

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



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**DISEÑO DE UN PLAN DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA QUE  
CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DIRIGIDO A LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE, EN EL DEPARTAMENTO DE LA  
LIBERTAD**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

Navas Carpio, Brenda Cristina

Pacas Medina, Roxana del Carmen

Silva de Diaz, Jessica Milady

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOVIEMBRE 2009**

**SAN SALVADOR,**

**EL SALVADOR,**

**CENTRO AMÉRICA**

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: : Máster Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

### Facultas de Ciencias Económicas

Decano : Máster Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos:

Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Docente Director : Lic. Rodolfo Santos Velásquez

Noviembre 2009

San Salvador

El Salvador

Centro América

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiarme, iluminarme, por darme fuerzas y fortaleza, a mi madre, Ángela Guerrero, a mi padre, Joaquín Silva por todos sus sacrificios y dedicación por su amor incondicional en cada momento de mi vida, a mis hermanas y hermanito por ser parte importante de mi vida, a mi esposo por estar siempre a mi lado brindándome su apoyo y cariño, a mi hija por hacerme feliz, a mi abuela por que siempre quiso lo mejor para mi, a mi suegra y cuñada por su confianza y comprensión.

Jessica Silva

Agradezco a Dios Todopoderoso por darme la sabiduría para culminar con éxito este trabajo, dándome fuerzas para lograrlo, a mi madre por ser un pilar de bendición para terminar esta etapa de mi estudio, a mi padre, por apoyarme siempre, gracias a mi hermana por su apoyo incondicional para hacer posible este logro, y a mi sobrino Ariel, por servirme de inspiración y a mi demás familia que de alguna o de otra manera estuvieron conmigo apoyándome.

Roxana Pacas

Agradecimiento: A Dios, por darme fortaleza en los momentos difíciles; a mi Padre por su apoyo incondicional y esfuerzo durante todo este tiempo; a mis hermanos y hermana, por su comprensión; y a todas las personas que me dan y reciben mi afecto.

Dedicatoria: A mi Madre, que aunque no pudo estar presente para ver la consecución de mi carrera universitaria, sé que siempre estará presente en mi corazón para acompañarme en éste y todos los proyectos importantes de mi vida, y, que ha de ser la mejor fuente de inspiración que me impulse para alcanzar cada uno de mis sueños y mi modelo a seguir, esperando cada día, parecerme un poco más a ti, Mamá.

Brenda Navas

## INDICE

<b>RESUMEN</b>	i
<b>INTRODUCCIÓN</b>	iii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS, DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE Y MARCO TEÓRICO DE LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA.</b>	
<b>A. GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS</b>	
1. ANTECEDENTES	1
2. OBJETIVO	3
3. IMPORTANCIA	4
<b>B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE</b>	
1. ANTECEDENTES	4
2. POBLACIÓN	6
3. DIMENSIÓN	6
4. GEOGRAFÍA	6
<b>C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA DE QUEZALTEPEQUE</b>	
1. ANTECEDENTES	8
2. MISIÓN	9
3. VISIÓN	9
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	10

5. MARCO LEGAL	14
6. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	17
7. POLÍTICAS INSTITUCIONALES	18
<b>D. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS</b>	
1. CONCEPTO	19
2. CARACTERÍSTICAS	19
3. CLASIFICACIÓN	20
<b>E. LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	
1. CONCEPTUALIZACIÓN	23
2. IMPORTANCIA	24
3. PROPÓSITO	24
4. OBJETIVOS	25
5. FACTORES A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN	25
6. MODERNIZACIÓN Y EFICIENCIA GUBERNAMENTAL	26
<b>F. PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	
1. CONCEPTO	27
2. ANTECEDENTES	28
3. ETAPAS	29
a. PLANEACIÓN	29
b. ORGANIZACIÓN	33
c. DIRECCIÓN	38
d. CONTROL	42
<b>G. EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES</b>	48
<b>H. EL MEJORAMIENTO CONTINUO</b>	53

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD**

<b>A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	58
<b>B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	59
<b>C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	59
1. MÉTODOS	60
1.1 ANÁLISIS	60
1.2 SÍNTESIS	60
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	60
3. FUENTES	61
3.1 PRIMARIAS	61
3.2 SECUNDARIAS	60
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	62
4.1 TÉCNICAS	62
4.1.1 ENTREVISTA	62
4.1.2 ENCUESTA	62
4.1.3 OBSERVACIÓN DIRECTA	63
4.2 INSTRUMENTOS	63
4.2.1 CUESTIONARIO	63
4.2.2 CÉDULA DE ENTREVISTA	64
4.2.3 PRESENCIA FÍSICA	64
5. PRUEBA PILOTO	64
6. UNIVERSO Y MUESTRA	65
6.1 UNIVERSO	65
6.2 MUESTRA	66
7. ÁMBITO	70

<b>D. TABULACIÓN Y ANÁLISIS</b>	70
<b>E. ALCANCES Y LIMITACIONES</b>	70
<b>F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	72
8. PROCESO ADMINISTRATIVO	72
1.1 PLANEACIÓN	72
1.2 ORGANIZACIÓN	73
1.3 DIRECCIÓN	75
1.4 CONTROL	78
9. CAMBIO	78
10. MEJORAMIENTO CONTINUO	78
<b>G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	79
• CONCLUSIONES	79
• RECOMENDACIONES	80

### **CAPÍTULO III**

#### **DISEÑO DE UN PLAN DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA QUE CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DIRIGIDO A LA ALCALDÍA DE QUEZALTEPEQUE, MUNICIPIO DE LA LIBERTAD**

<b>A. CONSIDERACIONES GENERALES</b>	82
1. JUSTIFICACIÓN	82
2. IMPORTANCIA	83
3. OBJETIVOS	83
<b>B. CONTENIDO DEL PLAN DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVO</b>	84
1. PROCESO ADMINISTRATIVO	84
1.1 PLANEACIÓN	84
1.1.1 MISIÓN	85
1.1.2. VISIÓN	85
1.1.3 HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN	86
1.1.4 OBJETIVOS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES	86
a. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	86

b. POLÍTICAS INSTITUCIONALES	87
C. ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	88
1.2 ORGANIZACIÓN	89
a. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA EL PLAN DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA	89
b. FUNCIONES	90
c. OBJETIVOS	90
1.2.1 CAPACITACIONES	93
1.3 DIRECCIÓN	96
a. MOTIVACIÓN	96
b. COMUNICACIÓN	97
c. LIDERAZGO	101
1.4 CONTROL	104
1.4.1 MECANISMOS DE CONTROL PROPUESTOS	104
1.4.1.1 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	104
1.4.1.2 PROGRAMAS PARA EL CONTROL DE INGRESOS	105
1.4.1.3 PROGRAMAS PARA EL CONTROL DE EGRESOS	106
1.4.1.4 INFORMES	107
1.4.1.5 PRESUPUESTOS	107
1.4.1.6 INFORMES ESTADÍSTICOS	108
1.4.1.7 . CONTABILIDAD	108
2. MODERNIZACIÓN	109
3. CAMBIO	110
4. MEJORAMIENTO CONTINUO	111
<b>C. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	112
<b>D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b>	129
<b>E. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MODERNIZACIÓN</b>	131
<b>F. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	133
BIBLIOGRAFIA	134
ANEXOS	



## RESUMEN

La modernización ha tomado auge en los últimos años en todos los sectores de la sociedad y, especialmente, en el sector público. Las Alcaldías juegan un papel importante en cuanto al desarrollo local de su comunidad, es por ello que se hace necesaria la elaboración de un documento que apoye a las autoridades municipales al logro de los objetivos institucionales.

Es por ello que el objetivo de este trabajo de investigación es proporcionar a la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque un Plan de Modernización Administrativa, como una herramienta administrativa que contribuya al fortalecimiento de los servicios hacia los usuarios.

La metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación fue el método analítico, el cual consiste en la reparación de las partes de un todo para estudiarlas de forma individual, posteriormente al análisis se utilizó la síntesis, que consiste en la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis con el objeto de reunir los elementos vitales importantes para realizar el diagnóstico correspondiente.

El tipo de investigación utilizada fue la investigación descriptiva, que permitió realizar un diagnóstico de la situación actual que acontece en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, en cuanto a las técnicas de recolección de datos empleadas, estas fueron la entrevista, la encuesta y la presencia física del grupo de investigación en el lugar donde se desarrolla el fenómeno en estudio.

Entre los principales hallazgos al interior de la Alcaldía están: en primer lugar, que la Alcaldía no posee técnicas y procedimientos de trabajo modernos que contribuyan a la eficientización de las tareas realizadas a diario; segundo, la institución cuenta actualmente con equipos obsoletos, lo que no permite que haya suficiente agilidad en los procesos; tercero, en la Alcaldía de Quezaltepeque no existe una unidad que sirva de apoyo a las actividades encaminadas hacia la Modernización, y finalmente, la Alcaldía no cuenta con un programa de capacitación definido para desarrollar las habilidades profesionales y técnicas de los empleados municipales. Por lo cual se concluye que la carencia de herramientas administrativas modernas, no permite que las acciones y esfuerzos de los empleados sean orientados debidamente hacia el logro de los objetivos de la institución y que es necesario crear un programa de capacitación que se ajuste a las necesidades de la institución..

Tomando en cuenta éstas y otras conclusiones se recomienda, finalmente, a la municipalidad que implemente el Plan de Modernización Administrativa, en el cual se establecen distintas estrategias referentes al Proceso Administrativo, módulos de capacitación con temática dirigida a la Comunicación, el Liderazgo, Trabajo en Equipo y Atención al Cliente, con el propósito de contribuir a fortalecer el desempeño de los empleados y brindar satisfacción a los usuarios.

## INTRODUCCIÓN

Las Alcaldías, conocidas también como Gobiernos Locales, fueron creadas para satisfacer las necesidades de la población y promover el desarrollo de las comunidades que están bajo su jurisdicción. De manera que las autoridades municipales deben hacer uso de herramientas administrativas que permitan brindar servicios de calidad y mejorar la gestión municipal.

Es por eso, que la presente investigación se llevó a cabo en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, con el objeto de diseñar un Plan de Modernización Administrativa que contribuya a eficientizar la prestación de servicios por parte de dicha institución.

Por lo tanto, este estudio está estructurado en tres capítulos, los cuales representan cada una de las etapas de la investigación.

En el primer capítulo se presenta el marco referencial que fundamenta el estudio en conceptos teóricos, tales como generalidades de las alcaldías municipales, así como también de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque y de la Modernización Administrativa.

El segundo capítulo se refiere al diagnóstico de la situación actual de la prestación de los servicios por parte de la Alcaldía de Quezaltepeque, el cual contiene la importancia de la investigación, los objetivos, los alcances y limitaciones, la metodología utilizada, la descripción del diagnóstico y por último, de acuerdo a los resultados obtenidos se plantean las conclusiones y recomendaciones.

En el tercer capítulo se presenta el diseño del Plan de Modernización Administrativa que contribuya a la eficientización de los servicios de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, el cual contiene: la importancia de la propuesta, la misión y visión, objetivos, políticas, estrategias, fases del proceso administrativo, el programa de capacitación y el plan de implementación. Finalmente se presenta la bibliografía relacionada con la investigación y los anexos a los que se ha hecho referencia en el desarrollo de la misma.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS, DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE Y MARCO TEÓRICO DE LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA.**

Este capítulo comprende generalidades de las alcaldías, la misión, visión, estructura organizativa, entre otros aspectos importantes de la Alcaldía de Quezaltepeque así como también de los servicios públicos municipales y su respectiva base teórica, las cuales servirán de guía para la apropiada consecución de la investigación.

#### **A. GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS**

##### **1. ANTECEDENTES**

Para detallar los antecedentes de las alcaldías municipales de manera clara y objetiva es necesario remontarse a la época del descubrimiento de América, ya que de esta manera se planteará el proceso evolutivo que han tenido estas instituciones.

Con la llegada de los españoles al Continente Americano éstos impusieron su forma de vida en lo concerniente a lo político, religioso, económico y legal. Cuando conquistaban un territorio procedían a organizarlo de acuerdo a órdenes superiores emanadas de España<sup>1</sup>.

Es así que en lo político, después de conquistado un territorio, se procedía a formar un ayuntamiento y una alcaldía.

---

<sup>1</sup> Diseño de control interno administrativo para los servicios públicos de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, departamento de la Libertad, año 2007, Trabajo de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas de El Salvador

Las ciudades municipales gozaban de autonomía plena, en donde los habitantes tenían derecho a ejercer un comercio libre, podrían contraer matrimonio con los ciudadanos romanos, pero no tenían derecho a voto, por lo cual no podían elegir ni ser electos funcionarios.<sup>2</sup>

En El Salvador, el primer ayuntamiento que se fundó fue la villa de San Salvador, que dependía directamente de México.

Los alcaldes fungían como un organismo no encargado de la dirección municipal, debiendo recibir órdenes de todo el ayuntamiento que era un órgano con carácter normativo, lo que actualmente se conoce como concejo municipal.

Los ayuntamientos estaban compuestos por dos alcaldes ordinarios y que en algunos casos, estaban subordinados a un alcalde mayor, también formaban parte de este organismo los regidores, síndico, alguaciles, entre otros, no se establece el número de personas que eran miembros de cada cargo ya que éste dependía del tamaño del territorio, la cantidad de habitantes y del comercio que se diera. Los ayuntamientos fueron centro motor de la vida ciudadana, gozaron en sus orígenes de amplias facultades legislativas, administrativas, judiciales y eclesiásticas concedidas por los españoles. El cambio radical de las alcaldías se da en el año de 1821 con la llegada de la Independencia de El Salvador.

---

<sup>2</sup> Diseño de control interno administrativo para los servicios públicos de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, departamento de la Libertad, año 2007, Trabajo de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas de El Salvador

La alcaldía sufre cambios en cuanto al propósito y pasa a ser una institución al servicio de la ciudadanía. La alcaldía ha evolucionado desde 1821 hasta la fecha, pues al principio de este periodo los alcaldes eran elegidos cada año, lo cual cambia en años posteriores, ya que los alcaldes y concejos municipales son elegidos por un período de tres años con la oportunidad de ser reelegidos. Cuando El Salvador se independizó, la forma de gobierno continuó con pocas modificaciones y el ayuntamiento. por decreto de la asamblea de la república federal, se llamó a partir de entonces: Alcaldía Municipal. El Salvador actualmente está constituido por 262 municipios, éstos son conocidos como: la base para impulsar la estrategia del desarrollo, basado en el fortalecimiento de las alcaldías.

## 2. OBJETIVOS

Las alcaldías a través de sus autoridades representan y defienden los intereses locales, contribuyen al fortalecimiento del sistema democrático de una nación y se encargan de velar por el mejoramiento económico, social, cultural y ambiental de la población, por consiguiente necesita involucrar a los ciudadanos en el desarrollo de sus actividades.

Los objetivos primordiales de las alcaldías son los siguientes<sup>3</sup>:

- Involucrar a los ciudadanos de los diferentes estratos sociales en las actividades y decisiones del gobierno local.
- Velar por el desarrollo equitativo de la población, en relación al desarrollo nacional.
- Representar y defender los intereses locales.
- Mejorar el nivel de vida urbana y local.
- Contribuir con el fortalecimiento del sistema democrático de la nación

---

<sup>3</sup> Art. 2 del Código Municipal y sus reformas al 2006

### **3. IMPORTANCIA**

Las alcaldías no sólo llevan una cuota de poder de autoridad y de control sobre determinados recursos humanos, materiales y financieros, sino que también implica que aquellos que integran el Gobierno Municipal tienen en sus manos un gran reto, el cual es alcanzar el máximo desarrollo mediante la eficiente gestión administrativa.

El artículo dos del Código Municipal establece que<sup>4</sup>: “El Municipio constituye la unidad política y administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y condición de la sociedad local.”

De acuerdo con éste artículo se puede decir que el funcionamiento de las actividades de las alcaldías está íntimamente relacionado con las necesidades de la comunidad.

Éstas son de vital importancia para el desarrollo de la nación, debido que constituyen la base del estado y su finalidad es el bienestar del pueblo a través de sus gobiernos locales.

## **B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE**

### **1. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO**

.El municipio de Quezaltepeque recibe el título de Villa el 10 de marzo de 1874. Acreditó este título con producto de su creciente número de habitantes, progreso de su agricultura y de su comercio. Ascende su categoría al título de ciudad el 06 de abril de 1905, se lleva a dicho rango por llevar adelante obras de progreso positivo y utilidad.

---

<sup>4</sup> Ídem página 2



El municipio de Quezaltepeque se encuentra limitado al norte por San Pablo Tacachico y El Paisnal, al este por Nejapa y Aguilares, al sur por Colón y Nueva Santa Tecla y al oeste por San Matías y San Juan Opico.

El nombre Quezaltepeque proviene de nahuatl y significa montaña de quetzales, se origina de las voces "Quezali", nombre de un ave de bellissimo plumaje verde tornasol resplandeciente y "tepi" que significa *cerro, montaña, o localidad*.

A fines del año 1822 Quezaltepeque fue ocupado por Brigadier Manuel Aarhus, quien comandaba una columna imperial, cuyo objetivo era dominar la resistencia de las autoridades de San Salvador, para la ilegal anexión de Centro América al Imperio Mexicano.<sup>5</sup>

Por su gran proceso en la agricultura y el comercio y por su creciente número de habitantes, durante la administración del Mariscal de Campo Don Santiago González y por decreto de las cámaras legislativas del 10 de marzo de 1874 se le otorgó al pueblo Quezaltepeque el título de Villa.

---

<sup>5</sup> Departamento de Comunicaciones, Alcaldía de Quezaltepeque

## 2. POBLACIÓN

Se estima que la población del departamento de La Libertad y del Municipio de Quezaltepeque, desde junio 2006 hasta junio el 2010<sup>6</sup>, es la siguiente:

**TABLA 1: POBLACIÓN PROYECTADA DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE**

AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010
POBLACIÓN MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE	63,712 (7.92%)	64,493 (7.83%)	65,214 (7.74%)	65,884 (7.65%)	66,508 (7.56%)

FUENTE: Dirección General de Estadísticas y Censos DIGESTIC

## 3. DIMENSIÓN<sup>7</sup>

Área rural 124.56 Kms<sup>2</sup>,

Área urbana 1.12 Kms<sup>2</sup>

Área total 125.68 Kms<sup>2</sup>

## 4. GEOGRAFÍA

El departamento de La Libertad se divide en tres distritos: Nueva San Salvador, Quezaltepeque y San Juan Ópico, cada uno de ellos con sus respectivos municipios. El distrito de Quezaltepeque, se encuentra ubicado en la parte noroeste del departamento de La Libertad, el cual comprende a los municipios de Quezaltepeque y San Pablo Tacachico.

<sup>6</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), Proyección de la Población Salvadoreña 2025

<sup>7</sup> Plan Estratégico 2003-2006, Alcaldía municipal de Quezaltepeque, departamento de la Libertad, El Salvador C. A.

Quezaltepeque está a 26 kilómetros de San Salvador (vía Mariona) y los límites del municipio son<sup>8</sup>:

- Al norte con el municipio de San Matías
- Al este con el municipio de Aguijares y Nejapa
- Al sur con el volcán de San Salvador y la ciudad de Santa Tecla.
- Al oeste con el municipio de San Juan Opico.

Riegan el municipio los ríos: Sucio, El Barillo, Santa Lucía y Claro. Las quebradas: Agua Zarca, El Chaguite y El Coyol. Los relieves terrestres más importantes son: el volcán de San Salvador o Quezaltepec que es una gran reserva forestal construida por bosques naturales y cafetaleros, goza de clima templado y actualmente es cruzado por una carretera panorámica que une Quezaltepeque con Nueva San Salvador.

El Cerro el Playón, situado al norte del volcán de San Salvador, en su misma base sólo separado por una pequeña llanura donde pasa la carretera y la vía férrea. El Cerrito es un accidente geográfico ubicado a 2 Kilómetros al sur este de la ciudad, del que se extrae balastre utilizado para revestir carreteras y como materia prima en la industria de bloques para la construcción.

---

<sup>8</sup> Ídem página 6

## **C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA DE QUEZALTEPEQUE**

### **1. ANTECEDENTES**

En Quezaltepeque existieron asentamientos indígenas mucho antes de la llegada de los españoles. En la época colonial, en el año 1550 tenía alrededor de mil habitantes, según el alcalde mayor de San Salvador Don Manuel de Gálvez Corral. Esta población se mantuvo, ya que en el año 1770 Quezaltepeque pertenecía a la Parroquia de San Salvador y solamente contaba con mil habitantes, distribuidos en 156 familias, según refiere Monseñor Pedro Cortez y Laruz Av 3 de Mayo.

En 1904 el alcalde municipal Don Lázaro López solicitó al ayuntamiento el título de ciudad para Quezaltepeque y atendiendo esta solicitud, por decreto legislativo del 6 de abril de 1905 se elevó la Villa de Quezaltepeque a la categoría de Ciudad, durante la administración de Don Carlos Meléndez, la Asamblea Nacional emitió un decreto legislativo el 5 de mayo de 1915; mediante este decreto se crea un tercer distrito administrativo en el Departamento de La Libertad, el distrito de Quezaltepeque con cabecera en la ciudad del mismo nombre y con el pueblo de Tacachico como anexo.

En El Salvador, las alcaldías gozan de autonomía, lo que facilita a los habitantes de una localidad que se auto gobiernen, eligiendo mediante votación directa a las autoridades que integran el Concejo Municipal.

El Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque está conformado por un Alcalde, un Síndico, y Concejales (8 propietarios y 4 suplentes).

Entre los servicios prestados por la Alcaldía se detallan los siguientes:

- a) Aseo público
- b) Seguridad ciudadana
- c) Preservación del medio ambiente, etc.

La Alcaldía está organizada por departamentos, entre los cuales están: Planificación, Finanzas, Recursos Humanos, Comunicaciones, Servicios Públicos y Municipales, Administración y Participación Ciudadana.

## **2. MISIÓN<sup>9</sup>**

Actualmente la misión que posee la Alcaldía es la siguiente:

“Trabajar por el desarrollo local de Quezaltepeque en lo social, en la salud, económico, y cultural para ser la municipalidad líder en la región, que los quezaltecos reciban los beneficios por el pago de sus impuestos y vivamos en armonía e igualdad de derechos, con participación ciudadana.”

## **3. VISIÓN**

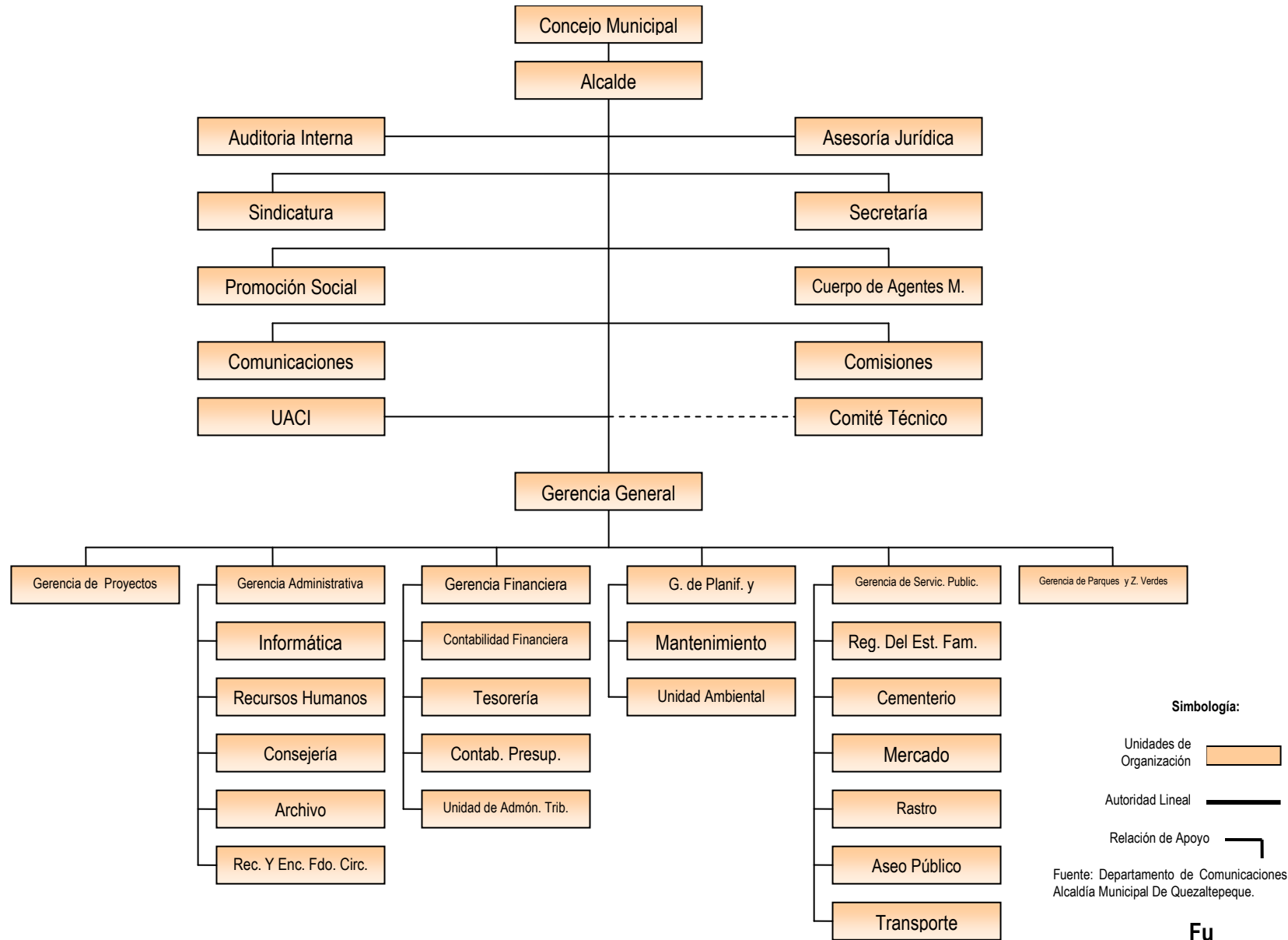
La Alcaldía posee la siguiente visión:

“Ser la municipalidad emprendedora de los cambios. De la fortaleza social, humana, económica, deportiva y cultural. Los quezaltecos son la razón de nuestro trabajo; a ellos nos debemos cada día, para ellos desarrollamos obras.”

---

<sup>9</sup> Ídem página 6

#### 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE



## 4.1 FUNCIONES

- **Concejo Municipal**

El artículo 24 del Código Municipal establece que el Concejo Municipal es la máxima autoridad del Municipio, posee carácter deliberadamente y normativo. Integrado por un alcalde, un sindico y ocho regidores propietarios y cuatro suplentes.

- **Alcalde**

Según artículo 47 del Código Municipal, el Alcalde es el representante legal y administrativo del municipio, el titular del gobierno local y de la administración municipal.

- **Comisiones**

Éstas se encargan de ayudar al Concejo Municipal en la ejecución de los planes de trabajo establecidos por el gobierno local y están formadas por dos o más miembros del Concejo Municipal, por ejemplo se pueden mencionar la comisión de salud, de mercado, etc.

- **Auditor externo**

Este debe ser contratado para efectos de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, según artículo 107 del Código Municipal.

- **Auditor interno**

Este deberá controlar, vigilar y fiscalizar los ingresos, gastos y bienes Municipales

- **Síndico**

Es el que representa judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales de acuerdo a lo establecido en el artículo 51 del Código Municipal.

- **Secretaria**

Como lo establece el artículo 55 del Código municipal la secretaria se encarga de asistir a las sesiones del concejo, elaborar las correspondientes actas y comunicar a los concejales las convocatorias para que asistan a las sesiones.

- **Asesor Jurídico**

Es el que brinda asesoría al Alcalde, Gerente y Unidades Administrativas en los aspectos jurídicos y legales de la alcaldía.

- **Cuerpo de Agentes Municipales**

Tiene como función mantener la seguridad de las instalaciones de la Alcaldía y de mantener el orden en los alrededores de la misma.

- **Departamento de Planificación**

Es el encargado de preparar los procesos de planificación y operación para el desarrollo y ejecución del ordenamiento territorial.



- **Departamento de Finanzas**

Es el que se encarga de organizar, coordinar y garantizar correctamente el funcionamiento de la unidad.

- **Departamento de Servicios Públicos Municipales**

Es el encargado de proveer, administrar y controlar los servicios de registro civil (Nacimientos, Matrimonios, Divorcios, Defunciones y Carnetización) y otros como alumbrado, parques, mercados, cementerio, calles urbanas y rurales, etc. Para una mejor prestación de estos servicios, este departamento se divide en las siguientes secciones:

1. Registro del estado Familiar: Se encarga de que el municipio reciba los servicios básicos de registro y documentación para su respectiva inscripción legal.
2. Tiangué: Es la sección encargada de brindar y controlar que el proceso de comercialización del ganado sea eficiente, así como también de vigilar que los precios sean razonables.
3. Rastro: Se encarga de vigilar por que se presten los servicios de rastro de acuerdo a los requisitos legales y las normas de salubridad existentes.
4. Aseo Público: Tiene como función principal mantener un municipio limpio y atractivo para satisfacción de sus habitantes.
5. Mercado y Terminales: Se encarga de mantener en condiciones óptimas e higiénicas las instalaciones físicas de los mercados municipales y terminales.
6. Cementerio: Se encarga de proveer a los habitantes del municipio los servicios referentes al cementerio.

## 5. MARCO LEGAL

Los gobiernos municipales deben ajustar su accionar a un marco normativo para garantizar un buen funcionamiento legal. Entre las Leyes y reglamentos que rigen las Alcaldías se pueden mencionar:

**a) Constitución de la República de El Salvador, Decreto Legislativo N° 38 de fecha 15 de diciembre 1983.**

Los artículos relacionados con las alcaldías en esta Ley son los Art. del 202 al Art. 207 los cuales hablan de la forma de gobierno y autonomía de los gobiernos locales, en donde se destaca 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, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Según el Artículo 203, 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, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Mientras que el Art. 204 señala que ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

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, según el Art. 206.

**b) Código Municipal, Decreto Legislativo N° 274, Diario Oficial No. 23 de fecha 5 de Febrero de 1986.**

En el Código municipal se expresan los aspectos legales a los que están regidas las alcaldías

para cumplir con sus deberes y obligaciones. En este caso aplican todos los artículos contenidos en esta Ley

**c) Ley General Tributaria Municipal, Decreto Legislativo N° 86 Diario Oficial N° 242 de fecha 15 de febrero del 2006**

La presente Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el Artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República.

**d) Ley General de Cementerio, Decreto Legislativo 320 Diario. Oficial N° 91 de fecha 25 de Mayo de 1994**

La presente ley tiene por objeto regular el establecimiento, organización y funcionamiento de cementerios en toda la República, conforme al Art. 1 de dicha ley.

**e) Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal ISDEM, Decreto Legislativo N° 616 vigente de fecha 17 de Marzo 1987.**

Esta ley señala que la Autonomía Municipal debe realizarse dentro de las normas establecidas, en el Artículo N° 203 de la Constitución de la República de El Salvador. En el Art. 3 de esta ley se establece que el ISDEM tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

**f) Estatutos de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) aprobado mediante Decreto Legislativo N° 76 Vigente del 18 de Diciembre de 1991**

Indica que para el cumplimiento de sus fines, COMURES gozará de plena capacidad para

ejercer derechos, contraer obligaciones y tener libre administración de sus bienes. Su duración es indefinida. Los fines de COMURES estarán enmarcados y se desarrollarán dentro de los principios de una sociedad democrática fundamentada en la dignidad de la persona humana.

**g) Ley Orgánica de La Administración Financiera Del Estado, Decreto Legislativo N° 516 de fecha 23 de noviembre de 1995,**

Esta ley señala en el artículo N° 1 que se debe normar y armonizar la gestión financiera del sector público y establecer un Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

**h) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Decreto Legislativo N° 868 de fecha 5 de abril del 2000**

En el Art. 1. señala que la presente Ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines.

**i) Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES). DECRETO Legislativo No. 74. de fecha 8 de septiembre de 1988**

Esta ley señala en el Artículo N° 1 la creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador, que podrá denominarse "FODES", el cual estará constituido por un aporte anual del Estado igual a siete por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado, a partir del ejercicio fiscal del 2005, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual.

## 6. OBJETIVOS INSTITUCIONALES<sup>10</sup>

- Fortalecer y reforzar el aparato administrativo, bajo indicadores de incentivos al personal, como de proveer un salario equitativamente remunerado de acuerdo a sus responsabilidades y obligaciones.
- Incrementar la cobertura y mejorar la oportunidad de las acciones de control en las diversas unidades y departamentos de la municipalidad.
- Verificar el cumplimiento de las normas legales y técnicas inherentes y en caso de encontrarse irregularidades efectuar las acciones correctivas del caso, permitiendo la prestación de servicios para mejorar la calidad de vida de los quezaltecos y la optimización de los recursos asignados.
- Hacer cumplir los procedimientos operativos a los funcionarios y servidores municipales una vez estos se hayan acordado y decretado por parte del Concejo Municipal

---

<sup>10</sup> Ídem página 6

## 5. POLÍTICAS INSTITUCIONALES<sup>11</sup>

- La Comuna Municipal, con la finalidad de proveer calidad de vida a los quezaltecos, apropiándose de la visión, misión y valores estratégicos institucionales, deberá de considerar como marco de referencia principal, en el desarrollo de sus actividades, el Plan Estratégico referente al período de gestión vigente.
- El Presupuesto Municipal se ejecutará en un marco de absoluta transparencia y objetividad, cada gerencia está obligada a verificar y evaluar la ejecución de su presupuesto, para lo cual se deberá tener una comunicación directa con la Gerencia General y la Gerencia Financiera.
- Las operaciones de la municipalidad, estarán sujetas a los propósitos y metas para el ejercicio fiscal que se plantee, la operatividad financiera económica se sujetará a un desarrollo razonable, con la finalidad de un manejo adecuado y oportuno del gasto municipal y una recaudación de tributos acelerada con crecimiento aritmético.

---

<sup>11</sup> Ídem página 6

## **D. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS**

### **1. CONCEPTO**

"Entendemos por Servicios Públicos, las actividades, entidades u órganos públicos o privados con personalidad jurídica creados por Constitución o por ley, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general, bien en forma directa, mediante concesionario o a través de cualquier otro medio legal con sujeción a un régimen de Derecho Público o Privado, según corresponda".<sup>12</sup>

Así mismo, también se entiende por servicio público, en sentido orgánico, la creación de una dependencia administrativa dentro de la estructura del Estado o de la administración pública para satisfacer determinadas necesidades de interés colectivo o público. ´

### **2. CARACTERÍSTICAS**

Las características de los servicios públicos son las siguientes:

- **Igualdad**

Los servicios deben prestarse a todos en igualdad de condiciones aunque se establezcan diferentes categorías de usuarios.

- **Continuidad**

La prestación de los servicios públicos no puede interrumpirse ni paralizarse, ya que es un beneficio de toda la colectividad.

---

<sup>12</sup> Diseño de control interno administrativo para los servicios públicos de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, departamento de la Libertad, año 2007

- **Regularidad**

El servicio público es regular cuando se presta en forma correcta y de acuerdo a la reglamentación vigente.

- **Generalidad**

El servicio público es para todos y debe efectuarse sin distinción de personas ya que lo podemos ver como una obligación de la administración<sup>13</sup>.

### 3. CLASIFICACIÓN

En doctrina existen diferentes tipos de criterios para clasificar los servicios públicos<sup>14</sup>:

- **Esenciales y no esenciales;** los primeros son aquellos que de no prestarse pondrían en peligro la existencia misma del Estado: policía, educación, sanidad. Los no esenciales; a pesar de satisfacer necesidades de interés general, su existencia o no prestación no pondrían en peligro la existencia del Estado; se identifican por exclusión de los esenciales.
- **Permanentes y esporádicos;** los primeros son los prestados de manera regular y continua para la satisfacción de necesidades de interés general. Los esporádicos; su funcionamiento o prestación es de carácter eventual o circunstancial para satisfacer una necesidad colectiva transitoria.

---

<sup>13</sup> Díaz, Manuel María. Manual de derecho administrativo tomo II Editorial Plus ultra Buenos aires 1979

<sup>14</sup> Ídem página 19



- **Por el origen del órgano del Poder Público o ente de la administración que los presta:** Nacionales, Estadales, Distritales, Municipales y concurrentes si son prestados por cada una de las personas jurídicas territoriales: nacionales por la República u otros órganos del Poder Nacional; los Estadales son los prestados por cada uno de los municipios de la República de El Salvador.
- **Desde el punto de vista de la naturaleza de los servicios,** se clasifican en servicios administrativos y servicios públicos industriales y comerciales; éstos últimos específicamente referidos a las actividades de comercio, bien sea de servicios para atender necesidades de interés general o los destinados con fines lucrativos y no a satisfacer necesidades colectivas.
- **Servicios públicos obligatorios y optativos.** Los primeros los señalan como tales la Constitución y las leyes; y son indispensables para la vida del Estado. Los optativos, el orden jurídico los deja a la potestad discrecional de la autoridad administrativa competente.
- **Por la forma de prestación de servicio:** Directos y por concesionarios u otros medios legales.

## **E. LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

### **1. CONCEPTUALIZACIÓN**

#### **a. PLAN**

Un conjunto de estrategias para resolver un problema o alcanzar una meta<sup>15</sup>.

#### **b. MODERNIZACIÓN**

Modernización significa actualizar los objetivos, organización, recursos, procesos y procedimientos de trabajo a las nuevas circunstancias, contexto y perspectivas de desarrollo.<sup>16</sup>

#### **c. PLAN DE MODERNIZACIÓN**

El Plan de Modernización trata de recoger, reorientar, coordinar e impulsar un proceso global de modernización, instrumentándose con nuevas técnicas organizativas, cuya manifestación será la mejora en la calidad de la gestión.

La finalidad del Plan es impulsar y coordinar, de acuerdo con los objetivos estratégicos y programas definidos, todos los procesos administrativos de una determinada institución.

Asimismo su objetivo radica en desarrollar un modelo integrado y homogéneo de Administración, que satisfaga, adecuada y eficientemente, las necesidades y expectativas de los ciudadanos a los que sirve<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Gareth Jones; Jennifer George, Administración Contemporánea, Editorial McGraw Hill, Cuarta Edición

<sup>16</sup> <http://www.aiteco.com/moderniz.htm>

<sup>17</sup> González Flores, Maybelle, Modernización Administrativa de la Industria Manufacturera de El Salvador, 1994.

#### d. CONCEPTO DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Modernización significa *adaptación al entorno*. Un entorno sometido a permanente cambio en el que surgen nuevos retos y expectativas. Es el resultado del estudio administrativo mediante el cual se obtiene la máxima productividad y donde el hombre es el centro de atención.

El reto actual de las Administraciones Públicas es su *modernización*, un proceso continuo de adaptación a las exigencias del entorno capaz de *definir objetivos*, optar por la mejor forma de alcanzarlos y *evaluar los resultados* obtenidos.

La modernización ha cobrado auge en los últimos años en todos los sectores de la sociedad, principalmente en el sector público, el cual ha experimentado cambios con el objetivo de hacerlo más eficiente.

El concepto de modernización es aplicable a cualquier tipo de organización, pública o privada, si bien es posible definirlo en el contexto de las Administraciones Públicas y la Administración Local en particular, como la transición de un sistema burocrático a otro de gestión, capaz de definir objetivos, optar por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados obtenidos. Así, la modernización debe entenderse como transformación, desde una perspectiva organizativa y cultural<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> <http://www.gmeana.com/Soluciones/default.aspx?doc=modernizacion>

## **2. IMPORTANCIA**

Las Alcaldías Municipales contribuyen al desarrollo económico, social y cultural de cada Municipio es por ello que el o los que integran el Gobierno Municipal tienen en sus manos un gran reto día a día, el cual tiene que ver con lograr al máximo el desarrollo de todos los ciudadanos de dichos Municipios, esto se puede lograr mediante una gestión administrativa eficiente buscando siempre el bien común.

La importancia radica en los siguientes aspectos:

- La función pública requiere contar con los procedimientos técnicos y administrativos con capacidad de administrar los recursos públicos.
- La redefinición del papel del Estado en el desarrollo obligan a la toma de medidas que permitan adaptarse a las nuevas situaciones y que aseguren la coherencia entre el marco conceptual del desarrollo y las estructuras orgánicas responsables de viabilizarlo.

## **3. PROPÓSITO**

El propósito de la modernización es contribuir a mejorar los aspectos administrativos, organizativos, financieros y técnicos, en este caso de la gestión municipal. La modernización es un requerimiento surgido por la necesidad de transformar las actividades para el desarrollo económico social y cultural del municipio.

#### **4. OBJETIVOS**

El esfuerzo por modernizar persigue los siguientes objetivos:

- a. Descentralización, estimulando la participación privada en programas de desarrollo.
- b. Optimizar recursos mediante la evaluación y reorganización de las unidades, revisión y actualización de los procedimientos de selección, contratación y evaluación del personal.
- c. Evaluar y actualizar al personal para innovar los procedimientos técnicos y administrativos, generando consenso entre los distintos sectores laborales.

#### **5. FACTORES A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN**

Los principales factores a considerar en un proceso de modernización son:

- a. Obsolescencia tecnológica

Se deben poner en práctica técnicas y procedimientos modernos para agilizar los procesos y disminuir el tiempo empleado.

- b. Capacidad personal

Se requiere contar con personal con capacidad de administrar y gerenciar los recursos públicos.

- c. Recurso Humano

La cantidad de personas que trabajan en instituciones públicas es considerable, es por ello que se deben realizar ciertos ajustes de personal para reducir los costos.

## 6. MODERNIZACIÓN Y EFICIENCIA GUBERNAMENTAL

La función sustantiva del gobierno es atender de manera prioritaria los requerimientos que le plantea la sociedad, ya que los recursos públicos y esfuerzos institucionales deben estar encaminados a promover la redistribución de la riqueza y el desarrollo integral de las personas, sus familias y las comunidades.

El propósito de constituir un mejor gobierno es elevar la calidad de vida de los habitantes del estado; por eso, se hace necesario modernizar la estructura y los procedimientos administrativos y de gestión pública para brindar a la población servicios de calidad y racionalizar el uso de los recursos públicos<sup>19</sup>.

La administración pública es el instrumento de que se vale el gobierno para dar respuesta a las demandas de la ciudadanía, lo que significa destinar los recursos y esfuerzos institucionales para proporcionar los servicios que requiere la sociedad.

En este sentido, es necesario desarrollar acciones tendientes a rediseñar los procesos administrativos sustantivos de la administración central, así como otorgar un gran impulso a la innovación tecnológica e informática; sin embargo, falta consolidar como norma de conducta de la administración pública la innovación y el mejoramiento continuo como principios rectores, que orienten las acciones de gobierno, para que se otorgue respuesta oportuna a las demandas de la sociedad.

---

<sup>19</sup> DESARROLLO Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, La Universidad del siglo XXI, Jornadas de Gerencia Universitaria Zaragoza, España, 6 de noviembre de 2008

Existe la necesidad de fortalecer la planeación de las actividades de los gobiernos locales para integrar las acciones, promoviendo que se realicen de manera conjunta, ejercicios de "planeación estratégica" en que se vinculen las tareas de planeación, ejecución, evaluación y control de gasto público para atender las necesidades planteadas por la ciudadanía.

## **F. PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **1. CONCEPTO**

Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ello recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo *funciones administrativas*, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el *Proceso Administrativo*<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato.

## 2. ANTECEDENTES

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización<sup>21</sup>. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. Los administradores de todos los niveles, en todos los departamentos (ya sea en organizaciones pequeñas o grandes, en instituciones con o sin fines de lucro o que operen en un solo país o en todo el mundo) son responsables de ejecutar cuatro funciones gerenciales esenciales: planear, organizar, dirigir y controlar<sup>22</sup>.

El Proceso Administrativo nace con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores Clásicos, tales como Frederick Taylor y los autores neoclásicos, tales como: Gulick, Urwick, Mooney, Koontz, entre otros, adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus Cuatro Elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

---

<sup>21</sup> James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert, Administración, Sexta Edición, Prentice Hall 1996

<sup>22</sup> Gareth Jones, Jennifer George, Administración Contemporánea, Cuarta Edición, McGraw Hill 2006



### 3. ETAPAS

#### a. PLANEACIÓN <sup>23</sup>

##### 1. Definición

Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar las segundas, requiriendo tomar decisiones para elegir entre las alternativas de futuros cursos de acción.

##### 2. Importancia

Esta función envuelve la selección de un conjunto de alternativas, misión, visión, objetivos, políticas, planes, estrategias, procedimientos y programas que tendrán efecto en el futuro de la empresa. La planeación es decir por adelantado que hacer y quién ha de hacerlo.

##### 3. Misión

Es el propósito noble de la organización de atender las necesidades de la sociedad siendo esta la razón de ser, de que la organización exista. También se conoce como la filosofía de la organización que involucra un conjunto de valores y principios que guían la gestión institucional.

---

<sup>23</sup> Harold Koontz, Heinz Weinhrich, Administración, Doceava Edición, McGraw Hill

#### **4. Visión**

Ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría.

#### **5. Objetivos**

Son descripciones de los resultados específicos que la organización desea alcanzar en un tiempo determinado.

#### **6. Políticas**

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

#### **7. Planes**

Es una disposición ordenada de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos.

##### **7.1 Tipos de Planes**

Los tipos de planes se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 2: Tipos de Planes en la Organización**

<b>NIVEL</b>	<b>TIPO DE PLANES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>EJEMPLO</b>
Institucional	Planes estratégicos: elaboración del mapa ambiental y evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluye toda la empresa</li> <li>- Orientada a largo plazo</li> <li>- Focaliza el destino y futuro de toda la empresa</li> <li>- Acción global y concreta</li> </ul>	Planes Estratégicos
Intermedio	Planes táctico: traducción e interpretación de las decisiones estratégicas en planes concretos en el nivel departamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluye a cada departamento</li> <li>- Orientada a mediano plazo</li> <li>- Focaliza lo inmediato</li> <li>- Acción departamental</li> </ul>	Planes de: Producción, Marketing, Recursos Humanos, Finanzas
Inferior	Planes operativos: transforma los planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incluye cada tarea</li> <li>- Orientado acorto plazo</li> <li>- Focaliza lo inmediato y lo presente</li> <li>-Acción específica molecular</li> </ul>	Planes de: Procedimiento Reglamentos Presupuestos

Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## 8. Estrategias

Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización.

## 9. Procedimientos

Plan establecido que contiene lineamientos detallados para manejar actos de la organización que se presentan con regularidad.

## 10. Programas

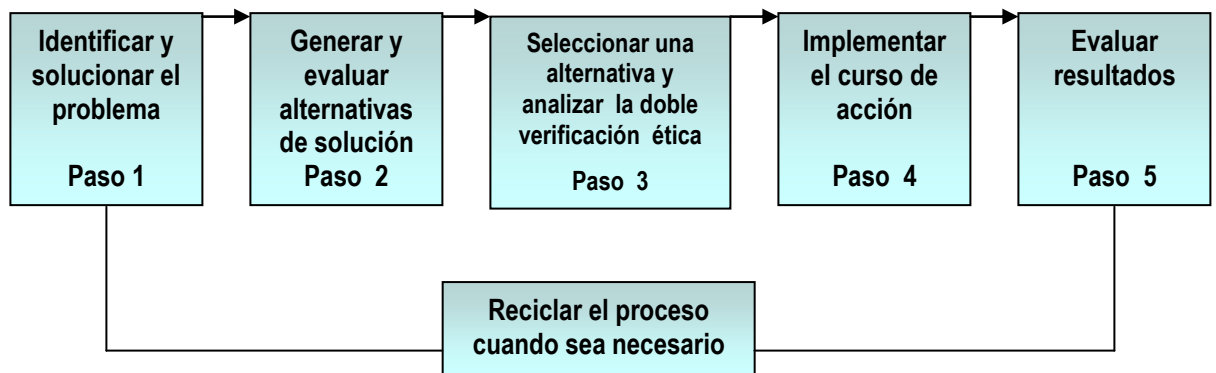
Plan de un solo uso que abarca un conjunto relativamente grande de actividades de la organización y especifica los pasos principales, su orden y oportunidad, así como la unidad responsable de cada paso.

## 11. El Proceso de Toma de decisiones en la Planeación

**11.1 El Proceso de Toma de Decisiones:** es el curso de acción a tomar entre varias alternativas en donde se busca la alternativa que más le convenga a la empresa.

**11.2 Toma de Decisiones:** es la selección de un curso de acción entre varias alternativas que constituyen por lo tanto la esencia de la planeación.

**Figura 1: Proceso de toma de decisiones**



Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## **b. ORGANIZACIÓN**

### **1. Definición**

Organizar es el proceso de establecer relaciones entre los recursos disponibles de la empresa, de modo que facilite la consecución de los objetivos propuestos<sup>24</sup>.

### **2. Importancia**

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo, en ella deben de quedar claro los conceptos de “división del trabajo”, y de “organización formal e informal”, además el de la administración con sus ventajas y desventajas respectivas.

### **3. Organización formal e informal<sup>25</sup>**

**3.1. Organización Formal:** estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. La organización formal debe ser flexible, dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades.

**3.2. Estructura Organizativa:** es el sistema de tareas, relaciones jerárquicas y canales de comunicación, que vinculan el trabajo de todas las personas y grupos en la organización.

---

<sup>24</sup> Robert J. Thierauf. Principios y aplicaciones de administración. Editorial Limusa primera edición 1983

<sup>25</sup> Koontz, Harold y otros, Administración una Perspectiva Global”, Décima segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, D.F. 2004, No. De paginas 803

**3.3. Reestructuración:** proceso de cambiar, las estructuras de una organización, para mejorar el desempeño de ellas.

**3.4. División Organizacional:** son los departamentos o áreas.

**3.5. Departamento:** es el área, división o sucursal en particular de una organización, sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas.

### **3.6. Estructura tradicional de las Organizaciones<sup>26</sup>**

**3.6.1 Departamentalización o Estructura Funcional:** agrupa a las personas que poseen habilidades similares y que ejercen tareas parciales. Las funciones empresariales básicas son: producción, finanzas, ventas, recursos humanos, administración, informática, compras y otras.

#### **3.6.2. Departamentalización por Área Geográfica**

Agrupa los puestos de trabajo y las actividades que se realizan en una misma región geográfica. La departamentalización basada en factores territoriales es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas.

---

<sup>26</sup> Ídem página 33

### **3.6.3. Departamentalización por Procesos**

Agrupar los puestos de trabajo y actividades que forman parte del mismo proceso. La departamentalización por procesos o equipo se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con determinado equipo.

### **3.6.4 Estructura o Departamento Matricial**

La organización matricial, o de rejilla, también conocida como administración de proyectos o productos. La esencia de la organización matricial es normalmente la combinación en la misma estructura organizacional de los patrones de departamentalización funcional y de proyectos o productos.

### **3.6.5. Organización Informal:**

Es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes.

#### 4. Relación de autoridad<sup>27</sup>

Representa la relación de mando que existe en la organización que se da desde la cúspide hasta los niveles inferiores de la organización. Además en toda organización debe de existir un sistema de autoridad formal para poder alcanzar los objetivos.

**4.1 Centralización:** es la concentración de autoridad en el nivel superior de una organización, para la toma de decisiones.

**4.2. Descentralización:** es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. En otras palabras es el proceso de asignar autoridad a los diferentes niveles de la organización.

**4.3. Autoridad:** la autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Es un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización.

#### 4.4 Relación Lineal

La autoridad lineal es aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmite totalmente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada

---

<sup>27</sup> Ídem página 33



grupo obedece a un solo jefe para todos los aspectos y únicamente a este jefe se reporta.

#### 4.5. Organigrama

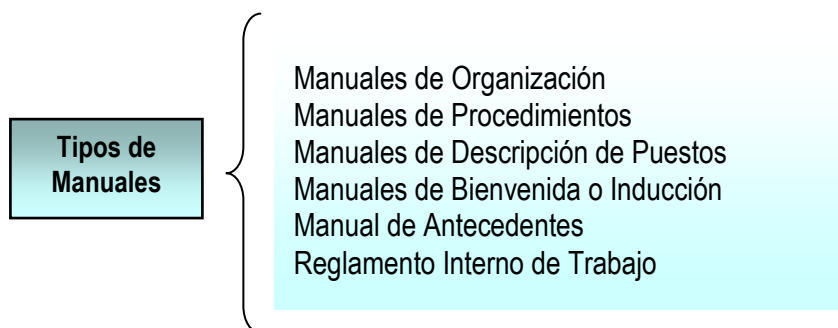
Es la representación grafica de la estructura orgánica de una institución de una de sus áreas administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí las unidades, departamentos y secciones que la conforman.

#### 4.6. Los Manuales Administrativos

Estos documentos son importantes ya que apoyan todo el accionar, mediante el uso de ellos se establecen referencias que orientan al personal y evitan la repetición constante de indicadores u ordenes.

##### 4.6.1 Tipos de Manuales

Los diferentes tipos de manuales que existen en las organizaciones son:



Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## c. DIRECCIÓN

### 1. Definición

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la Dirección.

De hecho, la Dirección llega al fondo de las relaciones de los Gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los Gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro, para lo cual es importante la planificación y la organización<sup>28</sup>.

### 2. Importancia

La Dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de esta instancia se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. Una Dirección eficiente es fundamental en la moral de los empleados de la organización y por consecuencia en la productividad. Es tan importante el rol de la Dirección, puesto que a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

---

<sup>28</sup> Henry Fayol, administración industrial y gerencial, tercera edición 1989

### 3. Elementos de la Dirección

#### a. La Motivación

Definición: Es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización a condición de que la capacidad del esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual<sup>29</sup>.

- **Primeras teorías sobre la motivación**

1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades:

Esta teoría se enfoca en las necesidades internas de las personas, creada por Abraham Maslow; establece que existen las necesidades fisiológicas de Seguridad, Social, Estima y Autorrealización que las personas tratan de satisfacer en forma ascendente, una necesidad lo suficientemente satisfecha ya no motiva.

2. Teoría de la Motivación-Higiene:

Propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg, establece que no todos los factores de trabajo motivan a los empleados. La presencia o ausencia de ciertas características en el puesto o factores de higiene sólo pacifican y no conducen a la satisfacción o motivación. Aspectos que las personas encuentran intrínsecamente recompensantes; como el logro, reconocimiento y crecimiento, actúan como motivadores y producen satisfacción en el empleo, entre otras teorías motivaciones.

---

<sup>29</sup>CHIAVENATO, Idelberto, Administración Proceso Administrativo, Tercera edición .

### 3. Teoría X

La teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales.

### 4. Teoría Y

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

## **b. Liderazgo**

### 1. Definición

El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Ídem página 33

## 2. Importancia

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

## 3. Estilos<sup>31</sup>

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. Entre los distintos estilos de Liderazgo es posible mencionar:

- El Líder Autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- El Líder Participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo.

Líder Liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores: "aquí hay un trabajo que hacer, no me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien".

---

<sup>31</sup> Ídem página 39

## **d. CONTROL**

### **1. Definición:**

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren.<sup>32</sup>

### **2. Importancia**

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

2.1 Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

2.2 Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

---

<sup>32</sup>James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert, Administración, Sexta Edición, Prentice Hall 1996, Pág. 610

2.3 Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no sólo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

2.4 Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas.

2.5 Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo.

### **3. Tipos de control<sup>33</sup>**

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son: el control preliminar, concurrente y de retroalimentación.

3.1 Control preliminar: Los procedimientos del control preliminar incluyen todos los esfuerzos de la gerencia para aumentar la probabilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados. Desde esta perspectiva, las políticas son medios importantes para poner en marcha el control preliminar debido a que son directrices para

---

<sup>33</sup> Ídem página 42

la acción futura. Por lo tanto es importante distinguir entre el establecimiento de las políticas y su realización.

3.2 Control concurrente: Consiste en las actividades de los supervisores que dirigen el trabajo de sus subordinados; la dirección se refiere a las actividades del gerente cuando instruye a sus subordinados sobre los medios y procedimientos adecuados y cuando supervisa el trabajo de los subordinados para asegurarse de que se realiza adecuadamente.

3.3 Control de retroalimentación: La característica definitiva de los métodos de control retroalimentativos consiste en que éstos destacan los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras; por ejemplo, los estados financieros de una empresa se utilizan para evaluar la aceptabilidad de los resultados históricos y determinar cuales son los cambios que deberían hacerse en la adquisición de recursos futuros o actividades operativas.

#### **4. Pasos del Proceso de Control<sup>34</sup>.**

- **Establecer normas y métodos para medir el rendimiento**

En un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límite específicas. Esto es importante por varios motivos, en primer lugar,

---

<sup>34</sup> James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert, Administración, Sexta Edición, Prentice Hall 1996



las metas definidas en forma vaga, por ejemplo “mejorar las habilidades de los empleados”, son igual a palabras huecas, mientras los gerentes no especifiquen qué pretenden alcanzar y cuándo.

En segundo, las metas enunciadas con exactitud, se pueden medir mejor, en cuanto a utilidad.

- **Medir los resultados**

Al igual que todos los demás aspectos del control, la medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida.

- **Determinar si los resultados corresponden a los parámetros**

En muchos sentidos, éste paso es el más fácil del proceso de control. Las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos. Ahora es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos.

- **Tomar medidas correctivas**

Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

- **Retroalimentación**

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

## **5. Elementos del Control**

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

**5.1. Establecimiento de estándares:** Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares:

- Estándares de cantidad
- Estándares de calidad
- Estándares de tiempo
- Estándares de costos

**5.2. Evaluación del desempeño:** Tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

**5.3. Comparación del desempeño con el estándar establecido:** Compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

**5.4.** Acción correctiva: Busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

#### **6. Controles no Presupuestarios:**

Entre estos se encuentra el balance de situación financiera también llamado balance general, el estado de pérdidas y ganancias o estado de resultado, otro aspecto no menos importante es el análisis de la solvencia o liquidez de un negocio mediante las razones financieras.

#### **7. Métodos de Control Presupuestal.**

Son estados cuantitativos formales de los recursos reservados para ejecutar las actividades planeadas durante determinados periodos. Un presupuesto indica los gastos, ingresos o utilidades proyectadas para alguna fecha futura. Las cifras planeadas se convierten en el criterio con el cual se mide el desempeño futuro.

## **G. EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**

### **1. CONCEPTO**

Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. En la realidad, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos<sup>35</sup>.

### **2. La determinación de la necesidad de cambio**

El cambio puede afectar prácticamente todos los aspectos del funcionamiento organizacional, incluidas la estructura, cultura, estrategias, sistemas de control, grupos y equipos, así como el sistema de administración de recursos humanos y los procesos fundamentales de la organización como la comunicación, motivación y liderazgo. El cambio organizacional puede acarrear modificaciones al modo en que los administradores realizan las tareas cruciales de la planeación, organización, dirección y control, y la forma en que se realizan sus funciones<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert, Administración, Sexta Edición, Prentice Hall 1996

<sup>36</sup> Gareth Jones, Jennifer George, Administración Contemporánea, Editorial McGraw Hill

Decidir cómo cambiar una organización es un problema complejo, porque el cambio disloca el *status quo* y plantea una amenaza, impulsando a los empleados a resistirse a los esfuerzos de modificar las relaciones y procedimientos de trabajo. El aprendizaje organizacional, el proceso mediante el cual los administradores tratan de entender y responder de manera adecuada a los cambios en el entorno, puede ser un importante medio para impulsar el cambio y puede ayudar a todos los miembros de una organización, incluidos sus administradores, a tomar buenas decisiones sobre los cambios que se requieren.

### **3. La decisión de cambio**

Aunque son muchas las fuerzas que llevan a las organizaciones a cambiar, es importante reconocer que existen fuerzas encontradas que actúan para mantener a la organización en un estado de equilibrio<sup>37</sup>.

Una vez que los administradores han identificado la fuente del problema, deben decidir cuál será el estado ideal futuro de la organización. Este paso en el proceso de cambio incluye también la identificación de obstáculos o fuentes de resistencia al cambio. Los cambios en el nivel corporativo en la estrategia o estructura de una organización, incluso los que parecen ser triviales, pueden afectar de modo significativo la forma en que se conducen los administradores.

---

<sup>37</sup> Ídem pagina 35

#### **4. El proceso de cambio**

La mayor parte de las actividades para cambiar fracasan porque la gente no está dispuesta a (o no puede) alterar actitudes y conductas establecidas de tiempo atrás, luego de un breve lapso de tratar de hacer las cosas de otra manera, cuando se deja a solas a las personas, éstas tienden a volver a sus patrones conductuales acostumbrados .con objeto de superar obstáculos de éste tipo, Lewin elaboró un modelo de tres pasos consecutivos para el proceso de cambio<sup>38</sup>:

1. Descongelar: implica hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización la puedan ver con facilidad y aceptarla.
2. Cambiar: implica descubrir y adoptar las actitudes, valores y conductas nuevos.
3. Recongelar: significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar, por medio de mecanismos de apoyo o refuerzo, de tal manera que pase a ser la norma nueva.

#### **5. Las mejores prácticas de cambio**

##### **Práctica N°.1. Evaluar la disposición al cambio de la organización**

Para esto existen una variedad de herramientas, entre las que debemos mencionar fundamentalmente encuestas diagnóstico (generalmente incluyen combinaciones de análisis de percepción de la magnitud del cambio, la disposición de apoyarlo, el clima organizacional, el análisis de factores condicionantes y reforzadores, etc.).

---

<sup>38</sup> James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert, Administración, Sexta Edición, Prentice Hall 1996

**Práctica N°.2. Articular una clara visión del cambio**

Se realiza en base a ejercicios de Visioning (visualización), talleres de trabajo con la alta gerencia, y se complementa con un plan de comunicación general sobre las necesidades y características del cambio.

**Práctica N°.3. Construir una arquitectura de cambio apropiada**

Debe tenerse en cuenta una estructura básica de trabajo. Pueden incluirse también estudios de consistencia entre los elementos de la organización en base a modelos como el "MAO" Modelo de Análisis Organizacional.

**Práctica N°.4. Implementar un plan de comunicación de doble vía y para audiencias múltiples**

Aquí se utilizan metodologías para asegurar la identificación de audiencias, los valores primordiales de cada una de ellas, los mensajes a transmitir, los vehículos que tienen mayor validez, los mecanismos de evaluación de resultados de la comunicación y la obtención del feedback necesario.

**Práctica N°.5. Crear capacidad de liderazgo y apoyo**

Típicamente la aplicación de conceptos de liderazgo situacional y desarrollo de modelos de coaching y mentoring es efectivo.

**Práctica N°.6. Coordinar la situación de cambio y los valores culturales**

Se analizan los puntos de conflicto y se trabaja sobre la identificación de los factores de la cultura, capaces de aportar los elementos que faciliten el sostén generalizado del cambio.

### **Práctica N°.7. Generar capacidades de cambio individual y por equipos de trabajo**

Normalmente se asignan grupos para efectuar análisis de ciertos procesos y sobre esa tarea-excusa se realizan actividades de formación de equipos (team building).

#### **6. La resistencia al cambio**

Algunos factores que contribuyen a esto son:

- El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error;
- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto;
- Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;

La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos;

- La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad.

- El desacuerdo. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio
- La incertidumbre. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;



- La pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;
- La necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

## H. EL MEJORAMIENTO CONTINUO

### 1. Concepto

- *Mejorar un proceso*, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso<sup>39</sup>.
- El *Mejoramiento Continuo* es una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado<sup>40</sup>.
- *Mejoramiento Continuo*, es un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> James Harrington (1993)

<sup>40</sup> Fadi Kabboul (1994)

<sup>41</sup> L.P. Sullivan (1CC 994)

- La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado *Mejoramiento Continuo*, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca<sup>42</sup>.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

## **2. Importancia**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

## **3. Objetivos**

El mejoramiento tiene, entre otros, los siguientes objetivos:

- Mejorar el diseño del servicio implementado los requerimientos del cliente.

---

<sup>42</sup> Eduardo Deming (1996)

- Mejorar el rendimiento de los procesos, a fin de cumplir con las expectativas de diseño.
- Organizar todas las actividades para lograr un mejoramiento continuo en la calidad del servicio.
- Buscar los medios para que los productos o los servicios se brinden de acuerdo con los requerimientos del cliente y según las limitaciones del sistema.
- Evaluar constantemente el cumplimiento de los requerimientos del cliente e implementar acciones que corrijan todo aquello que se aleje de ese cumplimiento.

#### **4. Requisitos**

La mejora continua requiere<sup>43</sup>:

- Apoyo en la gestión.
- Retroalimentación y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.

---

<sup>43</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Mejora\\_continua](http://es.wikipedia.org/wiki/Mejora_continua)

## 5. Ventajas y desventajas del Mejoramiento Continuo

### Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

### Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

Durante el desarrollo del presente capítulo se han presentado las bases teóricas concernientes a lo que un proceso de modernización implica, puesto que para acometer el diseño de un plan de modernización administrativa como el que nos ocupa, resulta fundamental definir los aspectos principales que incidirán de manera directa en el mismo, entre estos aspectos es posible mencionar: el proceso de modernización administrativa y sus componentes, el proceso administrativo; del cual asimismo se definieron sus principales elementos, el proceso de cambio y el proceso de mejora continua.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD**

#### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La importancia de la investigación radica principalmente en que, el municipio, por su contacto directo con los habitantes de una localidad, se convierte en la instancia del gobierno más cercana a la sociedad y en el espacio natural de la disputa por los recursos necesarios para que los habitantes del municipio puedan recibir de manera oportuna la prestación de servicios básicos para poder, de esta manera, desarrollarse dentro de una nación; debido a ello se vuelve relevante el diseño de un plan de modernización administrativa que contribuya a eficientizar la prestación de servicios en la Alcaldía de Quezaltepeque en el departamento de la Libertad, la cual permitirá optimizar el funcionamiento de procesos administrativos vigentes mediante la utilización de estrategias modernas para adaptarlos a las nuevas circunstancias, contexto y perspectivas de desarrollo del país.

Los municipios deben superar las funciones clásicas y asumir un importante protagonismo en el desarrollo de la ciudad, por esto la modernización de la gestión pública adquiere, asimismo, una relevancia e importancia estratégica.

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **GENERAL**

Conocer la condición actual de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque en cuanto a los procesos administrativos empleados para poder de esta manera, diseñar una propuesta que contribuya a eficientizar dichos procesos.

### **ESPECÍFICOS**

- 1) Recopilar información precisa y objetiva a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos.
- 2) Realizar un análisis de la situación administrativa actual de la Alcaldía tomando como base la información recabada por medio de los instrumentos empleados.
- 3) Diseñar una propuesta que contribuya a agilizar los procesos administrativos a través de un Plan de Modernización Administrativa.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación está orientado a diseñar un Plan de Modernización Administrativa útil para eficientizar los servicios prestados por la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, por lo que se fue necesaria la elección de un método efectivo para el desarrollo de la misma.

## **1. MÉTODOS**

Para llevar a cabo dicha investigación se utilizaron los métodos siguientes:

### **1.2 ANÁLISIS**

El método analítico consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual. Este método se empleo debido a la gran cantidad de información bibliográfica recopilada de manera general y la necesidad de separar los elementos importantes de la modernización administrativa, permitiendo conocer la estructura, funcionamiento y procedimientos utilizados por la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque<sup>44</sup>.

### **1.2 SÍNTESIS**

La síntesis es la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis. Posterior al análisis de la información recopilada, se agruparán aquellos elementos vitales para integrar el diseño del plan de Modernización Administrativa.

## **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se realizó fue la descriptiva, con la cual se desarrollo un diagnóstico que permitió visualizar la situación real que acontece en la Alcaldía de Quezaltepeque y de esta manera poder ofrecer diferentes alternativas para dar solución a la problemática encontrada.

---

<sup>44</sup> Hernández Sampieri, Roberto y otros Metodología de la investigación , México, McGraw Hill 3ra edición, año 2003



### **3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.3 PRIMARIAS**

Las fuentes primarias están determinadas por toda aquella información que se obtendrá de forma directa o indirecta con la población a través de entrevistas, encuestas, la observación directa y otros que se consideren necesarios para el desarrollo de la investigación.<sup>45</sup>

La fuente primaria para la obtención de información estuvo compuesta por los habitantes del Municipio de Quezaltepeque, por los empleados de la Alcaldía de Quezaltepeque y por los ejecutivos de la misma institución.

#### **3.4 SECUNDARIAS**

Para la investigación se utilizaron las fuentes secundarias que proporcionaron la base teórica para contar con el respaldo de un marco de referencia sobre el tema de investigación a través de las fuentes bibliográficas tales como: libros, tesis, revistas, informes, periódicos, folletos, páginas Web de Internet, enciclopedias, entre otros medios impresos. Así mismo, se obtuvo información documental de instituciones tales como la Alcaldía de Quezaltepeque, el Ministerio de Gobernación, la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, así como otra institución a las que se considero necesario recurrir.

---

<sup>45</sup> Iglesias Mejía, Salvador , Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfico o tesis, 3ra edición, corregido y aumentado

## **4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

El estudio requirió la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos con el objeto de obtener la información suficiente y necesaria para el desarrollo, para este fin se aplicaron las siguientes técnicas e instrumentos:

### **4.1 TÉCNICAS**

#### **4.1.1 ENTREVISTA**

La entrevista consiste en la obtención oral de la información por parte del entrevistado recibida por el entrevistador de forma directa. Se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista.

En otras palabras, la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como concejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos,<sup>46</sup> con esto se logró recibir información de las fuentes primarias, es decir, de los ejecutivos de las diferentes instancias de la Alcaldía.

#### **4.1.2 ENCUESTA**

La encuesta permitió obtener información relevante del objeto de estudio, haciendo uso de una muestra que comprendió a los habitantes del Municipio y empleados de la Alcaldía, con esta

---

<sup>46</sup> Muñoz Campos, Roberto, Guía para trabajos de Investigación Universitaria, 3ra Edición, Editorial Artes Gráficas, El Salvador, 1992, página 76

técnica fue posible hacer un diagnóstico de la situación actual y de las necesidades existentes, el cual permitió obtener información de una muestra de individuos, en este caso el personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque y los habitantes del Municipio de Quezaltepeque.

### **4.1.3 OBSERVACIÓN DIRECTA**

Esta técnica es útil para el analista en su progreso de investigación, consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo, permite al analista determinar que se está haciendo, cómo se está haciendo, quién lo hace, cuándo se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace. La observación directa se utilizó para ampliar los resultados obtenidos mediante las encuestas y las entrevistas. Fue importante para constatar acerca de los procedimientos utilizados por la Alcaldía de Quezaltepeque en el desarrollo de sus tareas administrativas con el fin de efectuar un diagnóstico del proceso administrativo actual para efectuar las mejoras necesarias que se determinen en el estudio de la investigación.<sup>47</sup>

## **4.2 INSTRUMENTOS**

Los instrumentos que se utilizaron para recolectar la información necesaria fueron:

### **4.2.1 CUESTIONARIO**

El cuestionario utilizado en la encuesta comprendió el conjunto de preguntas para conocer la situación actual del proceso y la opinión de los sectores involucrados.

---

<sup>47</sup> Idem página 20.

#### **4.2.2 CÉDULA DE ENTREVISTA**

Este instrumento se utilizó para obtener información que ayudó a hacer un mapeo de las necesidades que enfrenta el proceso, así como para conocer la situación actual de las diferentes instancias de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, en cuanto a la Propuesta de un Plan de Modernización Administrativa.

#### **4.2.3 PRESENCIA FÍSICA**

Se realizó a través de las visitas, constatando en el momento, los hechos manifestados en el documento.

### **5. PRUEBA PILOTO**

Sirvió para realizar un análisis preliminar de lo que opinan los usuarios de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque de la efectividad de los servicios prestados por la institución, así como también la opinión de los empleados de la misma y autoridades involucradas, encuestándose aproximadamente el 15% de la muestra de estudio.

## 6. UNIVERSO Y MUESTRA

### 6.1 UNIVERSO

Para llevar a cabo la investigación se determinaron los universos siguientes:

#### a. EJECUTIVOS

**TABLA 3: EJECUTIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE**

Nombre del puesto	Nº
Gerente General	1
Gerencia Administrativa	1
Gerencia de Finanzas	1
Gerencia de Servicios Públicos Municipales	1
Gerencia de Parques y Zonas Verdes	1
Gerencia de Planificación y Desarrollo Urbano	1
Gerencia de Proyecto	1
TOTAL	7

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Quezaltepeque, La Libertad

#### b. EMPLEADOS

La Alcaldía de Quezaltepeque cuenta actualmente con 264<sup>48</sup> empleados, de los cuales solamente se tomaron 96 que son los que constituyen el personal del área administrativa, ya que son ellos los que constituyen el objeto de nuestro estudio; mientras que los otros 168 constituyen el área operativa de la alcaldía, tales como jardineros, recolectores de basura, vigilantes, entre otros.

<sup>48</sup> Información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad

**TABLA 4: TOTAL DE EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE**

DEPARTAMENTO	Nº DE EMPLEADOS
Gerencia De Servicios Públicos	50
Gerencia Financiera	28
Gerencia Administrativa	8
Gerencia de Planificación y Desarrollo Urbano	4
Gerencia de Proyectos	4
Gerencia de Parques y Zonas Verdes	2
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>

Fuente: Manual de Puestos de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque

### c. USUARIOS

Para realizar la investigación se determinó un universo de usuarios de 64,493, que constituyen el total de habitantes del municipio de Quezaltepeque. <sup>49</sup>

## 6.2 MUESTRA

Para calcular la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

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

En donde:

n = Tamaño de la muestra estadística

<sup>49</sup> Información proporcionada por la Dirección de Estadísticas y Censos al año 2007

N = Universo o Población

e = Margen de error

q = Probabilidad de fracaso

p = Probabilidad de éxito

Z = Nivel de Confianza

- **EJECUTIVOS**

Para calcular la muestra en este caso, el universo es igual a la muestra, lo cual equivale a 7 ejecutivos, por lo cual se aplicó un censo a través de una entrevista.

- **EMPLEADOS**

Para calcular la muestra de los empleados se aplicó la fórmula estadística para universos finitos la cual se detalla en la siguiente fórmula.

### **FÓRMULA ESTADÍSTICA**

$$n = \frac{Z^2(p)(q) N}{e^2(N1)+Z^2(p)(q)}$$

Sustituyendo en Fórmula:

$$n = ?$$

$$N = 96$$

$$e = 10\% = 0.10$$

$$q = 50\% = 0.50$$

$$p = 50\% = 0.50$$

$$Z = 1.96$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)*96}{(0,1)^2*(96-1)+(1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

**n = 48.25, aproximado a 48 empleados**

**n = 48 empleados**

**TABLA 5: ESTRATIFICACIÓN DE EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE**

DEPARTAMENTO	Nº DE EMPLEADOS
Gerencia De Servicios Públicos	25
Gerencia Financiera	14
Gerencia Administrativa	4
Gerencia de Planificación y Desarrollo Urbano	2
Gerencia de Proyectos	2
Gerencia de Parques y Zonas Verdes	1
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>

Fuente: Grupo de Investigación, UES

- **USUARIOS**

Para calcular la muestra de los usuarios se aplicó la fórmula estadística para universos finitos ya que se conoce la totalidad de la población y la formula es la siguiente:



## FÓRMULA ESTADÍSTICA

$$n = \frac{Z^2(p)(q) N}{e^2(N1)+Z^2(p)(q)}$$

Sustituyendo en Fórmula:

$$n = ?$$

$$N = 64,493$$

$$e = 10\% = 0.10$$

$$q = 50\% = 0.50$$

$$p = 50\% = 0.50$$

$$Z = 1.96$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)* 64,493}{(0,1)^2( 65,884 -1)+( 1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

**n = 100.001 aproximado a 100 usuarios**

**n = 100 usuarios**

## **7. ÁMBITO**

El ámbito de la investigación es el diseño de un plan de Modernización Administrativa en el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, en el departamento de La Libertad

### **D. TABULACIÓN Y ANÁLISIS**

Para la recolección de la información se utilizaron encuestas, entrevistas y la observación, la cual fue procesada en tablas y gráficos que ayudaron a interpretar mejor la información en cada una de las respuestas; se tomó como base la frecuencia relativa y porcentual para el análisis de cada una de las alternativas contestadas por cada encuestado.

La tabulación y análisis de datos contribuyó a realizar el diagnóstico en la Alcaldía de Quezaltepeque sobre la situación actual de los procesos administrativos empleados para posteriormente desarrollar una propuesta que contribuya a mejorar dicho proceso.

### **E. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

#### **1. ALCANCES**

Para el desarrollo de ésta investigación se obtuvo la autorización por parte las autoridades pertinentes de la municipalidad, para la realización del Trabajo de Investigación sobre un “Diseño de un Plan de Modernización Administrativa que contribuya a eficientizar la Prestación de Servicios dirigido a la Alcaldía de Quezaltepeque municipio de La Libertad”. El cual fue orientado a los ejecutivos y a los empleados, con el propósito de recopilar información valiosa para el desarrollo de la investigación.

## **2. LIMITACIONES**

En el desarrollo de la investigación de campo existieron una serie de factores que interfirieron para la recopilación de la información entre los cuales podemos mencionar: la falta de cooperación por parte de los usuarios, el tiempo que se tuvo que emplear para pasar las encuestas, así como la falta de tiempo de algunos ejecutivos para atender entrevistas.

## **F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL**

### **1. PROCESO ADMINISTRATIVO**

Con el propósito de comprender la situación actual de la prestación de servicios municipales, se describe a continuación las etapas del proceso administrativo que se llevarán a cabo en todas las unidades administrativas ya que estos son los que influyen en la calidad de la prestación de los servicios.

#### **1.1 PLANEACIÓN**

En la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque existe una planeación a nivel general, según lo expresado por los empleados y jefes de departamento de la institución, es decir que se elaboran planes para el periodo de gestión (ver anexo No. 5, pregunta No. 4), en cuya elaboración participan miembros del Concejo y los jefes de algunas unidades; asimismo el 52% de los empleados dice utilizar dicha herramienta en sus actividades cotidianas (Ver anexo No. 7, pregunta No. 18)

Según lo expresado en la entrevista realizada a los ejecutivos de la Alcaldía de Quezaltepeque, en ésta planifica de acuerdo al periodo de gestión, y la elaboración de planes se elabora de acuerdo a las promesas efectuadas durante el período de campaña (Ver anexo 5, pregunta 4) , es por ese motivo las actividades planificadas cambian constantemente, y en la mayoría de las ocasiones no se da consecución a planes desarrollados por antiguas administraciones debido a diversas causas como la falta de factibilidad cuando estos planes son actualizados o debido a

rivalidades políticas, lo cual hace que se complique el funcionamiento de las actividades municipales.

a. Misión y Visión

Actualmente la misión y visión de la Alcaldía de Quezaltepeque no poseen los elementos necesarios para su elaboración.

b. Políticas, Objetivos y Estrategias

La Alcaldía de Quezaltepeque actualmente no cuenta con un documento escrito en el cual se redacten las políticas, objetivos o estrategias de la institución por tanto no se trabaja en base a ello (Ver anexo No. 7, pregunta No. 3).

## **1.2 ORGANIZACIÓN**

En la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque existe una deficiente organización administrativa, de acuerdo a la observación realizada se pudo constatar que algunos de los empleados realizan funciones incompatibles con el puesto para el que fueron contratados, es decir que carecen de idoneidad en sus puestos, asimismo la mayoría de empleados tiene un tiempo considerable de trabajar para la institución y es por ello que desempeña sus actividades por rutina, lo cual origina que sea más difícil que se adapten en un cambio en los procesos.

a. Estructura Organizativa

Se pudo observar que la institución posee una estructura organizacional definida, el cual según manifiestan los ejecutivos de la Alcaldía, es adecuada y se ajusta a las necesidades para el

funcionamiento de la institución. Sin embargo, la mayoría de los empleados manifestó que no conocen la estructura organizativa de la institución y por tanto desconocen su posición jerárquica dentro del mismo (ver anexo No.7, pregunta No. 7)

b. Poder y distribución de autoridad

La Alcaldía de Quezaltepeque consta de una estructura organizativa vertical puesto que cuenta con una amplia variedad de funciones y servicios, por tanto es importante coordinar las actividades de personal, funciones, y divisiones de manera que colaboren eficazmente. De acuerdo a la entrevista realizada a los jefes de las unidades, y a la observación directa, en la Alcaldía no se delega autoridad sobre los empleados pero si se delegan responsabilidades. Esto provoca dificultades con los usuarios cuando surge algún problema y es necesario resolverlo en el menos tiempo posible. (Ver anexo No. 5, pregunta No. 8)

c. Herramientas Administrativas

Actualmente la Alcaldía de Quezaltepeque cuenta con los Manuales Administrativos necesarios para la ejecución de las actividades administrativas.

d. Capacitación

En la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque no se posee un programa de capacitación definido, si no que sólo capacitaciones que alguna institución ofrezca de forma eventual. El 56% de los empleados opinan haber recibido capacitaciones referentes a Enfermedades, Atención al Cliente, etc. (Ver anexo No. 7, pregunta No. 20)

Con base a los resultados obtenidos de los cuestionarios dirigidos a los empleados, se pudo notar que los esfuerzos son dados en forma de charlas orientado a las áreas de atención al cliente. Esto es importante porque se debe estar debidamente preparado para hacerle frente a los problemas que surgen con los usuarios y por este motivo los empleados reconocen la importancia de capacitarse en el área de atención al cliente.

### **1.3 DIRECCIÓN**

La función administrativa de la dirección contribuye al cumplimiento de metas organizacionales y grupales, es por ello que por medio de una dirección más efectiva en el Gobierno Local de Quezaltepeque se podrían lograr conjuntamente los objetivos de la institución, sin embargo, actualmente dentro de la institución existen algunos obstáculos que es necesario superar, tales como:

- 1 Insuficiencia de recursos financieros y tecnológicos que les permitan cumplir con las funciones de forma eficiente y efectiva.
- 2 Falta de incentivos por parte de los superiores hacia los empleados (Ver Anexo 7, pregunta No. 15)
- 3 Falta de capacitación a empleados municipales
- 4 Falta de organización y trabajo en equipo por parte de los empleados

#### **a. Motivación**

Dentro de la Alcaldía, los empleados no son suficientemente motivados por medio de incentivos proporcionados por el buen desempeño de sus actividades, esto conlleva a que el personal se

encuentre desanimado y no brinde el máximo en su trabajo.

La Alcaldía no cuenta con un programa de incentivos que contribuya a la optimización de los esfuerzos en el desempeño de labores. Los superiores tienen la tarea de motivar a los subordinados cuando éstos logren los objetivos deseados.

#### b. Liderazgo.

Se pudo constatar que no se hace uso del poder apropiadamente, puesto que los altos ejecutivos no inspiran a los subalternos a que estos empleen sus capacidades a fondo en la ejecución de las actividades correspondientes. Dentro de la institución no hay un liderazgo que contribuya y fortalezca la estructura orgánica de la alcaldía que promueva el desarrollo, que involucre y entusiasme a los empleados.

El Alcalde de Quezaltepeque si cuenta con la simpatía de los empleados y está realizando un trabajo aceptable y ha demostrado tener capacidad de negociación en cuanto a la solución de conflictos entre empleados, pero cuando se trata de los empleados de nivel medio podemos decir que no cuentan con la simpatía de los subalternos, no son un modelo a seguir por los empleados (ver anexo No. 7, pregunta No. 12)

#### c. Comunicación

Según la observación directa realizada, en esta institución la comunicación que prevalece es la verbal de arriba hacia abajo y no hacia los lados. Pocas veces la información se da de forma escrita por medio de circulares y otros, presentándose por ello dificultades de comprensión ya que la información se distorsiona cuando se transmite a terceras personas. La comunicación es



de vital importancia en toda institución para que exista armonía en el grupo y un clima organizacional excelente que ayude al desempeño eficiente de las actividades que se ejecutan.

La poca comunicación entre los empleados de la Alcaldía de Quezaltepeque está afectando en cierta forma el buen desempeño de las actividades que se realizan y no se están logrando cumplir con los objetivos de la institución.

Además de que los funcionarios no se reúnen con los subalternos periódicamente para tratar puntos importantes, lo que conlleva a desconocer problemas presentes y lo que se tiene pendiente de realizar, los empleados no están bien informados de todo lo que sucede en su entorno y la mayoría de los mismos desconoce los objetivos y políticas de la institución.

#### d. Supervisión

No se cuentan con periodos preestablecidos para ejercer la supervisión en el desempeño de labores, ya que la supervisión que los empleados reciben es muy escasa, no se cuenta con un registro que permita la corrección de fallas (ver anexo No.7, pregunta No.14)

#### **1.4 CONTROL**

Por medio de la entrevista realizada a los Ejecutivos se pudo determinar que la Alcaldía de Quezaltepeque lleva un control en cuanto a los ingresos y egresos de efectivo y realiza el presupuesto de acuerdo al periodo de gestión, sin embargo no cuenta con mecanismos de control bien establecidos que orienten las actividades hacia el logro de los objetivos.

#### **2. CAMBIO**

El 94% de los empleados manifestaron que estarían dispuestos a utilizar nuevos equipos tecnológicos para agilizar las actividades que realiza, pues consideran que los equipos y procesos empleados para desarrollar sus tareas no son suficientemente modernos para brindar un buen servicio a los usuarios, lo que indica que los empleados de la institución están abiertos a procesos de cambio, según respuestas obtenidas en la pregunta 19 del cuestionario dirigido a los Empleados de la Alcaldía.

#### **3. MEJORAMIENTO CONTINUO**

De acuerdo al diagnóstico realizado, se pudo constatar que actualmente no se cuenta con programas de mejoramiento continuo ni existe concientización por parte de los empleados para comprender la importancia de mejorar constantemente.

## G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- **CONCLUSIONES**

1. El Gobierno Municipal proporciona a los habitantes de Quezaltepeque los servicios básicos que le competen para contribuir al desarrollo del Municipio, sin embargo; la mayoría de estos servicios son prestados de forma ineficiente e irregular debido, en gran parte, a los escasos recursos financieros para realizar inversiones importantes en la optimización de los servicios públicos para que estos sean de mejor calidad para la población.
2. Un porcentaje considerable de los empleados manifiestan conocer los objetivos y políticas institucionales, aclarando que no a todos se les comunicaron de forma verbal o escrita, es por ello que aun se cuenta con un porcentaje considerable de empleados que las desconocen, lo que obstaculiza el cumplimiento de los mismos.
3. La Alcaldía Municipal de Quezaltepeque no cuenta con un programa de capacitación definido
4. Según los jefes de las distintas áreas de la alcaldía, el presupuesto no es distribuido adecuadamente en las unidades de la institución, además se considera que los recursos financieros por el estado son limitados y no son suficientes para cubrir los egresos programados en el período de tiempo.
5. La carencia de herramientas administrativas no permite que las acciones y esfuerzos de los empleados sean orientados debidamente.
6. Las actividades de planeación no se realizan en el tiempo preciso y durante el proceso de

toma de decisiones no se cuenta con la opinión de los empleados.

7. Los empleados no son debidamente incentivados y motivados por el buen desempeño de sus actividades.
8. No existen, actualmente, mecanismos de control necesarios que coordinen las diversas actividades para el logro de los objetivos de la institución.

- **RECOMENDACIONES**

1. Adoptar estrategias ante la escasez de recursos financieros para ofrecer mejores servicios a la población
2. Diseñar un documento escrito donde se especifiquen los objetivos y políticas de forma clara para que los esfuerzos realizados por el personal en el desempeño de sus labores sean encaminados a su cumplimiento.
3. Diseñar un programa de capacitación de personal en áreas clave para la institución
4. Se considera necesario el estudio de préstamos con el objeto de orientar dichos fondos a proyectos de modernización.

5. Elaborar manuales administrativos que guíen al personal para cumplir con sus labores de forma eficiente.
6. Realizar una Planeación debidamente programada a fin de coordinar las funciones de la institución y trazar planes de acción detallados, distribuir los recursos de forma óptima y hacer responsables a individuos y grupos para la consecución de las metas, además; es necesario convocar la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones acerca de las metas y estrategias apropiadas que guiarán el curso de la institución.
7. Desarrollar un programa de incentivos para motivar a los empleados y que éstos desempeñen eficientemente sus actividades.
8. Establecer métodos de control efectivo que permitan el logro de los objetivos trazados.

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO DE UN PLAN DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA QUE CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DIRIGIDO A LA ALCALDÍA DE QUEZALTEPEQUE, MUNICIPIO DE LA LIBERTAD**

#### **A. CONSIDERACIONES GENERALES**

##### **1. JUSTIFICACIÓN**

Actualmente se está dando el fortalecimiento de las Alcaldías Municipales, por lo que es necesaria la Modernización Administrativa en sus diferentes áreas, esto implica el tener que apoyarse en un instrumento que sirva de guía y oriente a los empleados a cumplir y desarrollar de manera eficiente las actividades necesarias para darle cumplimiento a las necesidades que demanda el público, de manera que la Alcaldía alcance su más alto nivel de vida mediante la coordinación y cooperación de iniciativas propias, todo esto para el beneficio de una eficiente administración municipal. Por cuanto es de suma importancia la elaboración de un Plan de Modernización Administrativa de Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, ante la inevitable necesidad de evolucionar y dinamizar el municipio, modernizando y mejorando los instrumentos directivos, de gestión y la prestación de servicios a los ciudadanos, bajo unos parámetros de máxima calidad, eficacia y eficiencia con el apoyo de las nuevas tecnologías.

## **2. IMPORTANCIA**

La propuesta de un plan de modernización administrativa de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque tiene como propósito fundamental eficientizar las actividades que realiza el personal administrativo, desarrollando una reestructuración en el sistema administrativo que se adecue a los requerimientos actuales y futuros de dicha alcaldía, la creación e implementación de un programa de capacitación para identificar las fortalezas y debilidades que tiene el personal.

## **3. OBJETIVOS**

### **a. GENERAL**

Elaborar un Plan de Modernización que contribuya a orientar, mejorar y fortalecer los procedimientos administrativos, para eficientizar la prestación de servicios de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.

### **b. ESPECÍFICOS**

- Proporcionar las herramientas administrativas necesarias para lograr un mejor desempeño en las actividades administrativas
- Crear un programa de capacitación dirigido al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque para desarrollar las aptitudes de los empleados.
- Contribuir a la eficientización de las actividades administrativas de la institución a fin de brindar un servicio íntegro a los usuarios.

## **B. CONTENIDO DEL PLAN DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA**

### **1. PROCESO ADMINISTRATIVO**

Para el desarrollo de la propuesta se tomarán en cuenta cuatro etapas básicas del proceso administrativo, y de las cuales se presentan los aspectos más relevantes, estas son: la planeación, la organización, la dirección y el control. A continuación se presenta la propuesta orientada hacia la Modernización Administrativa de la municipalidad, con el objetivo específico de eficientizar la prestación de servicios a los habitantes del municipio de Quezaltepeque.

#### **1.1 PLANEACIÓN**

Se considera necesaria la elaboración de planes operativos con el objeto de que éstos contribuyan al logro de los planes estratégicos y las metas trazadas en el corto plazo.

##### **1.1.1 MISIÓN**

Se considera necesario realizar una reestructuración de la misión con que cuenta la Alcaldía de Quezaltepeque puesto que no cuenta con los elementos indispensables para su elaboración por tanto se ha elaborado una nueva misión para la Alcaldía de Quezaltepeque, que refleje la razón de ser de la institución dentro de su entorno y en la sociedad en general:



## **MISIÓN**

**“La Alcaldía Municipal de Quezaltepeque es una institución pública, cuya misión es brindar un buen servicio a la población del municipio para satisfacer las necesidades a través de una administración profesional, brindando asesoría, oportunidades de desarrollo, respeto y justa retribución de nuestros intereses.”**

### **1.1.2 VISIÓN**

En cuanto a la visión, se considera que debería realizársele una mejora para ser elaborada en forma concreta y acertada de lo que debe ser en el futuro la institución. A continuación se presenta la propuesta de mejora.

## **VISIÓN**

**“Ser una municipalidad emprendedora de cambios que fomente la participación en el desarrollo local, fortaleciendo iniciativas de gestión económica, social, cultural y turística generando confianza y satisfacción a la población de Quezaltepeque”**

### **1.1.3 HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN**

A continuación se presenta la reestructuración y redacción de los objetivos y políticas institucionales propuestos, además se propone la elaboración de carteles en donde se detallen los mismos para ser exhibidos en los distintos departamentos de la institución con el objeto de que todos los empleados tengan conocimiento de los mismos y dirijan sus acciones conforme a las políticas de la institución y el desarrollo de sus actividades se encaminen al cumplimiento de los objetivos.

### **1.1.4 OBJETIVOS Y POLITICAS INSTITUCIONALES**

#### **a. OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

- 1 Brindar los servicios públicos a los habitantes del Municipio de forma eficiente.
- 2 Sistematizar los procedimientos administrativos y de Atención al cliente.
- 3 Evaluar el desempeño de los empleados de forma periódica para conocer si se está dando cumplimiento a los objetivos trazados.
- 4 Contar con personal capacitado e idóneo que desempeñe su trabajo de acuerdo a las nuevas perspectivas de cambio.
- 5 Fortalecer la participación ciudadana, mediante los métodos establecidos en el código municipal para el proceso de toma de decisiones a nivel local que permita promover y garantizar un crecimiento y desarrollo económico.
- 6 Promover la cultura de conservación del medio ambiente como área prioritaria de desarrollo de la comunidad

- 7 Construir una gestión eficiente con servidores públicos idóneos y la promoción de procesos de capacitación sostenidos, socialmente participativa respondiendo oportunamente a las necesidades de la ciudadanía y las relaciones interinstitucionales.
- 8 Implementar una gestión municipal transparente e institucionalizada que responda a las necesidades sociales con una cultura democrática en el ejercicio pleno de la ciudadanía para hombres y mujeres.

#### **b. POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

Es necesario que en la institución se definan los lineamientos para un buen desempeño en su funcionamiento, que conlleven alcanzar los objetivos:

- 1 Fomentar el manejo de recursos financieros en forma transparente
- 2 Impartir programas de capacitación frecuentemente para fortalecer los conocimientos de el personal de la institución
- 3 Brindar al personal los manuales existentes para contar en todo momento con el personal idóneo para el desempeño de las actividades administrativas.
- 4 Contribuir en el proceso de descentralización de servicios.
- 5 Condonación de Intereses
- 6 Optimizar la administración de recursos humanos tendientes a reducir costos administrativos relacionados con la prestación de servicios.
- 7 Contribuir a la disminución de problemas sociales, mediante la creación de talleres y programas de capacitación a jóvenes del municipio.

### **c. ESTRATEGÍAS INSTITUCIONALES**

Las estrategias son importantes para el logro de objetivos y la Alcaldía no contaba con esta herramienta de planeación es por ello que se presentan a continuación la elaboración de las estrategias de la institución:

- 1 Aplicar el Proceso Administrativo en todas las actividades que se realizan en la institución.
- 2 Fortalecimiento de los procesos de aplicación de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal con el objeto de obtener mayor productividad en áreas administrativas claves.
- 3 Gestionar préstamos a organismos estatales para desarrollar proyectos de Modernización de la institución.
- 4 Fortalecer los programas de capacitación para todo el personal de la institución.
- 5 Orientar la inversión hacia áreas claves que propicien el desarrollo del Municipio.
- 6 Promover el desarrollo de la Unidad de Planificación Municipal.
- 7 Adquirir a mediano plazo los equipos computacionales necesarios para contribuir al proceso de Modernización de la institución.
- 8 Aplicar procesos graduales de ajustes organizativos y de personal para poner a la municipalidad en función del cumplimiento de los objetivos, de la mejora en los servicios y del que hacer institucional.

## 1.2 ORGANIZACIÓN

### a. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA EL PLAN DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La estructura organizativa para poder implantar el Plan de Modernización es la siguiente:

**Primer nivel:** En este nivel se ubicará el Concejo de Modernización, el cual deberá estar integrado de la siguiente manera:

- Representante del Concejo Municipal
- El Alcalde
- El Gerente General

El proceso para la formación del consejo de modernización propuesto se presenta a continuación:

**TABLA 6: PROCESO PARA LA FORMACIÓN DEL CONSEJO DE MODERNIZACIÓN**

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Alcalde	Promueve la integración y funcionamiento del Consejo de Modernización entre las autoridades de la Municipalidad.
2	Alcalde	Convoca al Concejo Municipal y al Gerente General para informarle sobre la necesidad de implantar un Plan de Modernización en la Alcaldía, con el fin de eficientizar los servicios que presta la Municipalidad.
3	Concejo Municipal	Selecciona al representante del Consejo de Modernización.

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

Las funciones y objetivos para el consejo de modernización son:

**b. FUNCIONES:**

- Actuar como líder y promotor de las actividades encaminadas hacia la Modernización.
- Implantar las Políticas de Modernización.
- Evaluar los avances del Plan.
- Coordinar y orientar las actividades del Comité de Modernización
- Aprobar los indicadores e instrumentos propuestos para el control del Plan.

**c. OBJETIVOS**

- Fortalecer la imagen institucional por medio del aseguramiento de la prestación de servicios eficientes a los ciudadanos del Municipio de Quezaltepeque.
- Prevenir la prestación de servicios deficientes y de mala calidad por parte de la Alcaldía.
- Evaluar los procesos administrativos con el objeto de corregir deficiencias.

**Segundo nivel:** En este nivel se encontrará el Comité de Modernización Administrativa, el cual estará integrado de la siguiente forma:

- Jefe del Departamento de Recursos Humanos
- Jefe del departamento de Servicios Públicos
- Jefe del Departamento de Planificación y desarrollo.

Las funciones para el Comité de Modernización propuestos son:

a. Funciones

- Proponer al Concejo Municipal proyectos específicos de mejora de procesos y servicios que se ofrecen.
- Coordinar las actividades de los equipos de trabajo.
- Evaluar la percepción de los empleados respecto a los servicios que se brindan, cada trimestre.

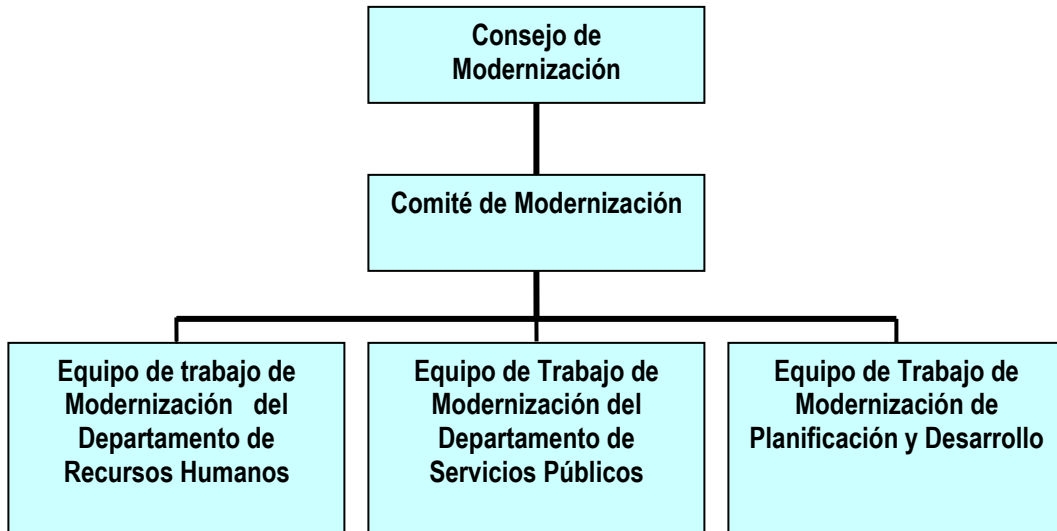
**Tercer nivel:** En este nivel se ubicarán los Equipos de Trabajo de Modernización, los cuales estarán conformados de la siguiente manera:

- Dos representantes del Departamento de Recursos Humanos.
- Dos representantes del Departamento de Servicios Públicos.
- Un representante del Departamento de Planificación y Desarrollo.

Los equipos de Trabajo de Modernización básicamente se encargarán de establecer y llevar un control diario de cada uno de los costos de Modernización y presentarlos en las reuniones con el fin de establecer parámetros para la reducción de costos.

A continuación se muestra la ubicación de los distintos niveles de organización antes mencionados.

**FIGURA N° 5: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN**



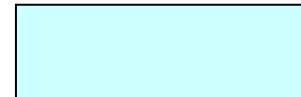
Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

Fecha: Octubre de 2009

Ésta se ubicará dentro del organigrama de la Alcaldía como relación de apoyo o asesoría.

### Simbología

Unidades de Organización



Autoridad Lineal



Relación de Apoyo





## 1.2.1 CAPACITACIONES

### MODULO I: TRABAJO EN EQUIPO

#### i. CONTENIDO DEL MÓDULO

<b>NOMBRE DEL MODULO:</b> TRABAJO EN EQUIPO	<b>DURACIÓN:</b> 8 horas, 480 minutos
<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las características propias del acontecer grupal, su proceso y sus etapas, las distintas teorías formuladas acerca de los mismos y los diferentes tipos de abordaje y trabajo grupal</li> <li>• Adquirir la capacidad de discriminar entre diversos tipos de grupos y captar las necesidades de sus integrantes</li> <li>• Comprender, aplicar y observar conceptos que intervienen en la dinámica grupal</li> </ul>	
<p><b>TEMARIO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generalidades de grupos</li> <li>2. La importancia de la comunicación grupal</li> <li>3. El liderazgo en los equipos de trabajo</li> <li>4. Planificación y organización del trabajo en equipo</li> </ol>	
<p><b>DIRIGIDO A:</b> Empleados que necesiten revisar o ampliar conceptos de trabajo en equipo, responsables de equipos que necesitan implantar una forma de trabajo orientado al equipo y necesitan conocer "qué hacer" y "cómo hacerlo"</p>	

## ii. CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

MODULO I: TRABAJO EN EQUIPO						
TIEMPO	CONTENIDO BÁSICO	OBJETIVO	MÉTODOLOGIA	RECURSOS	RESPON SABLE	COSTO
8:00-8:20 AM	Presentación	Generar confianza entre el facilitador y los participantes del curso de capacitación	Palabras de bienvenida	Plumones, pizarra, paginas en blanco, bolígrafos	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	Alimentación + Material didáctico o \$452.00
8:20-8:40	Introducción	Dar a conocer los objetivos, importancia y finalidad del curso	Exposición	Plumones, pizarra	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
8:40-10:40	<p>Generalidades de grupos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia del concepto de Grupo</li> <li>• Concepto de Grupo</li> <li>• EL Grupo como instrumento de Abordaje</li> <li>• Clasificación de los distintos tipos de Grupo</li> <li>• Diferencias entre equipo y grupo de trabajo</li> <li>• Características de un equipo eficaz</li> <li>• Responsabilidad individual y mutua</li> </ul>	Introducir los conceptos generales de trabajo en equipo a fin de familiarizar los términos con los participantes y facilitar el entendimiento de conceptos más complejos.	<p>La propuesta de taller implica una aproximación teórica práctica.</p> <p>Se utilizarán diversas herramientas pedagógicas: análisis de casos reales, rol playing, aplicación de técnicas de coordinación</p> <p>Respetando los diversos niveles de los participantes y sus necesidades, se realizará una integración de los conocimientos que cada uno aporte a la experiencia.</p>	Material didáctico para los empleados Cañón, retroproyector Laptop	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
10:40-12:00	<p>Importancia de la Comunicación Grupal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorías de la comunicación humana</li> <li>• La comunicación en las instituciones</li> <li>• Modelos institucionales</li> </ul>	Definir la importancia de la comunicación grupal a fin de concienciar a los participantes a cerca de la utilidad de esta al interior de la institución.	Exposición participativa con los asistentes al curso	Material didáctico para los empleados Cañón, retroproyector Laptop	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	

	(diversos enfoques) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación y Aprendizaje</li> <li>• Comunicación dinámica</li> </ul>				
12:00-1:00 PM	Receso				
1:00-1:20	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar las dudas referentes a los temas tratados anteriormente.	Activa-participativa de todos los asistentes al curso	Plumones, pizarra, paginas en blanco, bolígrafos	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP
1:20-2:20	El Liderazgo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de Liderazgo</li> <li>• Estilos y tipos de liderazgo</li> <li>• Revalorización del rol del liderazgo</li> <li>• Percepción, Creatividad y Motivación</li> </ul>	Conocer la importancia del liderazgo para una comunicación mas efectiva	Exposición participativa con los asistentes al curso	Material didáctico para los empleados Cañón, retroproyector Laptop	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP
2:20-3:20	Planificación y organización del trabajo en equipo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las 3 dimensiones de los equipos de trabajo y las tareas de cada una de ellas</li> <li>• Algunos problemas más habituales de un equipo: cómo resolverlos</li> </ul>	Dar a conocer la importancia de la planificación y la organización de los equipos de trabajo	Exposición participativa con los asistentes al curso	Material didáctico para los empleados Cañón, retroproyector Laptop	Facilitador
3:20-3:40	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar las dudas referentes a los temas tratados anteriormente.	Activa-participativa de todos los asistentes al curso	Plumones, pizarra, paginas en blanco, bolígrafos	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP
3:40-4:00	Reflexiones finales y cierre	Concluir el curso	Discurso	----	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP

### **1.3 DIRECCIÓN**

Una de las cualidades que deben tener las autoridades municipales, es la capacidad de dirigir a los empleados en forma tal, que puedan evitarse en la medida de lo posible, conflictos laborales que afecten no sólo a la institución en sí; sino también al personal.

Es por ello que deben mantenerse abiertos los canales de comunicación en los diferentes niveles de la institución, tales como: informes, memorandums y otros medios escritos; de manera que la información fluya de manera adecuada y sin obstáculos.

#### **a. MOTIVACIÓN**

En la Alcaldía se debe crear un programa de incentivos que contribuya a la optimización de los esfuerzos en el desempeño de labores. Los superiores tienen la tarea de motivar a los subordinados cuando estos logren los objetivos deseados.

Es necesario tomar en cuenta los siguientes incentivos como una estrategia para mantener motivado al personal municipal y de esta manera lograr una optimización en el desempeño de sus actividades.

1. Capacitaciones dirigidas al personal del área administrativa y de servicio al cliente.
2. Participación ( tomar en cuenta las opiniones de los empleados)
3. Recompensas no monetarias

- a. Paseo recreativo a medio año donde los empleados puedan llevar a dos familiares.

**TABLA 7: COSTOS DE PASEO DE RECREACIÓN**

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Costo de transporte			
• Autobuses	13	\$250.00	\$3,250.00

Fuente: El Salvador Tours, Octubre de 2009

**b. COMUNICACIÓN**

Se debe informar al personal acerca de los beneficios de la comunicación, es por ello que se ha incluido un Módulo para los empleados administrativos en el programa de capacitación.

- **CAPACITACIONES**

A continuación se presenta el curso de capacitación del contenido de “Comunicación” dirigido a los empleados de la Alcaldía:

## **MODULO II: COMUNICACIÓN**

### **i. CONTENIDO DEL MÓDULO**

<b>NOMBRE DEL MODULO:</b> COMUNICACIÓN	<b>DURACIÓN:</b> 8 horas, 480 minutos
<p><b>OBJETIVO:</b> Comprender el alcance y la utilidad de la imagen como vehículo de comunicación. Aprender a utilizar imágenes en la comunicación empresarial. Dirigir programas de identidad visual. Dar a conocer los fundamentos de la comunicación pública. Aprender las características básicas del discurso público.</p>	
<p><b>TEMARIO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generalidades de la Comunicación</li> <li>2. La comunicación en la empresa</li> <li>3. Tipos de Comunicación en la institución</li> <li>4. Factores esenciales en las comunicaciones y su incidencia en la empresa</li> </ol>	
<p><b>DIRIGIDO A:</b> Este es un seminario dirigido al personal administrativo de la Alcaldía de Quezaltepeque.</p>	

## ii. CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

MODULO II: COMUNICACIÓN						
TIEMPO	CONTENIDO BÁSICO	OBJETIVO	MÉTODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO
8:00-8:20 AM	Presentación	Generar confianza entre el facilitador y los participantes del curso de capacitación	Exposición	Plumones, pizarra, paginas en blanco, bolígrafos	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	Alimentación + Material didáctico \$452.00
8:20-8:40	Introducción	Dar a conocer los objetivos, importancia y finalidad del curso	Exposición del facilitador y presentación de los participantes	Plumones, pizarra, paginas en blanco, bolígrafos	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
8:40-9:40	Generalidades de la Comunicación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de comunicación</li> <li>• Principios y requisitos de la comunicación</li> <li>• El proceso de comunicación</li> <li>• Zonas de comunicación</li> <li>• Clasificación de la comunicación</li> <li>• Codificación</li> </ul>	Brindar toda la información teórica básica de la Comunicación a fin de profundizar más en tema.	Exposición, Activa-participativa de todos los asistentes al curso	Material didáctico para los empleados Cañón, retroproyector Laptop	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
9:40-10:10	La comunicación en la empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Para qué habla la institución?</li> <li>• Cómo habla la institución</li> <li>• Barreras para</li> </ul>	Dar a conocer la importancia de la Comunicación al interior de la empresa, así como las barreras que se presentan en el flujo de la comunicación.	Participación de todos los asistentes al curso	Material didáctico para los empleados Cañón, retroproyector Laptop	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	

	<p>la comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles periódicos de la comunicación</li> </ul>					
10:10-10:30	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar las dudas referentes a los temas tratados anteriormente.	Activa-participativa de todos los asistentes al curso	Plumones, pizarra, paginas en blanco, bolígrafos	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
10:30-12:00	<p>Tipos de Comunicación en la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Importancia</li> <li>• Utilidad</li> </ul>	Informar a cerca de los tipos de comunicación existentes.	Exposición participativa con los asistentes al curso	Material didáctico para los empleados Cañón retroproyector Laptop	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
12:00-1:00 PM	Receso					
1:00-3:00	<p>Factores esenciales en las comunicaciones y su incidencia en la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto y negociación en la comunicación</li> <li>• Las nuevas tecnologías y la comunicación.</li> </ul>	Dar a conocer los principales factores que inciden en la comunicación que fluye a lo largo de toda la institución.	Exposición participativa con los asistentes al curso	Material didáctico para los empleados Cañón, retroproyector Laptop	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
3:00-3:40	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar las dudas referentes a los temas tratados anteriormente.	Participación de todos los asistentes al curso	Plumones, pizarra, paginas en blanco, bolígrafos	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
3:40-4:00	Reflexiones finales	Hacer un breve resumen de los principales temas discutidos	----	----	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	



### c. LIDERAZGO

- Capacitaciones

Con objeto de desarrollar habilidades de liderazgo para lograr equipos de alto rendimiento se ha elaborado el seminario de Liderazgo, a continuación se presenta el contenido del mismo:

## MODULO III: LIDERAZGO

### i. CONTENIDO DEL MÓDULO

<b>NOMBRE DEL MODULO:</b> LIDERAZGO	<b>DURACIÓN:</b> 8 horas, 480 minutos
<b>OBJETIVO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener eficiencia en el motivar y liderar un equipo de trabajo.</li> <li>• Solucionar los conflictos ante demandas y necesidades del personal.</li> <li>• Aumentar su propia motivación y habilidad para alcanzar sus metas.</li> </ul>	
<b>TEMARIO:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generalidades del Liderazgo</li> <li>2. Cualidades de un Líder</li> <li>3. Funciones del líder</li> <li>4. Formación del Líder</li> <li>5. Tendencias de liderazgo</li> <li>6. Estilos de Liderazgo</li> <li>7. Liderazgo efectivo</li> </ol>	
<b>DIRIGIDO A:</b> Este es un seminario dirigido a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, que buscan ampliar sus conocimientos e incrementar sus habilidades de liderazgo desarrollando su capital humano, y promoviendo un sentido de excelencia en todos los aspectos de sus vidas.	

## ii. CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

MODULO III: LIDERAZGO						
TIEMPO	CONTENIDO BÁSICO	OBJETIVO	MÉTODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLE	Alimentación + Material didáctico \$452.00
8:00-8:20 AM	Presentación	Generar confianza entre el facilitador y los participantes del curso de capacitación	Exposición por parte del facilitador y presentación de los participantes		Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
8:20-8:40	Introducción	Dar a conocer los objetivos, importancia y finalidad del curso	Exposición participativa		Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
8:40-11:40	Generalidades del Liderazgo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Las funciones Directivas: Planificación, Organización de los recursos</li> <li>• Tipos de Liderazgo</li> <li>• importancia del Liderazgo</li> <li>• Planificación. Definición</li> <li>• Liderazgo y niveles gerenciales</li> </ul>	Establecer las bases teóricas del Liderazgo	Las sesiones serán prácticas y participativas, realizando diferentes casos durante las mismas con la finalidad de aplicar los conocimientos adquiridos.	Material didáctico para los empleados Cañón retroproyector Laptop	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
11:40-12:00	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar las dudas referentes a los temas tratados anteriormente.	Participación de todos los asistentes al curso	Plumones, pizarra, paginas en blanco, bolígrafos	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
12:00-1:00 PM	Receso y refrigerio	----	----	----	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
1:00-2:00	Cualidades del Líder <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones del Líder</li> </ul>		Exposición participativa con los asistentes al curso	Material didáctico para	Se solicitará la asignación de un Facilitador al	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación del Líder</li> <li>• Tendencias de liderazgo</li> <li>• Estilos de liderazgo</li> </ul>			los empleados Cañón retroproyector Laptop	INSAFORP	
2:00-2:20	Receso	----	----	----		
2:20-3:40	Análisis Final <ul style="list-style-type: none"> <li>• La autoridad para el liderazgo</li> <li>• El líder frente a los cambios</li> <li>• Otras consideraciones</li> <li>• Conclusión</li> </ul>		Exposición participativa con los asistentes al curso	Material didáctico para los empleados Cañón retroproyector Laptop	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
3:40-4:00	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar las dudas referentes a los temas tratados anteriormente.	Participación de todos los asistentes al curso	Plumones, pizarra, paginas en blanco, bolígrafos	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	

## **1.4 CONTROL**

En la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque deben existir mecanismos de control bien establecidos para orientar las diversas actividades hacia el logro de los objetivos y metas de la institución, ya que de esta manera se regula el desempeño real con el esperado. Para llevar un control eficiente es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Medición del desempeño real
2. Comparación del desempeño real con el esperado
3. Acción administrativa

Para efectuar el proceso de control es necesario identificar las corrientes de información y obtener los datos necesarios que faciliten la ejecución del mismo.

### **1.4.1 MECANISMOS DE CONTROL PROPUESTOS**

#### **1.4.1.1 AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Las atribuciones de la auditoria administrativa son las siguientes:

- a. Verificar si la oficina municipal funciona conforme a las disposiciones que les conciernen y si llevan los libros, registro, expedientes y cuentas de acuerdo a los reglamentos establecidos.
- b. Instruir a los empleados en la aplicación de las disposiciones legales relativas al ramo municipal y de los métodos y técnicas de administración, ya que al notar las deficiencias o errores graves, éstos deben ser del conocimiento de niveles superiores jerárquicos e indicarles, cuando hubiere lugar para ello, la necesidad de

remoción de los empleados que no convengan para el servicio que tienen a su cargo.

- c. Comprobar y practicar inventarios cuando así lo ordene el síndico municipal o cuando sea conveniente, cuyo fin a de examinar y contar con las existencias y revisar las cuentas y los comprobantes de acuerdo con los reglamentos o instrucciones.
- d. Examinar los servicios a cargo de cada uno de los empleados, e informar a los superiores acerca de las irregularidades, en caso de que ocurrieren.
- e. Enviar al síndico municipal, en los primeros ocho días del mes, informes de las actuaciones del mes anterior y en los primeros quince días del mes de diciembre de cada año, las actuaciones del año que va a terminar, sin perjuicio de los que en caso grave, debe presentar inmediatamente.

#### **1.4.1.2 PROGRAMAS PARA EL CONTROL DE INGRESOS**

Todo programa para el control de ingresos está sustentado por personas, formas, procedimientos y equipos utilizados para procesar la recepción de efectivo

Un programa para el control de ingresos pasará por el siguiente:

- a. Crear un documento fuente, que en este caso serán los recibos numerados y que contengan los siguientes datos: fecha, importe de efectivo, por qué se recibió y de quién se recibió. Estos documentos fuentes deberán ser numerados en forma correlativa de manera que faciliten realizar un seguimiento para una revisión

posterior, ya que estos comprobantes de ingresos brindan una excelente medida de control.

- b. Comprobación del efectivo. El importe del efectivo recibido deberá ser comprobado al finalizar el día: todos los ingresos deberán ser depositados en el banco tal como se reciben, de esta forma se tendrá una comprobación adicional de la exactitud de los procedimientos para el control de los ingresos. El total del depósito del banco deberá ser igual al dinero recibido.
- c. División de responsabilidades. Un procedimiento de control de efectivo importante es separar el manejo de la recepción del efectivo del registro del mismo.

#### **1.4.1.3 PROGRAMAS PARA EL CONTROL DE EGRESOS**

Las personas, forma, procedimiento y equipo utilizado para el control de los pagos, forma el programa para el control de egresos.

El control de los pagos incluye los procedimientos para asegurar la exactitud, honradez, eficiencia y rapidez en el procedimiento de los pagos, este procedimiento incluye lo siguiente:

- a. Revisar y aprobar las facturas. Ninguna factura deberá ser pagada si no ha sido revisada, esto significa que las mercancías o servicios descritos en las facturas deben coincidir con los pedidos recibidos.
- b. Comprobación del efectivo. Cuando la alcaldía recibe la copia del estado de cuenta del banco, prepara una conciliación para verificar los registros de ingresos y egresos.

#### **1.4.1.4 INFORMES**

Los informes deben prepararse mensualmente para mostrar el estado presente de las cuentas presupuestales y alguna otra información esencial, deberá prepararse un reporte general y financiero que incluya:

- a. Balance de Comprobación Mensual
- b. Estado mensual de ejecución del presupuesto de ingresos y egresos
- c. Estado de resultados presupuestario
- d. Estado anual de liquidación del presupuesto
- e. Balance general al final del ejercicio
- f. Otros estados, como por ejemplo: Estado de origen y aplicación de fondos, Balances Comparativos en que deberá existir uniformidad, en general en los reportes financieros de todas las municipalidades

#### **1.4.1.5 PRESUPUESTOS**

Por medio de la comisión respectiva deberá evaluarse la aplicación y desarrollo del presupuesto. Con este objetivo las unidades ejecutoras de los programas estarán obligados a preparar y rendir los informes de la labor realizada, de conformidad a las instrucciones recibidas de dichas comisiones, quienes los verificarán cuando sea necesario para la elaboración del presupuesto del siguiente año.

#### **1.4.1.6 INFORMES ESTADÍSTICOS**

Esta herramienta es muy importante ya que refleja las cifras de los que corresponde a ingresos, inversiones, áreas atendidas en la prestación de servicios, personal permanente y temporal, obras de desarrollo urbano construidas, comunidades atendidas por la municipalidad; toda esta información servirá de base para la toma de decisiones y establecimiento de metas para próximos períodos y cuando un nuevo concejo municipal tome posesión.

#### **1.4.1.7 CONTABILIDAD**

Las municipalidades están obligadas a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con algunos de los sistemas autorizados por la Corte de Cuentas de la República. El sistema de contabilidad municipal está regido por un manual de cuentas municipales, diseñado por la Corte de Cuentas, principal organismo facilitador, el cual contiene un juego de cuentas principales y auxiliares adecuadas al registro de operaciones del fondo general municipal, de los subsidios, donativos y fondos ajenos en custodia.

La clasificación de cuentas permite, con suficiente flexibilidad, el crecimiento normal y los cambios en las actividades municipales, particularmente las que se refieren a la administración financiera.



## **2. MODERNIZACIÓN**

Para el desarrollo del Diseño del Plan de Modernización Administrativa en la municipalidad se deben considerar tres aspectos muy importantes como son:

1. Reducción de los tiempos de espera y los costos asociados con los trámites de registro
2. Diagnosticar los principales aspectos que afectan la eficiencia de las actividades
3. El diseño de una propuesta dirigida a los elementos que componen el proceso administrativo, y la simplificación de trámites a nivel municipal.

A partir de esto, se vuelve necesario hacer una apreciación holística del proceso de modernización que avanza en mejores procesos administrativos para la prestación de servicios públicos de calidad.

Los gerentes deberán reconceptualizar su función y preguntarse qué valor crea el trabajo de las personas, qué cosas aporta, no pensando mucho en la función a cumplir sino en lo que esa función aporta hoy y debería aportar en el futuro para el cliente.

### **ESTRATEGIAS DE MODERNIZACIÓN**

- Fortalecimiento de la capacidad técnica y profesional de los empleados de la institución a objeto de asegurar un ambiente propicio para la estabilidad y el crecimiento;
- Optimizar la capacidad de elaboración y ejecución de objetivos, políticas y estrategias.
- Desarrollar sistemas de control de resultados y evaluación de políticas públicas;

- Perfeccionar la gestión del gasto, estableciendo sistemas integrados de planificación y administración de recursos que favorezcan la transparencia, la eficiencia y la regularidad en la gestión presupuestaria;
- Desarrollar los conocimientos y destrezas de los empleados mediante programas de capacitación necesarios para acelerar los procesos de integración de personal nuevo y antiguo.
- Desarrollo de nuevas metodologías de preparación de proyectos, de manera que aseguren la viabilidad de las operaciones;
- La búsqueda permanente de una organización eficiente, flexible, transparente, con amplia capacidad de respuesta, calidad y productividad, con una renovada orientación hacia la satisfacción de las necesidades de la población.

### **3. CAMBIO**

Es indispensable que en la municipalidad se recalque la importancia de un cambio hacia lo moderno de la institución ya que la apertura al cambio por parte de los empleados es un requerimiento importante para desarrollar el proceso de Modernización dentro de la institución.

Es necesario reemplazar el equipo obsoleto con que cuenta actualmente la Alcaldía por equipos nuevos que contribuyan a la eficiencia de las actividades y el buen desempeño de los empleados. A continuación se presentan los costos a incurrir para poder implementar dicho cambio:

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
• Equipos Computacionales	10	\$469.00	\$4,690.00

Fuente: precios consultados en Office Depot a septiembre de 2009

#### 4. MEJORAMIENTO CONTINUO

Para que se puedan mantener los estándares de calidad en el área administrativa y de atención al cliente de la Alcaldía de Quezaltepeque, es necesario enfocarse en la capacitación de los empleados para que éstos puedan rendir al máximo de sus capacidades ya que las capacitaciones contribuirán al proceso de mejoramiento continuo institucional.

## **C. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE**

### **1. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

#### **a. JUSTIFICACIÓN**

El programa sobre Capacitación dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, se justifica tomando como referencia los resultados del diagnóstico, en este sentido, se pudo comprobar que los empleados requieren de actualización permanente para que se mantengan a la altura de los acontecimientos y adelantos tecnológicos, así como de herramientas técnico-administrativos que les permitan optimizar la productividad, la cual redundará en beneficio de los empleados, quienes podrán ser entes activos y comprometidos de su aprendizaje; mediante una interacción permanente para la reflexión e intercambio de experiencias sobre los objetivos a alcanzar, y para los usuarios, quienes habrán de recibir un mejor servicio.

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

## **b. IMPORTANCIA**

El Programa de Capacitación es de alta significación, porque su objetivo más resaltante es proporcionar las soluciones de las debilidades de los participantes en áreas administrativas clave para la institución que promueva la productividad de los participantes, por medio de la asistencia teórica – práctica. Básicamente, la capacitación proporciona una serie de destrezas y conocimientos técnicos que permiten la formación idónea del recurso humano en la realización de las actividades de trabajo de forma eficiente y oportuna, beneficiando con ello a la institución y a la comunidad que recibe el servicio. Considerando las necesidades reales de capacitar al personal para la obtención de mejores resultados se ha diseñado el programa de Capacitación, el cual será aplicado en dicha entidad estatal.

## **c. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

### **GENERAL**

Atender las necesidades de capacitación de los empleados de la Alcaldía de Quezaltepeque en competencias sobre áreas administrativas claves, con el fin de que adquieran y apliquen herramientas técnico administrativas, que propicien el afianzamiento del comportamiento productivo de los participantes.

## **ESPECÍFICOS**

- Estimular en los empleados la necesidad de participar en programas de capacitación que incentive su crecimiento profesional
- Crear las condiciones para que los empleados alcance conciencia plena del antagonismo de sus funciones administrativas, desde la perspectiva de la aplicación de herramientas administrativas eficaces para afianzar el comportamiento productivo de los participantes.
- Fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas del personal para obtener una mayor eficiencia en el ejercicio de sus funciones.

### **d. ALCANCES DEL PROGRAMA**

El presente Programa de Capacitación ha sido diseñado para la Alcaldía de Quezaltepeque.

El propósito inherente de este trabajo radica en el fortalecimiento del recurso humano en los aspectos administrativos a fin de proporcionar un buen servicio a los usuarios.

Dicho programa responde a las necesidades diagnosticadas y tomando en cuenta información presentada en las descripciones de los puestos y los requerimientos de los mismos, con relación a los servicios prestados por la institución.

El alcance del Programa de Capacitación comprende: justificación, objetivos, estrategias, áreas de capacitación, instrumentos metodológicos, presupuesto y finalmente se incorporan los respectivos modelos de capacitación.

Se espera que el programa cubra las necesidades reveladas en los relativo a la falta de una capacitación integral del recurso humano de la Alcaldía, lográndose con ello una adecuada contribución a mejorar los servicios hacia el usuario, maximizar la productividad trabajando con eficiencia y eficacia en cada una de las funciones que se desempeñan, así como una mayor coordinación en todas las unidades de la institución.

#### **e. POLITICAS**

Para la consecución de los objetivos del programa de capacitación a continuación se propone un marco de referencia en el que se establecen los lineamientos básicos para la realización de las actividades del mismo.

- La Unidad de Recursos Humanos y el Facilitador serán las personas encargadas de coordinar, implementar y controlar los diferentes eventos de capacitación programados para los empleados.
- La Alcaldía Municipal deberá desarrollar el contenido de los módulos de capacitación en sesiones sabatinas de cuatro horas clase, con el objeto de que éstas no interrumpan las actividades en horas laborales.
- El contenido del programa debe promover las modificaciones pertinentes en el ámbito de los conocimientos, actividades, destrezas, habilidades y valores culturales en los trabajadores en el área administrativa y de servicios de la institución.
- En cada sesión sabatina se deberán dar veinte minutos para receso y veinte minutos para comentarios, preguntas y respuestas al final de cada sesión

- Para supervisar el cumplimiento del desarrollo del programa, se tendrá en cada sesión a un representante de las unidades que se encuentran recibiendo la capacitación.
- La asistencia y puntualidad deberán ser obligatorias para todos los participantes que se encuentren en el proceso de capacitación.
- El material de apoyo didáctico deberá ser entregado a cada uno de los participantes, al inicio de cada sesión.
- Luego de finalizada cada sesión de capacitación, éste deberá ser evaluado a fin de medir el grado de asimilación y entendimiento de los participantes, así como el dominio de los temas por parte del facilitador.
- Las acciones que en el programa se desarrollan deben orientarse a la mayor cobertura posible del área administrativa de la institución.
- El programa debe servir como un instrumento eficaz y compatible con las políticas y objetivos de la institución.

#### **f. MÉTODOS Y MEDIOS DE ENSEÑANZA**

- Participación Grupal: son clases que consisten en la combinación de la participación de los capacitadores y las personas que se encuentran recibiendo la capacitación, es decir clases expositivas participativas.
- Clases Expositivas: este método se basa en la comunicación de información o conocimientos del facilitador al participante.



- Desarrollo de Casos Prácticos: consiste en abordar casos prácticos dentro de la temática a desarrollar con el objeto de encontrar soluciones e inducir al capacitando a la práctica aprender-haciendo.
- Textos programados: son textos para ir guiando al capacitando de un paso a otro en el proceso de aprendizaje, este método tiene la característica de ser lo bastante sencillo en su instructoría, ya que se compone de porciones breves de información, seguida de preguntas cortas y de fácil respuesta.
- En cuanto a los medios de enseñanza, éstos son elementos materiales e instrumentos que se utilizarán como apoyo a los métodos con el objeto de estimular las actividades de los participantes.

## **2. ÁREAS Y EVENTOS DE CAPACITACIÓN**

El desarrollo del Programa de Capacitación debe enmarcarse de acuerdo a la investigación realizada en la Alcaldía de Quezaltepeque. Se debe agrupar al personal de acuerdo a las actividades que cada uno realiza en su puesto de trabajo, para así facilitar la asignación de temas a desarrollar en cada grupo.

### **Áreas de capacitación:**

1. Trabajo en Equipo
2. Comunicación
3. Liderazgo
4. Servicio al cliente

### 3. OTROS MÓDULOS DE CAPACITACIÓN

#### MODULO IV: SERVICIO AL CLIENTE

##### i. CONTENIDO DEL MÓDULO

<b>NOMBRE DEL MODULO:</b> SERVICIO AL CLIENTE	<b>DURACIÓN:</b> 16 horas 960 horas
<p><b>OBJETIVO:</b> Provocar un cambio de actitud que favorezca la Cultura de Calidad en el Servicio al Cliente, que permita al empleado de contacto comprender que el servicio al cliente con excelencia es preocupación y consideración por sus clientes, esto debe demostrarse cada vez que se pueda; con amabilidad, cortesía, integridad, respuesta rápida, confianza, disposición a ayudar, eficiencia, amistad y profesionalismo, pero además, el servicio debe brindarse con convicción, estilo, creatividad, haciendo las cosas bien siempre</p>	
<p><b>TEMARIO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generalidades de los servicios</li> <li>2. Discusión grupal acerca de los clientes</li> <li>3. Servicio al cliente</li> <li>4. Estrategias de Servicio al Cliente</li> <li>5. El arte de servir</li> <li>6. Calidad en la atención al cliente</li> </ol>	
<p><b>DIRIGIDO A:</b> Este es un seminario dirigido al personal de contacto con clientes, en cualquier nivel, preferible grupos lo más homogéneos posibles.</p>	

## ii. CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

Primer Sábado

MODULO IV: SERVICIO AL CLIENTE						
TIEMPO	CONTENIDO BÁSICO	OBJETIVO	MÉTODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO
8:00-8:20 AM	Presentación	Generar confianza entre los el facilitador y los participantes del curso de capacitación	Clase Expositiva	Cañón retroproyector Laptop	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	Alimentación + Material didáctico \$452.27
8:20- 8:40	Introducción	Dar a conocer los objetivos, importancia y finalidad del curso.	Exposición participativa	Cañón retroproyector Laptop	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
8:40-10:40	Generalidades de los servicios <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición</li> <li>Importancia</li> <li>Objetivos</li> <li>Clasificación</li> <li>Ejemplos</li> </ul>	Dar a conocer las generalidades básicas de los servicios.	Exposición participativa con los asistentes al curso	Material didáctico para los empleados Cañón retroproyector Laptop	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
10:40-12:00PM	Discusión grupal acerca de los clientes <ul style="list-style-type: none"> <li>Quienes son</li> <li>Importancia</li> <li>Clasificación</li> <li>Tipos</li> </ul>	Informar a los empleados acerca de la importancia de los clientes, su clasificación y los tipos de clientes con que pueden tratar.	Mesa redonda	Paginas en blanco Bolígrafos	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
12:00-1:00	Receso	----	----	----		
1:00-1:20	Preguntas y respuestas	Aclarar las dudas referentes a los temas tratados anteriormente.	Activa-participativa de todos los asistentes al curso	Plumones, pizarra	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
1:20-3:20	Servicio al cliente <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición</li> <li>Importancia</li> <li>Objetivos</li> <li>Beneficios para la institución</li> <li>Elementos básicos del Servicio al Cliente</li> </ul>	Proporcionar los fundamentos teóricos básicos del servicio al cliente.	Activa-participativa de todos los asistentes al curso	Material didáctico para los empleados Cañón retroproyector Laptop	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
3:20-4:00	Reflexiones finales	Concluir los temas tratados con un breve resumen	Activa-participativa de todos los asistentes al curso	Plumones, pizarra	Facilitador	

**CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO Segundo Sábado**

TIEMPO	CONTENIDO BÁSICO	OBJETIVO	MÉTODO SUGERIDO	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO
8:00-10:00 AM	Estrategias de Servicio al Cliente <ul style="list-style-type: none"> <li>Retención y fidelización de los clientes</li> <li>¿Cómo lograr un servicio exitoso?</li> <li>11 reglas para involucrar a sus clientes y aumentar sus ganancias</li> </ul>	Brindar a las participantes estrategias modernas del servicio al cliente a fin de lograr un servicio exitoso.	Exposición participativa con los asistentes al curso	Material didáctico para los empleados Cañón retroproyector Laptop	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	Alimentación + Material didáctico o \$452.00
10:00-10:20	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar las dudas referentes a los temas tratados anteriormente.	Activa-participativa de todos los asistentes al curso	Plumones, pizarra	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
10:20-12:00	El arte de servir <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Sabes quién es tu cliente?</li> <li>10 reglas para un excelente servicio al cliente</li> <li>3 tipos de relaciones con los clientes</li> </ul>	Que los participantes sepan como identificar a los tipos de clientes	Exposición participativa con los asistentes al curso	Material didáctico para los empleados Cañón retroproyector Laptop	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
12:00-1:00 PM	Receso	---	---	---	---	
1:00-2:30	Calidad en la atención al cliente <ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de la calidad</li> <li>orientación hacia el cliente</li> <li>El valor del cliente</li> </ul>	Orientar a los participantes acerca de cómo brindar un servicio de calidad para los clientes	Exposición participativa con los asistentes al curso	Material didáctico para los empleados Cañón retroproyector Laptop	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
2:30-3:30	Caso practico	Llevar a la práctica los conocimientos adquiridos hasta el momento.	Mesa redonda	Plumones, pizarra, paginas en blanco	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
3:30-3:50	Comentarios, Preguntas y respuestas	Aclarar las dudas referentes a los temas tratados anteriormente.	Activa-participativa de todos los asistentes al curso	Plumones, pizarra, paginas en blanco, bolígrafos	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	
3:50-4:00	Cierre del curso	Breve resumen del contenido del curso	Discurso	Diploma	Se solicitará la asignación de un Facilitador al INSAFORP	

#### 4. CALENDARIZACION DE LOS MÓDULOS DE CAPACITACIÓN

##### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE

CONTENIDO	FACILITADOR	HORAS	DIAS	HORARIO	MES 1				MES 2				MES 3					
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>MODULO I: TRABAJO EN EQUIPO</b> 1. Generalidades de grupos 2. La importancia de la comunicación grupal 3. El liderazgo en los equipos de trabajo 4. Planificación y organización del trabajo en equipo	Externo	4	Sábado	De 8:00am A 12:00pm														
<b>MODULO II: COMUNICACIÓN</b> 1. Generalidades de la Comunicación 2. La comunicación en la empresa 3. Tipos de Comunicación en la institución 4. Factores esenciales en las comunicaciones y su incidencia en la empresa	Externo	5	Sábado	De 8:00am A 1:00pm														
<b>MODULO III: LIDERAZGO</b> 1. Generalidades De La Planificación Estratégica	Externo	4	Sábado	De 8:00am A 12:00pm														

<p>2. Visión Estratégica          3. Análisis Estratégico          4. Planificación Estratégica          5. Planes De Acción          6. Seguimiento Estratégico : El Cuadro De Mando</p>															
<p><b>MODULO IV: SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>          1. Generalidades de los servicios          2. Discusión grupal acerca de los clientes          3. Servicio al cliente          4. Estrategias de Servicio al Cliente          5. El arte de servir          6. Calidad en la atención al cliente</p>	<p>Externo</p>	<p>5</p>	<p>Sábado</p>	<p>De 8:00am          A 12:00pm</p>											

## **5. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS**

### **5.1 Recursos Humanos**

Comprenderá al personal administrativo, los expositores, y los coordinadores de los eventos. Para que el programa se desarrolle de manera eficiente, debe realizarse una clasificación del elemento humano:

#### **5.1.1 Los Participantes**

Todos los esfuerzos de capacitación van dirigido a al recurso humano, el buen resultado que se obtenga garantizará a la institución que su inversión ha sido efectiva, lo cual a su vez permitirá aumentar en su actividad un rendimiento eficiente.

#### **5.1.2 Los Expositores (Facilitadores)**

Comprende las personas capaces de hacer llegar los conocimientos teóricos y prácticos a los participantes de un evento de capacitación.

Perfil del Expositor

- Persona con amplios conocimientos acerca de las áreas de capacitación
- Carismático, extrovertido y dinámico
- Buena utilización de los recursos audiovisuales y didácticos
- Seguro de sí mismo
- Que posea alto perfil de ética y buenas costumbres
- Experiencia en impartir capacitaciones
- Profesional en Administración de empresas
- Facilidad de expresión

### **5.1.3 Coordinador de eventos de capacitación**

Persona puntual y responsable. Con capacidad para trabajar sin mucha supervisión y muy organizado. Su principal función será organizar y gestionar el cronograma mensual de eventos de capacitación y coordinar todos los servicios que se necesiten para dichos eventos, tales como: materiales de oficina, refrigerios, limpieza, etc.

#### **Recursos Materiales**

Son todos los insumos necesarios para la implementación del Programa de Capacitación, tales como: equipos audiovisuales, papelería, mobiliario, locales, y otros recursos necesarios para el buen funcionamiento del programa.

#### **Recursos Financieros**

Las fuentes de financiamiento para el personal administrativo de la alcaldía podrían ser a través de fondos provenientes del FODES, patrocinios de otras entidades o donaciones; además podrían realizarse gestiones de ayuda monetaria a instituciones que apoyen la formación del Recurso Humano, tales como el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM y el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP.

## **6. PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

La estimación de las erogaciones necesarias para un período futuro, en el que se realicen las actividades de capacitación, es decir, la elaboración del presupuesto; es sumamente importante para lograr un adecuado control de la asignación de los recursos que se utilizarán en la ejecución



del mismo. El presupuesto total del programa de capacitación se ha elaborado tomando en cuenta los costos de cada módulo, como son: material didáctico, contratación de servicio externo de capacitación, refrigerio y un porcentaje del 5% como margen de imprevisto para cualquier eventualidad, para ello se ha tomado en cuenta el número de participantes y la duración en horas de las sesiones de cada módulo.

A continuación se detalla el costo de cada módulo por la contratación del servicio de capacitación.

**TABLA 8: COSTOS DE REFRIGERIO POR MODULO DE CAPACITACIÓN**

<b>MODULO</b>	<b>NUMERO DE PARTICIPANTES</b>	<b>TOTAL SESIONES</b>	<b>COSTO REFRIGERIO</b>	<b>TOTAL REFRIGERIO</b>
I Trabajo en equipo	98	1	\$3.75	\$367.50
II Comunicación	98	1	\$3.75	\$367.50
III Liderazgo	98	1	\$3.75	\$367.50
IV Atención y servicio al cliente	98	1	\$3.75	\$367.50
<b>TOTAL</b>				<b>\$1,470</b>

Observaciones:

1. Los costos del refrigerio se han estimado en \$3.75por persona e incluirá una botella con agua para cada participante, café, pan, gaseosa y 2 pupusas. Para la estimación de este costo se

han tomado en cuenta a los 96 capacitandos, al Facilitador y al Coordinador, Haciendo un total de 98.

2. Debido a que la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque cuenta con instalaciones adecuadas y el equipo audiovisual apropiado, estos costos no se han considerado en la elaboración del presupuesto del programa de capacitación.
3. El presupuesto de material didáctico incluirá: plumones, páginas, bolígrafos y el material de apoyo, tanto para el facilitador como para los capacitandos.

**TABLA 9: PRESUPUESTO DE MATERIAL DIDACTICO**

<b>MATERIAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Plumón de pizarra (2 juegos, negro, azul y rojo)	10	\$0,86	\$8,60
Marcadores	96	\$0,75	\$72,00
Libretas rayadas	96	\$0,60	\$57,60
Bolígrafos	192	\$0,13	\$24,96
Lápices	96	\$0,12	\$11,52
Borradores	96	\$0,08	\$7,68
Sacapuntas	96	\$0,10	\$9,60
Fólder	96	\$0,12	\$11,52
Resmas de papel tamaño carta base 20	8	\$3,75	\$30,00
Diploma	96	\$1,10	\$105,60
<b>TOTAL</b>			<b>\$339,00</b>

Fuente: Precios proporcionados por Librería La Ibérica a Octubre de 2009.

El presente presupuesto ha sido elaborado con costos actuales de Octubre de 2009, por lo que se recomienda a la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque actualizarlos cuando ellos consideren conveniente implementar el programa de capacitación.

Los costos de material didáctico en cada módulo se redondearon así como la cantidad asignada a imprevistos. Y los costos mostrados en la Tabla 5 constituyen el costo de los cuatro módulos.

## **7. Seguimiento y Evaluación**

**7.1. Seguimiento** Se realizará por medio de controles internos a los participantes; a manera que se de un apropiado proceso de supervisión orientado en la necesidad de procurar su viabilidad, es realizada por un responsable asignado que habrá de sustentar su conducción sobre la base de una instrumentación técnica.

### **7.2. Evaluación**

La evaluación es muy importante en el desarrollo del plan de capacitación, ya que pretende medir el nivel de aprendizaje adquirido por los participantes durante la capacitación, así como también conocer si los módulos han sido realizados en forma adecuada.

La evaluación será aplicada a capacitandos y facilitador teniendo como objetivo medir su rendimiento. La evaluación del facilitador estará encaminada a conocer la opinión de los capacitandos acerca del contenido de los temas expuestos y la metodología utilizada por él, para esto se le entregará un cuestionario a cada participante (Ver anexo 8). La hoja de evaluación servirá para determinar si el facilitador tiene conocimientos claros y actualizados sobre los temas contenidos en el programa, si ha hecho uso de ejemplos prácticos aplicados a la temática.

Asimismo se pretende evaluar otros aspectos como las condiciones del aula, equipo y material didáctico utilizado; con la finalidad de obtener información útil y objetiva que permita medir el cumplimiento de los objetivos y aplicar las medidas correctivas que fueren necesarias para obtener mayores beneficios del programa de capacitación. Plan y si ha hecho uso de ejemplos prácticos aplicados a la realidad de las Alcaldías.

Para realizar la evaluación a los participantes (Ver anexo 9), el facilitador deberá establecer criterios a tomar en cuenta con su respectivo grado de ponderación, para luego sacar una calificación global por empleado. En el siguiente cuadro se presenta un ejemplo de los criterios a evaluar en los participantes:

**TABLA 10: CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

<b>CRITERIO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
Asistencia	10%	El empleado debe asistir al menos al 95% de los eventos
Responsabilidad	40%	Deberá cumplir de manera oportuna con las tareas asignadas
Participación	40%	El empleado tendrá que expresar su punto de vista y responder en las clases de forma clara
Otros	10%	Cualquier criterio que el facilitador considere favorecedor en el aprendizaje de los capacitandos

Es recomendable además evaluar a los empleados, después de la capacitación, para verificar si aplican en sus labores los conocimientos adquiridos y si los servicios para el público han mejorado. Para tal efecto se muestra una guía que puede servir de base para la evaluación del desempeño.

## **D. PLAN DE IMPLEMENTACION**

### **1. Objetivos**

- **General**

Obtener una implementación objetiva del plan de modernización Administrativa en la Alcaldía municipal de Quezaltepeque.

- **específicos**

1. Facilitar a la institución, un instrumento guía de trabajo a realizar en materia administrativa, con el cual pueda lograrse una mayor eficiencia en los servicios como una manera de reducir los costos y el tiempo derivados de los mismos.
2. Dar a conocer a todos los empleados de la Alcaldía el contenido del plan de modernización y velar por que se cumpla en su totalidad.
3. Propiciar una mayor eficiencia en el desempeño laboral.

### **2. ACTIVIDADES EN RELACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.**

Las actividades que se deben realizar de conformidad previa a la implementación del plan que guíen las acciones hacia resultados positivos se mencionan a continuación.

- a. Aprobación del plan.

En esta actividad el Concejo Municipal previamente formado debe discutir el plan y analizar de manera objetiva los costos y beneficios que este otorgará.

- b. Reproducción y distribución de los ejemplares que contienen el plan.

Se deben reproducir y distribuir los ejemplares a cada trabajador de la institución con el fin de que cada elemento conozca dicho plan.

c. Capacitación

El conocimiento teórico y práctico que los empleados tengan en las áreas en las que se desenvuelven a diario, permite sin duda una mejor comprensión y adaptación a cualquier cambio que se presente y que ejecuten mejor y más responsablemente su trabajo.

d. Implementación.

Consiste en poner en práctica las medidas necesarias para echar andar el plan de modernización orientado a la eficientización de los servicios

### **3. RECURSOS NECESARIOS**

Para la implementación del plan de modernización administrativa es necesario contar con los siguientes recursos:

a. Recursos Humanos

Estará compuesto por el personal administrativo.

Para la correcta integración del Recurso Humanos a la Municipalidad es necesario hacer cumplir los requisitos mínimos establecidos para el reclutamiento, selección, contratación e integración de personal, asimismo, las personas que cumplan con el perfil requerido deberán ser parte de programas de capacitación junto con el personal antiguo para lograr efectividad. Así los indicadores de logro serán positivos, la satisfacción del trabajador mayor y los resultados que buscaba la institución serán plenos.

b. Recursos materiales

La Alcaldía debe disponer de equipos necesarios, instalaciones en buen estado y con suficiente espacio y ventilación para favorecer el clima laboral, además de un local amplio donde se desarrollaran charlas y capacitaciones y los recursos didácticos necesarios para las mismas.

c. Recursos Financieros

Se le debe asignar a la implementación del plan los fondos (en términos monetarios) suficientes para llevar a cabo todas aquellas actividades que este pretende. El monto financiero necesario se verá reflejado en el presupuesto mínimo necesario para implementar el plan.

Los recursos financieros provenientes del fondo municipal deben aplicarse en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales y de desarrollo del Municipio.

Es importante, para atraer aún más el interés de empresas industriales, comerciales y financieras o de servicios que generan ingresos a la municipalidad por medio del pago de impuestos, es necesario contar con ciertas condiciones dentro de las cuales destacan: la inversión en seguridad, servicios públicos más eficientes y accesibles e inversiones en proyectos de desarrollo social y económico.

## **E. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA**

El siguiente Presupuesto muestra el total del costo de inversión necesario para poder implementar el plan de modernización administrativa.

En este se ha considerado únicamente lo estrictamente necesario que debe existir al interior de la Alcaldía. Como gastos están considerados todas aquellas erogaciones de papelería y útiles que

serán necesarios en las capacitaciones o charlas, además es de recordar que las capacitaciones serán impartidas por instituciones externas a la Alcaldía, también se consideran gastos en concepto de refrigerios o transporte y se estima conveniente la compra de materiales y equipos de oficina. El plan se financiará con fondos propios de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque

**TABLA 11: PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

Descripción de egresos	Cantidad Unitaria	Costo Unitario	Total
<b>Capacitaciones</b>			
• Módulo I	-	-	\$452.00
• Módulo II	-	-	\$452.27
• Módulo III	-	-	\$452.27
• Módulo IV	-	-	\$452.27
<b>TOTAL CAPACITACIONES</b>			<b>\$1,808.00</b>
<b>Compra de Material y Equipo</b>			
• Silla ejecutiva	10	\$139.00	\$1,390.00
• Equipo de Computación	10	\$469.00	\$4,690.00
• Impresor	10	\$69.90	\$699.00
• Mueble para computadora	10	\$114.90	\$1,149.00
<b>TOTAL COMPRA DE EQUIPOS</b>			<b>\$7,928.00</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>			<b>\$9,736.00</b>

\*Financiado a través de fondos del FODES



## F. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN

Para llevar a cabo la implementación del plan de modernización para la eficiente prestación de los servicios se tomará como lapso de tiempo de siete semanas, ya que se cree que en este tiempo se pueden desarrollar las actividades de implementación,

. A continuación se presenta la distribución en el tiempo de dichas actividades.

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA

ACTIVIDADES		SEMANAS						
		1	2	3	4	5	6	7
1	El grupo de investigación presenta a la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque la propuesta del Plan de Modernización	■						
2	El Alcalde lo presenta al Concejo Municipal quienes lo evalúan con los demás Jefes de las unidades		■	■				
3	Presentación oral realizada por el grupo de investigación ante el concejo Municipal				■			
4	Aprobación o rechazo del Plan de parte de las autoridades de la Alcaldía municipal					■		
5	Aprobado el plan las autoridades proceden a realizar una reunión con todas las áreas para darlo a conocer						■	
6	Puesta en marcha del Plan de Modernización						■	■

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

1. Gareth Jones, Jennifer George, Administración Contemporánea, Editorial McGraw Hill
2. Hernández Sampieri, Roberto y otros , Metodología de la investigación, México, McGraw Hill, 3ra edición, año 2003
3. James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert, Administración, Sexta Edición, Prentice Hall 1996
4. Koontz, Harold, Curso de Administración Moderna, Tercera Edición, Editorial Mc Grawla, México D.F. 1993
5. Iglesias Mejía, Salvador, Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfico o tesis, 3ra edición, corregido y aumentado
6. Koontz, Harold y otros, Administración una Perspectiva Global”, Décima segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, D.F. 2004, No. De paginas 803
7. Rojas Soriano, Raúl, Guía para Realizar Investigaciones Sociales, Octava Edición, Editoras Plaza y Valdéz, México, D.F.
8. Acuña Acuña Jorge, Mejoramiento de la Calidad, Un enfoque a los servicios, Primera Edición, Editorial Tecnológica de Costa Rica, Año 2004
9. Godoy, Oscar Reinventando el Gobierno Municipal (Dimensión Política de su Modernización), Imprenta Critería, Agosto de 2005

## TESIS

- Diseño de control interno administrativo para los servicios públicos de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, departamento de la Libertad, año 2007, Trabajo de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas de El Salvador
- Plan estratégico para la Modernización de la Dirección General de Previsión Social y empleo del Ministerio de Trabajo, Trabajo de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas de El Salvador
- Modernización Administrativa de la Industria Manufacturera de El Salvador, rama de bebidas, año 1994. Trabajo de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas de El Salvador

## LEYES

- CÓDIGO MUNICIPAL, Decreto Legislativo No. 274, Diario Oficial No. 23 del 5 de Febrero de 1986.
- Constitución de la República de El Salvador, con sus Reformas, Decreto No. 3 1983

## ARTÍCULOS

- DESARROLLO Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, La Universidad del siglo XXI, Jornadas de Gerencia Universitaria Zaragoza, España, 6 de noviembre de 2008

## PÁGINAS WEB

<http://www.gmeana.com/Soluciones/default.aspx?doc=modernizacion>

# ANEXOS

## LISTA DE ANEXOS

- ANEXO No.1: DISTRIBUCION GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE
- ANEXO No.2: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE QUEZALTEPEQUE
- ANEXO No.3: CUESTIONARIO  
DIRIGIDO A EMPLEADOS
- ANEXO No.4: CUESTIONARIO  
DIRIGIDO A USUARIOS
- ANEXO No.5: ENTREVISTA DIRIGIDA A EJECUTIVOS
- ANEXO No.6: TABULACIÓN DE RESULTADOS DE CUESTIONARIOS DIRIGIDOS A  
EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE
- ANEXO No.7: TABULACIÓN DE RESULTADOS DE CUESTIONARIOS DIRIGIDOS A LOS  
USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE
- ANEXO No.8: FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA FACILITADOR.
- ANEXO No.9: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL
- ANEXO No.10: LISTA DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN
- ANEXO No.11: DIPLOMAS

## ANEXO 1:

### DISTRIBUCION GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE



## ANEXO 2:

### UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE QUEZALTEPEQUE



**ANEXO 3:**

**CUESTIONARIO  
DIRIGIDO A EMPLEADOS**





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



Cuestionario dirigido a la muestra de la población, constituida por los empleados de la Alcaldía de Quezaltepeque.

Somos estudiantes egresadas de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas que actualmente nos encontramos desarrollando en nuestro Trabajo de Graduación. Solicitamos su valiosa colaboración en el sentido de contestar las siguientes preguntas.

El objetivo es elaborar un diagnóstico acerca de la situación actual de la Alcaldía en cuanto al proceso administrativo, los servicios que se prestan al público, entre otros; a fin de conocer la aplicación de los mismos para la consecución de las actividades.

Toda la información proporcionada será manejada con estricta confidencialidad, pues sólo persigue fines académicos. De antemano gracias por su colaboración.

**DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA**

Género: Femenino  Masculino:

Indicaciones: Marque con una X la respuesta que considere conveniente

1. ¿Cuáles son los principales servicios que brinda la Alcaldía a los quezaltecos?

---



---

2. ¿Conoce Usted en qué consiste el Proceso Administrativo?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------

3. ¿Considera que se da cumplimiento a los objetivos Institucionales?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------

4. ¿De qué forma le dieron a conocer los objetivos y políticas de la institución?

Siempre  Casi Siempre  Algunas veces  Nunca

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------

5. ¿Considera que se da cumplimiento a los objetivos y políticas Institucionales?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------

6. ¿Existe participación entre Jefes y sub. Alternos a la hora de la toma de decisiones?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------

7. Conoce la estructura organizativa de la Alcaldía

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------

8. ¿Considera que la estructura de la institución está de acuerdo con las necesidades de la Alcaldía

Si ___	No ___
--------	--------

9. ¿La Alcaldía cuenta con Manuales Administrativos?

Si ___	No ___	Pocos ___
--------	--------	-----------

10. Considera que el Mobiliario y equipo con que cuenta la Alcaldía son suficientes para brindar un buen servicio al usuario.

Si ___	No ___
--------	--------

Por qué \_\_\_\_\_

11. Se da mantenimiento continuo al equipo y mobiliario con que cuenta la Alcaldía:

Si ___	No ___	A veces ___
--------	--------	-------------

12. ¿Cómo considera el liderazgo en la institución?.

Si ___	No ___
--------	--------

13. ¿Considera que las unidades encargadas de la prestación de servicios cuentan con personal suficiente?

Si ___	No ___
--------	--------

14. ¿Se supervisa al personal en la ejecución de sus labores?

Si ___	No ___
--------	--------

15. ¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de su superior por el buen desempeño de las actividades que usted realiza?

Siempre ___	Algunas veces ___	Nunca ___
-------------	-------------------	-----------

16. Si su respuesta es positiva mencione que tipo de incentivo recibe:

\_\_\_\_\_

17. ¿Se utilizan registros computarizados, tales como bases de datos para almacenamiento de información?

Si ___	No ___
--------	--------

18. Las Actividades que usted ejecuta las planifica con anticipación :

Si ___	No ___	A veces ___
--------	--------	-------------

19. Usted como Empleado de la Alcaldía, ¿estaría dispuesto a usar nuevo equipo tecnológico o nuevos procesos para agilizar las actividades que usted realiza?

Si ___	No ___
--------	--------

20. ¿Se ha capacitado para mejorar los servicios que brinda la alcaldía?

Si ___	No ___
--------	--------

21. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

Explique \_\_\_\_\_

22. ¿Considera que los fondos que asigna el gobierno a la Alcaldía son suficiente para que esta pueda funcionar adecuadamente?

Si ____	No ____
---------	---------

## **ANEXO 4:**

# **CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



Cuestionario dirigido a la muestra de la población, constituida por los usuarios de la Alcaldía de Quezaltepeque.

Somos estudiantes egresadas de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas que actualmente nos encontramos desarrollando en nuestro Trabajo de Graduación. Solicitamos su valiosa colaboración en el sentido de contestar las siguientes preguntas.

El objetivo de esta entrevista es elaborar un diagnóstico acerca de la situación actual de la Alcaldía en cuanto al proceso administrativo, los servicios que se prestan al público, entre otros; a fin de conocer la aplicación de los mismos para la consecución de las actividades.

Toda la información proporcionada será manejada con estricta confidencialidad, pues sólo persigue fines académicos. De antemano gracias por su colaboración.

### DATOS GENERALES

Género: Femenino \_\_\_ Masculino: \_\_\_

Indicaciones: Marque con una X la respuesta que considere conveniente.

### PREGUNTAS

1. ¿Con qué frecuencia visita la Alcaldía?

Una vez al año ___	Dos o tres Veces ___	Mas de tres veces al año ___
--------------------	----------------------	------------------------------

2. Qué tipo de tramite realizó durante esta visita en la Alcaldía

Solicitar partida de Nacimiento	___
Solicitud de otro tipo de documento	___
Pago de impuestos	___
Otros	___

Mencione: \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo considera la atención proporcionada por parte de los empleados de la alcaldía a su persona?

Excelente ___	Buena ___	Regular ___	Mala ___
---------------	-----------	-------------	----------

4. Dentro de la Alcaldía llena algún tipo de formulario:

Si ___	No ___	Depende del trámite ___
--------	--------	-------------------------

5. Si su respuesta es positiva los formularios son fácil de entender y llenar

Si ___	No ___
--------	--------

6. ¿Cuándo realiza cualquier tipo de trámite recibe información pertinente de parte de los empleados?

Si ___	No ___
--------	--------

7. ¿Cuánto tiempo tardo aproximadamente en el trámite que realizó?

a)	10 Minutos	___
b)	20 Minutos	___
c)	30 Minutos	___
d)	1 Hora	___
e)	2 Horas	___
f)	2 días	___
g)	Más de 2 días	___

8. ¿Considera que es adecuado el tiempo que tardó para el trámite que realizó?

Si ___	No ___
--------	--------

9. ¿Considera que existe organización dentro de la Alcaldía por parte de los empleados para el desempeño de las actividades?

Siempre ___	Casi siempre ___	Nunca ___
-------------	------------------	-----------

10. ¿Considera que la infraestructura de la alcaldía es adecuada para el número de usuarios que atiende diariamente?

Si ___	No ___
--------	--------

11. ¿Considera importante que se lleven registros computarizados, tales como bases de datos para almacenamiento de información?

Si ___	No ___
--------	--------

12. ¿Está usted satisfecho con los servicios prestados por la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque?

Si ___	No ___
--------	--------

**ANEXO 5:**

**ENTREVISTA  
DIRIGIDA A EJECUTIVOS**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

Entrevista dirigida a la muestra de la población de la Alcaldía de Quezaltepeque, constituida por los Ejecutivos que laboran en dicha institución.

Somos estudiantes egresadas de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas que actualmente nos encontramos desarrollando en nuestro Trabajo de Graduación. Solicitamos su valiosa colaboración en el sentido de contestar las siguientes preguntas.

El objetivo de esta entrevista es elaborar un diagnóstico acerca de la situación actual de la Alcaldía en cuanto al proceso administrativo, los servicios que se prestan al público, entre otros; a fin de conocer la aplicación de los mismos para la consecución de las actividades.

Toda la información proporcionada será manejada con estricta confidencialidad, pues sólo persigue fines académicos.

Indicaciones: Favor contestar las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia.

**DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA**

Cargo:	
Nombre de la Unidad:	
Tiempo de servicio:	
Estudios realizados:	

Género: Femenino \_\_\_ Masculino: \_\_\_

**PREGUNTAS**

1. ¿Se aplica el proceso administrativo en el desarrollo de las tareas administrativas?
2. Si su respuesta a la pregunta anterior fue negativa, favor señale las causas y si fue positiva; favor señale los beneficios:
3. ¿Cuáles son las principales responsabilidades de su unidad?
4. ¿Planifica sus actividades con anticipación?
5. Generalmente, ¿se cumplen los objetivos trazados?
6. ¿Qué factores inciden directamente para el logro o fracaso de los objetivos?
7. ¿Se toman en cuenta las aportaciones de los subalternos para el proceso de toma de decisiones?
8. ¿Acostumbra delegar autoridad y responsabilidades a las personas que colaboran en su unidad?
9. ¿Se cuenta con sistemas de información gerencial para el desarrollo más eficiente de las actividades?



10. ¿Cuántos puestos de trabajo utilizan computador en su tarea diaria?
11. ¿Están los computadores de su unidad conectadas en red?
12. ¿Considera usted que la unidad cuenta con los recursos materiales y humanos necesarios para funcionar de manera eficiente?
13. Cite algunos de los principales problemas de esta unidad
14. Sugerencias para mejorar el desempeño de está unidad:
15. ¿Considera usted que el ambiente organizacional favorece o desfavorece la calidad en el servicio de está unidad?
16. ¿Cuáles considera que han sido los principales logros de su unidad durante su gestión?
17. ¿Realizan algún tipo de control en el desarrollo de las actividades administrativas?
18. ¿Considera un programa de capacitación para fortalecer las habilidades de los empleados cada año?
18. ¿Cuáles son los principales problemas al ejecutar los fondos asignados por el Gobierno?
19. ¿Cuáles son las principales herramientas administrativas para poder desarrollar, ejecutar y mantener las finanzas de la municipalidad a nivel estable?
19. ¿Cuales son los principales problemas que se tienen al momento de ejecutar el presupuesto?
20. ¿Cuándo se ejecuta el presupuesto este se ejecuta completamente y en plazo establecido?

**ANEXO 6:**

**TABULACIÓN DE RESULTADOS DE**

**CUESTIONARIOS DIRIGIDOS A**

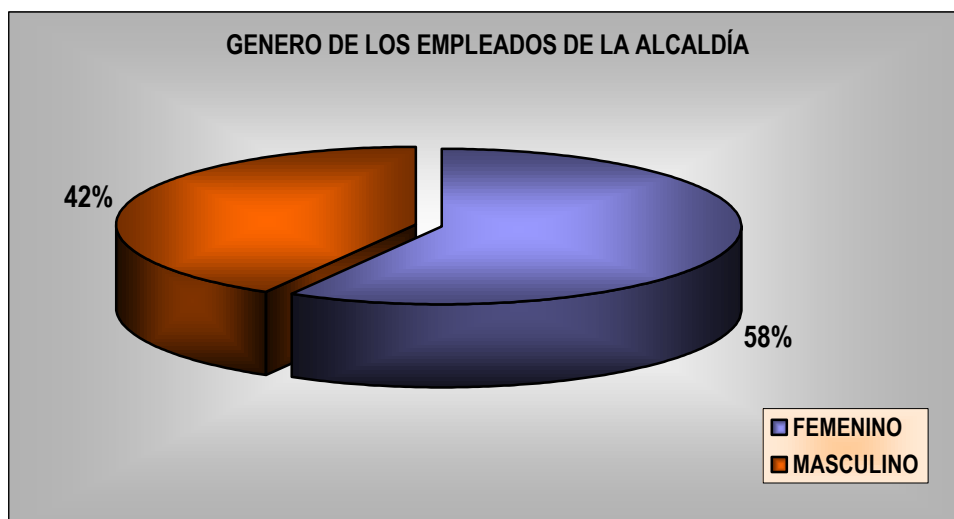
**EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA**

**MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE**

## TABULACIÓN EMPLEADOS

### DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
FEMENINO	28	58
MASCULINO	20	42
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



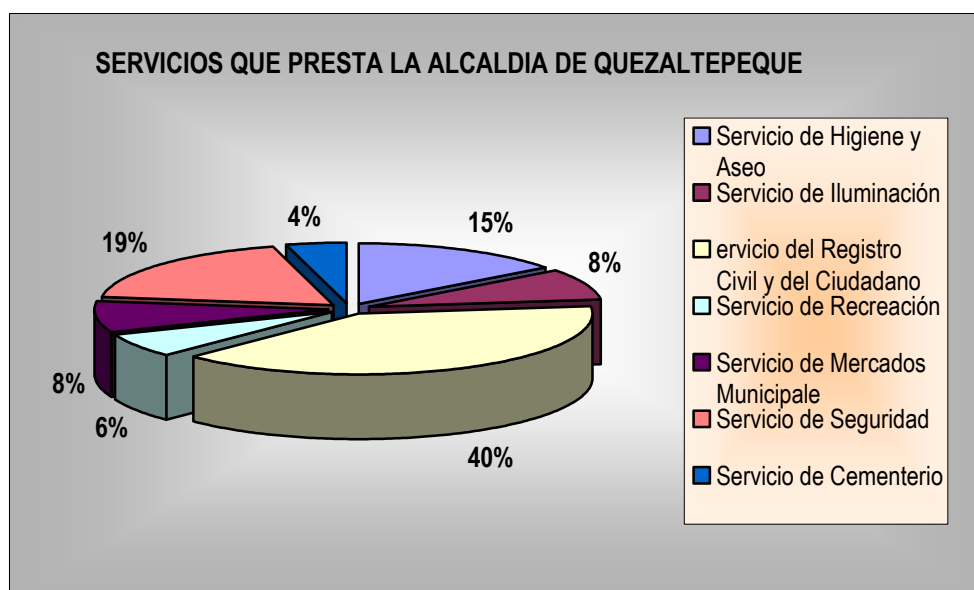
**INTERPRETACIÓN:** El 58% de los empleados de la Alcaldía son mujeres, mientras que el 42% son hombres. Por lo que se concluye que la mayor cantidad de empleados está constituida por el género femenino, las cuales asimismo desempeñan roles importantes y de dirección de unidades.

**PREGUNTA 1:** ¿Cuáles son los principales servicios que brinda la Alcaldía a los quezaltecos?

**OBJETIVO:** Saber si los empleados conocen los principales servicios que presta la Alcaldía a los residentes del municipio de Quezaltepeque.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Servicio de Higiene y Aseo	7	15
Servicio de Iluminación	4	8
Servicio del Registro Civil y del Ciudadano	19	40
Servicio de Recreación	3	6
Servicio de Mercados Municipales	4	8
Servicio de Seguridad	9	19
Servicio de Cementerio	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:**

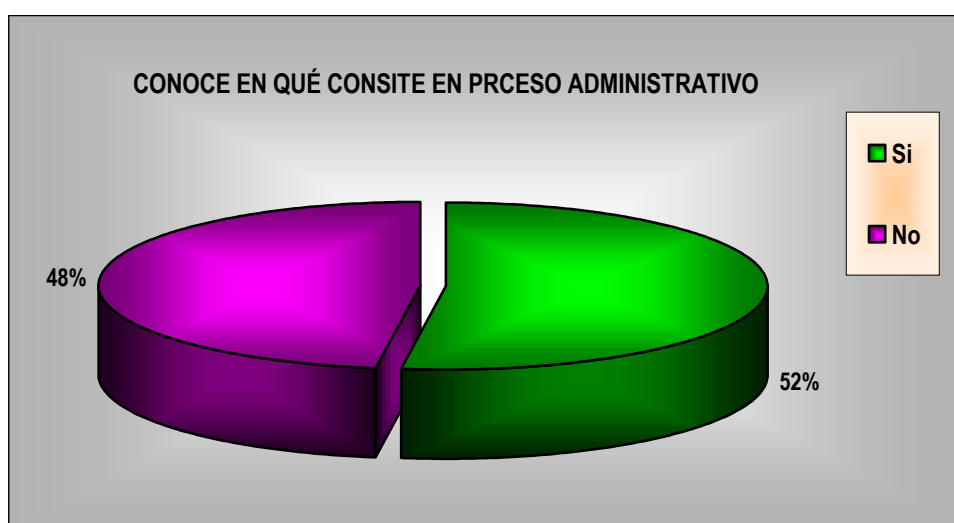
Según los empleados de la Alcaldía, los principales servicios que se brindan a los usuarios son los de emisión de partidas de nacimiento, recaudación de impuestos, asesorías jurídicas, y prestación de servicios básicos tales como recolección de basura y alumbrado público, entre otros.

**PREGUNTA 2:** ¿Conoce usted en qué consiste el Proceso Administrativo?

**OBJETIVO:** Conocer si los empleados de la Alcaldía saben en que consiste el proceso administrativo

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Si	25	52
No	23	48
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



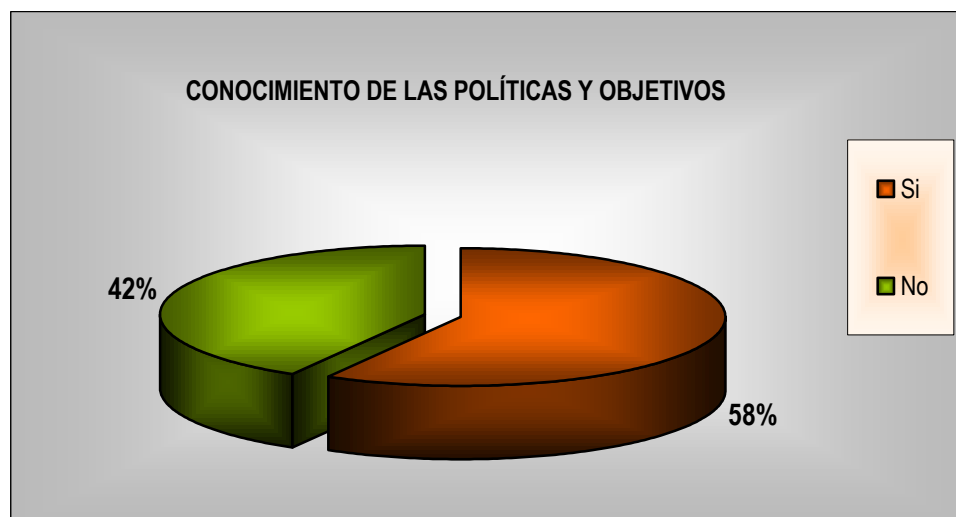
**INTERPRETACIÓN:** Aproximadamente el 50% de los empleados de la Alcaldía de Quezaltepeque tienen conocimiento acerca del proceso administrativo, mientras que el resto dicen no saber en qué consiste, en la mayoría de los casos se debe al nivel de estudios, mientras que algunos de los empleados no lo aplican en sus funciones puesto que sus superiores tampoco lo hacen.

**PREGUNTA 3:** ¿Conoce usted los objetivos y políticas de la institución?

**OBJETIVO:** Saber si los empleados tienen claros los objetivos y políticas de la institución con el objeto de conocer si éstos basan, asimismo, sus actividades en el logro de los objetivos y cumplimiento de las políticas.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Si	28	58
No	20	42
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:**

El 58% de los empleados encuestados dijo que generalmente se da cumplimiento a los objetivos trazados, mientras que el 42% dijo que no se trabajaba de acuerdo a objetivos previamente establecidos.

Aproximadamente la mitad de los empleados de la Alcaldía conocen las políticas que norman la institución para la que laboran, mientras que los demás dijeron no conocer la estructura de las mismas, se considera importante el conocimiento de las políticas que en base a ello es posible

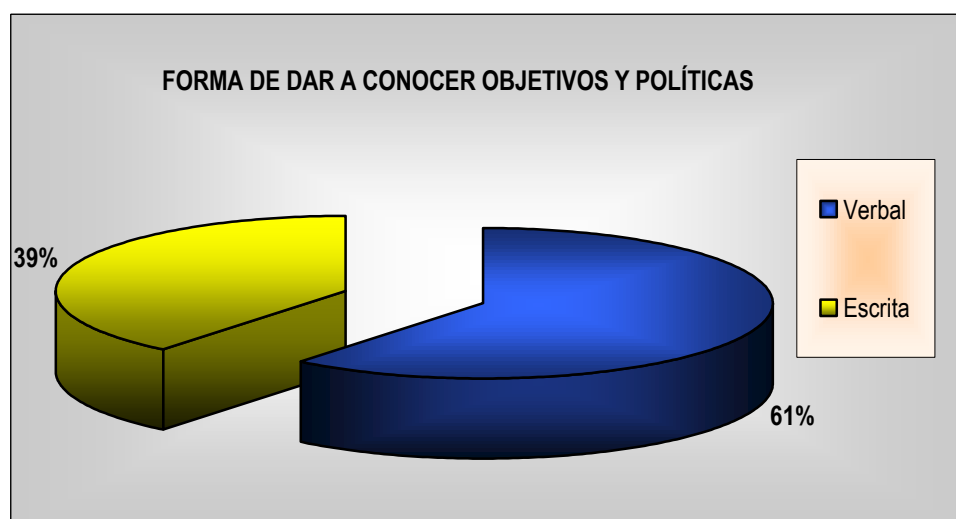
obtener mejores resultados ya que son las que determinan los lineamientos adecuados para que todas las tareas funciones de forma organizada.

**PREGUNTA 4:** ¿De qué forma le dieron a conocer los objetivos y políticas de la institución?

**OBJETIVO:**

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Verbal	17	61
Escrita	11	39
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



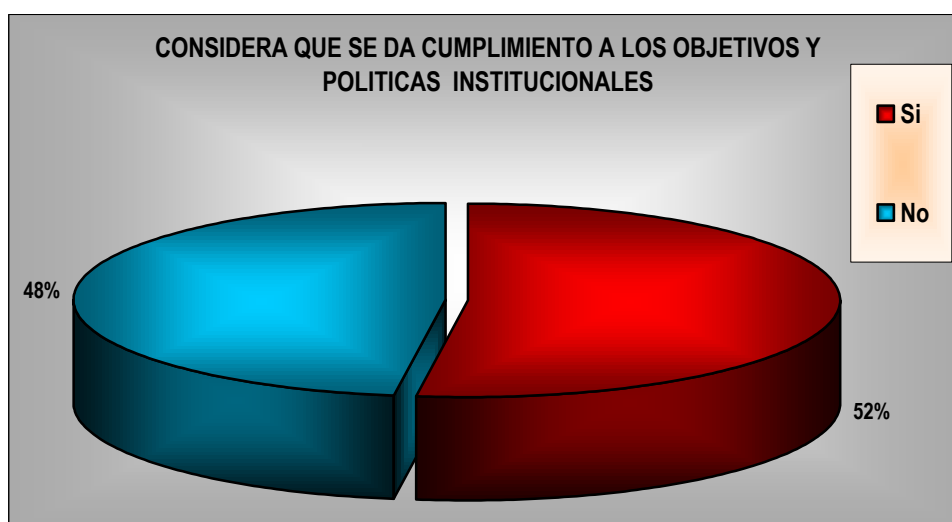
**INTERPRETACIÓN:** Los objetivos y políticas institucionales fueron dadas a conocer en forma verbal a la mayoría de los empleados y en un porcentaje menor en forma escrita dificultando estas la comprensión y aplicación de las mismas ya que es necesario reflejarlas de las dos formas para una mejor comprensión.

**PREGUNTA 5:** ¿Considera que se da cumplimiento a los objetivos y políticas Institucionales?

**OBJETIVO:** Conocer si los objetivos de la Alcaldía conducen el conjunto de esfuerzos realizados por el personal de la institución.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Si	25	52
No	23	48
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** El 52% de los empleados encuestados dijo que generalmente se da cumplimiento a los objetivos trazados, mientras que el 42% dijo que no se trabajaba de acuerdo a objetivos previamente establecidos, por lo que es importante que se les de cumplimiento para prestar un mejor servicio a la población..

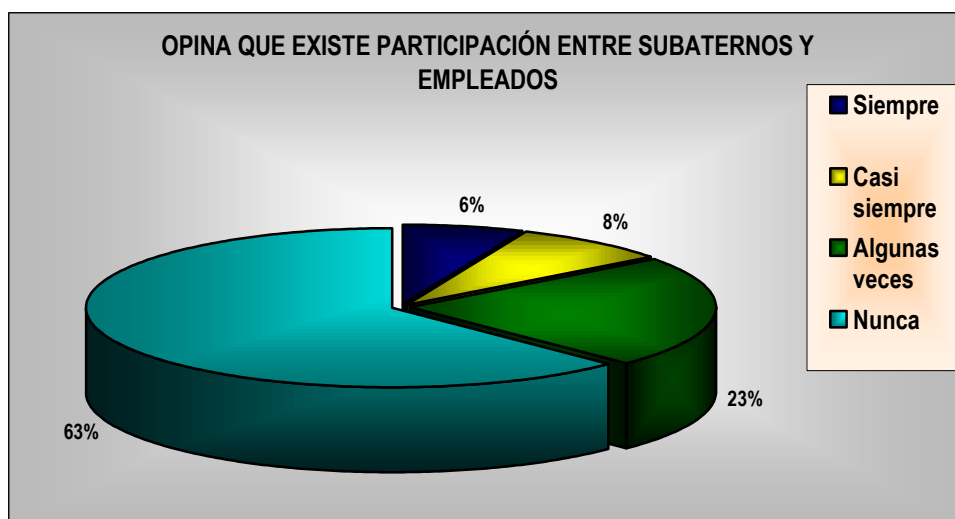


**PREGUNTA 6:** ¿Existe participación entre Jefes y sub. Alternos a la hora de la toma de decisiones?

**OBJETIVO:** Conocer si los aportes de los empleados son tomados en cuenta a la hora de la toma de decisiones.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Siempre	3	6
Algunas veces	15	31
Nunca	30	63
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



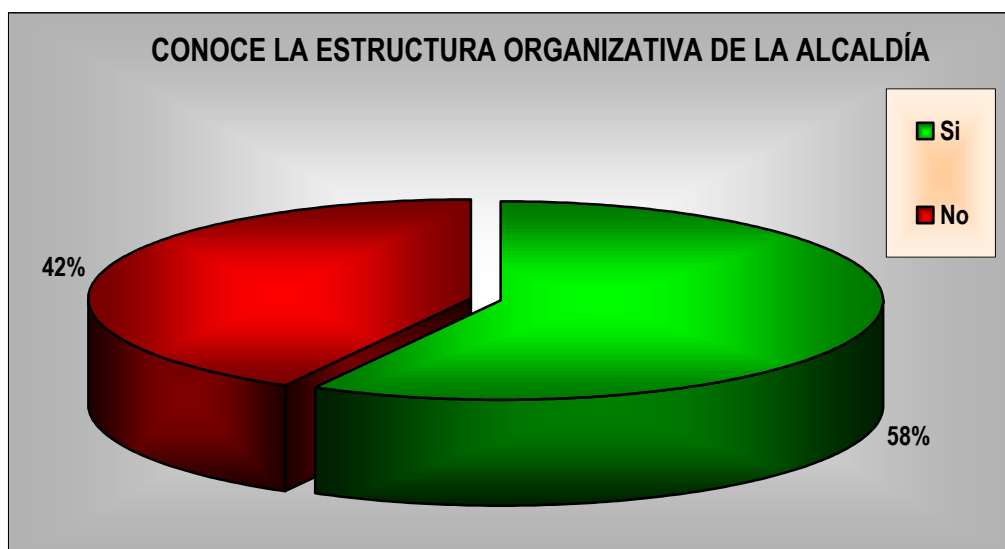
**INTERPRETACIÓN:** Normalmente no existe consenso por parte de jefes y empleados para el proceso de toma de decisiones, pues se pudo constatar que el 63% de los empleados dicen que su opinión nunca ha sido tomada en cuenta para tomar decisiones importantes y no tan relevantes, solamente un 23% dice que sus jefes algunas veces piden su opinión.

**PREGUNTA 7:** ¿Conoce Ud. la estructura organizativa de la Alcaldía?

**OBJETIVO:** Conocer si los empleados de la Alcaldía saben cuál es la estructura organizativa de la institución para la que laboran.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Si	28	58
No	20	42
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



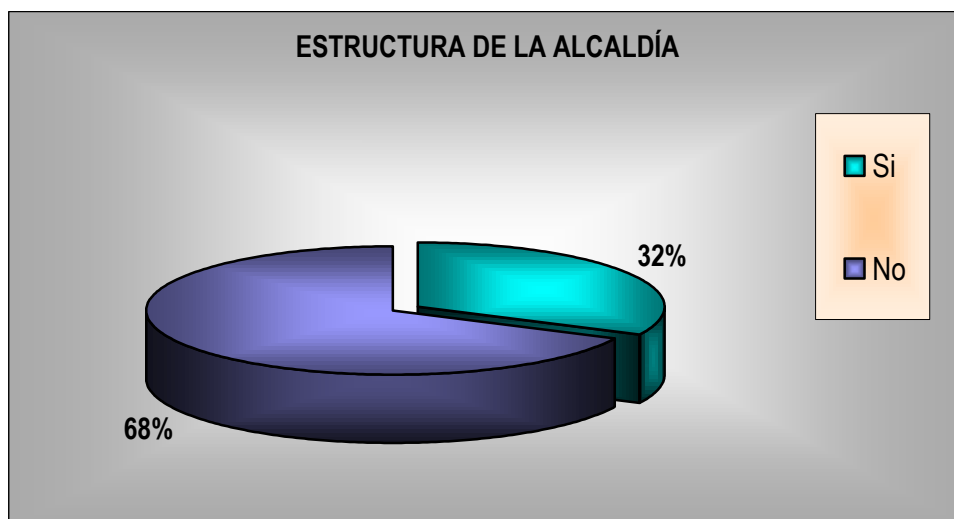
**INTERPRETACIÓN:** El 58% de los empleados conocen la estructura organizativa, se pudo observar que son aquellos que trabajan en puestos más cercanos a las gerencias de las distintas instancias y por lo tanto se les hace necesario consultar esa información a menudo, mientras que un 42% dijo no conocer la estructura organizativa, la mayoría de los cuales desempeñan cargos en las áreas de atención al cliente.

**PREGUNTA 8:** ¿Considera que la estructura de la institución está de acuerdo con las necesidades de la Alcaldía?

**OBJETIVO:** Determinar si es necesario realizar algún tipo de ajuste a la estructura organizativa de la Alcaldía, adaptándola a las necesidades que esta requiera.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Si	9	32
No	19	68
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



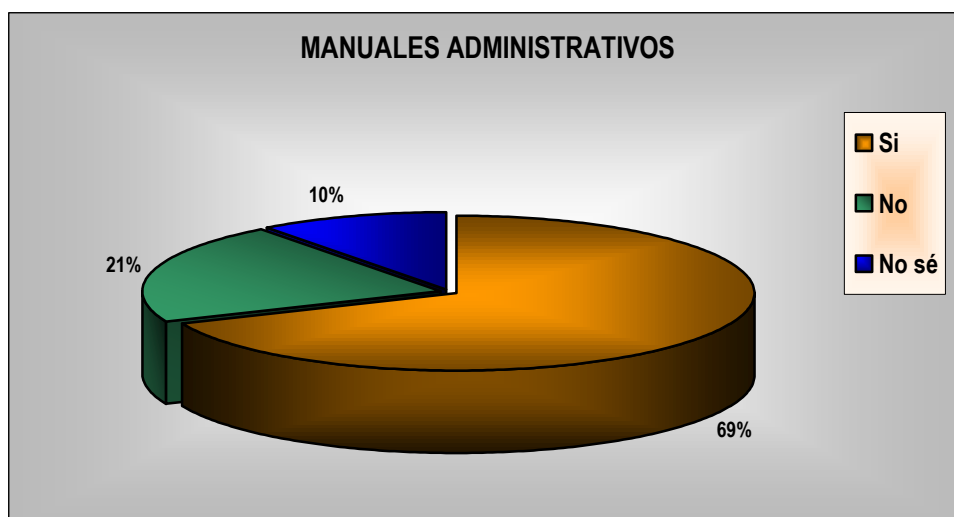
**INTERPRETACIÓN:** El 68% de los empleados considera que la estructura organizativa no es funcional haciéndose necesario una adaptación a dicho organigrama con el propósito de mejorar la jeraquizacion, mientras que un 32% de los empleados están de acuerdo con la estructura organizativa actual.

**PREGUNTA 9:** ¿La Alcaldía cuenta con Manuales Administrativos?

**OBJETIVO:** Conocer si en la institución se cuenta con Manuales Administrativos para la dirección de las actividades que ahí se realizan.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Si	33	69
No	10	21
No sé	5	10
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



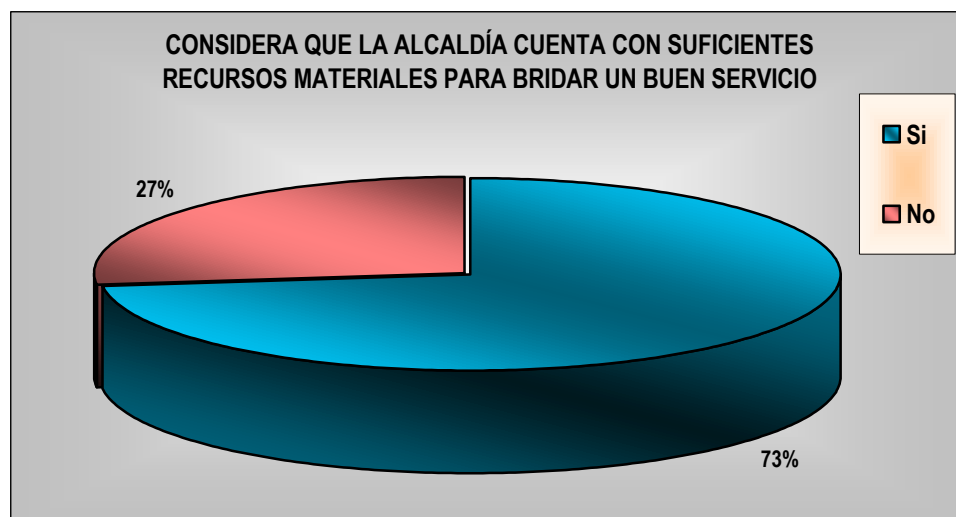
**INTERPRETACIÓN:** El 69% de los empleados dice que conocen de la existencia de manuales de descripción de puestos pero que no hacen uso de ello, pero que si emplean algunas herramientas administrativas, mientras que el 21% dijo que la Alcaldía no posee manuales ni otras herramientas, y el 21% no sabe si existen o no.

**PREGUNTA 10:** ¿Considera que el Mobiliario y equipo con que cuenta la Alcaldía son suficientes para brindar un buen servicio al usuario?

**OBJETIVO:** Conocer si los recursos materiales son suficientes para cubrir la demanda de servicios municipales.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Si	35	73
No	13	27
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



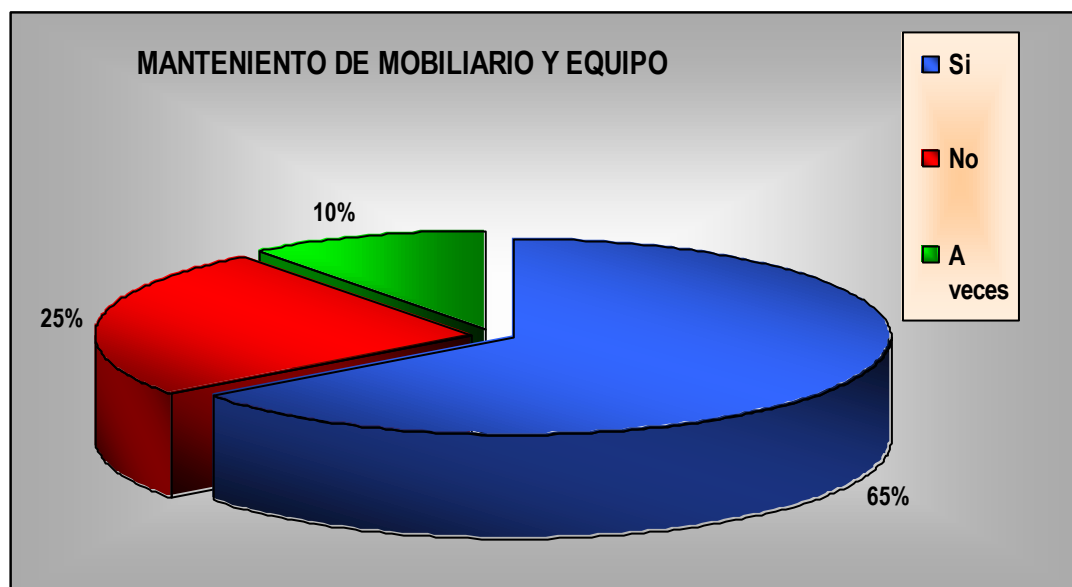
**INTERPRETACIÓN:** El mayor numero de empleados dijo que el mobiliario y equipo con que cuenta la Alcaldía son suficientes para cubrir de forma efectiva las demandas de los usuarios y brindarles, así mismo, un buen servicio, mientras que un 27% dijo que no es así ya que se carece de equipos computacionales que ayuden a llevar los registros sistematizados de un forma mas organizada y abarcar más áreas, así como faltan sillas en el área de atención al cliente.

**PREGUNTA 11:** ¿Se da mantenimiento continuo al equipo y mobiliario con que cuenta la alcaldía?

**OBJETIVO:** Conocer si el mobiliario y equipo con que cuenta la alcaldía recibe algún tipo de mantenimiento para mantenerlo en buen estado.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Si	31	65
No	12	25
A veces	5	10
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



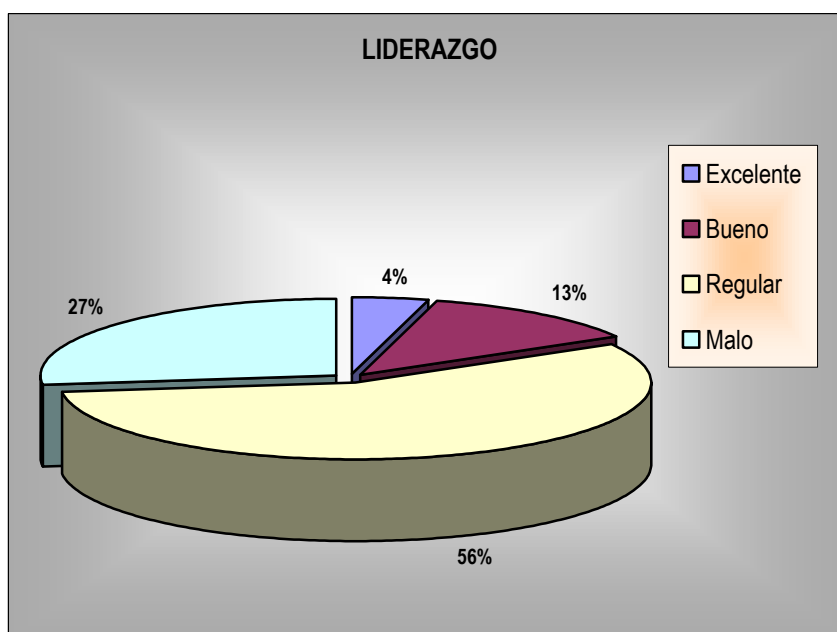
**INTERPRETACIÓN:** El 65% de los empleados opinan que sí se da mantenimiento a l mobiliario y equipo con que cuenta la Alcaldía para que el mismo funcione de manera adecuada y tenga una mayor vida útil, mientras que el 25% dice que no se le da mantenimiento y un porcentaje del 10% dijo que a veces.

**PREGUNTA 12:** ¿Cómo considera el liderazgo en la institución?

**OBJETIVO:** Saber que opinan los empleados de la forma en que son dirigidos por sus superiores y si estos confían en las personas que los lideran.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Excelente	2	4
Bueno	6	13
Regular	27	56
Malo	13	27
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



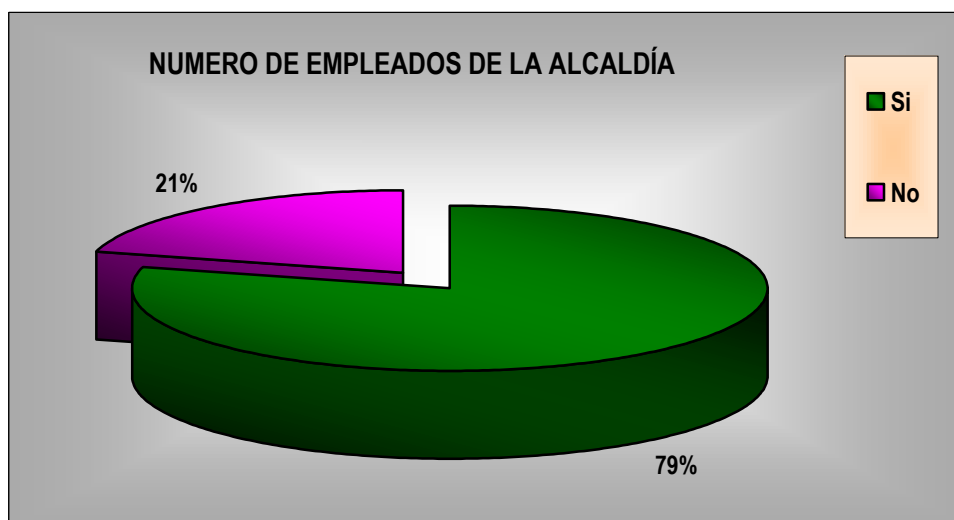
**INTERPRETACIÓN:** El 56% de los empleados considera que el liderazgo que se da en la Alcaldía es regular, mientras que un 27% de los empleados lo consideran malo, lo que implica que debe mejorarse para que haya una dirección eficaz, para que los empleados puedan confiar en sus líderes y mantener una buena comunicación.

**PREGUNTA 13:** ¿Considera que las unidades encargadas de la prestación de servicios cuentan con personal suficiente?

**OBJETIVO:** conocer si el personal con que cuenta la alcaldía actualmente es suficiente para suplir todas las tareas administrativas necesarias para el buen funcionamiento de la institución.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Si	38	79
No	10	21
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** Según la opinión de los empleados de la Alcaldía, el número de empleados con que cuenta la alcaldía son suficientes para concluir con cada una de las tareas administrativas aunque falta organización y trabajo en equipo para que este proceso se dé de forma más eficiente, mientras que un 21% del total opina que el personal no es suficiente.

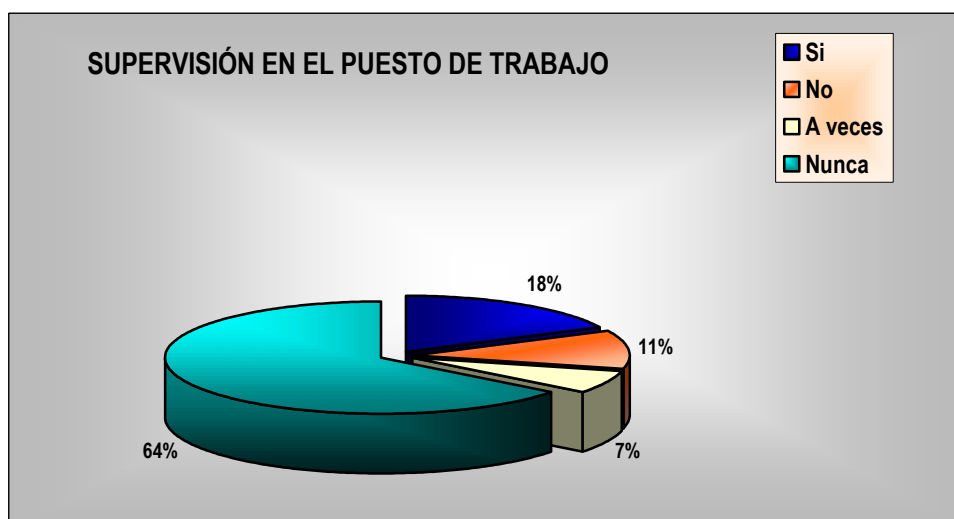


**PREGUNTA 14:** ¿Se supervisa al personal en la ejecución de sus labores?

**OBJETIVO:** Conocer si en la institución se aplica la supervisión para apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Si	9	19
No	6	13
A veces	4	8
Nunca	29	60
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



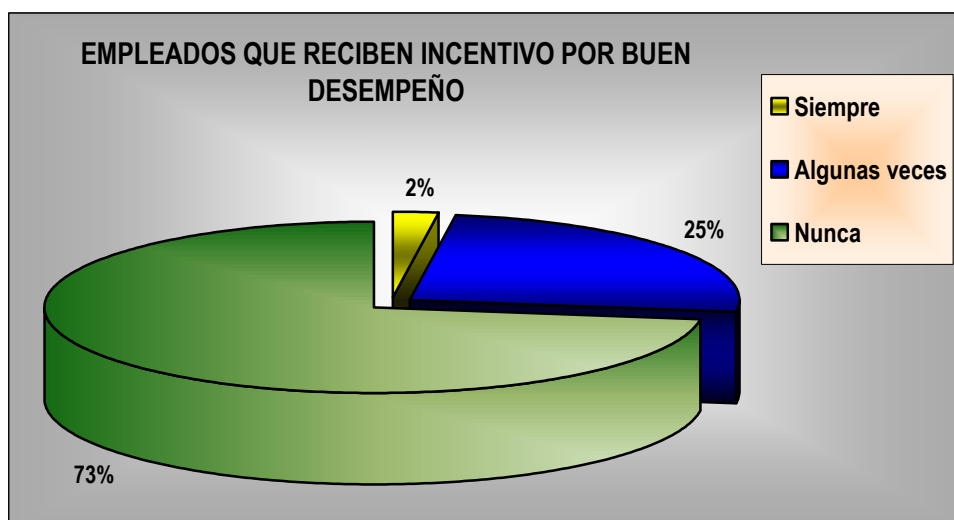
**INTERPRETACIÓN:** El 60% de los empleados opina que no se lleva a cabo la supervisión, por lo que es necesario que los jefes verifique que las labores de sus subalternos se realicen eficientemente, mientras que el 17% opina que si se supervisa al personal en la realización de las actividades.

**PREGUNTA 15:** ¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de su superior por el buen desempeño de las actividades que usted realiza?

**OBJETIVO:** Identificar el porcentaje de empleados que reciben algún tipo de incentivo por su buen desempeño en el lugar de trabajo.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Siempre	1	2
Algunas veces	12	25
Nunca	35	73
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



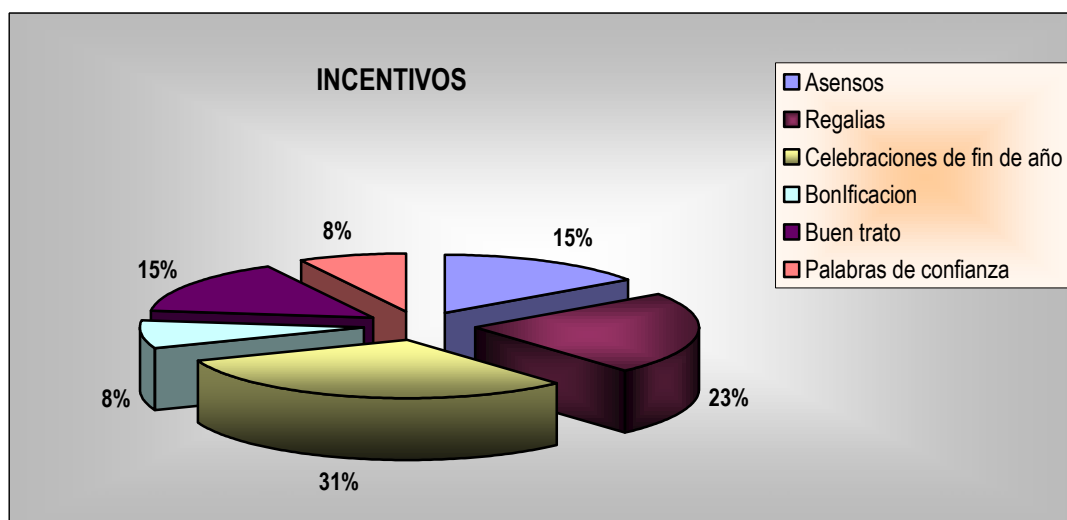
**INTERPRETACIÓN:** El 73% de los empleados de la Alcaldía dice que no recibe ningún tipo de incentivo por un trabajo bien hecho por parte de sus superiores, un 25% dijo que algunas veces mientras que sólo un 2% dijo que siempre recibía incentivos.

**PREGUNTA 16:** ¿Qué tipo de incentivos recibe?

**OBJETIVO:** Saber cuales son los tipos de incentivo que comúnmente reciben los empleados de la Alcaldía.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Asensos	2	15
Regalias	3	23
Celebraciones de fin de año	4	31
Bonificacion	1	8
Buen trato	2	15
Palabras de confianza	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:**

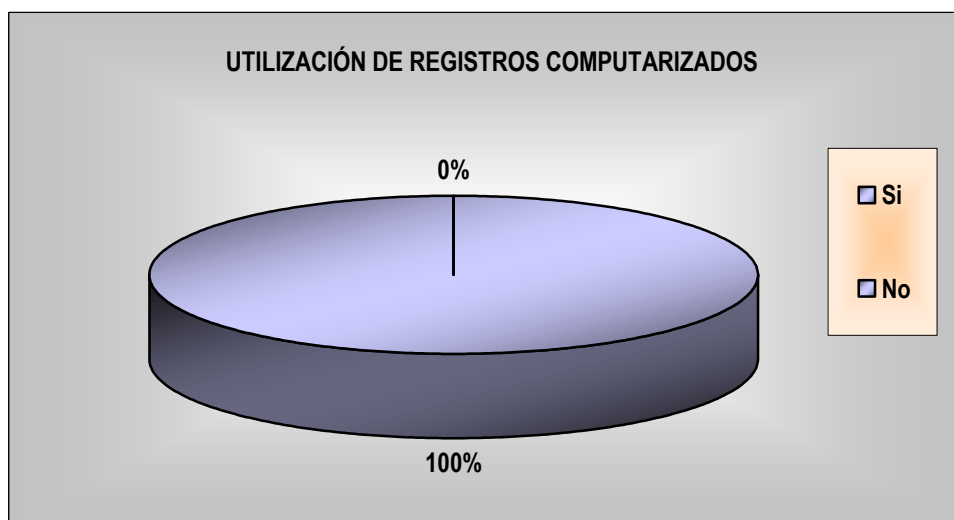
El 31% de los empleados consideran que los tipos mas comunes de incentivo recibidos son los de celebraciones de fin de año, mientras que el 23% opina que son las regalias, por lo que se considera importante que se incrementen los incentivos para que los empleados se sientan motivados al momento de realizar sus actividades.

**PREGUNTA 17:** ¿Se utilizan registros computarizados, tales como bases de datos para almacenamiento de información?

**OBJETIVO:** Conocer si se utilizan sistemas de información adecuados para el envío y recepción de información entre empleados y usuarios.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Si	48	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



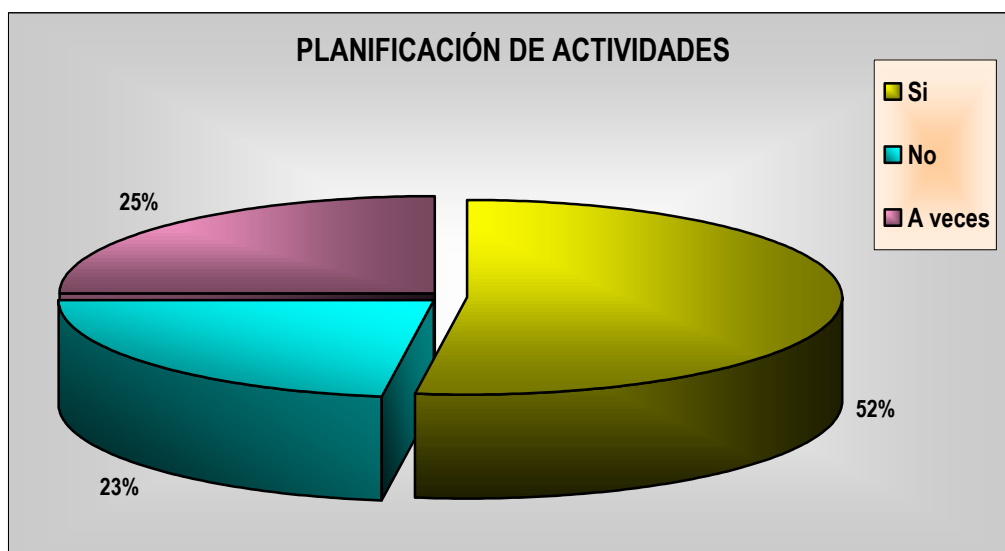
**INTERPRETACIÓN:** El 100% de los empleados manifestaron que si se cuenta con registros computarizados pero que les faltaba un equipo actualizado para facilitar la prestación de servicios a los usuarios en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, por lo que es preciso adquirir un equipo que este acorde con las necesidades de los usuarios.

**PREGUNTA 18:** Las Actividades que usted ejecuta, ¿las planifica con anticipación?

**OBJETIVO:** Saber si se aplica el proceso de planeación para la consecución de las tareas.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Si	25	52
No	11	23
A veces	12	25
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



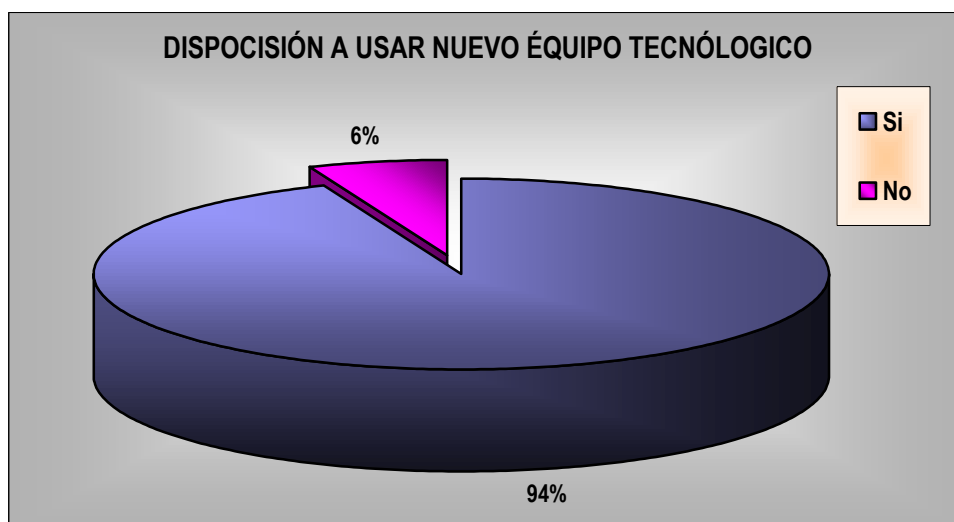
**INTERPRETACIÓN:** El 52% de los empleados dice que acostumbra a planear previamente sus actividades, un 25% dice que a veces dedica parte de su tiempo a la planeación, mientras que un 23% dijo que definitivamente no lo hacía.

**PREGUNTA 19:** .Usted como Empleado de la Alcaldía, ¿estaría dispuesto a usar nuevo equipo tecnológico o nuevos procesos para agilizar las actividades que usted realiza?

**OBJETIVO:** Conocer la disponibilidad de los empleados de la Alcaldía al cambio.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Si	45	94
No	3	6
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



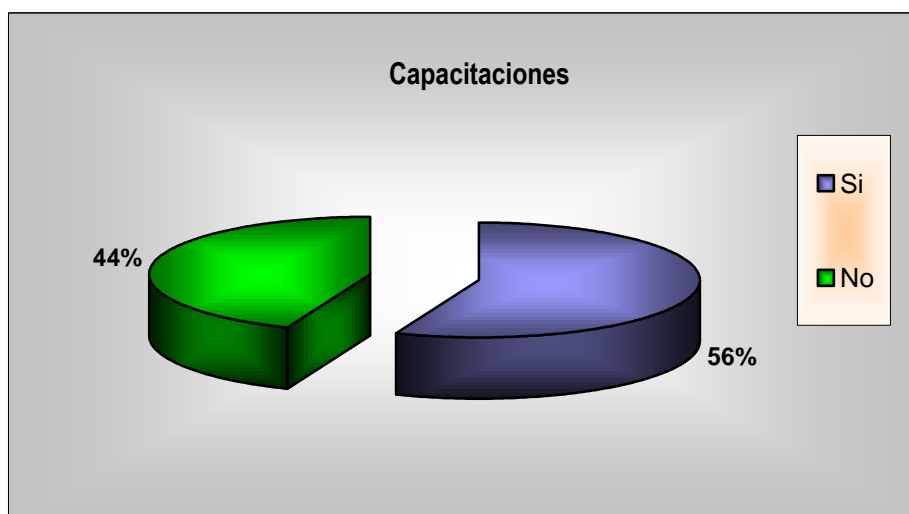
**INTERPRETACIÓN:** Casi todos los empleados tienen buena disposición al cambio, ya que dicen estar de acuerdo en adaptarse a nuevos procesos o uso de equipos tecnológicos que les faciliten el desarrollo de sus tareas y asimismo les permitan brindar un buen servicio al cliente.

**PREGUNTA 20:** Se ha capacitado para mejorar los servicios que brinda la alcaldía?

**OBJETIVO:** Conocer si los empleados de la Alcaldía reciben algún tipo de capacitación.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Si	27	56
No	21	44
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

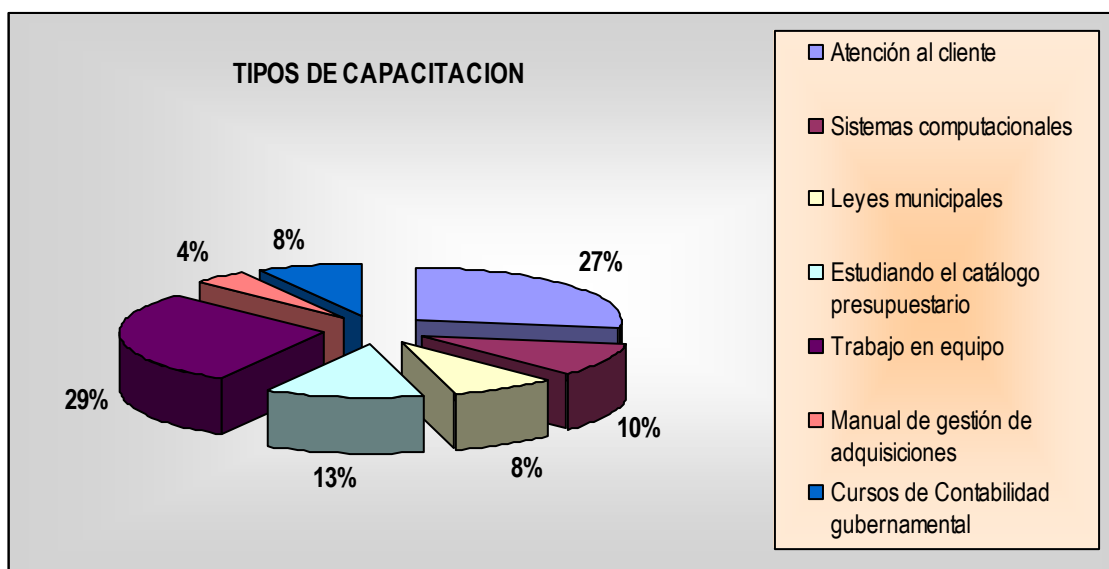


**INTERPRETACIÓN:** El 56% de los empleados dijo que ha recibido capacitación, pero que no es suficiente por lo que se tendría que capacitar con mas frecuencia para mejorar la prestación de los servicios que brinda la Alcaldía.

**PREGUNTA 21:** ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

**OBJETIVO:** Conocer los tipos de capacitación a que han sido convocados los empleados de la Alcaldía de Quezaltepeque.

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Atención al cliente	13	27
Sistemas computacionales	5	10
Leyes municipales	4	8
Estudiando el catálogo presupuestario	6	12
Trabajo en equipo	14	30
Manual de gestión de adquisiciones	2	4
Cursos de Contabilidad gubernamental	4	8
	<b>48</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** El 29% de los empleados opina que el tipo de capacitación a los que han asistido es el que está orientado al trabajo en equipo, mientras que el 27% de los empleados dicen que el tipo de capacitación a que han sido convocados es aquella orientada al servicio al cliente, por lo que se refleja que debe aumentarse la capacitación orientada a cursos de contabilidad gubernamental, leyes municipales y manual de gestión de adquisiciones.

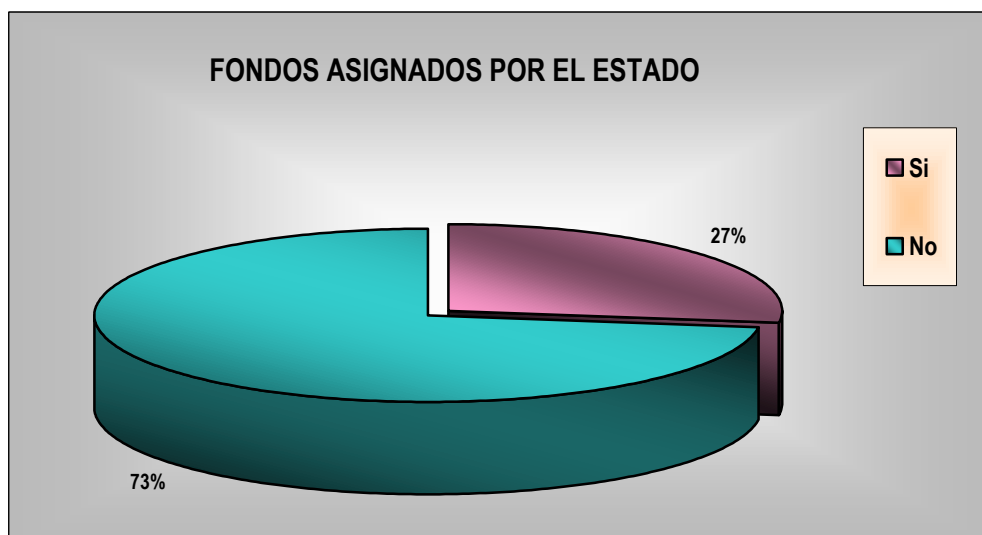


**PREGUNTA 22:** ¿Considera que los fondos que asigna el gobierno a la Alcaldía son suficiente para que esta pueda funcionar adecuadamente?

**OBJETIVO:** Saber si los empleados de la municipalidad están satisfechos con los fondos asignados por el Estado hacia la Alcaldía.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Si	13	27
No	35	73
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100,00</b>



**INTERPRETACIÓN:** El 73% de los empleados dice no estar conformes con los fondos que el Estado destina a las municipalidades ya que esto no es suficiente para cubrir la demanda de necesidades por parte de los usuarios, lo que a veces ocasiona que inconvenientes para brindar un buen servicio al cliente. Un 27% dijo que los fondos sí eran suficientes.

**ANEXO 7:**

**TABULACIÓN DE RESULTADOS DE**

**CUESTIONARIOS DIRIGIDOS A LOS**

**USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE**

**QUEZALTEPEQUE**

## 1. TABULACIÓN USUARIOS

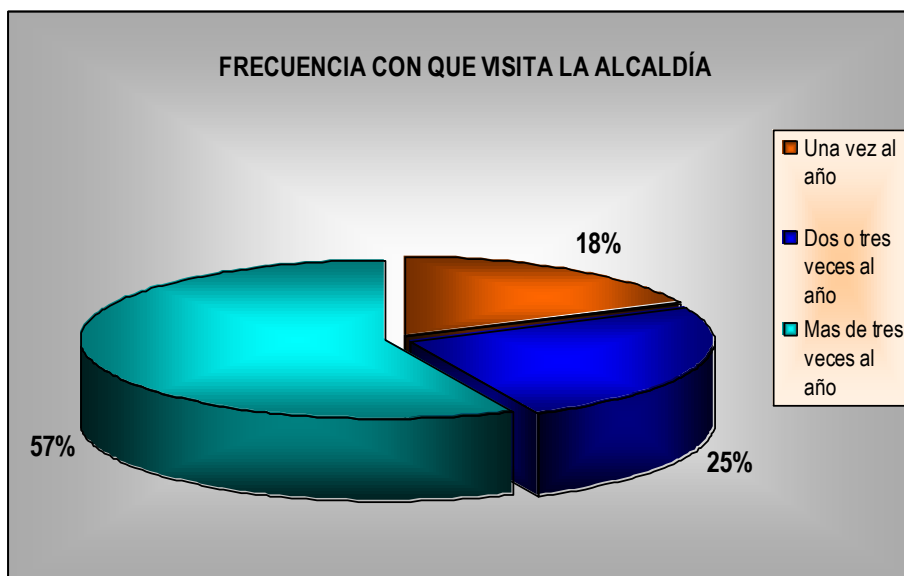
### PREGUNTAS

**PREGUNTA 1:** ¿Con qué frecuencia visita la Alcaldía?

**OBJETIVO:** Conocer la frecuencia con la que los habitantes del Municipio de Quezaltepeque demandan los servicios de la Alcaldía.

### RESULTADOS:

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Una vez al año	18	18
Dos o tres veces al año	25	25
Mas de tres veces al año	57	57
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



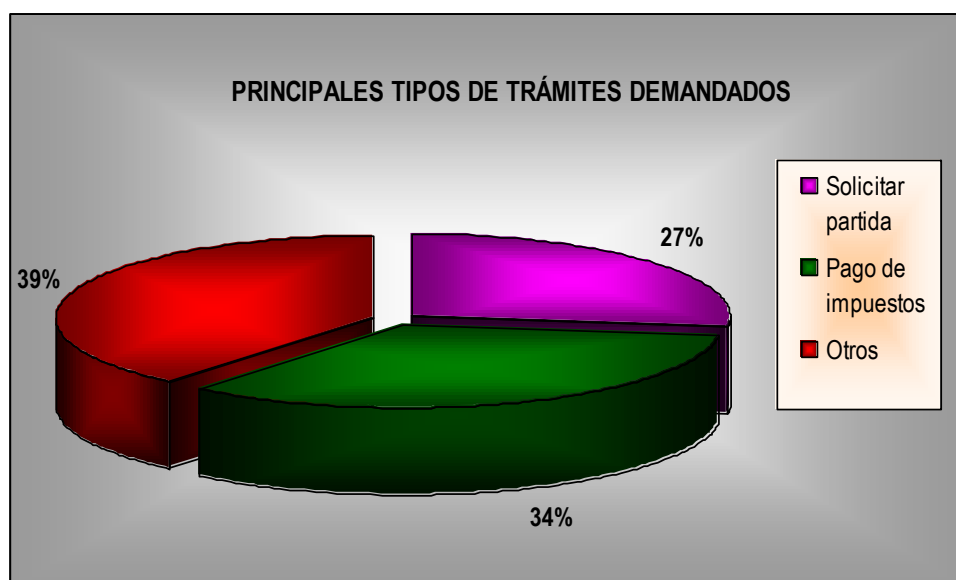
**INTERPRETACIÓN:** La mayoría de usuarios visitan la alcaldía más de tres veces al año, mientras que un 25% de la población encuestada dijo que dos o tres veces al año y el menor porcentaje, un 18% dijo que una vez al año, por lo que es posible concluir que los servicios que la alcaldía presta a los habitantes del municipio son constantemente demandados, por lo que es necesario que se sucedan de manera eficiente.

**PREGUNTA 2:** ¿Qué tipo de trámite realizó durante esta visita en la Alcaldía?

**OBJETIVO:** identificar cuáles son los principales servicios prestados por la Alcaldía.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Solicitar partida	27	27
Pago de impuestos	34	34
Otros	39	39
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100,00</b>



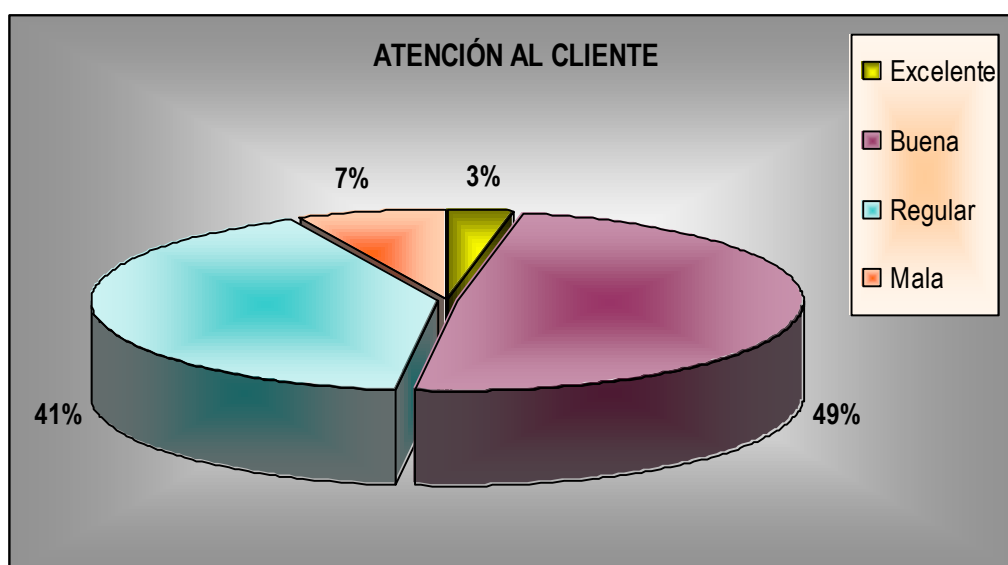
**INTERPRETACIÓN:** Los principales trámites que demandan los usuarios de la Alcaldía son otros comprendidos estos como solicitar solvencia de impuestos, solicitar prestación de servicios básicos o carnés de minoridad, entre otros, con un 39%, mientras que el pago de impuestos lo constituye el 34% y solicitud de partidas de nacimiento con 27%.

**PREGUNTA 3:** ¿Cómo considera la atención proporcionada por parte de los empleados de la alcaldía?

**OBJETIVO:** Saber si la atención brindada por los empleados hacia los usuarios es la apropiada.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Excelente	3	3
Buena	49	49
Regular	41	41
Mala	7	7
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:**

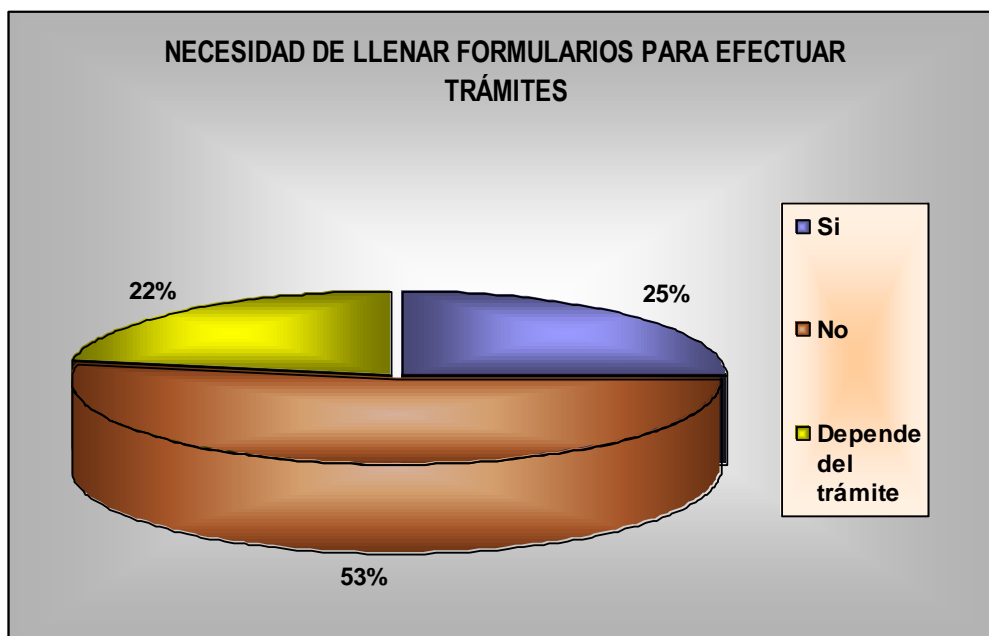
La mayoría de la población opina que ha recibido una atención buena durante sus visitas a la Alcaldía por parte de los empleados, mientras que un 41% dice que ha recibido una atención regular, solamente un 3% dicen que la atención brindada por parte de los empleados ha sido excelente, y un 7% dice que recibió una mala atención, es necesario mejorar la atención proporcionada ya que prácticamente la mitad opina que es regular.

**PREGUNTA 4:** Dentro de la Alcaldía llena algún tipo de formulario:

**OBJETIVO:** Saber qué tipo de herramientas se utilizan para agilizar los trámites demandados por los usuarios.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Si	25	25
No	53	53
Depende del trámite	22	22
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:**

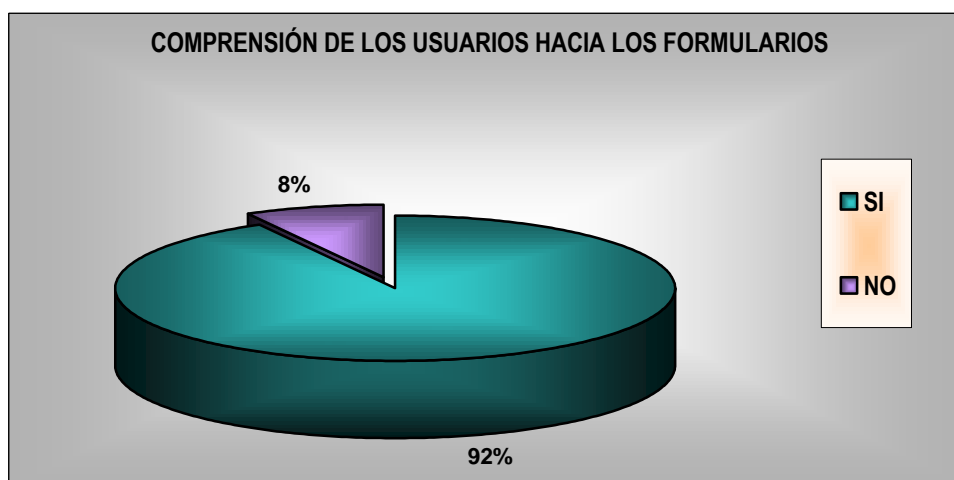
La mayoría de trámites demandados por los usuarios no utilizan formulario para recibir servicio, mientras que el 25% dice que si llena formularios previamente a realizar el trámite, aunque en una cantidad menor, además cabe mencionar que el uso del formulario depende del trámite.

**PREGUNTA 5:** Si su respuesta es positiva, ¿los formularios son fáciles de entender y llenar?

**OBJETIVO:** Conocer si los formularios son fácilmente entendibles por los usuarios

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
SI	23	92
NO	2	8
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



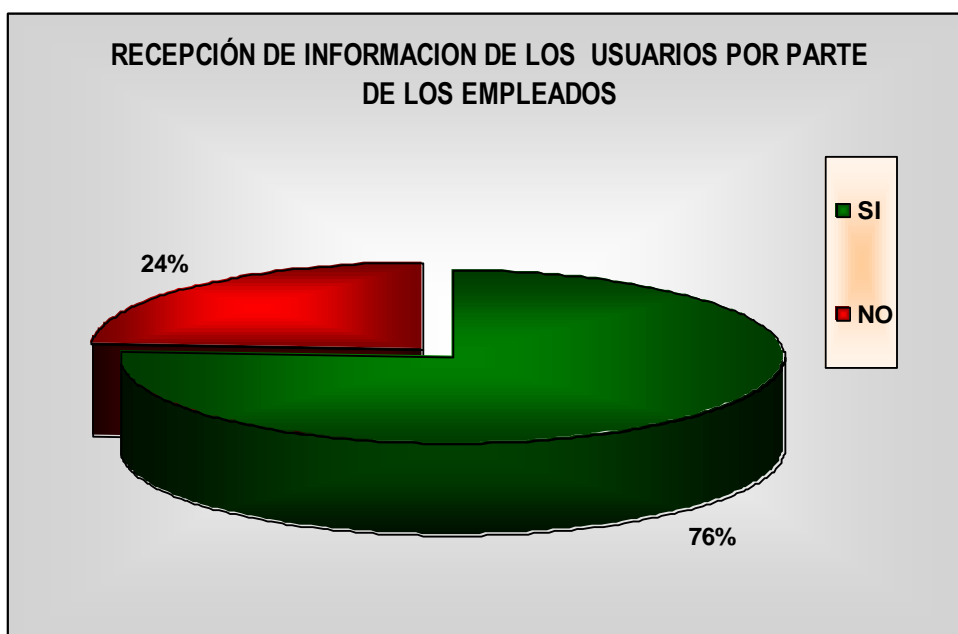
**INTERPRETACIÓN:** La mayoría de los usuarios opinan que los formularios que han llenado son fáciles de completar, ya que están elaborados de forma sencilla. Por lo que se puede concluir que los formularios han sido elaborados de forma adecuada para mayor comprensión de los usuarios.

**PREGUNTA 6:** Cuándo realiza cualquier tipo de trámite recibe información pertinente por parte de los empleados

**OBJETIVO:** Determinar si se recibe información por parte del personal

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
SI	76	76
NO	24	24
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** La mayoría de los encuestados dicen haber recibido información oportuna por parte de los empleados cuando se acercaron a la Alcaldía a solicitar un servicio, mientras que un 24% dijo no haber recibido información al momento de realizar el trámite, lo que les ocasionó inconvenientes al momento de realizarlo.

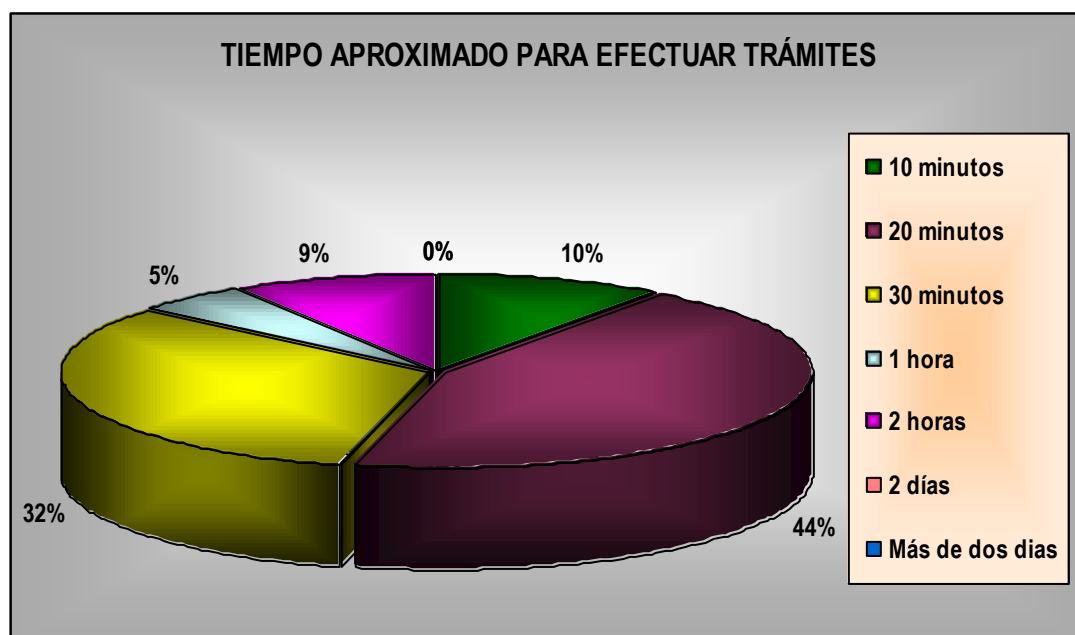


**PREGUNTA 7:** Cuánto tiempo tardo aproximadamente en el trámite que realizó:

**OBJETIVO:** Conocer el tiempo que se tardan las personas al realizar cualquier tipo de tramite

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
10 minutos	10	10
20 minutos	44	44
30 minutos	32	32
1 hora	5	5
2 horas	9	9
2 días	0	0
Más de dos días	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



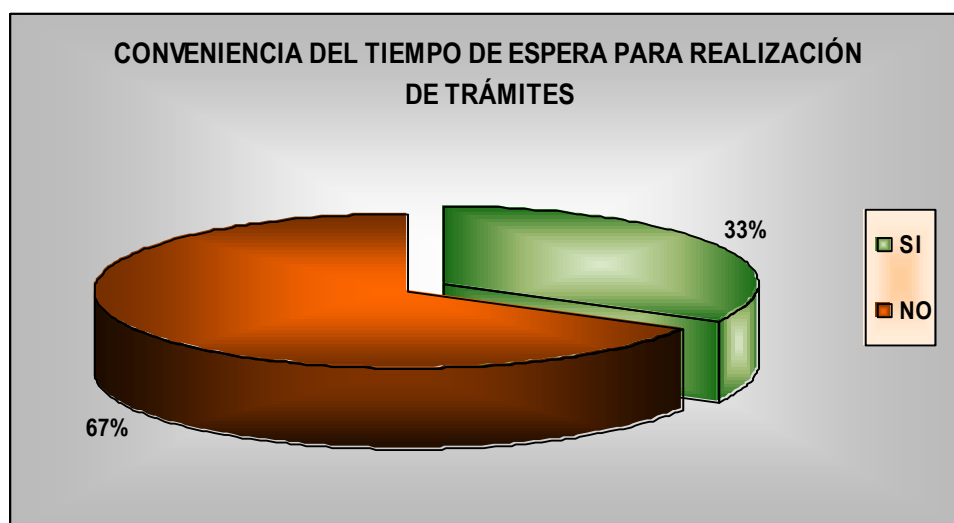
**INTERPRETACIÓN:** El 44% de los usuarios opina que el tiempo de espera en que se efectúan los trámites en la Alcaldía es de 20 minutos y un 33% opina que es de 30 minutos, por lo tanto se refleja que existe una variación entre 20 y 30 minutos.

**PREGUNTA 8:** Considera que es adecuado el tiempo que tardó para el trámite que realizó

**OBJETIVO:** Conocer si el usuario queda satisfecho con el tiempo de espera

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
SI	33	33
NO	67	67
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



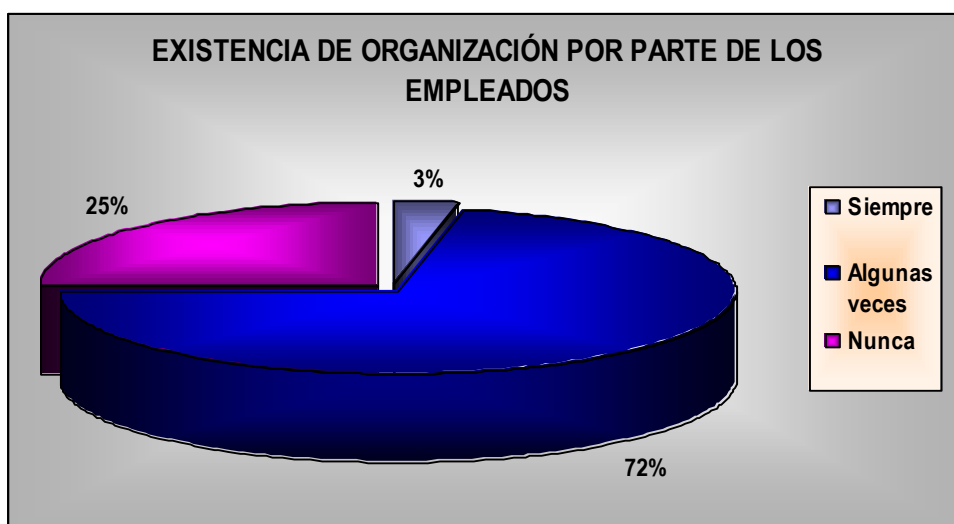
**INTERPRETACIÓN:** Los usuarios no se muestran del todo satisfechos con el tiempo de espera en la realización de trámites en la Alcaldía, consideran que ese no es el tiempo óptimo que ellos estarían dispuestos a esperar.

**PREGUNTA 9:** ¿Considera que existe organización dentro de la Alcaldía por parte de los empleados para el desempeño de las actividades?

**OBJETIVO:** Saber si existe organización por parte de los empleados

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
Siempre	3	3
Algunas veces	72	72
Nunca	25	25
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



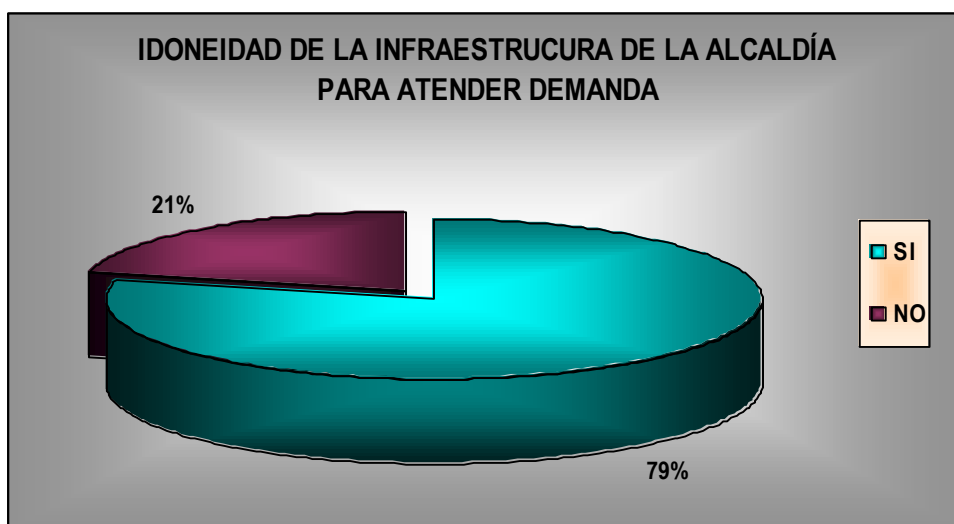
**INTERPRETACIÓN:** El 72% de los usuarios opinan que los empleados de la alcaldía se muestran organizados algunas veces, pero no siempre trabajan con la misma efectividad, mientras que un 25% opina que nunca se muestran organizados por lo que se necesita mejorar la organización.

**PREGUNTA 10:** Considera que la infraestructura de la Alcaldía es adecuada para el número de usuarios que atiende diariamente.

**OBJETIVO:** Conocer si el espacio con el que cuenta la Alcaldía es el adecuado

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
SI	79	79
NO	21	21
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** La infraestructura de la Alcaldía es la idónea para atender la demanda que recibe a diario, según el 79% de los usuarios, mientras que un 21% opina que no puesto que carecen de salas de espera para los trámites que toma mas tiempo efectuar.

**PREGUNTA 11:** ¿Considera importante que se lleven registros computarizados, tales como bases de datos para almacenamiento de información?

**RESULTADOS:**

**OBJETIVO:** Conocer la importancia de contar con registros computarizados para registrar la información de forma ordenada y prestar un servicio más efectivo.

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
SI	100	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** El 100% de los usuarios consideran importante el uso de registros computarizados por parte de la Alcaldía de Quezaltepeque, para que los servicios puedan realizarse con más eficiencia.

**PREGUNTA 12:** ¿Está usted satisfecho con los servicios prestados por la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque?

**OBJETIVO:** Conocer si los habitantes de municipio consideran eficiente la gestión de la Alcaldía para el cumplimiento de su demanda.

**RESULTADOS:**

RESPUESTAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	%
SI	28	28
NO	72	72
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** La mayor parte de los usuarios aseguran no estar satisfechos con los servicios prestados debido al tiempo empleado en la tramitación de los mismos.

ANEXO 8:  
**FORMULARIO DE EVALUACIÓN  
PARA FACILITADOR.**

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE**  
**FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA FACILITADOR DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

**Objetivo:** Conocer si los módulos han sido realizados en forma adecuada y los temas han sido desarrollados de forma tal que los participantes estén satisfechos con los conocimientos obtenidos.

**Indicaciones:** Marque con una X la opción que considere conveniente.

1. ¿Cree Usted que el facilitador tiene dominio sobre el tema?

Si ( ) No ( )

2. ¿Considera que la metodología utilizada por el facilitador es la adecuada?

Si ( ) No ( )

3. ¿Durante el desarrollo de las clases se sintió motivado por el facilitador?

Si ( ) No ( )

4. ¿Los temas desarrollados por el facilitador fueron expresados en forma clara y entendida?

Si ( ) No ( )

5. ¿Cree Usted que los casos prácticos desarrollados por el facilitador son aplicados a la realidad de las Alcaldías?

Si ( ) No ( )

6. ¿El facilitador desarrolló dinámica de grupo durante la capacitación?

Si ( ) No ( )

7. ¿Cree Usted que los recursos técnicos utilizados por el facilitador fueron los adecuados?

Si ( ) No ( )

8. ¿El facilitador cumplió con los horarios establecidos para el desarrollo de la capacitación?

Si ( ) No ( )



9. ¿El facilitador es una persona que inspira seguridad y confianza para aclarar cualquier duda?

Si ( ) No ( )

10. ¿Cree Usted que la presentación del facilitador es la adecuada para este tipo de eventos?

Si ( ) No ( )

**ANEXO 9:**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA**

**EL PERSONAL**

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

**Objetivo:** Evaluar el nivel de aprendizaje adquirido por los participantes durante la capacitación.

**I. DATOS GENERALES**

Nombre del Trabajador:	_____		
Puesto:	_____	Departamento:	_____
Jefe Inmediato (Evaluador):	_____	Puesto:	_____
Jefe del Evaluador:	_____	Puesto:	_____
Fecha de Evaluación:	_____		_____

**II. PUNTAJE**

PONDERACIÓN	PTOS. OBTENIDOS	PONDERACIÓN	PTOS. OBTENIDOS
Excelente	3	Regular	1
Bueno	2	Necesita mejorar	0

## II. FACTORES DE VALUACIÓN

FACTORES	PTOS. OBTENIDOS
1. Asistencia	
2. Puntualidad	
3. Higiene	
4. Disciplina	
5. Adaptabilidad	
6. Responsabilidad	
7. Comunicación	
8. Conocimiento del puesto	
9. Cantidad de Trabajo	
10. Calidad de Trabajo	
<b>TOTAL</b>	

## IV. VALUACION OBTENIDA

VALUACIÓN	RANGO DE VALUACIÓN (Ptos. Obtenidos)	INTERPRETACIÓN
A	De 37 a 42 Ptos.	Desempeño excepcional
B	De 23 a 36 Ptos.	Desempeño bueno
C	De 12 a 24 Ptos.	Desempeño regular
D	Menos de 12 Ptos.	Desempeño Inaceptable

Aspectos operativos en donde el trabajador requiere capacitación para el desempeño eficiente en su puesto: \_\_\_\_\_

---

---

Comentarios del Trabajador: \_\_\_\_\_

---

---

Observaciones: \_\_\_\_\_

---

---

_____	_____	_____
Firma de Jefe	Firma de Trabajador	Firma de Jefe Inmediato del Evaluador

## DEFINICIÓN DE FACTORES DE VALUACIÓN

1. **Asistencia:** consiste en presentarse a su puesto de trabajo, todos los días convenidos según el contrato firmado con la Alcaldía.
2. **Puntualidad:** consiste en respetar los horarios de entrada y salida al lugar de trabajo, así como las horas de comida.
3. **Higiene:** requerimientos precisos de limpieza Personal y de las instalaciones en las que se desempeña.
4. **Disciplina:** Consiste en el cumplimiento de todas las normas, reglamentos y políticas para mantener el orden y respeto en el trabajo.
5. **Adaptabilidad:** Grado de integración de la persona en el puesto asignado, en su departamento y también con las diferentes personas con las que se relaciona en sus labores.
6. **Responsabilidad:** Grado de conciencia puesta en práctica, de su compromiso con la empresa, resaltando la importancia de realizar su trabajo con dedicación y atención posible.
7. **Comunicación:** es el mantenimiento del flujo de información, entre el trabajador y las autoridades de la Alcaldía, respecto a las labores cotidianas, de manera que exista entendimiento claro y oportuno entre ambas partes.
8. **Conocimiento del Puesto:** Grado de dominio de las tareas, actividades y demás responsabilidades, requeridas en la posición de trabajo.
9. **Cantidad de trabajo:** Capacidad de la persona para absorber mayor o menor número de tareas, considerando la profundidad de las mismas.
10. **Calidad de Trabajo:** Grado de cumplimiento de las especificaciones requeridas para cada una de las tareas y actividades del puesto de trabajo.

ANEXO 10:

**LISTA DE ASISTENCIA A  
CAPACITACIÓN**

## ALCALDIA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE

## LISTA DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN

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

	HORA	NOMBRE	APELLIDOS	PUESTO	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					



ANEXO 11:

**DIPLOMAS**



# La Alcaldia Municipal de Quezaltepeque



Otorga el presente

## DIPLOMA

a:

Por haber asistido al seminario:

## Trabajo en Equipo

Entregado en el mes de . del año Dos Mil

Alcalde

Facilitador

Coordinador



# La Alcaldia Municipal de Quezaltepeque



Otorga el presente

## DIPLOMA

a:

Por haber asistido al seminario:

## Comunicacion

Entregado en el mes de . del ano Dos Mil

Alcalde

Facilitador

Coordinador



# La Alcaldía Municipal de Quezaltepeque



Otorga el presente

## DIPLOMA

a:

Por haber asistido al seminario:

## Liderazgo

Entregado en el mes de . del año Dos Mil

Alcalde

Facilitador

Coordinador



# La Alcaldia Municipal de Quezaltepeque



Otorga el presente

## DIPLOMA

a:

Por haber asistido al seminario:

## Servicio al Cliente

Entregado en el mes de \_\_\_\_\_, del año Dos Mil \_\_\_\_\_

Alcalde

Facilitador

Coordinador