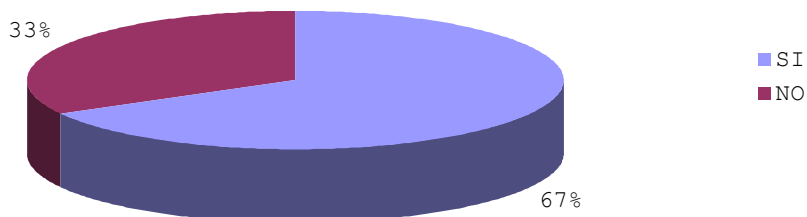
COMENTARIO: Del 100% el 58% opina que la Alcaldía no cuenta con la tecnología adecuada para brindar los servicios con calidad y un 42% manifestó lo contrario. Mostrando así que la Alcaldía necesita contar con más equipos y sistemas para mejorar los servicios.

CUADRO N° 12

12. ¿Ha presentado problemas, quejas y reclamos en la Alcaldía?

OBJETIVO: Determinar si los usuarios han presentado problemas, quejas y reclamos en la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	64	67
No	32	33
Total	96	100



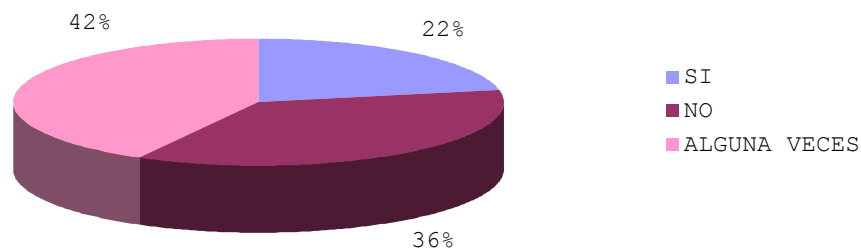
COMENTARIO: Analizando el cuadro anterior el 67% de los encuestados opina que si se le han presentado problemas, quejas y reclamos en la Alcaldía y el 33% restante manifiesta lo contrario. Lo que significa que los usuarios si han presentado quejas a la Alcaldía por alguna inconformidad en algún servicio brindado.

CUADRO N°13

13. ¿Si su respuesta es positiva, le solucionaron sus problemas, quejas y reclamos?

OBJETIVO: Identificar si de los usuarios que han presentado quejas se le han solucionado de manera favorable.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	14	22
No	23	36
Algunas veces	27	42
Total	64	100



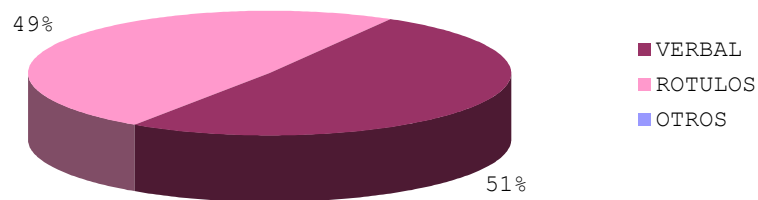
COMENTARIO: De las personas que respondieron afirmativamente a la pregunta anterior el 42% manifestaron que sus problemas, quejas y reclamos se le han resuelto algunas veces, el 36% opinó que no quedó conforme con sus reclamos y un 22% quedó satisfecho porque le resolvieron el problema. De lo anterior se puede determinar que la Alcaldía trata de solucionar problemas, quejas y reclamos siempre que cuente con los recursos necesarios para resolver.

CUADRO N°14

14. ¿Qué tipo de orientación ha recibido al momento de realizar sus trámites cuando visita la Alcaldía?

OBJETIVO: Conocer que tipo de orientación reciben los usuarios al momento de visitar la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Verbal	49	51
Rótulos	47	49
Otros	-	-
Total	96	100



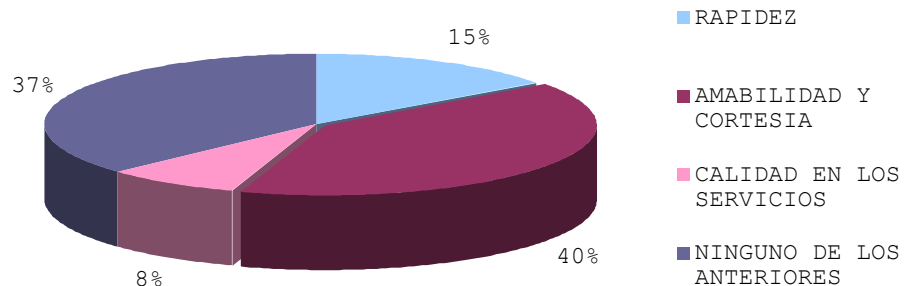
COMENTARIO: Del total de personas encuestadas el 51% opina que ha recibido orientación al momento de visitar la Alcaldía en forma Verbal y un 49% se ha guiado por medio de Rótulos, esto indica que el Agente de Seguridad es el encargado de orientar a los usuarios al momento de realizar sus trámites.

CUADRO N° 15

15. ¿Qué es lo que más le agrada de los servicios que presta la Alcaldía?

OBJETIVO: Identificar que es lo que más le agrada al usuario de los servicios que presta la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	%
Rapidez	14	15
Amabilidad y Cortesía	38	40
Calidad en los Servicios	8	8
Ninguno de los anteriores	36	37
Total	96	100



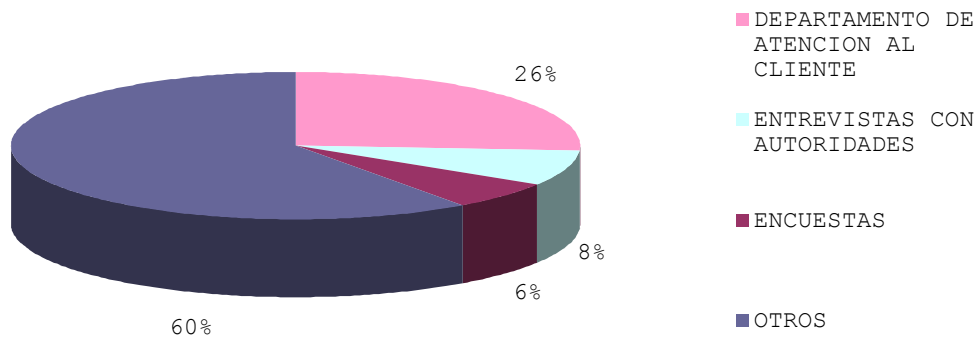
COMENTARIO: Analizando el cuadro anterior se puede obtener que los usuarios respondieron con un 40% que lo que más le agrada del servicio que les brindaron fue la Amabilidad y Cortesía, un 37% opinó que ninguna de los anteriores alternativas les pareció, lo que demuestra que los empleados de la Alcaldía muestran Amabilidad y Cortesía al momento de atender a los usuarios a su vez algunos usuarios esperan más de los servicios que brinda la Alcaldía.

CUADRO N°16

16. ¿Qué recomendaría de las siguientes opciones para mejorar los servicios?

OBJETIVO: Lograr obtener sugerencias por parte de los usuarios para el logro de un mejor funcionamiento por parte de la Alcaldía.


Alterativa	Frecuencia	%
Departamento de atención al cliente	25	26
Entrevistas con autoridades	8	8
Encuestas	6	6
Otros	57	60
Total	96	100



COMENTARIO: De la población encuestada el 60% respondieron que recomendarían otras alternativas de solución, un 26% opina que es necesario que la Alcaldía cuente con un departamento de Atención al cliente. De las alternativas que los usuarios sugieren para mejorar la prestación de los servicios en la Alcaldía son: una mejor atención, planificar y coordinar las actividades así como cambiar las instalaciones.

ANEXO No.5

MANUAL DE ORGANIZACION

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

<p>I- UNIDAD ORGANIZATIVA:</p> <p>II- NIVEL DE AUTORIDAD:</p> <p>III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS:</p> <p>IV- UNIDADES SUBORDINADAS:</p>	<p>Departamento de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales.</p> <p>Operativo.</p> <p>Gerencia Financiera.</p> <p>Ninguna.</p>
---	---

<p>V- OBJETIVO:</p> <p>VI- POLÍTICA:</p>	<p>Diseñar, implantar y mantener un sistema de compras, almacenamiento, y suministro de mercadería, materiales, mobiliario y equipo, y servicio acorde a las necesidades de la municipalidad.</p> <p>Mantener un archivo actualizado de catálogos, registro y expedientes de proveedores, cotizaciones y pedidos.</p>
--	---

VII- FUNCIONES :


- Comprobar periódicamente las existencias de inventario.
- Elaborar para efectos contables informes mensuales del movimiento de compras, consumo de suministro, autorizar directamente las compras que caen dentro de sus límites autorizados, y obtener las autorizaciones necesarias para compras superiores de este límite.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS :**

- Contabilidad
- Tesorería
- Cuentas corrientes
- Gerencia financiera

EXTERNAS :

- Ministerio de Hacienda
- Corte de Cuentas de la República
- Proveedores

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Unidad de Asuntos legales.

II- NIVEL DE AUTORIDAD: Operativo.

III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS: Alcalde Municipal.

IV- UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna.

V- OBJETIVO:

Ejecutar y apoyar a las unidades de la Alcaldía en los aspectos legales relacionados con la prestación de servicios y ejercicio de la autoridad local.

VI- POLÍTICA:

Asesorar, negociar y darle seguimiento a toda clase de problemas legales, acciones judiciales, en representación de la municipalidad.

VII- FUNCIONES :


- Elaboración de contratos laborales
- Aplicación de ordenanzas.
- Legalización de zonas verdes.
- Elaborar y ejecutar trámites legales.
- Revisar contratos, autorizaciones, concesiones y permisos que la municipalidad pretende suscribir.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS :**

- Relaciones públicas y comunicaciones.
- CAM
- Alcalde Municipal
- Gerente General

EXTERNAS :

- Corte de Cuentas de la República
- Ministerio de Hacienda
- Ciudadanos y empresarios en general.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Departamento de Contabilidad.

II- NIVEL DE AUTORIDAD: Operativo.

III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS: Gerencia Financiera.

IV- UNIDADES SUBORDINADAS: Presupuesto y patrimonio.

V- OBJETIVO:

Controlar y registrar las operaciones contables en forma completa y oportuna que permitan elaborar los estados financieros veraces y confiables para el proceso de la toma de decisiones de las autoridades municipales.

VI- POLÍTICA:

Mantener los registros contables actualizados de las operaciones que realiza la Alcaldía Municipal.

VII- FUNCIONES :


- Registrar todos los ingresos y egresos que efectúa la Alcaldía Municipal.
- Hacer las provisiones necesarias para que la municipalidad cumpla oportunamente con sus compromisos de pago.
- Elaborar y presentar oportunamente los estados financieros mensuales y anuales para la consideración del Concejo Municipal.
- Llevar todos los registros contables de las municipalidades.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS :**

- Presupuesto
- Patrimonio
- Gerencia financiera
- Alcalde
- Concejo Municipal

EXTERNAS :

- Corte de Cuentas de la República
- Ministerio de Hacienda

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

- I- UNIDAD ORGANIZATIVA:** Departamento de Tesorería.
- II- NIVEL DE AUTORIDAD:** Operativo.
- III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS:** Gerencia Financiera.
- IV- UNIDADES SUBORDINADAS:** Colecturía y pagaduría.

V- OBJETIVO:

Recaudar los tributos y otros ingresos de la municipalidad y ejercer control, custodia de los fondos que se recaudan y las erogaciones efectuadas haciendo cumplir los requerimientos del presupuesto municipal y de las disposiciones legales del código municipal y de la Corte de Cuentas.

VI- POLÍTICA:

Custodiar y manejar los fondos municipales.

VII- FUNCIONES :


- Controlar eficientemente la recaudación, como custodia y erogación de los fondos de la municipalidad.
- Mantener actualizado los registros de caja, banco, especies y otros libros auxiliares necesarios.
- Remesar diariamente al banco los ingresos recibidos.
- Elaborar y remitir los informes que sean requeridos por el depto. de contabilidad, Gerencia financiera y órganos fiscalizadores.
- Emitir y entregar cheques para todos los pagos que se realizan.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS :**

- Colecturía
- Pagaduría
- Unidad de Adquisiciones y contrataciones institucionales
- Gerencia financiera

EXTERNAS :

- Ministerio de Hacienda
- Corte de Cuentas de la República
- Auditoría Externa

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

<p>I- UNIDAD ORGANIZATIVA:</p> <p>II- NIVEL DE AUTORIDAD:</p> <p>III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS:</p> <p>IV- UNIDADES SUBORDINADAS:</p>	<p>Unidad del Cuerpo de Agentes Municipales.</p> <p>Operativo.</p> <p>Alcalde Municipal.</p> <p>Ninguna.</p>
---	--

<p>V- OBJETIVO:</p> <p>VI- POLÍTICA:</p>	<p>Salvaguardar los intereses de la sociedad, los bienes municipales, mantener el orden y la tranquilidad pública.</p> <p>Vigilar por el orden y seguridad ciudadana.</p>
--	---

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

2/2

VII- FUNCIONES :


- Perseguir la vagancia, la prostitución, la venta clandestina de aguardiente y los juegos prohibidos.
- Consignar a la orden de los tribunales comunes a los detenidos por delitos comunes.
- Hacer que se cumplan las leyes y reglamentos en lo relativo a ferias, mercados, baños, lavaderos, etc.
- Aplicar y hacer cumplir las leyes y reglamentos de la Policía Municipal.
- Prevenir los actos ilícitos dentro del municipio.
- Proporcionar información a los ciudadanos en lo relacionado a los servicios municipales.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS :**

- Asuntos legales.
- Alcalde
- Relaciones públicas y comunicaciones
- Gerencia General

EXTERNAS :

- Policía Nacional Civil
- Ciudadanos en general
- Empresarios

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/3
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

I-	UNIDAD ORGANIZATIVA:	Unidad de Recursos Humanos.
II-	NIVEL DE AUTORIDAD:	Dirección.
III-	DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS:	Gerencia General.
IV-	UNIDADES SUBORDINADAS:	Ninguna.

V-	OBJETIVO:	<p>Desarrollar actividades de selección, contratación, capacitación, control y evaluaciones del recurso humano; así como el establecimiento y aplicación de las políticas de administración y desarrollo de personal, análisis de puestos y calificación de méritos.</p>
VI-	POLÍTICA:	<p>Establecer los registros necesarios para el control de las actividades relacionadas con el Recurso Humano.</p>
VII-	FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> - Asistir y asesorar a la gerencia en lo relativo a la toma de decisiones para el establecimiento de políticas de personal. - Organizar, coordinar programas de capacitación, entrenamiento y becas para el personal.


- Desarrollar en forma sistemática y técnica las actividades de: reclutamiento y selección de personal, nombramiento y contratación del mismo, clasificación y remuneración, ascensos, traslados, licencias, permisos, vacaciones, retiros, renunciaciones y otras acciones y movimientos de personal.
- Contribuir con la inducción de los nuevos empleados en su puesto de trabajo, con base a programas específicos de adiestramiento y conocimientos generales de lo que es el municipalismo.
- Estudiar las técnicas apropiadas de análisis y evaluación de puestos y vigilar que se apliquen correctamente.
- Diseñar y aplicar los mecanismos necesarios para el control de la asistencia y puntualidad del personal.
- Procurar que se le brinde a los empleados prestaciones sociales adicionales a la ley como parte de una política de estímulo al buen desempeño.
- Mantener un banco de datos que contenga índices o indicadores de personal.
- Llevar controles de personal, tales como: tarjetas de asistencia y expedientes de cada uno de los empleados.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS:**

- Gerencia General
- Todas las unidades organizativas de la Alcaldía

EXTERNAS:

- ISDEM
- FISDL
- Ministerio de Trabajo

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

<p>I- UNIDAD ORGANIZATIVA:</p> <p>II- NIVEL DE AUTORIDAD:</p> <p>III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS:</p> <p>IV- UNIDADES SUBORDINADAS:</p>	<p>Departamento de Desarrollo Social.</p> <p>Operativo.</p> <p>Gerencia de Servicios Municipales.</p> <p>Secretaría de Recreación, Cultura y Deporte.</p>
---	---

<p>V- OBJETIVO:</p> <p>VI- POLÍTICA:</p>	<p>Integrar intereses de la comunidad y los objetivos de la municipalidad al apoyar y facilitar la realización de acciones y proyectos auto-sostenibles orientados al beneficio y mejoramiento socioeconómico de la población.</p> <p>Diagnosticar los diferentes problemas que aquejan a la comunidad.</p>
--	---

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

2/2

VII- FUNCIONES :


- Orientar a las autoridades municipales hacia la identificación de proyectos autofinanciables que permitan un desarrollo comunitario.
- Orientar y promover la organización comunitaria.
- Promover actividades que contribuyan a conservar las costumbres locales tales como: festejos, pastorelas y otras actividades artísticas y culturales.
- Promover y realizar actividades recreativas intercomunitarias.
- Organizar directivos municipales de barrios y colonias para planificar celebraciones de fiestas patronales.
- Efectuar todas aquellas actividades que beneficien a las comunidades locales.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS:**

- Secretaría de recreación, cultura y deportes.

EXTERNAS:

- Dirección General de Estadística y Censos
- FISDL
- ISDEM

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/3
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

<p>I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Unidad de Secretaría Municipal.</p> <p>II- NIVEL DE AUTORIDAD: Dirección.</p> <p>III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS: Concejo Municipal.</p> <p>IV- UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna.</p>
--

<p>V- OBJETIVO:</p> <p>Asesorar oportuna y eficientemente al Concejo Municipal en asuntos legales y administrativos.</p> <p>VI- POLÍTICA:</p> <p>Coordinar las actividades del Concejo Municipal y del Alcalde para el logro de los objetivos institucionales.</p>
--

VII- FUNCIONES :


- Comunica a toda la organización involucrada los acuerdos específicos, así como las políticas y estrategias administrativas que enmarquen las acciones municipales.
- Asiste al Concejo Municipal y Alcalde(sa), recibe y tramita correspondencia dirigida a la municipalidad, así como el despacho oportuno de la misma.
- Orienta y asesora a los jefes de unidades sobre aquellos aspectos administrativos, legales, financieros y de organización relacionada con las actividades municipales
- Vela por el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el (la) alcalde(sa) e informa sobre la situación.
- Atiende por delegación del (la) alcalde(sa), a delegados de instituciones tanto gubernamentales, extrajeras y de todas aquellas personas que deseen colaborar y trabajar por el desarrollo del municipio.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS:**

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal
- Alcaldía Municipal
- Comisiones

EXTERNAS:

- Instituciones Públicas y Privadas.
- Organizaciones Nacionales e Internacionales

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

<p>I- UNIDAD ORGANIZATIVA:</p> <p>II- NIVEL DE AUTORIDAD:</p> <p>III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS:</p> <p>IV- UNIDADES SUBORDINADAS:</p>	<p>Despacho Municipal (Alcalde).</p> <p>Dirección.</p> <p>Concejo Municipal.</p> <p>Gerencia General, Asuntos Legales CAM y Relaciones Públicas.</p>
---	--

<p>V- OBJETIVO:</p> <p>VI- POLÍTICA:</p> <p>VII- FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presidir las sesiones del Concejo Municipal y representarlo legalmente. - Desarrollar las relaciones entre la Municipalidad que representa y los organismos públicos y privados, así como a los ciudadanos en general. 	<p>Representar legal y administrativamente el municipio, contribuyendo a satisfacer las necesidades de los habitantes de la ciudad de Mejicanos.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo Municipal.</p>
--	---


- Resolver los casos y asuntos particulares de gobierno y de administración.
- Presentar memoria de labores al Concejo Municipal.
- Las demás funciones y atribuciones que las ordenanzas municipales señalen según el Art. 50 del código municipal.
- Desarrollar otras funciones a fines a su cargo por acuerdo del Concejo Municipal.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS:**

- CAM
- Asuntos legales
- Relaciones públicas y comunicaciones
- Gerencia General
- Concejo Municipal

EXTERNAS:

- Ministerios e Instituciones Públicas y Privadas.
- Organizaciones sociales y Comunes.
- Organizaciones nacionales e internacionales.
- Ciudadanos en general.
- Empresarios.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

<p>I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Unidad de Informática.</p> <p>II- NIVEL DE AUTORIDAD: Operativo.</p> <p>III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS: Gerencia General.</p> <p>IV- UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna.</p>
--

<p>V- OBJETIVO:</p> <p>Servir de soporte técnico a toda la municipalidad en lo relacionado a sistemas operativos, a fin de mejorar los procedimientos administrativos.</p> <p>VI- POLÍTICA:</p> <p>Dar mantenimiento a los sistemas operativos, para que éstos se actualicen y no pierdan la efectividad.</p>

VII- FUNCIONES :


- Brindar apoyo a todas las unidades administrativas de la municipalidad en lo relacionado a la digitación de datos y emisión de reportes de los sistemas computarizados.
- Maximizar el uso de equipo y programas informáticos de la municipalidad, supervisar el mantenimiento de los mismos y capacitar a los empleados sobre su utilización.
- Determinar los procedimientos necesarios para evitar la pérdida de información y programas.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS :**

- Recursos Humanos
- Gerencia General
- Demás unidades organizativas.

EXTERNAS :

- Proveedores.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Unidad de Sindicatura.

II- NIVEL DE AUTORIDAD: Dirección.

III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS: Concejo Municipal.

IV- UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna.

V- OBJETIVO:

Asesorar en todo lo relacionado sobre aspectos legales y emitir dictamen en forma razonada y oportuna en los asuntos que el Concejo Municipal solicite.

VI- POLÍTICA:

Asesorar al Concejo Municipal, Alcalde y demás miembros que integran la dirección superior de la municipalidad.

VII- FUNCIONES :


- Desempeñar funciones y actividades bajo los preceptos enunciados en el código municipal, haciendo cumplir los aspectos legales en todos los contratos y transacciones que realice la municipalidad.
- Revisar comprobante de pago por el Concejo Municipal a fin de verificar la legalidad de los mismos, y que se cumplan los requisitos legales correspondientes dándoles el visto bueno.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS :**

- Concejo Municipal
- Sindicatura
- Auditoría Interna
- Secretaría

EXTERNAS :

- Ministerio de Hacienda
- Corte de Cuentas de la República

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

<p>I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Unidad de Auditoría Interna.</p> <p>II- NIVEL DE AUTORIDAD: Operativo.</p> <p>III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS: Concejo Municipal.</p> <p>IV- UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna.</p>

<p>V- OBJETIVO:</p> <p>Asistir y asesorar al Alcalde, mediante las acciones de auditoría aplicando análisis, evaluaciones y recomendaciones sobre la evaluación del sistema de control interno así como la revisión de estados financieros.</p> <p>VI- POLÍTICA:</p> <p>Evaluar el cumplimiento de los objetivos municipales.</p>

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

2/2

VII- FUNCIONES :


- Evaluar informes financieros y administrativos preparados dentro de la institución.
- Revisa y evalúa la eficiencia del control interno de los sistemas de contabilidad.
- Verifica que los activos de la institución estén registrados y protegidos contra pérdidas o daños.
- Evalúa el cumplimiento de las políticas, leyes y procedimientos administrativos.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS :**

- Concejo Municipal.
- Contabilidad
- Tesorería
- Unidad de adquisiciones y contrataciones institucionales
- Alcalde
- Gerencia General

EXTERNAS :

- Corte de Cuentas de la República
- Ministerio de Hacienda

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

<p>I- UNIDAD ORGANIZATIVA:</p> <p>II- NIVEL DE AUTORIDAD:</p> <p>III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS:</p> <p>IV- UNIDADES SUBORDINADAS:</p>	<p>Sección Recuperación de Mora.</p> <p>Operativo.</p> <p>Departamento de Cuentas Corrientes.</p> <p>Ninguna.</p>
---	---

<p>V- OBJETIVO:</p> <p>VI- POLÍTICA:</p>	<p>Recuperar con base a los procedimientos técnicos, administrativos o judiciales, la mora tributaria que por diversos motivos no se ha recaudado.</p> <p>Informar a los contribuyentes sobre la situación moratoria en que se encuentra.</p>
--	---

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

2/2

VII- FUNCIONES :


- Desarrollar procedimientos administrativos para efectuar el cobro en los contribuyentes.
- Remitir las notificaciones de cobro a los contribuyentes morosos a efectos de gestionar el cobro del periodo y monto adeudado.
- Programar sobre la base la clasificación de los deudores, el proceso de recuperación de mora.
- Analizar periódicamente, el comportamiento de la deuda tributaria para fines de control y sanidad de las cuentas corrientes.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS:**

- Cuentas Corrientes
- Sindicatura
- Concejo Municipal
- MIDES
- Jurídico

EXTERNAS:

- Ciudadanos en general
- Empresarios

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

<p>I- UNIDAD ORGANIZATIVA:</p> <p>II- NIVEL DE AUTORIDAD:</p> <p>III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS:</p> <p>IV- UNIDADES SUBORDINADAS:</p>	<p>Departamento de Organización Municipal de Apoyo a Microempresarios.</p> <p>Operativo.</p> <p>Gerencia Administrativa.</p> <p>Ninguna.</p>
---	--

<p>V- OBJETIVO:</p> <p>VI- POLÍTICA:</p>	<p>Atender las necesidades de información, capacitación y registro municipal de las microempresas de Mejicanos y apoyar programas de intercambio permanente.</p> <p>Promover encuentros empresariales.</p>
--	--

VII- FUNCIONES :


- Diseño de un plan de fortalecimiento municipal
- Capacitación al personal municipal
- Revisión de la normativa municipal
- Diseño y desarrollo de manuales de operación y guías de comunicación
- Diseño y desarrollo del sistema de información
- Inventario y registro de las microempresas del municipio

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS :**

- Gerencia administrativa
- Catastro
- Cuentas corrientes

EXTERNAS :

- Empresarios
- Organismos no gubernamentales

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

<p>I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Gerencia Administrativa.</p> <p>II- NIVEL DE AUTORIDAD: Dirección.</p> <p>III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS: Gerencia General.</p> <p>IV- UNIDADES SUBORDINADAS: Departamento de Registro del Estado Familiar, OMAM, Almacén, Catastro y Mantenimiento General.</p>
--

<p>V- OBJETIVO:</p> <p>Lograr que la gestión administrativa cumpla eficazmente los objetivos y políticas dictadas por el Concejo Municipal.</p> <p>VI- POLÍTICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proponer al Gerente General cambios necesarios en la organización a fin de lograr los objetivos propuestos.
--

VII- FUNCIONES :


- Formular planes de trabajo y estrategias dirigidas al crecimiento y desarrollo de los departamentos bajo su cargo.
- Evaluar el trabajo realizado por los departamentos bajo su responsabilidad.
- Preparar y presentar informes de labores mensuales.
- Autorizar a los departamentos bajo su responsabilidad las diferentes gestiones administrativas que desarrolle.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS :**

- Gerencia General
- Departamentos de: Registro del Estado Familiar, OMAM, Almacén, Catastro y Mantenimiento General.

EXTERNAS :

- DIGESTYC.
- Empresarios.
- Organismos No Gubernamentales.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

<p>I- UNIDAD ORGANIZATIVA:</p> <p>II- NIVEL DE AUTORIDAD:</p> <p>III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS:</p> <p>IV- UNIDADES SUBORDINADAS:</p>	<p>Gerencia de Servicios Municipales</p> <p>Dirección.</p> <p>Gerencia General.</p> <p>Departamentos de: Mercados, Cementerio, Desarrollo Urbano y Obras Civiles, Desarrollo Humano, Ganadería y Rastros, Desarrollo Social y Saneamiento Ambiental.</p>
---	--

<p>V- OBJETIVO:</p> <p>VI- POLÍTICA:</p>	<p>Lograr que las actividades se realicen de acuerdo a lo planeado para mejorar la prestación de los servicios municipales.</p> <p>- Proponer cambios necesarios para mejorar la prestación de los servicios.</p>
--	---

VII- FUNCIONES :


- Formular planes de trabajo y estrategias dirigidas al crecimiento y desarrollo de los departamentos bajo su cargo.
- Evaluar el trabajo realizado por los departamentos bajo su responsabilidad.
- Preparar y presentar informes de labores mensuales.
- Autorizar a los departamentos bajo su responsabilidad las diferentes gestiones administrativas que desarrolle.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS :**

- Gerencia General.
- Departamentos de: Mercados, Cementerio, Desarrollo Urbano y Obras Civiles, Desarrollo Humano, Ganadería y Rastros, Desarrollo Social y Saneamiento Ambiental.

EXTERNAS :

- Ministerio de Hacienda.
- Organizaciones No Gubernamentales.
- Empresas Privadas.
- Ciudadanos en general.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	

- I- UNIDAD ORGANIZATIVA:** Gerencia Financiera.
- II- NIVEL DE AUTORIDAD:** Dirección.
- III- DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS:** Gerencia General.
- IV- UNIDADES SUBORDINADAS:** Departamentos de: Contabilidad, Cuentas Corrientes, Tesorería y UACI.

V- OBJETIVO:

Controlar, registrar y planificar las actividades de dichos departamentos orientadas a la obtención de los objetivos institucionales.

VI- POLÍTICA:

- Establecer métodos de control efectivo que permitan evaluar los resultados obtenidos al final de cada período.

VII- FUNCIONES :

- Formular planes de trabajo y estrategias, dirigidas al crecimiento y desarrollo de los departamentos bajo su cargo.
- Evaluar el trabajo realizado por los departamentos bajo su responsabilidad.
- Preparar y presentar informes de labores mensuales.
- Autorizar a los departamentos bajo su responsabilidad las diferentes gestiones administrativas que desarrollan.

VIII- RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS:**

- Gerencia General.
- Departamentos de: Contabilidad, Cuentas Corrientes, Tesorería y UACI.


EXTERNAS:

- Corte de Cuentas de la República.
- Ministerio de Hacienda.

ANEXO No.6

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y

ANÁLISIS DE PUESTOS

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Jefe del Departamento de Contabilidad.

II- JEFE INMEDIATO: Gerente Financiero.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: Controlar y registrar cada una de las operaciones financieras, producto de los servicios que presta la institución.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

C. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Verificar que todas las operaciones estén documentadas correctamente.
- Realizar la liquidación del presupuesto.
- Preparar y presentar estados financieros.
- Registrar facturas y legalizarlas.
- Presentar resumen de ingresos y egresos.

D. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Administrar los fondos de Caja Chica.
- Vigilar que exista armonía de las anotaciones contables en los libros principales y auxiliares.
- Cerciorarse que los comprobantes de contabilidad estén archivados correctamente.
- Recibir facturas y revisar que estén correctas.

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Elaborar presupuesto, superávit, inventario físico de los bienes de la institución y cuadro de costo de servicios que presta la institución a la comunidad.

VII- ANÁLISIS DE PUESTO:**D. REQUISITOS DEL PUESTO**


- Licenciado en Contaduría Pública.
- Mayor de 28 años.
- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

E. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

- Conocimiento de las NICS, LACAP, etc.
- Capacidad para trabajar en equipo
- Capacidad de análisis y síntesis

F. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad
- Honestidad
- Creatividad

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

II- JEFE INMEDIATO: Gerente General.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: Planea, dirige y controla el desempeño de las diferentes actividades, relacionadas con la administración del recurso humano de la institución.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Planifica las tareas de la unidad bajo su cargo.
- Revisa y autoriza documentación que es sometida para su aprobación.
- Elabora y coordina el diseño e implantación de programas de capacitación en beneficio de los empleados.
- Procurar que la institución obtenga los recursos humanos idóneos para el cumplimiento de los objetivos de la institución.
- Elaboración de contratos de trabajo.

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Revisar y autorizar documentos relacionados con las prestaciones sociales.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS

2/2

- Realizar reuniones de trabajo de carácter informativo con las jefaturas.
- Actualizar los informes estadísticos y registro de personal.
- Elaboración de planillas de pago.

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Registrar información de expedientes de personal
- Actualización de base de datos de personal.

V- ANALISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**


- Licenciado en Administración de Empresas
- Mayor de 28 años
- Experiencia de 3 años en puestos similares

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Conocimiento del Código de Trabajo
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad de dirigir personal

C. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad
- Honestidad
- Creatividad
- Iniciativa
- Colaborador

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Jefe de la Unidad del Cuerpo de Agentes Municipales.

II- JEFE INMEDIATO: Alcalde Municipal.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: El CAM debidamente entrenado debe atender y guardar el orden público, controlar y ordenar la circulación local de vehículos, supervisar la correcta aplicación de precios, pesas y medidas.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Realizar reuniones con los miembros del CAM para dar instrucciones
- Realizar reuniones con el Alcalde y Delegado contraventor.
- Coordinar actividades de los miembros del CAM

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Controlar al personal bajo su mando.
- Consignar a las diferentes autoridades, las personas que violen la ley.
- Delegar inspección a lugares de dudosa reputación.
- Dar charlas al personal bajo su mando sobre procedimientos en capturas de personas que violen la ley.

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Elaborar proyectos sobre reformas a las ordenanzas que rigen el municipio.
- Efectuar cualquier otra actividad de seguridad delegada por el alcalde.

V- ANALISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**


- Bachiller en cualquier opción
- Mayor de 28 años.
- Experiencia de 2 años en seguridad.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Conocimiento de ordenanzas municipales, manual de procedimientos policiales, manual de conducta, manual de armas y desarme.
- Capacidad para trabajar en equipo.

C. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad.
- Honestidad
- Imparcialidad.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Jefe del Departamento de Adquisiciones
Y Contrataciones Institucionales.

II- JEFE INMEDIATO: Gerente Financiero.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: Es la sección que se encarga de las compras y administración de bienes y servicios adquiridos, sean efectuados de acuerdo a las políticas, planes o programas de la municipalidad.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Presentación de licitación de bienes y servicios por invitación o libres.
- Elaboración de los procesos de licitación y concurso.
- Contrataciones de bienes y servicios
- Elaborar plan de compra.

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Actualizar y registrar catálogos y registros de los proveedores, así como sus respectivas cotizaciones.
- Contrataciones de proyectos y suministros.
- Recepción de documentos de los participantes de las licitaciones.
- Elaborar listado de proyectos a ejecutar.

- Archivar proyectos.

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Supervisar la ejecución de proyectos de la municipalidad.
- Cualquier otra actividad que sea delegada por el jefe del departamento financiero.

V- ANALISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**


- Graduado en Contaduría Pública o Administración de Empresas.
- Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
- Mayor de 25 años.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Conocimiento de la Ley LACAP
- Capacidad de análisis.
- Tratar con el público
- Manejo de programas de computación

C. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad
- Honestidad
- Iniciativa
- Actitud de servicio

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Auditor Interno.

II- JEFE INMEDIATO: Concejo Municipal.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: Se encarga de supervisar el control interno de la Alcaldía y el cumplimiento de ordenanzas y reglamentos municipales.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Realizar auditoría solicitada por el Concejo Municipal
- Realizar arqueos e inventario.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos municipales.

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Revisar y evaluar la eficiencia del control interno de los sistemas de contabilidad y los cambios de éstos.
- Supervisar el registro de los activos de la institución para protegerlos contra pérdidas o daños.

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Realizar memoria de labores.

V- ANALISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**


- Licenciado en Contaduría Pública.
- Mayor de 30 años.
- Experiencia mínima de 2 años en auditoría.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Habilidad numérica
- Conocimiento de leyes de auditoría pública.

C. ACTITUDES Y VALORES

- Actitud crítica al trabajo
- Responsabilidad.
- Honestidad

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Síndico Municipal.

II- JEFE INMEDIATO: Concejo Municipal.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: Realiza funciones de fiscalización y representación judicial y extrajudicial de la municipalidad.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Asesorar al Concejo Municipal sobre aspectos legales.
- Revisar comprobantes de pago aprobados por el Concejo Municipal con el fin de verificar la legalidad de los mismos.
- Atender al público en general.

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Elaborar memorándum sobre acuerdos del Concejo Municipal y Alcalde.
- Realizar informes sobre asuntos legales de la municipalidad.
- Recibir correspondencia.

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Realizar cualquier actividad delegada por el Concejo Municipal.

V- ANALISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**


- Licenciado en Ciencias Jurídicas.
- Mayor de 28 años.
- Experiencia de tres años de trabajo.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Conocimiento de leyes que rigen a las Alcaldías.
- Capacidad de análisis y síntesis.

C. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad
- Amabilidad
- Honestidad
- Colaborador

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I-	UNIDAD ORGANIZATIVA: Jefe del Departamento de Desarrollo Social.
II-	JEFE INMEDIATO: Gerente de Servicios Municipales.

III-	DESCRIPCIÓN GENERAL: Es el encargado de la promoción, gestión y administración de proyectos destinados a la población marginal que pertenece a la municipalidad, con el fin de suplir las necesidades básicas.
IV-	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:
	A. ACTIVIDADES PERMANENTES
	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar las diferentes actividades a ejecutarse en las comunidades. - Proporcionar ayuda a la comunidad en lo referente a materiales y herramientas necesarias para el desarrollo de los diferentes proyectos que ejecuta la institución.
	B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar las actividades con instituciones que contribuyen al desarrollo de los proyectos que ejecute la institución en la comunidad. - Realizar reuniones con miembros de los departamentos para coordinar actividades.

- Controlar el trabajo de los promotores sociales.

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Promover actividades como festejos y otras actividades artísticas en las comunidades.

V- ANÁLISIS DE PUESTO:

A. REQUISITOS DEL PUESTO


- Licenciado en Trabajo Social
- Mayor de 28 años.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Habilidad para trabajar en equipo.
- Habilidad para tratar con el público.

C. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad
- Honestidad
- Colaborador
- Iniciativa.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Jefe de la Unidad de Asuntos Legales.

II- JEFE INMEDIATO: Alcalde Municipal.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: Es el encargado de asesorar, negociar y darle seguimiento a toda clase de problemas legales, acciones judiciales en representación de la municipalidad.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Atender al público respecto a problemas que presenten referentes a extensión de partidas de nacimiento, divorcios, etc.
- Realizar trámites en el registro de propiedad e hipoteca.

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Realizar inspecciones cuando por la naturaleza del problema sea necesario.
- Legalizar propiedades ilegales.
- Realizar los trámites necesarios para la aplicación de ordenanzas municipales.

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Realizar cualquier otra actividad delegada por el Alcalde.

V- ANALISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**


- Licenciado en Ciencias Jurídicas.
- Mayor de 28 años
- Experiencia de 2 años en puestos similares.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Conocimiento de leyes municipales.
- Capacidad de análisis y síntesis.

C. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad
- Honestidad
- Colaborador

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Secretario Municipal.

II- JEFE INMEDIATO: Concejo Municipal.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: Es el encargado de asesorar legal y administrativamente y de apoyar el trabajo del Concejo Municipal y del Alcalde.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Comunica a toda la institución los acuerdos específicos, así como políticas y estrategias administrativas.
- Apoya al Concejo Municipal y al Alcalde en aspectos legales, financieros, etc.
- Recibe, tramita correspondencia dirigida a la municipalidad.

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Orienta y asesora a los jefes de los dptos. y secciones sobre aquellos aspectos administrativos, legales y financieros de la institución.
- Vela por el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el Alcalde e informa sobre la situación.

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Atiende por delegación del Alcalde, a delegados de instituciones gubernamentales, extranjeras, etc.

V- ANALISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**


- Licenciado en Administración de Empresas
- Mayor de 28 años
- Experiencia en puestos similares.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Conocimiento de leyes que rigen a las Alcaldías
- Capacidad de análisis, expresión verbal y escrita.

C. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad
- Honestidad
- Colaborador.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Jefe del Departamento de Tesorería.

II- JEFE INMEDIATO: Gerente Financiero.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: Es el encargado de la recaudación, custodia, erogación de fondos y de controlar con efectividad los recursos financieros de la institución.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Supervisar que los recibos de ingresos se encuentren bien elaborados.
- Controlar los ingresos provenientes de los impuestos municipales, donaciones financieras y empréstitos.
- Revisar que las planillas de salarios estén correctas
- Revisar los libros de caja y especies municipales.

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Revisar que las facturas de gastos y compras de equipo se encuentren sin enmendadura.
- Informar al Gerente General sobre las disponibilidades de efectivo.
- Depositar en el banco los ingresos provenientes de impuestos municipales, donaciones financieras y empréstitos.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS

2/2

- Emitir y firmar cheques por los egresos que realiza la institución.
- Firmar solvencias municipales.

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Formular políticas para el uso adecuado de los recursos financieros.

V- ANALISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**


- Licenciado en Contaduría Pública.
- Mayor de 28 años
- Experiencia de dos años en puestos similares.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Conocimientos de leyes municipales
- Habilidad numérica.
- Conocimiento de paquetes computacionales.

C. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad
- Honestidad
- Colaborador

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Jefe de la Unidad de Informática.

II- JEFE INMEDIATO: Gerente General.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: Es el encargado de recibir, procesar y entregar el Gerente General, dptos. y secciones la información estadística, en reportes o gráfica haciendo uso de los medios electrónicos.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Dar soporte técnico a todas las unidades de la Alcaldía.
- Realizar mantenimiento preventivo a los equipos de computación.
- Realizar instalación de software.

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Actualización de página Web.
- Administración de red.
- Brindar asesoría técnica.
- Realizar reparación de equipos.

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Capacitar al personal sobre paquetes computacionales.

V- ANALISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**


- Licenciado o técnico en Computación.
- Mayor de 25 años.
- Experiencia de dos años en puestos similares.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Conocimientos de informática.
- Habilidad para trabajar en equipo

C. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad
- Honestidad
- Creatividad
- Iniciativa

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Jefe del Departamento de OMAM.

II- JEFE INMEDIATO: Gerente Administrativo.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: Es el encargado de impulsar y proveer servicios de información, asesoría y capacitación al sector de la micro y pequeña empresa.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Promover los servicios de la OMAM a los microempresarios de Mejicanos.
- Brindar servicio de información a favor del sector empresarial.
- Coordinar actividades interinstitucionales.

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Realizar actividades de inscripción de empresas y personas.
- Digitalar información.
- Realizar diseño de sistemas de información.

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Apoyo a la realización de ferias
- Promover encuentros empresariales.

V- ANALISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**


- Egresado de Licenciatura en Administración de Empresas.
- Mayor de 24 años
- Experiencia laboral de 2 años.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Habilidad para tratar con el público.
- Conocimiento del Código de Comercio.
- Facilidad de expresión.

C. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad
- Honestidad
- Buenas relaciones interpersonales
- Iniciativa

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Jefe de la Sección de
Recuperación de Mora.

II- JEFE INMEDIATO: Gerente Financiero.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: Es el encargado de gestionar en forma efectiva, el cobro de los saldos morosos de los contribuyentes.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Informar a los contribuyentes sobre la situación moratoria en que se encuentran y gestionar el pago.
- Preparar trabajo para los gestores de cobro.
- Realizar control del trabajo de los gestores de cobro

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Analizar el comportamiento de la deuda tributaria para mejorar el control y disminuir las cuentas corrientes municipales.
- Realizar procedimientos administrativos para mejorar el cobro en los contribuyentes.

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Gestionar a través del síndico, la recuperación por la vía judicial, cuando se hayan agotado los procedimientos administrativos.

V- ANALISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**


- Bachillerato técnico
- Mayor de 24 años.
- Experiencia laboral de 2 años.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Habilidad numérica.
- Conocimientos básicos de computación
- Capacidad para trabajar en equipo.

C. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad
- Honestidad
- Buenas relaciones interpersonales
- Iniciativa

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Gerente de Servicios Municipales .

II- JEFE INMEDIATO: Gerente General.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar, organizar y controlar las actividades de los departamentos bajo su responsabilidad.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Elaborar planes de trabajo para los departamentos bajo su cargo.
- Planificar y coordinar actividades de trabajo.
- Revisar los reportes de los departamentos bajo su cargo.

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Programar y realizar reuniones en coordinación con los jefes de los departamentos bajo su cargo.
- Elaborar informes y enviarlos a la Gerencia General.

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Cualquier otra actividad que le sea asignada.

VIII- ANÁLISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**


- Lic. en Administración de empresas.
- Mayor de 28 años.
- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Leyes que rigen a las Alcaldías.
- Manejo de programas de computación.

C. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Creatividad.
- Colaborador.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Gerente Administrativo.

II- JEFE INMEDIATO: Gerente General.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar, organizar, dirigir y controlar todos los departamentos bajo su responsabilidad.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Elaborar planes de trabajo para los departamentos bajo su cargo.
- Revisar los reportes de los departamentos bajo su cargo.
- Planificar y coordinar actividades de trabajo.

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Programar y realizar reuniones en coordinación con los jefes de los departamentos bajo su cargo.
- Elaborar informes y enviarlos a la Gerencia General.
- Supervisar los departamentos bajo su cargo.

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Realizar cualquier otra actividad que le sea asignada.

V- ANÁLISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**


- Lic. en Administración de empresas.
- Mayor de 28 años.
- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Conocimientos de leyes que rigen a las Alcaldías.
- Manejo de programas de computación.

C. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Creatividad.
- Colaborador.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MEJICANOS	1/2
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	

I- UNIDAD ORGANIZATIVA: Gerente Financiero.

II- JEFE INMEDIATO: Gerente General.

III- DESCRIPCIÓN GENERAL: Administrar los recursos

eficientemente para el buen desempeño de las actividades de la institución.

IV- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

A. ACTIVIDADES PERMANENTES

- Supervisar la ejecución de las tareas en el marco de los planes que se elaboran.
- Coordinar el flujo de actividades diarias a ejecutar.
- Resolver cualquier problema que se presente en los departamentos bajo su cargo.

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Supervisar el trabajo de los departamentos bajo su cargo.
- Programar y realizar reuniones en coordinación con los jefes de las unidades de trabajo.
- Elaborar informes y enviarlos a las autoridades superiores.

C. ACTIVIDADES EVENTUALES

- Realizar cualquier otra actividad que le sea asignada.

V- ANÁLISIS DE PUESTO:**A. REQUISITOS DEL PUESTO**

- Lic. en Contaduría Pública.
- Mayor de 28 años.
- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

B. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Conocimiento de las NICS, LACAP, etc.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad de análisis y síntesis.

C. ACTITUDES Y VALORES

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Creatividad.