

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



**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA MEJORA CONTINUA DE LOS
SERVICIOS QUE BRINDA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

PALACIOS GIRON, JESSICA ALEXANDRA

PORTILLO HERRERA, NELLY ESMERALDA

RAMOS MURILLO, LAURA MARÍA

16 DE FEBRERO
DE 1841
PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MARZO DE 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA



©2004, DERECHOS RESERVADOS

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

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

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a): Dra. María Isabel Rodríguez.

Secretaria General: Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Emilio Recinos Fuentes.

Secretario (a): Licda. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid.

Docente Director: MSc. Matilde Guzmán de Díaz.

Docente Observador: MSc. Manfredo Rittoffen Castro Guzmán.

Coordinador de seminario: Lic. Rafael Arístides Campos.

Marzo de 2007

San Salvador

El Salvador

Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por llenarme de vida y salud para llegar a la culminación de mi carrera, a mis padres por el esfuerzo y apoyo que me brindaron, a mi hijita Sofi, a mi esposo por su paciencia, a mis amigos, a mi asesora de tesis MSc. Matilde Guzmán de Díaz por interponer sus buenos oficios en mi formación académica y a mis compañeras por su compañerismo y solidaridad.

Jessica Alexandra Palacios Girón

Agradezco primeramente a Dios y a la Virgen santísima por todo su amor y bendición , a mi papá por ser siempre un pilar fundamental en mi vida, por todo su amor , paciencia y entrega, a mi mamá por brindarme fortaleza y amor, a mis hermanos, a mi tía Mary por todo el apoyo a lo largo de toda mi carrera, a toda mi familia, a Carlitos por todo su amor ,apoyo y paciencia , a mi asesora de tesis MSc. Matilde Guzmán de Díaz, y a mis compañeras de grupo de tesis.

Nelly Esmeralda Portillo Herrera

A Dios Todopoderoso, a la Virgen Santísima, a mis padres por su dedicación y esfuerzo , a mis hermanas, a mi novio por su cariño incondicional, a mi asesora de tesis MSc. Matilde Guzmán de Díaz por sus consejos, a mis compañeras de tesis y todas aquellas personas que me dieron su apoyo para poder culminar satisfactoriamente mi carrera.

Laura María Ramos Murillo

INDICE

	Pág.
Resumen	i
Introducción	iii
CAPITULO I. MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO Y EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL MUNICIPAL; SOBRE EL DISEÑO, DISEÑO Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL , SOBRE LA MEJORA CONTINUA Y SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	
A. GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO Y EL REDISEÑO MUNICIPAL	
1. Sobre la Alcaldía Municipal de Soyapango	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Importancia	4
1.3. Objetivos	4
1.4. Funciones Básicas	5
1.5. Estructura Orgánica	7
1.5.1. Organigrama	7
1.5.2. Descripción de Unidades Orgánicas	8
1.6. Leyes y Reglamentos	27
1.6.1. Leyes	27
1.6.2. Reglamentos	28

2.	Sobre el Rediseño Organizacional Municipal	29
2.1.	Conceptos	29
2.2.	Importancia	30
2.3.	Objetivos	30
2.4.	Instrumentos Básicos del Rediseño Organizacional Municipal	31

B. GENERALIDADES SOBRE DISEÑO, DISEÑO Y REDISEÑO

	ORGANIZACIONAL.	34
1.	Diseño	34
1.1.	Conceptos	34
1.2.	Criterios de Formulación	34
1.3.	Modelos de Diseño	35
2.	Diseño Organizacional	36
2.1.	Conceptos	36
2.2.	Importancia	36
2.3.	Principios Básicos del Diseño Organizacional	36
2.4.	Características	37
2.5.	Factores Fundamentales en el Diseño Organizacional	40
2.6.	Enfoques del Diseño Organizacional	43
2.7.	Dimensiones del Diseño Organizacional	45
2.8.	Requisitos del Diseño Organizacional	47
2.9.	Modelos de Diseño Organizacional	49

3.	Rediseño Organizacional	49
3.1.	Conceptos	49
3.2.	Importancia	50
3.3.	Objetivos	51
3.4.	Características	52
C.	GENERALIDADES SOBRE LA MEJORA CONTINUA	53
1.	Mejora Continua	53
1.1.	Conceptos	53
1.2.	Importancia	54
1.3.	Objetivos	54
1.4.	Características	55
1.5.	Fases de La Mejora Continua	56
1.6.	La Cultura de Mejora Continua	57
1.6.1.	Elementos	59
D.	GENERALIDADES SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	64
1.	Identificación de Los Servicios A Entregar	64
2.	Calidad Y Satisfacción del Cliente	71
3.	Diseño de Servicios Basándose en Las Necesidades y Expectativas de Los Usuarios	73
3.1.	Naturaleza de Los Servicios	74
3.2.	Necesidades y Expectativas de Los Clientes	76

CAPITULO II. ESTUDIO SOBRE EL DISEÑO ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

A.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	79
1.	Objetivos	79
2.	Importancia	80
3.	Alcances y Limitaciones	80
3.1.	Alcances	80
3.2.	Limitaciones	81
4.	Recolección de Datos	81
5.	Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos	87
B.	DISEÑO ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	88
1.	Elementos Administrativos Institucionales	88
1.1.	Misión Corporativa	89
1.2.	Visión Estratégica	89
1.3.	Valores que Fomentan	89
1.4.	Objetivos Compartidos	90
1.5.	Políticas Institucionales que Aplican	90
1.6.	Estrategias Implementadas	91
1.7.	Toma de Decisiones	92
1.7.1.	Transcendentales	92
1.7.2.	Estratégicas	92

2.	Elementos Administrativos Organizacionales	.	.	.	93
2.1.	Organización y Funcionamiento Actual	.	.	.	93
2.1.1.	Conformación Orgánica	.	.	.	94
	2.1.1.1. Organigrama	.	.	.	96
	2.1.1.2. Relaciones de Autoridad y Responsabilidad	.	.	.	96
	2.1.1.3. Delimitación de Funciones	.	.	.	97
2.1.2.	Funcionamiento Operativo	.	.	.	98
	2.1.2.1. Relaciones de Coordinación de Trabajo entre Unidades Orgánicas	.	.	.	100
	2.1.2.2. Relaciones de Coordinación entre Puestos de Trabajo	.	.	.	101
2.1.3.	Centralización y Descentralización de Funciones	.	.	.	104
	2.1.3.1. Funciones Centralizadas	.	.	.	104
	2.1.3.2. Funciones Descentralizadas	.	.	.	105
2.1.4.	División del Trabajo	.	.	.	105
	2.1.4.1. Actividades Compartidas	.	.	.	106
	2.1.4.2. Actividades Diferenciadas	.	.	.	107
2.2.	Procesos de Trabajo Relevantes	.	.	.	107
2.2.1.	Generación de Valor	.	.	.	108
2.2.2.	Sistematización de Actividades	.	.	.	109
2.2.3.	Flujo de Información	.	.	.	110
2.2.4.	Condiciones de Trabajo	.	.	.	110
2.2.5.	Nivel de Calificación del Personal	.	.	.	111

2.3.	Sistemas Administrativos Estratégicos	112
2.3.1.	Comunicación	112
2.3.2.	Motivación	113
2.3.3.	Control	113
2.4.	Unidades Estratégicas de Servicios	114
2.4.1.	Servicios que Brindan	114
2.4.2.	Satisfacción del Cliente	116
	2.4.2.1. Interno	116
	2.4.2.2. Externo	117
C.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
1.	Conclusiones	118
2.	Recomendaciones	120

CAPITULO III. REDISEÑO ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA MEJORA CONTINUA DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

A.	REFORMULACIÓN DE ELEMENTOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONALES.	122
1.	Misión y Visión Corporativas.	122
2.	Objetivos Estratégicos	122
3.	Definición de Políticas de Calidad	123
4.	Aplicación de Estrategia de Interacción	124
5.	Elecciones Estratégicas	125
6.	Promoción y Fomento de la Cultura de Mejora Continua	128

B.	GESTIÓN ORGANIZACIONAL INNOVADA	133
1.	Reestructuración Orgánica	133
1.1.	Diseño Funcional	135
1.2.	Relaciones de Coordinación	136
1.3.	Descripción de Unidades Estratégicas	137
2.	Perfil del Colaborador Municipal	138
2.1.	Características	138
2.2.	Relaciones de Trabajo	1138
3.	Equipos de Trabajo	139
3.1.	Integrados	139
3.2.	Facultados	140
4.	Toma de Decisiones por Grupo	140
5.	Fomento de Redes de Apoyo	142
6.	Aplicación de Programas bajo Enfoque Coaching	143
6.1.	Nuevos Procesos	143
6.2.	Aplicaciones Informáticas	147
6.3.	Herramientas de Mejora	148
6.4.	Atención al Cliente	149
7.	Gestión por Procesos	150
7.1.	Rediseño de Procesos	150
7.2.	Establecimiento de Estándares de Calidad	150
7.3.	Automatización de Procesos	151

8.	Sistema de Atención al Cliente (SAC)	153
8.1.	Oficinas Integradas de Atención	155
8.2.	Desconcentración de Oficinas de Atención al Cliente .	155
8.3.	Facilidades Físicas	155
C.	DESARROLLO DE ACTIVIDADES PARA SU IMPLEMENTACIÓN	156
	Bibliografía	159
	Anexos	

RESUMEN

En la actualidad un sin número de organizaciones están tras la búsqueda de encontrar la forma más efectiva de brindar servicios orientados a la mejora continua, y las instituciones municipales no están exentas de esta filosofía dado que El Salvador durante la última década ha estado inmerso en una vorágine de competitividad en todos los ámbitos que comprende su economía .

Las empresas gubernamentales específicamente las Alcaldías se enfrentan al mundo competitivo con recursos que, aunque limitados, deben tratar de optimizarlos, es por esta razón que viéndose expuestos ante un escenario lleno de exigencias en términos de eficiencia productiva y competitividad, las organizaciones municipales deben revitalizarse, a través de una reinención, reingeniería o rediseño organizacional municipal, es decir, cambiar el paradigma tradicional de administrar el Municipio para llevar a la reconversión a estas instituciones tan importantes para la articulación de estrategias nacionales de desarrollo.

Por todo lo anterior, se ha elaborado el documento técnico “Rediseño Organizacional orientado a la Mejora continua de los Servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Soyapango”, el cual pretende cambiar, modificar y reinventar la forma de atender al cliente interno y externo, de lograr administrar la institución municipal desde una nueva perspectiva, así como a sus unidades orgánicas y su recurso humano para alcanzar mejoras incrementales, requiriéndose para ello fomentar la cultura de la mejora continua, la cual coadyuvará a propiciar el cambio de mentalidad del personal que labora al interior de la institución municipal, a lograr una modificación de los hábitos y prácticas organizacionales a través de la aplicación de técnicas orientadas en este sentido, de igual manera contribuir a un nivel de efectividad a través del Rediseño de los Procesos de las unidades estratégicas de servicios, que estarán enfocadas en dar una mayor importancia a la satisfacción de los clientes internos y externos y que el surgimiento del Sistema de Atención al Cliente (SAC), facilite la prestación de servicios que se brindan, que se agilice la

realización de los trámites municipales, que se mida la calidad de los servicios y que se canalicen las sugerencias e inconformidades de los clientes para brindar las soluciones correspondientes y proporcionar facilidades físicas a los clientes (usuarios) de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Soyapango. Para la elaboración del presente documento, fue necesario la realización de un análisis estructural que comprendió un estudio descriptivo y transformativo; un diagnóstico técnico, en el cual se integró la investigación de sistemas y procesos que se desarrollaban en las diferentes unidades estratégicas de servicios de la institución municipal; así como la apropiación de parte del personal de las prácticas de la mejora continua en los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Soyapango.

El nuevo modelo de Diseño Organizacional propuesto se sustenta en un marco de valores esenciales en los cuales el desarrollo se concibe de manera integral y conduce a la modernización de la organización municipal convirtiéndola en una organización más efectiva.

INTRODUCCIÓN

La Alcaldía Municipal de Soyapango es la institución de autoridad más inmediata y cercana al pueblo del Municipio de Soyapango, la cual juega un rol de primer orden en la comunidad dado que es la institución responsable de garantizar que esta cuente con todos los servicios básicos que se requieren para que el municipio se desarrolle como tal. Entre las funciones principales que le corresponde realizar se encuentran la recolección de impuestos que los habitantes del municipio aportan para mejoras de los servicios públicos de la ciudad, le compete además la elaboración y ejecución de planes, el desarrollo de programas a nivel económico y social orientados a la promoción de actividades de algunas instancias gubernamentales y otras que surjan por iniciativa de la población, etc.

En la actualidad esta institución es vista como uno de los actores principales que impulsan el desarrollo local en El Salvador, específicamente en el Municipio de Soyapango ya que en su diario accionar enfrenta retos y desafíos en los cuales esta inmerso el país, razón por la cual requiere contar con una organización y funcionamiento altamente efectivo, es por ello que se ha elaborado un documento técnico orientado al Rediseño Organizacional de la Alcaldía Municipal de Soyapango que propenda a la mejora continua de los servicios que esta brinda. El estudio que se presenta está conformado por tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El primer capítulo trata las generalidades de la Alcaldía Municipal de Soyapango y aspectos puntuales sobre el Rediseño Organizacional Municipal, de igual manera, se denotan los elementos fundamentales sobre el Diseño y Rediseño Organizacional, sobre la Mejora Continua, finalizando con los relacionados a la Satisfacción del cliente en la Administración Pública, resaltando aquellos que tratan acerca de las necesidades y expectativas que tienen los clientes que demandan servicios de este sector.

El segundo capítulo comprende el trabajo de investigación de campo llevado a cabo en la institución objeto de estudio, el cual trata sobre el Diseño Organizacional actual que posee la Alcaldía Municipal de

Soyapango, en el que se explica brevemente la manera en que se efectuó la investigación, luego se denotan los elementos estratégicos institucionales que se estudiaron, entre los cuales se encuentran: la misión y visión que pretenden cumplir, el cuerpo doctrinario de valores que se fomentan, los objetivos compartidos, las políticas institucionales, etc. De igual manera se presentan los aspectos más importantes que inciden en la organización y funcionamiento actual de la institución municipal, tales como su conformación orgánica actual, los procesos de trabajo que se operativizan, los sistemas administrativos que se utilizan, las relaciones de coordinación de trabajo que se dan entre unidades estratégicas de servicio, etc., finalizando con las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron con la realización del trabajo.

El tercer capítulo contiene la propuesta técnica que se ha elaborado, la cual trata sobre el Rediseño Organizacional que deberá implementarse en la Alcaldía Municipal de Soyapango, con la finalidad de mejorar en forma continua los servicios que ésta brinda, comprendiendo los siguientes aspectos: una Reformulación de todos los elementos estratégicos de índole organizacional, el nuevo Diseño Organizacional que deberá ponerse en práctica, incluyendo en éste los componentes operativos de innovación, y por último se presenta el valor aproximado de índole financiero que deberá invertirse.

CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO Y EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL MUNICIPAL; SOBRE EL DISEÑO, DISEÑO Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL, SOBRE LA MEJORA CONTINUA Y SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

A. GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO Y EL REDISEÑO MUNICIPAL

1. Sobre la Alcaldía Municipal de Soyapango

1.1. Antecedentes

En el año de 1550, Soyapango era un caserío en el que habitaban 100 personas; considerado en ese entonces un lugar envidiable por su actividad comercial y las relacionadas con los festejos patronales, las cuales contribuyeron a connotarlo por su pujanza histórica. Etimológicamente la palabra Soyapango se deriva del idioma nahuatl "Soyat" "Suyat" que significa "Palma tropical" y "Pango" que significa "Vallo o llano" palabras que al integrarlas significan "Lugar de las Escobas de Palma" o "Llano de las Palmeras" y sus pobladores descendían de la raza pipil de origen precolombino.

Al hablar de las costumbres de antaño, se hace por referencias de los antepasados y ancianos de Soyapango, quienes hablaban de las costumbres ancestrales y ellos confirmaban que ciertamente Soyapango había sido fundado por familias de Gachupines que en un número inferior a cien personas se establecieron en ese lugar, porque encontraron buena tierra, ríos cerca y buen clima, sus primitivas casas fueron ranchos de vara y paja, dejando espacios adecuados o veredas para caminar; por la naturaleza de los techos de paja, también se dice que habían abundantes palmeras, con eso confirman a

Soyapango como lugar de Palma o de Palmera. Además se comenta que debido a la persistencia de pestes o epidemias la gente era presa fácil de enfermedades que disminuían a la población. En la época de 1860 a 1901, la actividad comercial fue basándose en trueque, es decir, que siendo una comunidad agrícola, el intercambio fue con productos de la tierra y con semovientes (ganado vacuno, caballos, porcino), con el paso del tiempo aparecieron la plata, los pesos y por último los billetes, el transporte siempre fue en carreta con bueyes y caballos, las mulas eran más apreciadas, no había iluminación en las calles, después aparecieron los faroles.

Con el transcurrir del tiempo Soyapango pasó a formar parte del Departamento de San Salvador; y su población creció hasta llegar a 807 habitantes por el año de 1860; y durante los siguientes cinco años, específicamente en el año de 1865 se efectuaron las gestiones necesarias para que se considerara y fuese reconocido como Municipio. Durante el período de administración del General Fernando Figueroa y por Decreto Legislativo se le otorgó el título de Villa; obteniendo el rango de ciudad oficialmente el 21 de enero de 1969 según Decreto No. 25 emitido por el Gobierno de la República de El Salvador.

Soyapango contaba con una Alcaldía Municipal que estaba ubicada en un edificio construido de bahareque de forma rectangular, las oficinas municipales estaban conformadas por las unidades orgánicas de Tesorería, Contabilidad y Oficinas Generales, las cuales se encargaban de autorizar el comercio de ganado y la venta de paja. La principal actividad de la Alcaldía Municipal siempre fue brindar servicios de limpieza a los habitantes, para lo cual contaba con un tren de aseo que era una carreta de dos ruedas de madera, de tres metros cúbicos de capacidad. Posteriormente apareció el primer camión pequeño que se dedicaba a la recolección de basura.

En la actualidad Soyapango es una ciudad que cuenta con una población que asciende a 289,553 habitantes y se le sigue considerando uno de los principales municipios con los que cuenta el Departamento de San Salvador por las actividades económicas que se desarrollan en el mismo, tales como: La producción industrial a gran escala, el comercio diversificado al mayoreo y menudeo, por el aporte del sector informal a la economía del país de parte de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), etc.; todo ello gracias a la dedicación y esfuerzo de sus habitantes que han luchado férreamente por hacer de éste uno de los mejores Municipios a nivel económico, social y político. Durante los últimos seis años este Municipio ha sido gobernado por el partido político Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional conocido por sus siglas como F.M.L.N., el cual está siendo gestionado por segunda vez por el Sr. Alcalde Carlos Alberto Ruiz. La Alcaldía Municipal de Soyapango juega un rol protagónico en la población soyapanguense por los servicios que ésta brinda, tales como: Servicios de recolección de desechos sólidos, alumbrado, cuidado de la salubridad pública y asistencia social, agua potable, drenaje, velan por que las certificaciones de los datos registrados se realice con rapidez, eficiencia y se cumplan las disposiciones legales establecidas, además realizan actividades culturales y recreativas de sano esparcimiento, etc., las que para cumplir con la labor que le corresponde, cuenta con 632 empleados distribuidos en 29 unidades orgánicas, entre las cuales se mencionan: Jurídico, Alumbrado y Servicios Públicos, Administración de Mercados, Tesorería, Contabilidad, Cuentas Corrientes, Proyección Social, Desarrollo Urbano, Auditoría Interna, etc. Sin embargo, durante los últimos años se han estado recibiendo quejas de parte de la población sobre la calidad de los servicios que se brinda, tales como: lenta rotación en la recolección de la basura, condiciones higiénicas inapropiadas en los mercados, quejas

constantes dirigidas a la unidad de Cuentas Corrientes denotándose mala atención a los usuarios en las ventanillas, etc.

1.2. Importancia

La Alcaldía Municipal representa un papel relevante para los habitantes del Municipio de Soyapango, ya que, se encarga de optimizar los recursos que otorga la comunidad para brindar servicios públicos a todos los Soyapanguenses. Como Gobierno Local tiene una investidura de autoridad que la faculta a mantener el vínculo entre el Gobierno Central y el Municipio, ésta permite el manejo y aplicación efectivos de los recursos económicos transferidos por el Gobierno Central, es una institución que organiza a los trabajadores haciendo de éstos un equipo coordinado de trabajo que además se encarga de desarrollar actividades encaminadas al desarrollo cultural del Municipio, contribuyendo de esta manera al desarrollo equilibrado del Municipio, en el aspecto social, económico y urbano.

1.3. Objetivos

Entre los objetivos principales que pretende alcanzar la Alcaldía Municipal de Soyapango están:

- Conjugar esfuerzos y recursos para lograr la satisfacción de los intereses y demandas de los habitantes del Municipio.
- Promover el bien común en el Municipio.
- Dirigir, ordenar y encauzar la acción del pueblo hacia el logro de condiciones de bienestar social y desarrollo económico local sostenido.
- Propiciar condiciones de limpieza y seguridad a las personas que viven en el Municipio.
- Ser un Gobierno Municipal fuerte, responsable, solidario y subsidiario, capaz de producir servicios municipales suficientes, adecuados y oportunos.

1.4. Funciones básicas

Gobernar un municipio significa intervenir, en sentido positivo, su vida económica, política, social y cultural. Esta intervención se manifiesta en procesos de conducción, regulación, gerencia, defensa, fortalecimiento y acompañamiento, optando siempre por promover los intereses y derechos legítimos de los sectores más vulnerables de la localidad.

A la Alcaldía Municipal de Soyapango se le reconoce el derecho de percibir recursos por la vía del tributo, a efecto de financiar el gasto municipal y la inversión en programas y proyectos de promoción del desarrollo. La Alcaldía tiene actividades fundamentales: En primer lugar, coleccionar impuestos que los vecinos de la municipalidad aportan para que, a partir de alguna problemática del Municipio, el Concejo Municipal pueda asignar fondos; éste es el segundo momento, y el tercer momento, para prestar servicios.

De acuerdo al Código Municipal de El Salvador ¹ le compete al Gobierno Municipal las siguientes funciones:

- Funciones de elaboración y ejecución de planes y programas de desarrollo económico y social a nivel local:
 - Elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbano y rural.
 - Promoción y desarrollo de programas de salud.
 - Planificación, ejecución y mantenimiento de Obras Públicas.
 - Promoción y financiamiento de programas de vivienda o renovación urbana.
 - Funciones de prestación de servicios públicos:
 - Ornato público

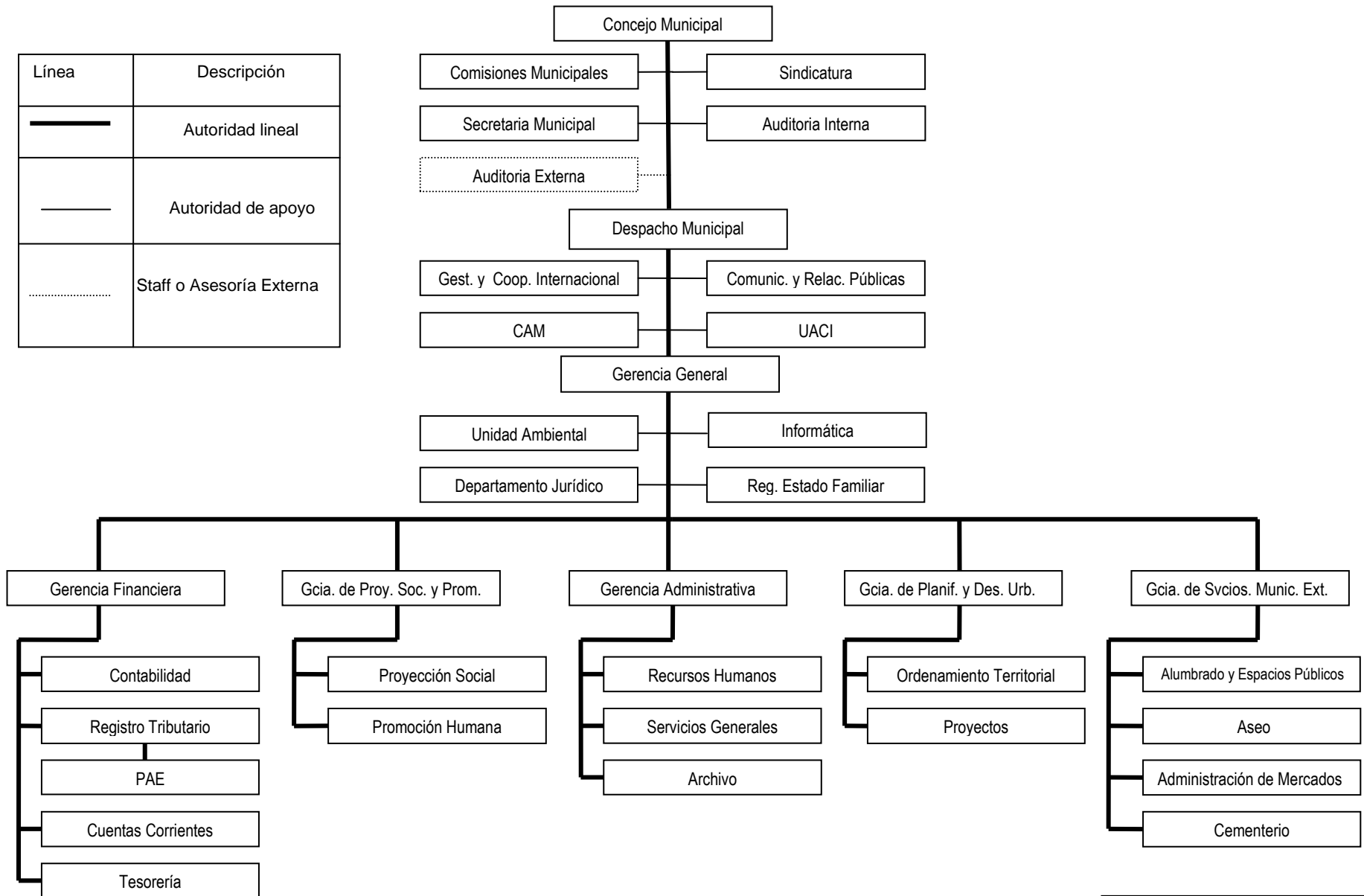
¹ Código Municipal, Capítulo III Art. 4

- Registro Civil.
 - Creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el funcionamiento de mercados, tianguis y mataderos.
 - Aseo y recolección de basura.
 - Policía Municipal.
- Funciones de control y regulación de actividades de los particulares:
- Supervisión de precios, pesas y medidas.
 - Regulación y supervisión de espectáculos públicos.
 - Impulso y regulación del turismo.
 - Regulación de actividades comerciales, industriales y de servicios.
 - Autorización y regulación del funcionamiento de casas de juegos como loterías, rifas y similares.
- Funciones de promoción e impulso de actividades de sus habitantes:
- Promoción de la educación, cultura, deporte y recreación.
 - Promoción de la participación ciudadana.
 - Promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola.
 - Promoción de ferias y festividades.

1.5. Estructura Orgánica.

1.5.1. Organigrama Oficial de la Alcaldía Municipal de Soyapango

Línea	Descripción
—	Autoridad lineal
—	Autoridad de apoyo
.....	Staff o Asesoría Externa



Elaborado por: Lic. Jorge Mejía
Gerencia Administrativa.
Alcaldía Municipal de Soyapango.

1.5.2. Descripción de unidades orgánicas

▪ Concejo Municipal

El Gobierno Municipal está ejercido por un Concejo, que tiene carácter deliberante y normativo, integrado por un alcalde, un síndico y un número de regidores o concejales, establecido en proporción de los habitantes del municipio.²

En su ejercicio normal, el Concejo desarrolla la función legislativa, deliberante y normativa la cual consiste en un proceso colegiado de proponer, discutir y decidir en materia de política municipal; los resultados de esta función se concretizan en :

- a) Acuerdos
- b) Reglamentos
- c) Ordenanzas
- d) Declaraciones
- e) Protocolos

Para fundamentar sus discusiones y resoluciones, el Concejo Municipal tiene la potestad de formar comisiones de trabajo para conocer, en forma directa y /o especializada, aquellos asuntos que requieran mayor profundidad de análisis para la toma de decisiones.

- **ALCALDE:** Al Alcalde se le atribuye la representación legal y administrativa del Municipio, es el titular del gobierno y de la administración municipal. Es en sí, responsable de dirigir las acciones operativas, de acuerdo al programa de gobierno determinado por su respectivo Concejo o por la demanda concreta del Municipio.

² Constitución de la República, Sección segunda, artículo 2002, Asamblea Legislativa, El Salvador, 1992, página No. 36.

Entre las funciones que le competen se encuentran: presidir las sesiones del Concejo y representarlo legalmente, llevar las relaciones entre la municipalidad que representa y los organismos públicos y privados, hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo, entre otras.

- **SINDICO:** Representa y defiende judicial y extrajudicialmente los intereses del Municipio, velando por que los contratos que se celebren se ajusten a las disposiciones legales y asesorando al Concejo y al Alcalde. El número de Regidores o Concejales son establecidos según el número de habitantes del Municipio. Les compete concurrir con voz y voto a las sesiones del Concejo e integrar y desempeñar las Comisiones para las que fueron designados.
- **SECRETARIO / A:** Su función es de llevar las actas de las sesiones del Concejo y autorizar los acuerdos. Lleva además un registro de los libros, expedientes y documentos del Concejo y auxilia a las Comisiones.

▪ **Comisiones Municipales**

La Alcaldía básicamente, se organiza para dos cosas:

- a) Para discutir y solucionar los diversos asuntos del Gobierno Municipal.
- b) Para vigilar el buen funcionamiento de la estructura administrativa.

Para la primera, es necesario que se organice como órgano colegiado de Gobierno, es decir, en reuniones desde donde deciden y acuerdan acerca de los asuntos colectivos del Municipio.

Para la segunda, se organiza en forma de Comisiones, que no es más que la distribución de responsabilidad en la supervisión y desarrollo de las diferentes actividades que se le encomiendan a uno o varios Concejales.

La Alcaldía, en lugar de considerar que puede departamentalizarse como se hace con su órgano administrativo, se distribuye en Comisiones. Éstas son órganos de consulta no operativos, son responsables de estudiar, examinar y proponer a la Alcaldía las normas tendientes a mejorar la Administración Pública Municipal, así como vigilar la ejecución de las disposiciones y acuerdos de la Alcaldía y la prestación de servicios públicos.

Las Comisiones pueden ser de tres formas:

- **Permanentes:** Se crean para que durante todo el período estén en funciones (Educación, cultura y deportes, de Desarrollo Urbano y Ecología, etc.).
- **Especiales:** Se organizan para realizar funciones encaminadas a solucionar problemas que las Comisiones permanentes no pueden realizar por sí mismas (Comisión de Hacienda Municipal, Planificación y Desarrollo Municipal).
- **Transitorias:** Son las que se forman para eventos que regularmente suceden una vez cada año, donde la Alcaldía tiene participación decidida. Dentro de estos eventos están las fiestas patronales del pueblo, actos cívicos de Septiembre, etc.

▪ **Sindicatura**

Es la unidad orgánica en la cual se encuentra el Síndico Municipal, sus principales funciones son:

- Procurar, defender y promover los intereses municipales, representar jurídicamente al Municipio en los litigios en que éstos fueren parte, y en la gestión de los negocios de la Hacienda Municipal.
- Desempeñar sus funciones bajo los preceptos enunciados en el Código Municipal, haciendo cumplir los aspectos legales en todos los contratos y transacciones que realice la municipalidad.

- Revisar todos los comprobantes de pago por el Concejo Municipal a fin de verificar la legalidad de los mismos y que cumplan los requisitos legales correspondientes y estampar con su rúbrica de visto bueno todo documento de soporte en concepto de gasto.
- Representar y defender judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales conforme a la ley y las instrucciones del Concejo.
- Examinar y fiscalizar las cuentas municipales proponiendo al Concejo Municipal medidas que tiendan a evitar inversiones ilegales, indebidas o a usos en el manejo de los fondos del municipio.

▪ **Secretaría Municipal**

Corresponde a la unidad de Secretaría Municipal:

- Asistir al Concejo Municipal del Alcalde para tramitar la correspondencia dirigida a la municipalidad, así como el despacho oportuno de la misma.
- Participar junto al Alcalde y jefes de las unidades en la formulación y elaboración de proyectos orientados al Desarrollo Municipal.
- Velar por el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el Alcalde y mantenerlo informado sobre tal situación.
- Atender por delegación del Alcalde, a delegados de instituciones gubernamentales, extranjeras, privadas y otras entidades que colaboren con la municipalidad.
- Comunicar a los Concejales las convocatorias para que concurran a las sesiones.

▪ Auditoria Interna

La unidad de Auditoria Interna se encarga de elaborar un plan anual de evaluación de la gestión y remitirlo antes del mes de Septiembre de cada año a la Corte de Cuentas de la República, además evalúa los informes financieros y administrativos preparados dentro de la institución. Entre otras funciones de esta unidad se encuentran:

- Revisar y evaluar la eficiencia del control interno de los sistemas de contabilidad y los cambios en estos.
- Evaluar la calidad con que se están llevando a cabo las responsabilidades asignadas a los diferentes departamentos de la municipalidad.
- Supervisar y revisar conciliaciones bancarias y de cuentas por cobrar y por pagar preparados por la tesorería.

▪ Auditoria Externa

Es una unidad de staff, la cual brinda asesoramiento para las principales unidades orgánicas administrativas. Este staff solo es un cuerpo de asesoramiento dentro de la estructura administrativa, ya que no cuenta con facultades ejecutivas. Algunas de sus funciones son:

- Dictaminar sobre los resultados obtenidos en un periodo específico, la razonabilidad y confiabilidad de las cifras reflejadas en los estados financieros de la entidad.
- Informar al Concejo Municipal a cerca de los movimientos presupuestarios y financieros de la entidad, a efectos de medir el adecuado uso de los recursos por parte de toda la estructura organizativa.

- Efectuar auditoria operativa y financiera de los ingresos y gastos de la Alcaldía, así como todos los bienes de ésta, fundamentando sus pruebas en leyes, normas, acuerdos y ordenanzas municipales.

▪ **Despacho Municipal**

Esta unidad representa legal y administrativamente al Municipio. Es la encargada de sistematizar las funciones que deben depender directamente del Alcalde y descargarlo de una parte de las tareas propias del trabajo diario, de tal manera que pueda concentrar sus esfuerzos en aquellas actividades que, como máximo representante de la ciudad, le están encomendadas. Apoya el trabajo de toda la organización mediante el fomento de las relaciones internas y externas de la Municipalidad, facilitando una comunicación rápida y fluida entre ésta y otras instituciones públicas y privadas, dentro del marco general establecido por los órganos del gobierno de la Municipalidad. Además, proyecta hacia el Municipio, el país e incluso a nivel internacional la imagen del Gobierno local y su gestión.

Entre sus funciones se pueden mencionar las siguientes:

- Llevar a cabo la función administrativa de la municipalidad, procurando una rápida toma de decisiones, supervisando, coordinando y revisando en forma efectiva las actividades que permitan satisfacer adecuada y oportunamente las demandas ciudadanas dentro del marco legal establecido.
- Gestionar con instancias nacionales e internacionales fondos, asistencia técnica y capacitación con la finalidad de que la población del Municipio disponga de servicios básicos mínimos de calidad.
- Representar el gobierno municipal a nivel nacional e internacional.

▪ **Gestión y Cooperación Internacional**

Es la unidad encargada de coordinar relaciones, contactos e iniciativas, formulando estrategias, programas y proyectos coherentes con los planes estratégicos de la municipalidad, aplicando las directrices del Alcalde, para desarrollar relaciones de cooperación, gestionar asistencia técnica y ayuda económica ante Agencias de Cooperación, Organismos Internacionales, Gobiernos Nacionales y Locales, Gobiernos de otros países y canalizar la gestión de la cooperación externa.

Entre sus funciones se pueden mencionar:

- Asistir, asesorar y acompañar al Alcalde en temas de gestión y cooperación.
- Hacer análisis de la cooperación e identificar las tendencias y oportunidades.
- Formular planes y estrategias para aprovechar las oportunidades de cooperación.
- Establecer contactos con organismos cooperantes ya sean nacionales o internacionales, que muestren potencial para atender las prioridades de la Municipalidad.

▪ **Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM)**

Es la unidad encargada de proporcionar los servicios de seguridad a los bienes municipales, ciudadanos y a las comunidades, a fin de mantener el orden y tranquilidad ciudadana; además apoya las acciones administrativas para hacer cumplir las ordenanzas municipales.

Las funciones que le competen a esta unidad son:

- Dirigir y controlar la ejecución de políticas de seguridad patrimonial de la municipalidad.

- Informar periódicamente al Alcalde sobre actividades que ejerce la Policía Municipal, encaminadas al seguimiento de los planes de cobertura en la seguridad patrimonial.
- Aplicar a los infractores las multas correspondientes, según las ordenanzas.
- Organizar y ejecutar los demás servicios de seguridad municipal en cuanto al patrimonio del Municipio.

▪ **Comunicaciones y Relaciones Públicas**

Esta unidad tiene como facultad principal dar a conocer los programas y proyectos de la Alcaldía a la población, con el fin de lograr una opinión favorable sobre la gestión municipal. Además, realiza sondeos de opinión, elabora periódicos y revistas, spots televisivos, emite boletines de prensa y brinda cobertura periodística sobre todos aquellos asuntos en que se ve inmerso el Municipio.

Algunas de sus funciones son las siguientes:

- Mantener una comunicación e información eficiente entre la municipalidad y su comunidad.
- Proporcionar información sobre los proyectos o programas a efectuarse en el Municipio.

▪ **Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI)**

Es la unidad responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios. Así mismo, vela por el cumplimiento de los procesos de compras y adquisiciones, de tal manera que estén adecuados a la legislación vigente. En

general, ofrece apoyo al resto de la Municipalidad en todo lo relativo a la adquisición y contratación de bienes y servicios.

Las funciones que le corresponde a esta Unidad Orgánica son:

- Realizar procesos de compra y contratación de bienes y servicios apegados a la ley respectiva.
- Realizar la recepción y apertura de ofertas y levantar el acta respectiva.
- Verificar la asignación presupuestaria, previo a la iniciación de todo proceso de concurso o licitación para la contratación de bienes y servicios.
- Informar periódicamente al titular de la institución de las contrataciones que se realicen.
- Llevar el control y la actualización del banco de datos institucionales de oferentes y contratistas.
- Solicitar la asesoría de peritos o técnicos idóneos, cuando así lo requiera la naturaleza de la adquisición y contratación.

▪ **Gerencia General**

A la Gerencia General le corresponde apoyar al Alcalde Municipal en las etapas del proceso administrativo, de todas las unidades administrativas; elaborar el proyecto del presupuesto municipal de ingresos y egresos tomando en consideración la opinión del Concejo Municipal; hacer un análisis Costo-Beneficio, presentando soluciones o alternativas al Concejo Municipal; realizar una búsqueda de gestión financiera en diferentes proyectos y elaborar un plan estratégico donde se realice proyecciones de diferentes actividades.

▪ Unidad Ambiental

Es la unidad encargada de supervisar, coordinar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos y acciones ambientales dentro de la institución y el Municipio; así mismo, se encarga de velar por el cumplimiento de las normas ambientales emitidas por la municipalidad y asegurar la necesaria coordinación interinstitucional para la gestión ambiental, de acuerdo a las directrices emitidas por el Ministerio de Medio Ambiente.

Entre sus funciones se pueden mencionar:

- Recopilar y sistematizar la información ambiental del Municipio.
- Incorporar la dimensión ambiental en las políticas, planes y proyectos de la institución.
- Capacitar a las comunidades del Municipio en materia ambiental.
- Atender reclamos de la población por daños al medio ambiente.

▪ Unidad Jurídica

Esta unidad se encarga de elaborar y tramitar contratos y cualquier documentación legal, en que deba intervenir la Alcaldía, elaborar anteproyectos de ordenanzas y reglamentos para presentarlo a consideración del Alcalde Municipal, apoyar o ejercer con autorización del Concejo la representación legal de la municipalidad, asistir a la sindicatura en todas las actividades relativas a su labor, asimismo asesorar a todos los departamentos o unidades operativas en cuanto a la interpretación de leyes, decretos, reglamentos y ordenanzas municipales.

▪ **Informática**

Es la unidad encargada de dotar a la municipalidad de Soyapango de sistemas de información que apoyen de forma oportuna la toma de decisiones, y de proporcionar soporte técnico para la adecuada administración y mantenimiento del equipo y estructura informática de la Alcaldía, consecuentemente, brinda apoyo a la mejora continua de los procesos y a la modernización administrativa y operativa de la misma haciendo un uso óptimo y adecuado de todos los recursos con que cuenta.

Entre sus funciones están:

- Formular la estrategia informática y los planes informáticos a corto y mediano plazo de la municipalidad.
- Dar el soporte informático a las autoridades, a los responsables del sistema de los distintos sectores y usuarios finales.
- Diseñar, desarrollar e implementar las aplicaciones de administración financiera y sistemas relacionados considerando las interrelaciones que éstos deben tener con otros sistemas del sector público.

▪ **Registro Estado Familiar**

A esta unidad le compete:

- Registrar las partidas de nacimiento, defunción, divorcio, matrimonio, adopción, modificaciones de nombres, los actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles de la persona.
- Velar por que el servicio de las certificaciones de los datos, registrados se realice con rapidez, eficiencia y se cumplan las disposiciones legales establecidas.

- Mantener los registros actualizados y debidamente ubicados, procurando la conservación adecuada de los asientos originales.
- Expedir certificaciones de partidas y constancias que soliciten los interesados.
- Transcribir a los hijos de los salvadoreños nacidos en el exterior.

▪ **Gerencia Financiera**

Esta es la encargada de hacer cumplir las políticas generales que en materia de finanzas municipales determine el Concejo Municipal. Así mismo, es responsable de elaborar los informes financieros del Municipio, los cuales deben ser oportunos y confiables, de tal manera que las diferentes gerencias y unidades de apoyo cuenten con la información necesaria para la toma de decisiones.

Sus principales funciones son:

- Planificar y programar todas las acciones de carácter financiero y contable que se necesiten para establecer un manejo y control eficiente de los recursos de la municipalidad.
- Elaborar y aprobar los estados financieros y efectuar análisis de los gastos reales contra los presupuestos en las cuentas más importantes, con el propósito de realizar proyecciones financieras.
- Proponer los lineamientos para la formulación del presupuesto.
- Analizar conjuntamente con el Alcalde y el Concejo Municipal el seguimiento y evaluación del logro de objetivos y metas del presupuesto, así como, proponer las medidas correctivas necesarias.
- Coordinar con el Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, el programa anual de compras institucionales a fin de disponer oportunamente de los recursos financieros.

- **Contabilidad**

Es la unidad que mantiene los registros contables de las distintas operaciones financieras de la municipalidad; analiza, revisa y autoriza las diferentes partidas de ingresos y egresos diarios que se generen en la contabilidad; hace las provisiones necesarias para que la municipalidad cumpla oportunamente con sus compromisos de pagos; diseña, implementa y mantiene el sistema contable gubernamental que refleje con claridad la situación económica y financiera de la municipalidad; adapta al sistema contable, en coordinación con otras unidades, la aplicación de las cuentas que sean necesarias para registro de las operaciones.

- **Registro Tributario**

Es la unidad que se encarga de efectuar traspasos, desmembraciones y correcciones en propiedad del Municipio, realizar inspecciones periódicas en el Municipio para controlar la calidad y oportunidad de los servicios prestados por la Alcaldía a la comunidad, calificar y recalificar a las empresas comerciales, industriales, financieras y de servicios de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la Ley Tributaria Municipal.

Además esta unidad se encarga de las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales a fin de desarrollar una administración tributaria eficiente, que permita efectuar el cobro de manera periódica y sistemática.

▪ **Cuentas Corrientes**

A esta unidad se le atribuye las siguientes funciones:

- Calcular los montos a pagar en concepto de tasas e impuestos.
- Elaboración de solvencias y exoneraciones.
- Emitir informe de los ingresos percibidos, clasificándolos por cada fuente.
- Elaborar plan anual del saneamiento de la cartera de contribuyentes morosos por impuestos y por tasas según sea el caso.
- Informar a los contribuyentes sobre la situación moratoria en que se encuentre y gestionar el pago.

▪ **Tesorería**

Es la unidad que administra las herramientas que conllevan a lograr el objetivo de registrar y proporcionar información fidedigna y oportuna, destinado a apoyar el proceso de control de todo el movimiento financiero de la municipalidad.

A esta unidad de Tesorería le corresponde:

- Controlar en forma eficiente la recaudación de ingresos independientemente de su naturaleza de percepción, custodia y erogación de cantidad de dinero en concepto de gastos.
- Velar porque los registros de caja, bancos, especies y otros libros auxiliares se encuentren auxiliados.
- Custodiar y proveer al personal autorizado especies valoradas y no valoradas, así como controlar su utilización y existencia.
- Centralizar los ingresos municipales en el fondo general del Municipio.
- Velar porque los egresos se registren en sus correspondientes partidas específicas del presupuesto y contenga la documentación de soporte pertinente.

▪ **Gerencia de Proyección Social y Promoción**

Es la gerencia en la que se establece un conjunto de actividades planificadas que persiguen servicios sociales con el fin de poner a los miembros de la municipalidad en contacto con la realidad, para obtener una toma de conciencia ante la problemática social salvadoreña e incidir en la transformación y superación de la sociedad.

Dentro de sus funciones se pueden mencionar:

- Fomentar la participación ciudadana con el fin de realizar los proyectos que aseguren el bienestar de la comunidad para el desarrollo social, cultural y económico.
- Proponer asistencia técnica y legal a las comunidades para promover su organización.
- Efectuar todas aquellas actividades que beneficien a las comunidades locales y que impulsen la participación ciudadana.
- Coordinar con instituciones gubernamentales y no gubernamentales programas de beneficio a las comunidades del Municipio.

▪ **Promoción Humana**

A esta unidad le corresponde:

- Orientar a las autoridades municipales hacia la identificación de proyectos autofinanciables, que permitan un desarrollo comunitario.
- Orientar y promover la organización comunitaria en lugares donde aún no exista.
- Promover actividades que contribuyan a conservar las costumbres locales, tales como: festejos, pastorelas y demás actividades artísticas, religiosas y culturales.

▪ **Gerencia Administrativa**

Es la encargada de hacer cumplir las políticas generales que en materia de administración y logística institucional determine el Concejo Municipal.

A esta unidad le corresponde:

- Otorgar servicios de apoyo interno a toda la administración municipal, prestando servicios eficientemente, a las diferentes unidades de la Alcaldía, tales como: mantenimiento de equipo, apoyo en transporte, bodega de almacenaje, reclutamiento, selección, inducción y administración de recursos humanos y otros.
- Impulsar el desarrollo del recurso humano de la institución.

▪ **Unidad de Recursos Humanos**

Es la unidad que se encarga de dotar al Municipio del elemento idóneo para la prestación de servicios mediante el reclutamiento e inducción de personal.

Entre sus principales funciones se encuentran:

- Planificar, con jefes y gerentes de la Alcaldía, manuales de organización y métodos que conlleven al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.
- Organizar eventos de capacitación por áreas de gestión y líneas de trabajo tomando como punto de referencia las necesidades y prioridades de la municipalidad.
- Coordinar la elaboración de manuales de decisión de puestos de la municipalidad.
- Diseñar y elaborar el plan de organización y funciones.

▪ **Servicios Generales**

Es un departamento que responde a las necesidades internas de los servicios generales que requieran todas las unidades y/o departamentos de la institución.

Dentro de sus funciones se pueden mencionar:

- Coordinar al personal encargado de servicios varios como: ordenanzas, fontaneros, electricistas, albañiles, cargadores, etc.
- Elaborar plan de trabajo de los empleados de la unidad.
- Mantener la bodega ordenada.
- Llevar el control de entradas y salidas de la bodega.
- Atender las necesidades de la municipalidad.

▪ **Archivo**

Es la unidad que se encarga de recibir, clasificar, registrar y archivar la documentación institucional.

▪ **Gerencia de Planificación y Desarrollo**

Es la encargada de planificar y controlar el uso del territorio público y privado del Municipio de Soyapango para propiciar su ordenado desarrollo, en concordancia con políticas y estrategias de modernización urbanística, que favorezcan el respeto, cuidado y conservación del medio ambiente. Así mismo, es la encargada de aplicar los planes urbanísticos integrales metropolitanos previamente aprobados por la OPAMSS y los planes locales desarrollados por la municipalidad. Plantea las bases regulatorias y criterios para la tramitación y concesión de licencias y permisos de construcción. Establece y vela por que se lleven a la práctica mecanismos de control de las edificaciones y de las obras que se estén llevando a cabo en la

municipalidad, ya sean éstas fruto de la iniciativa privada o de la pública, intentando incrementar los niveles de calidad y de seguridad de estas edificaciones y de su construcción.

Entre sus funciones están:

- Diseñar, formular, ejecutar y controlar proyectos de desarrollo económico y social para el Municipio.
- Apoyar la coordinación de proyectos para ordenar el desarrollo físico del Municipio, tanto en el área urbana como en la rural y proyectos relacionados con la Micro región.

▪ **Gerencia de Servicios Municipales Externos**

Es la encargada de garantizar la prestación de los servicios municipales concernientes a la áreas de Aseo, Alumbrado y Espacios Públicos, Cementerios, Mercados municipales y de todos los servicios que se enmarcan en el ámbito de sus competencias para que éstos se brinden de forma óptima y en concordancia con las necesidades de los ciudadanos del Municipio de Soyapango.

Sus funciones son las siguientes:

- Programar, coordinar, supervisar y controlar las actividades y tareas a realizar en relación a la prestación de servicios públicos municipales.
- Otorgar a los ciudadanos aquellos servicios públicos de competencia municipal.

▪ **Alumbrado y Espacios Públicos**

Es la unidad encargada de prestar los servicios de mantenimiento, reparación y ampliación del alumbrado público en calles, plazas y parques a fin de garantizar la iluminación en el Municipio; asimismo, supervisa el trabajo de las empresas

subcontratadas para dar servicio de mantenimiento del alumbrado mediante el uso de una base de datos. Así como también, proporciona atención a zonas verdes y parques.

▪ **Unidad de Aseo**

Es la unidad más cuestionada por el servicio que presta, es la que tiene que ver con la recolección de basura, tanto a nivel vecinal, a nivel de comercio, a nivel de mercados, etc., además vela por el cuidado de los ríos de aguas negras que están a la vista en la Ciudad de Soyapango.

▪ **Mercados Municipales**

Es la unidad que se encarga de llevar el control y registro actualizado de los arrendatarios de los diferentes puestos y locales del mercado, planifica la utilización del espacio físico de los mercados definiendo la zona de almacenamiento, parqueo y distribución del puesto de ventas, controla la comercialización de los giros, de los productos que se tienen.

▪ **Cementerio Municipal**

Se encarga de administrar, supervisar y coordinar el funcionamiento de los cementerios; elaborar proyectos y presupuestos para la realización de las obras tendientes a conservar el buen estado de las instalaciones de los cementerios y presentarlos al Concejo para su aprobación; llevar registros de los puestos entre las diferentes secciones del cementerio, clasificando las fosas ocupadas y las disponibles.

1.6. Leyes y Reglamentos

1.6.1. Leyes

El Código Municipal es el principal instrumento jurídico para el ejercicio del Gobierno del Municipio. Desde su vigencia (Enero de 1986) ha sufrido constantes reformas, adiciones, sustituciones y derogatorias, que de una u otra forma han modificado el contenido básico con que se creó. Este código regula la participación ciudadana a través de Cabildos Abiertos, Consultas Populares, Consultas Sectoriales y Asociatividad Comunal ³.

El Código Electoral es el que rige los procesos electorales de los cuales surge el Gobierno Municipal.

La Constitución de la República contempla además leyes aplicables a todos los ámbitos de la Administración Pública.

Por su propia dinámica y en el marco general de lo contencioso administrativo, el ejercicio normal del gobierno municipal está relacionado con una serie de leyes de tipo civil, penal, mercantil, tributario, agrario y otras también de carácter secundario (garantía de audiencia, servicio civil, salud, etc.).

³ Código Municipal, artículos 115 a 125, Edición de la Fundación Guillermo Manuel Ungo, El Salvador, 1996, páginas 56 a 59.

1.6.2. Reglamentos

El Reglamento Municipal es un conjunto de normas generales, de carácter administrativo y obligatorio para toda la comunidad expedidas por la Alcaldía para garantizar el cumplimiento de la ley. Los reglamentos municipales no necesariamente pormenorizan o detallan una ley, son reglamentos autónomos que surgen de una facultad expresa en la Constitución, y norman por sí mismos, determinadas relaciones o actividades del ámbito municipal de acuerdo con las características socio-económicas, culturales e históricas de cada Municipio. Se expiden en el legítimo ejercicio reglamentario municipal, atribuido, en forma exclusiva, a las Alcaldías, en su calidad de órganos colegiados deliberantes. Por eso, el Gobierno electo debe hacer una revisión de la reglamentación existente, para detectar aquellos que deban modificarse total y parcialmente, o actualizados con base en el análisis que se haga de la situación municipal.

De acuerdo con los lineamientos básicos, los reglamentos se clasifican en dos grandes grupos:

- Reglamentos internos: Los que corresponden al funcionamiento de La Alcaldía como órgano colegiado y de la administración pública municipal. Interesan principalmente a quienes prestan servicios dentro de la administración municipal y se refieren a las funciones, procedimientos y responsabilidades de los órganos y puestos que componen dicha administración.
- Reglamentos externos: Aquellos que corresponden al ejercicio del Gobierno Municipal y están destinados a los habitantes del Municipio.

Estos reglamentos, a su vez, de acuerdo con su contenido, se agrupan en tres tipos:

- Los que establecen y regulan la organización y la operatividad de la administración interna del municipio; ejemplo de este grupo son:
 - Reglamento Interno de Administración o Reglamento Orgánico.
 - Reglamento Interno de Trabajo.
 - Reglamento del Servicio Civil de Carrera.

- Los que establecen y dan normatividad a la organización y al funcionamiento de los servicios públicos. En este grupo tenemos:
 - Reglamento de Obras y Servicios Públicos.
 - Reglamento de Vialidad y Tránsito.

- Los que establecen y regulan las actividades de los particulares que afectan el desarrollo de la vida comunitaria. Ejemplos de éstos son:
 - Reglamento de Mercados y Comercios en la Vía Pública.
 - Reglamento de Establecimientos y Expendio de Bebidas Alcohólicas.
 - Reglamento de Cementerios.

2. Sobre El Rediseño Organizacional Municipal

2.1. Conceptos

- “Es una nueva forma de acceder al ciudadano, la administración municipal debe cubrir las expectativas de los ciudadanos, por eso el nivel de servicio debe estar basado en la

calidad y en la mejora continua, debe garantizar la universalidad, equidad y sencillez en el acceso a la prestación de los servicios, y debe conocer las demandas con precisión en un mundo de variabilidad continua de las necesidades ciudadanas.”⁴

- “Son todas aquellas actividades encaminadas a desarrollar, mejorar y eficientizar los servicios que brindan los gobiernos municipales.”⁵

2.2. Importancia

Rediseñar el Gobierno Municipal constituye un deber político- moral en el que tanto gobernantes como gobernados deben conciliar sus intereses históricos objetivos.

El nuevo paradigma que se pretende alcanzar debe sustentarse en un marco de valores esenciales en los que el desarrollo se conciba de manera integral, sobre la base de los principios de solidaridad, tanto por parte del gobierno del Municipio como del sector empresarial, con el fin de reducir las fuertes diferencias económicas entre la sociedad urbana local y la sociedad rural local.

2.3. Objetivos

Dentro de los objetivos del Rediseño Organizacional Municipal se tienen:

- Medir la calidad de los servicios prestados y de la percepción que los ciudadanos tienen de ellos.
- Identificar las necesidades sobre las que se debe intervenir para lograr un Gobierno Municipal efectivo y mejorar la eficiencia interna.

⁴ Godoy Óscar. Reinventando el Gobierno Municipal. Pág. 81.

⁵ Chávez Jiménez, Pedro. Cómo administrar un Municipio. Pág. 32.

- Potenciar la coordinación, la comunicación y la planificación entre las diferentes unidades administrativas, el análisis de la estructura organizativa y su adaptación para la mejora de los servicios.

2.4. Instrumentos básicos del Rediseño Organizacional Municipal

Los instrumentos básicos del Rediseño Organizacional Municipal son:

- **Análisis estructural**

Este permite conocer el contexto externo del gobierno municipal y evaluar sus posibilidades de transformación. En sentido más preciso, el análisis estructural comprende dos niveles:

- Nivel descriptivo (genoestructural)
- Nivel Transformativo (fenoestructural).

En el análisis descriptivo se identifican las causas históricas que determinan las crisis funcionales de la institución política. Hablar de lo genoestructural es analizar el entorno nacional e internacional que se encuentra a la base de los problemas de actuación del gobierno municipal. Significa describir, analizar e historizar ese entorno, para darle un sentido de actualidad significativa.

El análisis de lo genoestructural es el equivalente al diagnóstico externo en la metodología convencional. Es la acción de descubrir e interpretar la influencia del entorno nacional e internacional en la gestión del Municipio. Es inventariar aquellos factores políticos, económicos y sociales de carácter externo que, en última instancia, le dan sustrato lógico al Gobierno Municipal. Este momento descriptivo del entorno, revela los puntos exógenos que

marcan el límite entre la transformación deseada con la transformación factible. Define aquellos puntos que requieren acciones de mayor escala y que absorberían mayor esfuerzo y tiempo para su cambio.

El análisis transformativo es lo que en planificación se conoce como la fenoeestructura, ese nivel de la realidad en el cual se dan las causas más inmediatas de la disfunción del gobierno municipal. En este nivel se ubican factores políticos, económicos y sociales que determinan las variables empíricas en que se expresa el problema. Es aquí donde se identifican los momentos más viables para producir el rediseño del Municipio.

▪ **Diagnóstico Técnico – Administrativo**

Al haberse identificado la estrategia de reinversión y los vectores solucionantes del problema estudiado, es necesario comenzar el abordaje de los problemas propiamente técnicos del Gobierno Municipal; es decir, iniciar el diagnóstico específico de los diferentes sistemas de la Administración del funcionamiento de la Alcaldía como sede del Gobierno. Además deben evaluarse los mecanismos operativos que articulan al Gobierno y la Alcaldía con la sociedad local. Este es un proceso de análisis y pruebas de eficiencia, tanto de lo interno como de lo externo, en la dinámica de prestación de servicios y promoción del desarrollo. Significa identificar las fallas de procesos que están a la base del funcionamiento institucional.

Esta actividad exige la conformación de comisiones técnicas de alto nivel, integradas por miembros de Concejos Municipales, gerentes de áreas estratégicas de gestión, empleados experimentados de los diferentes sistemas de administración y representantes de las asociaciones de empleados municipales (o sindicatos, en su caso).

- **Sistematización e institucionalización de la participación ciudadana**

En el esfuerzo de rediseñar el Gobierno Municipal deben trabajarse la revisión, análisis y fortalecimiento de la participación ciudadana a nivel local.

Fortalecer la participación ciudadana significa reconceptualizar su significado, sus formas y mecanismos de actuación. Es reconocer que es ahí donde reside el auténtico poder del Municipio, en su dimensión más honesta, más ética y más legítima.

- **Institucionalización de la práctica de la calidad**

Además de los instrumentos ya mencionados, para el rediseño, resulta necesario institucionalizar la cultura de calidad en la prestación de servicios municipales.

Producir desarrollo bajo parámetros de calidad, es sinónimo de esfuerzo y mejora continua en las formas de gerenciar la Alcaldía y en los procesos de articulación con la sociedad local e instituciones públicas del gobierno nacional. Esta mejora continua se refiere a la prestación de servicios oportunos, adecuados al valor de las tasas, contribuciones e impuestos pagados por los contribuyentes.

- **La Descentralización Municipal**

Uno de los principales problemas en el gobierno del Municipio es la existencia de una fuerte barrera de burocracia, la cual se interpone entre los gobernantes y los ciudadanos, e inhibe la posibilidad de avanzar en las transformaciones exigidas por el entorno.

La descentralización así entendida, es una forma de facilitación de la intermediación entre gobierno central y comunidad. Esta intermediación puede recaer en instituciones estatales, en instituciones municipales o instancias privadas.

La descentralización municipal es un instrumento de administración pública que identifica las bondades, fortalezas y capacidades del sector público y las integra con los mecanismos operativos del mercado.

B. GENERALIDADES SOBRE DISEÑO, DISEÑO Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL

1. Diseño

1.1. Conceptos

- Es el conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el ambiente externo.”⁶
- “Denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizado para alcanzar uno o más objetivos.”⁷

1.2. Criterios de formulación⁸

Entre los criterios generales que deben tomarse en cuenta para formular un diseño se tienen:

- Calidad de los propósitos: las organizaciones tienen más objetivos múltiples que únicos y estos son reconocidos y entendidos por sus miembros.
- Adaptabilidad: el cambio es penetrante y afecta a toda la organización, de manera que se debe determinar el grado necesario de aceptación.
- Flexibilidad: la estructura muestra la capacidad para cambiar y/o mezclar, evitar las rigideces que anulan la adaptabilidad.

⁶ Daft, Richard; Teoría y Diseño Organizacional. Editorial Internacional Thomson Editores, 6º Edición, México 2000. Pág. 13.

⁷ Chiavenato, Adalberto.; Administración Teoría, Procesos y Práctica. Editorial McGraw Hill, 3º Edición, Colombia 2001. Pág.205.

⁸ Bittel, L.; Enciclopedia del Management. Editorial Océano Centrum, España. Pág. 313.

- Eficiencia: la economía del esfuerzo para satisfacer las necesidades de eficiencia se logra mediante la formulación de objetivos conjuntos.
- Estabilidad: las estructuras incorporan mecanismos destinados a establecer con carácter continuo actividades, relaciones y procesos que son vulnerables a su disolución o interrupción debido al cambio.
- Renovación de la organización: los mecanismos, funciones y diseños estructurales incorporan el cambio necesario que permita la supervivencia y crecimiento futuro.

1.3. Modelos de diseño

Para formular un diseño existen modelos que orientan su aplicación, entre los cuales se tienen:

▪ Diseños Tradicionales.

Son los diseños más comunes que se aplican en una empresa y éstos se exponen a continuación:

- Divisionalización, descentralización de la autoridad y responsabilidad operacional: La autoridad pasa a los jefes de división, manteniendo en la sede central las responsabilidades generales. Esta suele hacerse por líneas de productos / servicios o por áreas geográficas.

▪ Diseños Contemporáneos

Estos diseños se ocupan de situaciones técnicas de naturaleza complejas, los cuales pueden ser:

- Los enfoques de proyecto o equipo: son aquellos en los que intervienen personas con múltiples cualidades técnicas y sociales, para resolver situaciones complejas.

- La dirección de colegas: se refiere a las situaciones de dirección global entre colegas.
- Organización matricial: es la que combina relaciones tanto de autoridad vertical como de trabajo horizontal o diagonal, para el tratamiento del entorno de trabajo complejo.

2. Diseño Organizacional

2.1. Conceptos

- “Comprende decisiones acerca de la configuración de los acuerdos formales de la organización, incluyendo las estructuras, procesos y sistemas formales que conforman una empresa.”⁹
- “Es el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas de la organización.”¹⁰

2.2. Importancia

El Diseño organizacional reconsidera y da forma a la estructuración orgánica y funcional de la empresa, tanto en sus procesos técnicos como en sus relaciones sociales, además, a través de éste, se pretende que la misma sea conformada orgánicamente de una forma tal que pueda alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

2.3. Principios básicos del Diseño Organizacional

Los principios que fundamentan los diseños organizacionales son:

⁹ Nadler, David y otros.; El Diseño de la Organización como arma competitiva. Editorial Oxford, 1º edición en español, México 1999. Pág. 46.

¹⁰ Hellriegel, Don. Comportamiento Organizacional. Editorial Thomson, 8º edición, México 1999. Pág. 504.

- Reglas mínimas: solo debe especificarse las reglas y los procesos de trabajo esenciales para el éxito.
- Control de variaciones: las desviaciones del trabajo requerido deben superarse, identificarse y corregirse en el punto en que se producen.
- Multihabilidades: todo trabajador debe estar apto para desempeñar varias funciones a fin de proporcionar variedad y flexibilidad.
- Ubicación de límites: las funciones interdependientes deben agruparse dentro de las demarcaciones estructurales comunes.
- Flujo de información: los sistemas de información deben canalizar la información hacia el lugar en que la gente trabaja y resuelve los problemas.

2.4. Características

Un Diseño Organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales, que interactúan entre sí y que son interdependientes. A continuación se denotan éstas:

▪ Diferenciación

Se refiere a la división del trabajo en departamentos y niveles jerárquicos; es el responsable de la complejidad organizacional y este puede ser:

- Horizontal: departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.
- Vertical: en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

▪ Formalización

Es la existencia de normas que prescriben cómo, cuándo y porqué se ejecutan las tareas.

La formalización puede hacerse mediante:

- El cargo: a través de especializaciones relacionadas con el cargo en sí y la descripción de éste.
- El flujo de trabajo: a través de interrupciones y procedimientos detallados de cómo ejecutar las tareas.
- Las reglas y procedimientos: a través de la formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especializando quién puede (o no puede) hacer ciertas cosas, cuándo, dónde, para quién y con qué autorización.

▪ **Centralización – Descentralización**

Es el grado de autoridad para la toma de decisiones y se distribuye por toda la organización.

La centralización implica concentración en las decisiones en la cima de la organización, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio, la dependencia y el sometimiento son totales; en cambio la descentralización delega autoridad y la distribuye en los niveles inferiores de la jerarquía, para que la ejecución de las tareas sea más apropiada a las características locales y a las necesidades del cliente que la organización busca.

Dado que la centralización posee ventajas en la toma de decisiones desde una perspectiva global de la empresa y la descentralización brinda oportunidades a quienes ejecutan las tareas, el poder tomar decisiones con rapidez; se considera que el mejor resultado es que las empresas combinen estos aspectos.

▪ **Integración**

Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización, llevándose a cabo a través de medios de coordinación organizacional, posee ciertos elementos que se enuncian a continuación:

- Jerarquía administrativa: consiste en el conjunto de posiciones administrativas que rigen las unidades principales con las menores, funciona como un mecanismo intrínseco para solucionar conflictos y coordina las actividades en toda la organización.
- Departamentalización: es el proceso de diferenciación organizacional, en que la división del trabajo se hace en sentido horizontal, provoca la especialización en departamentos.

Entre los diferentes tipos de departamentalización se encuentran:

- Departamentalización funcional: es la agrupación de puestos de trabajo, de acuerdo a las funciones de la organización.
- Departamentalización por producto: es la agrupación de puestos de trabajo, relacionados con algún producto o línea de producto.
- Departamentalización por clientela: agrupa los puestos de trabajo en función de las necesidades de los clientes.
- Departamentalización geográfica: esta se basa en la definición de áreas geográficas, se utiliza normalmente en compañías multinacionales.
- Asesoría (Staff): soluciona los problemas de sobrecarga de la jerarquía, empleando la asesoría por intermedio de asistentes del ejecutivo de línea o de especialistas funcionales, que permita aumentar la cantidad de información que aquella posición de la jerarquía puede procesar, el número de decisiones que puede tomar y el volumen de conflictos que puede resolver.
- Comisiones y fuerzas de tareas: estas facilitan la integración y coordinación de las subunidades de la empresa.
- Reglas y procedimientos: las reglas y procedimientos constituyen decisiones ya tomadas por la empresa que las partes involucradas deben seguir cuando éstas se

enfrentan a determinadas situaciones. Constituyen mecanismos para aligerar la sobrecarga de la jerarquía, cuando se presentan decisiones rutinarias.

- **Objetivos y planes:** es un mecanismo de integración utilizado para conciliar partes de la organización que operan con relativa independencia entre sí, pero que precisan integrar los resultados.
- **Distribución física o arquitectura:** facilita la integración entre unidades o personas mediante la distribución física o territorial de los diversos elementos, los equipos o personas.

2.5. Factores fundamentales en el Diseño Organizacional

La mayoría de Diseños Organizacionales se encuentran rodeados de factores que inciden en su aplicación, entre los cuales se tienen:

▪ **Fuerzas Ambientales**

Entre las fuerzas ambientales que son necesarias evaluar se encuentran:

- **Características ambientales:** las características ambientales varían en términos de complejidad y dinamismo; la complejidad se refiere a si las características son pocas y similares (homogéneas) o muchas y diferentes (heterogéneas) y que para clasificar un ambiente como homogéneo y heterogéneo depende del número de factores existentes; el dinamismo se refiere, a si las características ambientales se conservan básicamente iguales (son estables) o cambian (son inestables). El dinamismo también se relaciona con la necesidad de rapidez, para responder a las demandas de los clientes y otros participantes en la empresa.
- **La forma en que los diferentes tipos de ambientes afectan a la organización:** es necesario identificar cada uno de los diferentes ambientes y así conocer de qué

manera afectan la capacidad de la organización para procesar información, enfrentar cambios de mercado y tecnológicos y lograr los niveles de diferenciación deseados.

Los diferentes tipos de ambiente¹¹ que existen son:

- Homogéneo-Estable: el papel del gerente consiste en asegurar que los empleados se apeguen en forma acorde a rutinas y procedimientos establecidos.
- Heterogéneo - Estable: el ambiente es más o menos estable, pero los empleados pueden necesitar mucha capacitación y experiencia para comprenderlo y funcionar.
- Homogéneo Inestable: este ambiente necesita que los gerentes, los empleados y diseños organizacionales sean flexibles y puedan manejarse con niveles razonables de habilidad y motivación.
- Heterogéneo - Inestable: representa la situación más difícil para una organización, ya que el ambiente ofrece numerosas incertidumbres. Este ambiente requiere la mayor sofisticación de los empleados, los conocimientos y capacidades para solucionar problemas.

▪ **Elecciones Estratégicas**

Muchas de las elecciones estratégicas que el nivel ejecutivo realiza, afectan las decisiones del diseño organizacional, siendo estas decisiones las que permiten a la organización capitalizar sus ventajas competitivas con el fin de tener éxito.

¹¹ Alfaro Escoto Telma Xiomara , Arenivar Alvarado Fátima Margarita, Vásquez Escoto Renata Mercedes. Diseño Organizacional formulado para la Empresa Sistemas y Proyectos Industriales S. A. de C. V. Orientado a Mejorar su Nivel de Competitividad en el Sector Agroindustrial.

Las tres estrategias que aumentan la competitividad y que afectan el diseño organizacional de una empresa son:

- a) Estrategia de costos bajos.
- b) Estrategia de diferenciación.
- c) Estrategias de centro de atención conocido también como estrategia de nicho.

▪ **Factores Tecnológicos**

Los factores tecnológicos que influyen sobre el Diseño Organizacional son:

- Incertidumbre en el flujo de trabajo: incluye hasta qué grado los gerentes y empleados conocen cuándo se recibirán insumos para procesarlos. Si la incertidumbre en el flujo de trabajo es baja, un departamento tiene poca discreción para decidir cuáles, cuándo y dónde se realizan las tareas.
- Incertidumbre de las tareas: incluyen el grado de conocimientos que tienen los gerentes y los empleados acerca de la fabricación de un producto. Cuando la incertidumbre en la tarea es baja, por lo general los empleados conocen cómo hacer el producto deseado.
- Interdependencia de tareas: este se refiere cuando las tareas pueden ser de forma combinada, secuencial y recíproca; es combinada, cuando los departamentos y equipos son más o menos autónomos y hacen una fuerte aportación a la organización; es secuencial, cuando un departamento o equipo tiene que terminar ciertas tareas antes que otros lo realicen; es recíproco, cuando la producción de un departamento o equipo se convierte en los insumos de otros departamentos y equipos.

2.6. Enfoques del Diseño Organizacional

Actualmente existen enfoques que orientan la construcción de los diseños organizacionales los cuales difieren y cambian según los resultados de los diversos factores que inciden en los mismos, tales como: las fuerzas ambientales, los factores tecnológicos, etc. A continuación se detallan los mismos:

- **Diseño Funcional**

Este diseño incluye la creación de puestos y unidades sobre la base de actividades especializadas, siendo la forma de departamentalización de más amplio uso y aceptación. Aunque las funciones varían mucho de acuerdo con la organización, el agrupamiento de las tareas y de los empleados por funciones puede ser al mismo tiempo eficiente y económico.

Las ventajas de utilizar este diseño, es que permite la identificación y asignación clara de responsabilidades y los empleados lo comprenden con facilidad, a la vez, las personas que realizan tareas similares y se enfrentan a problemas parecidos trabajan juntas, con lo que se incrementan las posibilidades de interacción y respaldo mutuo. Sin embargo, existen ciertas desventajas en la utilización del diseño funcional en lo relacionado a que fomenta un punto de vista limitado, que centra la atención en un grupo de tareas más estrecho y a través de este se pierde de vista la empresa como un conjunto.

- **Diseño de Lugar**

Este diseño establece en forma geográfica las unidades principales de una organización, al mismo tiempo, conservan aspectos importantes del diseño funcional; siendo la característica principal que las tareas necesarias para atender un territorio

geográfico se encuentran bajo la responsabilidad de un director, en lugar de agrupar funciones bajo diferentes gerentes o todas las tareas en una oficina central. El beneficio de este diseño es que se conocen las diferentes culturas y leyes de cada país y lo más importante, es que se conocen los clientes de las diferentes regiones. La desventaja que posee este diseño es que incrementa los problemas de control y coordinación.

- **Diseño del Producto**

Este diseño implica el establecimiento de unidades autodependientes, cada una de ellas capaces de desarrollar, producir y comercializar sus propios bienes y servicios.

- **Diseño Matricial**

Este se basa en múltiples sistemas de apoyo y relaciones de autoridad, con las cuales algunos empleados dependen de dos mandos superiores en lugar de uno. El diseño matricial se puede aplicar cuando se tienen tres condiciones importantes, las cuales son: los empleados son muy sensibles a aspectos tanto funcionales como de líneas de producto, las organizaciones enfrentan ambientes complejos, dinámicos, además de tecnologías no probadas que exigen que los empleados procesen gran cantidad de datos e información y las empresas tienen múltiples productos y recursos limitados.

- **Diseño Multinacional**

Este diseño intenta mantener la coordinación entre productos, funciones y áreas geográficas. Entre las fuerzas que producen mayor integración de los tres elementos antes mencionados, están: 1) la presencia e importancia creciente de competidores y clientes globales, 2) el aumento global de la demanda de productos en el mercado, 3)

las nuevas tecnologías de información y fábricas eficientes capaces de producir bienes para clientes de todo el mundo.

- **Diseño de Redes (Tela de Araña o Racimos)**

Consiste en superar las limitaciones y facilitar la administración de organizaciones muy diversas y complejas, con múltiples departamentos y muchas personas. Este diseño dirige la atención en compartir autoridad, la responsabilidad, los recursos entre las personas y los departamentos que tienen que cooperar, comunicándose con frecuencia para lograr metas comunes, en este tipo de diseño hay que combinar otros diseños como el funcional, de producto y de lugar, ya que las tareas a realizar y las metas a lograr cambian.

2.7. Dimensiones del Diseño Organizacional

Para entender las organizaciones, es necesario identificar las dimensiones que describen los rasgos específicos de Diseño Organizacional. Entre las cuales se encuentran: las dimensiones estructurales y las dimensiones contextuales.

- **Dimensiones Estructurales**

Estas dimensiones proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización y crean una base para medirlas y compararlas. Entre las dimensiones estructurales del diseño de la organización se encuentran:

- La Formalización: se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización, incluyendo manuales de procedimientos, descripción de puestos, y de políticas.
- La Especialización o División del trabajo: es el grado en que las tareas organizacionales se subdividen en puestos separados.

- La Estandarización: es la medida en la que se desempeñan actividades similares de trabajo de una manera uniforme.
- La Jerarquía de Autoridad: describe quien se reporta a quien y el tramo de control de cada gerente; éste normalmente se ilustra con las líneas verticales presentadas en una carta de organización.
- La Complejidad: es el número de actividades o subsistemas dentro de la organización y se puede medir en tres dimensiones que son: vertical, horizontal y espacial. La complejidad vertical, es la cantidad de niveles existentes en la jerarquía; la horizontal, es el número de puestos o departamentos que existen horizontalmente en toda la Empresa y la complejidad espacial, es la cantidad de ubicaciones geográficas.
- La Centralización: se refiere al nivel jerárquico que tiene toda la autoridad para tomar decisiones, pudiendo ser centralizada (toma de decisiones en el nivel más alto) o descentralizada (toma de decisiones en los niveles más bajos).
- El Profesionalismo: es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados; este se mide como los años promedio de educación del personal.
- Proporciones de Personal: es la ubicación de personas a varias funciones y departamentos.

▪ **Dimensiones Contextuales**

Estas caracterizan a toda la organización, incluso su tamaño, tecnología, ambiente y metas; describen el marco organizacional que influye y modela las dimensiones estructurales. Estas dimensiones pueden causar confusión porque representan tanto a la organización como al ambiente, las cuales son:

- El tamaño: es la magnitud de la organización y se refleja en el número de personas que existen en la misma.
- La tecnología organizacional: es la naturaleza del subsistema de producción e incluye las acciones y técnicas que se emplean para transformar los insumos organizacionales en productos.
- El entorno: incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización entre estos elementos claves se encuentran: la industrialización, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera.
- Las metas y estrategias: definen el propósito y técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones, es frecuente que las metas se escriban como una declaración perdurable de los propósitos de la compañía, una estrategia es el plan de acción que describe la asignación de recursos y las actividades para enfrentarse al ambiente y alcanzar las metas de la organización.
- La cultura: Es el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vista y normas claves compartidas por los empleados, a la eficiencia y al servicio, al cliente, manteniendo juntos a los miembros de la organización.

2.8. Requisitos del Diseño Organizacional

El Diseño Organizacional, constituye una de las prioridades de la organización, pues define como funciona la organización, se aplican y se distribuyen los recursos en la misma, es por ello, que los requisitos que deben tomarse en cuenta en un Diseño Organizacional son:

- Estructura Básica: esta se ve a través de la división del trabajo organizacional y de la asignación de los recursos empresariales, para que pueda funcionar integrada y satisfactoriamente.

La estructura básica define cómo se dividirá la tarea de la empresa a través de la especialización vertical, llamada jerarquía y de especialización horizontal llamada departamentalización, así como el formato organizacional más adecuado al negocio de la empresa. La estructura básica se refiere a cómo están representados los órganos y partes que componen la organización (producción, mercadeo, recursos humanos, finanzas).

- Mecanismo de Operación: este se basa en la existencia de normas que define los aspectos dinámicos de la organización, se refleja a través de los manuales de la organización o de rutinas y procedimientos; sirve para indicar a los miembros de la organización lo que deben y no deben de hacer, por medio de la descripción de puestos, procedimientos y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos, estándares de desempeño y sistemas de evaluación de desempeño.
- Mecanismos de decisión: establece el proceso de toma de decisiones, para encontrar consonancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada uno de los órganos o equipos que la componen.

Este mecanismo, define el poder de tomar decisión dentro de la organización y la autoridad que de ahí se deriva, corresponde a la distribución del poder y a la jerarquía de autoridad.

- Mecanismo de coordinación entre las partes: define cómo debe de armonizar e integrar las diferentes partes de la organización, en función de la división del trabajo organizacional.

2.9. Modelos de Diseño Organizacional

Existen cuatro modelos fundamentales de Diseño Organizacional, los cuales son:

- **Modelo Mecanicista:** es un diseño organizacional que destaca la importancia de conseguir elevados niveles de producción y eficacia, a través de un amplio uso de normas y procedimientos, trabajos especializados y centralización de la autoridad.
- **Modelo Orgánico:** consiste en el diseño organizacional que enfatiza la importancia de lograr altos niveles de flexibilidad y desarrollo, a través del uso limitado de reglas y procedimientos, trabajos especializados relativamente bajos y descentralización de la autoridad.
- **Modelo Matricial:** este pretende aprovechar las ventajas y disminuir los inconvenientes de los diseños mecanicistas y orgánicos, estableciendo múltiples líneas de autoridad y distribuyendo al personal en equipos para trabajar en tareas específicas durante un período de tiempo determinado.
- **Modelo Multidivisional:** desarrolla un alto rendimiento, cuyas unidades operativas o divisionales son parcialmente interdependientes; pretendiendo lograr un equilibrio entre la autonomía de las divisiones y el control sobre ellas.

3. Rediseño Organizacional

3.1. Conceptos

- “Rediseñar consiste en modificar el trabajo gerencial, la manera de pensar, organizar , inspirar, disponer, posibilitar, medir y recompensar el trabajo operativo que agrega valor. Trata de la manera de modificar la administración misma.”¹²

¹² Champy James, Reingeniería en la Gerencia. Pág. 3

- "Cambiar, modificar, reinventar la manera de administrar una institución, sus unidades orgánicas y su recurso humano para lograr propósitos específicos."¹³

3.2. Importancia

En la corporación totalmente rediseñada, la responsabilidad y la autoridad están tan ampliamente distribuidas por toda la organización que prácticamente todo trabajador se convierte en administrador, aún cuando solo sea de su propio trabajo. Hay dos cosas que no se pueden desconocer. La primera es que una corporación totalmente rediseñada es todavía algo muy raro. La segunda es que hasta una revolución de rediseño deja a algunas personas con más autoridad y responsabilidad general que otras. La vieja pirámide se aplana, pero lo que queda de ella se puede observar todavía en estos niveles de responsabilidad administrativa:

- Autogerentes: personas que no se consideran a sí mismas gerentes puesto que, al fin y al cabo, sólo responden por la calidad de su propio trabajo. Algunos ejemplos son los representantes de servicio a los clientes, los investigadores, los vendedores, los abogados y los contadores. Todos los que trabajan individualmente o como miembros de un equipo.
- Gerentes de proceso y de personas: los que responden por el trabajo de otros, generalmente individuos, un equipo o un grupo de equipos que trabajan directamente con los clientes o en un proceso específico. Un ejemplo sería un gerente de un equipo de caso, un grupo de personas que reúnen entre todas ellas las destrezas necesarias para manejar un proceso específico, digamos la instalación de un teléfono o la venta de una

¹³ Godoy Óscar, Reinventando el Gobierno Municipal. Año 2005. Pág.49.

póliza de seguros o el perfeccionamiento de una nueva droga. En el lugar de trabajo rediseñado, las personas asumen por turnos de trabajo este tipo de responsabilidades gerenciales, según lo exijan las circunstancias.

- Gerentes de pericia: personas cuya responsabilidad es el cuidado y el desarrollo de la inteligencia de una compañía (en todos los sentidos de la palabra). Son ejemplo de ello los gerentes técnicos y los gerentes de programas de desarrollo de recursos humanos.
- Gerentes de empresas: presidentes, jefes de división y todos los demás que deban responder por pérdidas y ganancias. Se les llamaba la alta Gerencia cuando la autoridad en los negocios se establecía por antigüedad en el servicio.¹⁴

3.3. Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el rediseño organizacional son:

- Mejorar la efectividad organizacional
Esto tiene que ver con la conformación de grupos como unidades estables para los esfuerzos de cambio, la consolidación de la organización con objetivos actualizados, la visión estratégica de desarrollo de la organización, y la introducción de la dirección de objetivos con criterio de integración, en la cual prevalece la consecución de los objetivos empresariales comprometidos con las apariciones y motivaciones de todos los miembros de la organización.
- Potenciar las relaciones humanas
Esto implica:

¹⁴ Champy, James. Reingeniería en la Gerencia. Pág. 4

- a) El desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones.
- b) La tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad.
- c) El aumento de la efectividad del trabajo en los grupos formados mediante un adecuado manejo de la vida emocional de quienes conforman el equipo.
- d) Ponderar la organización informal, que es la verdadera vivencia que se dan en una empresa y que se constituye en foco de “conflictos” o “no conflictos”. Existe la creencia en los investigadores, que las autoridades que solo manejan las relaciones formales estarían careciendo de habilidades para manejar las informales, y por lo tanto conoce la riqueza de contenido de las relaciones interpersonales, que le da vida y sentido a la Organización.

3.4. Características

Las características del Rediseño Organizacional son:

- Es un proceso que se lleva a cabo por medio de un desarrollo sistemático de toda la organización.
- Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá.
- Los administradores intensifican las motivaciones mediante el establecimiento de condiciones favorables a determinados impulsos, es decir, los empleados que por ejemplo, se han creado un prestigio de excelencia y alta calidad tienden a sentirse motivados a contribuir a favor de ese prestigio.
- Fomenta la comunicación que fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados.

- Conceptualiza a la Empresa como una masa en movimiento dirigido y orientado a proporcionar soluciones de problemas, comprometiendo el esfuerzo de cada uno de los miembros de la Organización.
- Es un esfuerzo de cambio que debe hacerlo la misma organización y en una operación de conjunto.
- Para rediseñar una Organización es necesario aplicar formas sistemáticas de análisis y reflexión con el fin de lograr un modelo de excelencia.
- Visualizar, entender y comprometer a sus miembros en el cambio de todas aquellas actividades que no son en la actualidad, lo que deberían ser dentro de la Organización.
- Los recursos humanos se organizan en función de los objetivos, los proyectos o problemas que se quieren solucionar.
- La estructura organizacional debe ser de gran fluidez.

C. GENERALIDADES SOBRE LA MEJORA CONTINUA

1. Mejora Continua

1.1. Conceptos

- “Ir alcanzando mejoras incrementales, no necesariamente de gran profundidad, pero sí de manera continua.”¹⁵
- “Es la implementación constante de la calidad en todos los procedimientos y la gestión administrativa.”¹⁶

¹⁵ Chávez Jiménez, Pedro. Cómo administrar un Municipio. Pág. 35

¹⁶ Champy James, Reingeniería en la Gerencia. Pág. 30.

1.2. Importancia

La importancia de la mejora continua radica en la necesidad de las empresas de orientarse hacia un cambio organizacional, que dirigido hacia el mejoramiento continuo irradie hacia todos los niveles de la estructura organizativa, requiriéndose entonces una nueva visión de gerente a quien cada día se le coloca ante el reto de mejorar sus estándares de productividad.

El gerente se considera ahora como un promotor del cambio que, estableciendo una relación de beneficio mutuo con quienes esperan algo de la empresa como empleados, proveedores, clientes, funcionarios bancarios y organismos gubernamentales entre otros, permita una mejora progresiva y continua de la organización.

1.3. Objetivos

Dentro de los objetivos de la mejora continua lo primero y fundamental es:

- Satisfacer plenamente a los clientes y consumidores, mediante la entrega de altos valores a cambio de los precios por ellos abonados.
- Lograr cada día mayores niveles de satisfacción es lo que hace posible contar con la lealtad de los consumidores, permitiendo de tal forma altos e incrementales niveles de rentabilidad. Para hacer factible dichos niveles de satisfacción la empresa debe desempeñarse en reducir los costos, acortar los ciclos de los procesos, aumentar los niveles de calidad y generar altos niveles de productividad.
- Reducir a su mínima expresión las actividades irrelevantes en cuanto a la generación de valor añadido para los clientes externos, y reducir al mismo tiempo los niveles de fallas y errores, permitirá generar mayores valores agregados al menor costo posible. Ello es factible eliminando de manera progresiva y sistemática los desperdicios y despilfarros producidos por las diversas actividades y procesos de la empresa.
- Lograr los más altos grados de efectividad y eficiencia.

1.4. Características

Las características de la mejora continua se detallan de la siguiente manera:

- La mejora continua debe de ser encarada de manera sistemática en contraposición a los enfoques parcializados.

De lo que se trata es de analizar y accionar teniendo en consideración de los diversos procesos y actividades de la empresa entre si.

- Debe de estar claramente enfocada en los procesos, en oposición a los enfoques funcionales o sectorizados. De lo que se trata es de ver como se desarrollan e interactúan entre si las diversas actividades y subprocesos que componen el proceso, de manera tal de lograr mayor fluidez en sus ciclos, a un menor costo y mayores niveles de calidad.
- Debe de tener como destinatario al consumidor final, para lo cual es necesario mejorar las debidas prestaciones a los clientes internos que hacen uso de los diversos insumos, servicios e informaciones necesarias par proveer a las etapas subsiguientes.
- Dentro de sus sistemas de información deben estar lo suficientemente desarrollados para proveer de datos financieros y operativos que permitan tomar decisiones en tiempo y forma, evitando prejuicios para los clientes y consumidores.
- Debe de concentrar las energías de la empresa en un accionar preventivo y proactivo. De tal forma la empresa deberá tener actitudes reactivas en la menor necesidad posible, lo cual no implica tener sistemas acordes para detectar y actuar con flexibilidad y rapidez ante sucesos imprevistos.
- Debe de destinar tanto los productos, como servicios para mejorar de forma continua, así como los procesos, mediante la generación y aplicación de nuevas tecnologías, sean estas de producción propia o de terceros.

- Dentro de los aspectos estratégicos, la mejora continua en si misma constituye por una parte una estrategia de acción, y por otra debe responder a objetivos estratégicos definidos. La mejora continua de los procesos y productos es en si misma una estrategia de marketing que tiene como unos de sus objetivos fundamentales prolongar y ampliar el ciclo de vida tanto de los productos y servicios, como de los procesos.

1.5. Fases de La Mejora Continua

En general, la mejora continua es un proceso pero, sobre todo una actitud que debe ser interiorizada por la cultura de la organización y aplicada a todos sus ámbitos.

El ciclo de mejora continua consta de cuatro fases que se reiteran ininterrumpidamente y que acerca a la organización a la excelencia en la gestión.

- **Planificar**
 - Identificar a los clientes.
 - Determinar sus necesidades y expectativas.
 - Desarrollar las características del servicio.
 - Diseñar los procesos.
 - Trasladar el plan al nivel operativo.

- **Hacer**
 - Aplicar lo planeado.
 - Hacer cambios.
 - Recopilar datos para determinar qué ha sucedido tras los cambios.

- **Controlar**
 - Evaluar los resultados obtenidos.
 - Comparar los resultados con los objetivos planeados.

- **Mejorar**
 - Tomar decisiones sobre los cambios.
 - Estandarizar los cambios.
 - Formar y entrenar.
 - Vigilar el proceso.
 - Repetir el ciclo.

1.6. La Cultura de Mejora Continua

La mejora continua significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente. Esto exige a la organización adoptar una aproximación centrada en los resultados en materia de incremento continuo de la satisfacción del cliente, integrado en el ciclo anual de planificación de actividades de la organización.

La creación de una cultura de mejora continua en una organización no es algo que se pueda hacer de un día para otro, y esto es cierto tanto para el sector público, como para el sector privado. Cambiar la mentalidad, los hábitos, las técnicas y los conocimientos del ser humano no constituye en reto pequeño. No existen formulas mágicas, soluciones simples, ni decisiones rápidas para conseguirlo. Lograr progresos apreciables de la noche a la mañana en materia de calidad del servicio pertenece más a la ficción que a la realidad de las organizaciones. El éxito en la creación de esta cultura de mejora continua exige un liderazgo firme y sostenido que apoye la iniciativa y la adhesión a sus principios, la asignación de recursos suficientes y la participación activa en el proyecto. La mejora de la calidad no puede obtenerse mediante un programa. Se trata del resultado de un proceso de mejora continuo y permanente.

Este liderazgo necesario (imprescindible) para la implantación en el seno de la organización de la cultura de la mejora continua, tiene que producirse tanto en los niveles políticos como en la alta dirección de la organización: no pueden delegar la responsabilidad, es necesario que asuman la dirección de los trabajos o nada sucederá.

Es crucial que los esfuerzos orientados a la mejora del servicio provengan de los directivos de la líneas no sólo de los departamentos "staff" o asesores, y esto por razones de credibilidad, influencia y sentido de copropiedad organizativa. Estos directivos de línea deben ejercer el liderazgo y constituirse en los "propietarios" y conductores del proceso de mejora continua, aunque exista un departamento "staff" que tenga como cometido operativo la mejora continua de los servicios.

Vemos pues la importancia que tiene poner en los puestos de dirección a personas con capacidad de liderazgo, en situación de poder ejercerlo con efectividad.

La mejor forma de afrontar los retos que conlleva la implantación de una cultura de mejora continua en la calidad del servicio es implicar a la mayor cantidad de gente posible. La forma más adecuada de conseguir una participación efectiva del personal (y como consecuencias dar pasos en la creación de una cultura de la mejora continua en la organización), es por medio de la creación de equipos de trabajo, sobre todo si se tiene en cuenta que, en muchas ocasiones, la entrega de un servicio implica una cadena de actividades y empleados interrelacionados entre sí, muy raras veces un servicio de calidad es el resultado de una acción individual aislada.

Para conseguir de forma sostenida a lo largo del tiempo este incremento en la satisfacción de los clientes, es necesario fijar objetivos de mejora continua en el cuadro del proceso de planificación anual de actividades y objetivos de la organización y que estos planes anuales estén basados en las necesidades y expectativas de los clientes en la prestación del servicio considerado.

1.6.1. Elementos

En el reto de implantar en la organización una cultura de mejora continua como medio para conseguir el fin último de la satisfacción del cliente, es necesario tener en cuenta una serie de aspectos que son imprescindibles para tener éxito en el objetivo propuesto. Son los principios de gestión de calidad que deben ser utilizados para liderar la organización hacia la mejora del desempeño y así lo contemplan los diferentes modelos de autoevaluación.

- **Orientación hacia el cliente del servicio (ciudadano o usuario interno)**

Las Organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deben comprender sus

necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. Un servicio centrado en los ciudadanos (o en los clientes internos de la Organización) tiene en cuenta las preocupaciones de los ciudadanos, sus necesidades y expectativas en cada una de las etapas de concepción y prestación del servicio. Esto significa que las necesidades y expectativas de los ciudadanos son el principio fundamental alrededor del cual se define el interés público y se articula la planificación y prestación del servicio y, por tanto, que es imprescindible determinar y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de un servicio.

▪ **Liderazgo**

La mejora continua de los servicios y el incremento constante de la satisfacción de los clientes, debe ser una prioridad de la alta dirección (política y administrativa). Para tener éxito en las iniciativas que se tomen en los planes de mejora continua, se debe ejercer un liderazgo visible por los directivos, participando de forma activa en todas las iniciativas, proponiendo a los empleados una visión clara de la orientación de la Organización hacia la calidad, la mejora continua y la satisfacción de los clientes y estableciendo objetivos de mejora precisos.

Los directivos públicos deben ser los impulsores de la cultura de calidad, desde una concepción de liderazgo participativo, motivador de los equipos que dirigen y actuando como mediadores, entre los objetivos a largo plazo, la actuación de los empleados públicos y los recursos de que disponen, y las necesidades de los ciudadanos. El liderazgo debe ejercerse en todos los niveles de responsabilidad de la Organización, cada uno estimulando las iniciativas y consiguiendo mejoras en el

nivel donde se encuentren, tanto si ofrecen servicios a clientes externos (ciudadanos) como a clientes internos de la organización.

Es necesario que cada responsable de la Organización establezca en su nivel, una cultura basada en:

- Motivar al personal a sentir que forman parte de un “equipo”.
- Que el personal dispone en su medio de trabajo del margen de maniobra, las competencias, las posibilidades y el poder necesarios para tomar decisiones.
- Crear un contexto de aprendizaje constante.
- Apoyar y motivar a sus empleados en lugar de imponer controles estrictos.

▪ **Participación del personal**

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una Organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma. El personal es el activo más importante de cualquier Organización. La contratación, participación, el aprendizaje constante, la innovación, la delegación de funciones, el reconocimiento del mérito y las recompensas por los progresos alcanzados en el incremento de la satisfacción de los clientes, son aspectos esenciales para que los empleados puedan desarrollar todo su potencial.

El personal de la organización está constituido por todos los empleados que trabajen en ella y otras personas que presten servicios directa o indirectamente a los clientes/ciudadanos. Este concepto engloba por tanto a todos los grupos de empleados y voluntarios, algunos de los cuales pueden necesitar una ayuda especial para alcanzar su pleno potencial en el trabajo.

Es imprescindible la participación del personal de cualquier nivel en todo el ciclo de desarrollo y prestación del servicio y en el establecimiento de los planes anuales de mejora. Sin la participación de los empleados es poco probable que las iniciativas de mejora continua tengan éxito. Los empleados son los que mejor conocen a los clientes y los aspectos a mejorar en el servicio que entregan, dado el conocimiento que tienen del mismo. Es necesario implantar en la Organización una cultura de trabajo basada en la confianza, en la responsabilidad, en la motivación, en la capacidad para la toma de decisiones y en el aprecio de las personas que forman parte de la Organización, con unas comunicaciones abiertas y fluidas.

▪ **Adoptar un Planteamiento de Gestión por Procesos**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un Proceso. Por esto, la aplicación de los principios de la Calidad Total y de Gestión de la Calidad exige adoptar en la Organización una Gestión por Procesos. Todos los productos y servicios proporcionados a los clientes por una Organización son el resultado de la ejecución de uno o varios procesos, de donde se deduce la importancia de los mismos dentro de una estrategia de satisfacción de los clientes.

Tanto la norma ISO 9001 como diferentes Modelos promueven la adopción en las Organizaciones de un enfoque basado en los procesos para aumentar la satisfacción del cliente. Se trata de ver la Organización como un conjunto de procesos en lugar de una serie de departamentos con funciones especializadas. Se debe partir del principio de que el Proceso es la forma natural de organización del trabajo: Primero

son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos¹⁷.

La concepción, el análisis, el examen y la mejora constante de los procesos de una Organización son esenciales en cualquier estrategia de calidad de los servicios.

▪ **Enfoque de Sistema para la Gestión**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una Organización en el logro de sus objetivos.

▪ **Planes de mejora continua**

Los objetivos de mejora continua se deben integrar dentro del proceso general de planificación de actividades y objetivos de la Organización. La mejora de los servicios que proporciona una Organización debe planificarse anualmente basándose en las necesidades, quejas y expectativas de los clientes.

▪ **Enfoque basado en hechos para La toma de decisión**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Establecer una cultura de la mejora continua requiere, ante todo, medir, por lo que es necesario implantar en la Organización una cultura de medición en su sentido más amplio. Es una realidad incuestionable que sólo se puede mejorar aquello que se puede medir. Además las decisiones que se tomen deben estar basadas en los datos obtenidos en estas mediciones: lo que esperan los clientes, la percepción que

¹⁷ Federación Española de Municipios y Provincias. Procesos de Mejora Continua

tienen los clientes sobre el servicio, lo que se logra en la satisfacción de las expectativas de los clientes. En el caso de la calidad del servicio, nada puede sustituir al hecho de conocer lo que está sucediendo.

▪ **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores**

Una Organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor útil para los clientes de la Organización.

A la hora de gestionar sus recursos financieros, a menudo las organizaciones del sector público están sujetas a limitaciones y presiones mayores que las del sector privado. La capacidad de las organizaciones públicas para generar recursos financieros adicionales puede ser limitada, al igual que su libertad para asignar o reasignar sus fondos a los servicios que desee prestar.

Las organizaciones del sector público deben gestionar complejas relaciones con otras organizaciones tanto del propio sector público como del privado, y con los clientes / ciudadanos considerados como asociados. El éxito en la gestión de dichas relaciones puede resultar crucial para lograr los objetivos de la organización.

D. GENERALIDADES SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

1. Identificación de los Servicios a Entregar

Lo primero que tiene que establecer una Organización o cualquier Unidad Organizativa independientemente al sector que pertenezca en la Administración Pública son las actividades que desarrolla en función de la misión que tenga encomendada.

Para conseguir una mejora en los servicios que prestan las organizaciones gubernamentales lo primero que deben conocer al detalle son los servicios que ofrecerán y quiénes serán los usuarios (ciudadanos o clientes internos) que “consumirán” dichos servicios. Esto le permitirá delimitar claramente los distintos tipos de usuario y asociarles y/o diseñarles los servicios correspondientes de forma que satisfagan sus necesidades y expectativas.

- **Inventario de servicios**

En primer lugar, debe quedar claro qué se entiende por “servicio”. Un servicio se crea cada vez que un usuario (ciudadano o cliente interno) realiza una transacción o una interacción con una Unidad Organizativa. En cada una de las interacciones con sus usuarios, la Unidad Organizativa correspondiente suministra un servicio.

Es necesario que una Organización (o una Unidad Organizativa) realice una perfecta identificación, formalmente establecida, de los servicios que entrega a sus usuarios. En muchas ocasiones se trata de identificar la necesidad o demanda del servicio a prestar y/o suscitar su demanda.

Los servicios que una Organización o una Unidad Organizativa proporcionan, forman parte de la misión y funciones de la misma y se llevan a cabo con la estructura establecida de forma

permanente para realizar las tareas rutinarias de cada día. Aunque, desde un punto de vista teórico, se deben identificar los servicios a entregar (y los procesos correspondientes) basándose en la misión de la Organización, haciendo abstracción de la estructura de la misma, en general es más conveniente identificar los servicios que se prestan dentro de un área de responsabilidad, función organizativa o unidad orgánica para no alterar las zonas de influencia establecidas.

En Administración Pública se pueden distinguir varios tipos de servicios:

a) Servicios normales

En este tipo de servicios se pueden incluir todos aquellos que significan la concesión de un beneficio a un usuario concreto. Son servicios directos entregados a un usuario bien sea un ciudadano o un usuario interno: Concesión de una subvención, entrada a una piscina, usos del transporte público, etc.

b) Servicios reglamentados

Este tipo de servicios se derivan de las atribuciones reglamentarias de la Administración Pública. En virtud de las leyes, para proteger el interés público se imponen determinadas limitaciones, deberes y obligaciones a los ciudadanos y a las entidades.

Un intercambio de tipo reglamentado no comporta una ventaja o un beneficio a un usuario particular sino que, al contrario, a menudo se trata de la eliminación de un privilegio o la imposición de una sanción. A diferencia de lo que ocurre en el caso de los servicios normales, en este caso el beneficiario no es aquel que recibe “directamente” el servicio. La razón de ser de este tipo de servicio es el “interés público”. Sin embargo, la transacción de servicio como tal, presenta la mayor parte de las características de los servicios normales.

En este caso es más importante la distinción entre la interacción del servicio y el resultado del servicio. Así, se proporciona “buen servicio reglamentado” cuando:

- Se cumple e interpreta la ley correctamente.
- Se da importancia tanto a los derechos individuales como a los derechos colectivos.
- La prestación del servicio es flexible.
- Se respetan los derechos de las personas.
- Se da un trato equitativo a las personas.

c) Servicios de compras

Las Administraciones Públicas compran una cantidad considerable de bienes y de servicios al sector privado. A primera vista se puede pensar que en este caso el cliente es la Administración y no el sector privado, y así es de alguna manera.

Sin embargo, debido a su poder de compra, a la necesidad que tienen las Administraciones de ser percibidas como equitativas a la hora de realizar una adquisición y del precio y otras condiciones que deben ajustarse los eventuales proveedores para responder a las exigencias de la Administración, las compras de la Administración tienen un aspecto de “servicio público” nada despreciable. De hecho, los servicios de compras comportan a la vez aspectos propios de una transacción de servicios reglamentados y de una transacción de servicios normales. Como en el caso de los servicios reglamentados es esencial que las transacciones de los servicios de compras se perciban como justas y equitativas. Los eventuales proveedores quieren tener la certeza de que serán tratados imparcialmente cuando presentan una oferta: deben tener el mismo nivel de información que el resto de proveedores y su oferta debe ser analizada a partir de

una lista de criterios claros y completos. Los proveedores aprecian un trato equitativo, reglas claras y profesionalidad al tratar con la administración. Por otra parte, y al contrario de los servicios reglamentados, los proveedores de bienes y servicios a la Administración reciben un beneficio directo de la misma.

d) Servicios internos

Los servicios normales, los servicios reglamentados y los servicios de compras son todos ellos servicios proporcionados a un usuario externo (ya sea un ciudadano o una persona jurídica). Además, las administraciones públicas proporcionan servicios a sus empleados y de unas unidades organizativas a otras.

Estos servicios internos en muchas ocasiones tienen una incidencia directa sobre los empleados y unidades organizativas que trabajan en primera línea para proporcionar servicios a los usuarios externos. Para una unidad organizativa puede ser muy difícil (incluso imposible) entregar servicios de calidad a los usuarios externos si los servicios internos que reciben no responden también a unos criterios de calidad.

En consecuencia, cuando se hace el inventario de los servicios que ofrece una Organización, es necesario precisar los distintos tipos de interacción o relación que tiene con sus usuarios (ciudadanos, empresas, otras organizaciones). La identificación formal de los servicios a prestar por una Organización exige plasmar documentalmente una serie de conceptos y características que afectan al servicio que pretende describir y al usuario al que se le entrega. Para ello es necesario definir con precisión el servicio proporcionado y el alcance del mismo, los participantes en la entrega del servicio, si se trata de un servicio obligatorio fijado por el marco legal-competencial o voluntario, etc.

- **Usuarios (Clientes) de Los Servicios**

Tan importante o más que la propia identificación del servicio proporcionado es la identificación del cliente: usuario externo (ciudadano) o interno que consume el servicio. El punto de partida de la Gestión de la Calidad es la identificación del cliente al que hemos de satisfacer. Conocerle permite saber lo que aprecia para así poder ajustar convenientemente el diseño de los servicios que se le entregan. Si el usuario es externo, es importante identificar claramente su posición frente al servicio que se le proporciona (consumidor, beneficiario, comprador, contribuyente, etc.), así como sus características utilizando, si se considera necesario, técnicas de análisis de segmentación de mercado. Asimismo, puede ser útil realizar un análisis del valor percibido por los usuarios del servicio que se le presta, esto es, para qué utiliza el servicio que se le presta, qué ventajas obtiene, etc.. En ocasiones puede ser útil la realización de encuestas para obtener información sobre estas características del usuario y del valor que representa para ellos el servicio proporcionado.

Para los servicios proporcionados por la Administración Pública existen muchos tipos de usuarios (clientes), cada uno con sus propias perspectivas y sus propias expectativas. La gestión pública es el arte de establecer un justo equilibrio entre los diferentes intereses y expectativas existentes.

Podemos identificar en la Administración Pública al menos tres tipos de clientes:

- El que recibe directamente el servicio (usuario/cliente).
- El gran público que disfruta colectivamente de los servicios ofrecidos por la Administración.
- El contribuyente que con sus impuestos financia la mayor parte de los servicios ofrecidos por la Administración.

Para cada servicio prestado por la Administración Pública puede haber clientes directos y clientes indirectos cuyas preocupaciones y/o expectativas pueden entrar en conflicto.

Los clientes directos tratan con la Administración Pública por propia elección, por ejercer algún derecho o porque están obligados por la ley o los reglamentos.

Los clientes indirectos reciben una ventaja colectiva de un servicio de la Administración Pública,

Como ocurre en muchas ocasiones con servicios relacionados con la salud, la seguridad o la justicia.

Otra distinción podría ser entre clientes externos (los ciudadanos, en general) y los clientes internos, como pueden ser los empleados. Los ciudadanos tienen relaciones diversas con los servicios que presta la Administración : a veces son beneficiarios directos, a veces son parte afectada, a veces son contribuyentes.

Algunas relaciones que pueden identificarse en las transacciones entre el ciudadano y las Administraciones son:

- Beneficiario: el ciudadano recibe un beneficio monetario al cual tiene derecho.
- Consumidor : el ciudadano tiene cierta capacidad de elección entre varias ofertas de servicios públicos y privados, la prestación del servicio es personalizado.
- Productor y consumidor : los ciudadanos, aunque sean receptores de los servicios, participan activamente en su prestación (generalmente de forma voluntaria).
- Usuario: cuando los ciudadanos utilizan el servicio público sobre el cual no tienen alternativa, pero no dependen de él y el servicio no es personalizado.

- Comprador: los ciudadanos pagan un precio por el servicio público. El prestador tiene el monopolio de este servicio y el ciudadano depende bastante de él.
- Contribuyente: los ciudadanos tienen por ley unas obligaciones con el prestador del servicio, aunque esperan recibir una compensación por el cumplimiento de sus obligaciones.
- Regulado: Los ciudadanos están sujetos a inspecciones, regulaciones, cumplimiento de normativas, etc., que tienen un impacto significativo en su comportamiento social. El ciudadano está legalmente obligado a cumplir estas normas, pero espera del prestador una actuación rápida y atenta.

En ocasiones puede ser necesario ordenar los clientes de un servicio de acuerdo a determinados criterios útiles para la Organización. Es lo que se conoce como segmentación de clientes. Los criterios a emplear para realizar esta segmentación pueden ser varios:

- Segmentación por tipo de cliente.
- Clientes en función de lo que contribuyen.
- Clientes en función del beneficio que obtienen.
- Clientes en función del número de transacciones realizadas.
- Clientes individuales o corporativos.
- Clientes por su situación económica / nivel de renta.
- Clientes por grupos de edad.
- Segmentación por el tipo de servicio proporcionado
- Segmentación por zonas geográficas

Segmentar los clientes proporciona una información adicional para poder satisfacer a cada tipo de cliente con el servicio proporcionado. Al tener segmentados los clientes se pueden establecer características e indicadores distintos para el servicio entregado a cada segmento.

2. Calidad y Satisfacción del Cliente

Los ciudadanos cada día demandan a la administración servicios de mayor calidad. Quieren servicios más rápidos, más fiables, con horarios más amplios, servidos por funcionarios que los traten con cortesía y respeto en “ventanillas únicas”. Al mismo tiempo exigen que la administración reduzca sus déficits y que los servicios que reciben estén en consonancia con los impuestos que pagan.

Las críticas por la baja calidad de los servicios que presta la administración son cada día más frecuentes y, por tanto, la necesidad de cambio se hace más apremiante. Esto obliga a la administración entregar a los ciudadanos servicios de calidad, adaptados a sus necesidades y expectativas.

Aunque se pueden dar muchas definiciones de calidad y de servicios de calidad, el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Los juicios sobre la alta o baja calidad del servicio dependen de cómo perciben los clientes la realización del servicio en contraste con sus expectativas. Por este motivo, los principios que rigen la Calidad Total confieren una especial importancia a la relación con los clientes. Los elementos básicos que perfilan la Calidad Total son:

- El enfoque al cliente, según el cual éste es quién juzga la calidad de los productos y servicios que recibe.

- El interés por conocer y entender sus necesidades y expectativas.
- La necesidad de medir la satisfacción del cliente con los productos y servicios que se le entregan.

Para poder entregar a los clientes servicios de calidad es necesario adoptar una forma de gestión basada en la calidad del servicio que ponga el acento en la satisfacción de los clientes: calidad es satisfacer al cliente. La satisfacción del cliente se puede definir como la relación o la diferencia (en general, la comparación) entre la calidad percibida por el cliente en el servicio o producto entregado y las expectativas que tiene dicho cliente con el servicio o producto.

3. Diseño de Servicios Basándose en las Necesidades y Expectativas de los Usuarios

Una vez identificados y definidos los servicios a entregar a los clientes y los procesos a ejecutar para realizar la entrega, esta actividad tiene que ver con la importancia que tiene para una Organización Pública la prestación de servicios centrados en el cliente con el fin de garantizar su satisfacción. El proceso general de satisfacción del cliente exige:

- Conocer las necesidades del cliente.
- Gestionar las relaciones con el cliente.
- Medir los resultados.
- Evaluar la satisfacción del cliente.
- Plan de mejora continua.

Con respecto al primer apartado, es de suma importancia conocer las necesidades del cliente para diseñar servicios que le satisfagan. La calidad debe ser el resultado de un esfuerzo

inteligente. Calidad enfocada hacia lo que realmente satisface al cliente. Este es el principio fundamental de la calidad, averiguar lo que es importante para el cliente y no para la Organización.

En ciertos casos, los clientes (los ciudadanos) prefieren que su petición sea tratada con exactitud más que con rapidez. En otros casos, prefieren ir a la oficina de la Administración una sola vez, en lugar de efectuar unas transacciones rápidas. La única forma de saber lo que el cliente quiere es preguntárselo. Si se aportan mejoras allí donde no se requieren, lo único que se hace es despilfarrar recursos y desilusionar al personal en lugar de aumentar la satisfacción del cliente. El objetivo es pues, identificar qué características intrínsecas o extrínsecas definen la satisfacción del cliente y la relación de la Organización con él. Esta acción debe hacerse periódicamente.

Cada uno de los servicios que proporciona una Organización Pública y los procesos correspondientes, deben diseñarse mediante el establecimiento de una serie de características: aquellos aspectos del proceso de prestación del servicio en los que resulta esencial un funcionamiento correcto para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. Son las características relevantes que hacen que quién accede al servicio, perciba su calidad.

Un proceso fundamental es definir, en términos de sus características, el servicio a entregar a los clientes que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos. Esta actividad constituye el proceso de **Diseño del Servicio**. Conocer los requisitos de los clientes respecto al servicio no es una tarea fácil. Las necesidades y, sobre todo, las expectativas de los clientes son cambiantes, surgen de forma imprevista, y en muchas ocasiones, son intangibles. Además muchas veces es difícil su traducción en elementos de gestión que permitan satisfacer al cliente y el desarrollo de la Organización. Condición indispensable para que se tengan en cuenta las

necesidades y expectativas de los clientes, es crear un entorno de respeto y consideración hacia los clientes externos (ciudadanos) o internos, donde se comprenda cuál es su importancia y se consideren sus aportaciones y sugerencias sobre los servicios que se les entrega.

3.1. Naturaleza de los Servicios

La Administración Pública entrega a sus usuarios, fundamentalmente, servicios más que bienes físicos (productos). Conviene conocer las facetas fundamentales que definen las diferencias que existen entre los servicios y los productos y que se refieren a la forma en que son producidos, en que son consumidos y en que son evaluados:

- Los servicios son básicamente intangibles, lo que hace difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad. Los resultados no se pueden medir, comprobar o verificar para asegurar su calidad antes de su entrega al usuario. Además los criterios que utilizan los usuarios para evaluar un servicio pueden ser muy complejos y difíciles de establecer con precisión.
- Los servicios son heterogéneos, principalmente los que requieren mucha colaboración humana: Por lo general, la prestación varía de un empleado a otro, de un usuario a otro y de un día a otro, por lo que la interacción es difícil estandarizar dentro de normas que permitan asegurar su calidad, como puede hacerse en una planta de productos manufacturados.
- La producción y el consumo de muchos servicios son inseparables. Por tanto, la calidad de los servicios se produce durante su entrega o producción, normalmente como fruto de la interacción entre usuario y proveedor del servicio.

Estas características de los servicios dan lugar a los siguientes aspectos:

- Para el usuario, la calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la calidad de los productos tangibles y, por tanto, es más difícil de comprender por el suministrador los criterios que utilizan los usuarios para evaluar la calidad de un servicio.
- Los usuarios no sólo evalúan la calidad de un servicio valorando el resultado final que reciben, sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio (implicación, interés, trato, etc.).
- Los únicos criterios que realmente cuentan en la evaluación de la calidad de un servicio son los que establecen los usuarios: Sólo los usuarios juzgan la calidad. La percepción de la calidad del servicio se establece en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación, evaluada en contraste con las expectativas que tenía el usuario respecto a que esperaba que realizase el proveedor.

Esto conduce a la noción de que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio.

3.2. Necesidades y Expectativas de los Clientes

Partiendo de que la Calidad Total establece como prioridad principal la satisfacción de los clientes. Los clientes tienen unas necesidades así como algunas expectativas sobre los servicios que se les suministran, que se manifiestan en lo que se puede llamar los requisitos del servicio. Hay una serie de factores, en muchas ocasiones no controlables, que inciden sobre la generación de las expectativas de los clientes. Se pueden definir las expectativas como aquello que el cliente espera conseguir con el uso o disfrute de un servicio.

Es fundamental para una organización gubernamental el conocimiento de las expectativas de sus clientes. Se trata de conocer las expectativas del cliente para satisfacerlas haciéndolas realidad. Muchas Organizaciones creen conocer las expectativas de los clientes a través de sus propias percepciones, la información del personal interno de la Organización o los comentarios de algunos de sus clientes. Pero como realmente se pueden conocer las expectativas (y las percepciones) de los clientes a través de la investigación y el contacto sistemático con los mismos.

Existen varios factores claves que dan forma a las expectativas de los usuarios:

- Comunicación boca a boca: lo que los usuarios escuchan de otros usuarios.
- Necesidades personales de los usuarios: en función de las características y circunstancias individuales de cada usuario.
- Experiencias previas: en el uso de un determinado servicio.
- Comunicación externa de los proveedores del servicio: mensajes directos e indirectos que emiten los proveedores del servicio a los usuarios y como factor importante de esta comunicación externa figura, en particular, el precio del servicio.

Lo que se podría denominar como el “servicio esperado”, esto es, las expectativas del cliente respecto al servicio que se le suministra, se forma de acuerdo a estos factores, algunos de los cuales son incontrolables para la organización (como las necesidades personales o la comunicación boca a boca), pero otros dependen de la propia organización (como la comunicación externa y las experiencias previas) lo que permite, hasta cierto

punto, poder influir en las expectativas que pueda tener un cliente respecto al servicio que se le entrega.

En términos generales, se puede hablar de expectativas manifiestas y expectativas latentes.

Las expectativas manifiestas son de carácter universal, conocidas y especificadas por el cliente.

Estas pueden ser:

- Primarias: son siempre exigidas por el cliente y son de cumplimiento obligatorio para la Organización, su cumplimiento no incrementa la satisfacción del cliente, pero si crea insatisfacción su incumplimiento.
- Secundarias: aportan un plus de satisfacción al cliente. Conocidas pero no siempre especificadas, tienen un alto componente subjetivo.

Las expectativas latentes son aquellas ocultas para el propio cliente. Generalmente no se esperan y su satisfacción sorprende favorablemente al cliente.

Vemos que las expectativas no siempre (en realidad, casi nunca) consisten en unas especificaciones claras y concretas de los clientes, sino que, en muchas ocasiones (en realidad, casi siempre), se tratará de deseos o necesidades expresadas de forma genérica e imprecisa o sencillamente no expresadas por ser necesidades ocultas (latentes) de cuya existencia ni el propio cliente es consciente.

CAPITULO II. ESTUDIO SOBRE EL DISEÑO ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. Objetivos

A continuación se denotan los objetivos que se alcanzaron con la investigación que se llevó a cabo, los cuales son:

- Conocer la manera en que se efectúa la gestión administrativa en la Alcaldía Municipal de Soyapango.
- Identificar el campo de acción en el cual se centra la labor de la Alcaldía.
- Investigar la visión estratégica que está establecida en la institución municipal.
- Identificar las políticas generales que se han establecido y que enmarcan el alcance de los objetivos que se persiguen.
- Conocer las funciones que se desarrollan en los puestos de trabajo del personal administrativo que labora en la Alcaldía Municipal de Soyapango.
- Investigar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las unidades orgánicas que existen en la institución municipal.
- Identificar los procesos de trabajo relevantes que generan valor a la institución.
- Conocer los sistemas administrativos estratégicos que se manejan en la Alcaldía Municipal de Soyapango.
- Identificar las unidades estratégicas de servicio de la Alcaldía Municipal de Soyapango.
- Conocer el nivel de calificación que poseen los jefes de las unidades orgánicas de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

- Determinar los factores internos y externos que inciden en la organización y funcionamiento actual de la Alcaldía.
- Indagar la manera en la cual se sistematizan las actividades dentro de las unidades orgánicas.
- Conocer las unidades orgánicas que tienen mayor relación con los usuarios.
- Investigar el grado de capacitación que posee el personal de las unidades estratégicas de servicios sobre la excelencia en el servicio al cliente externo.
- Conocer la opinión de los usuarios a cerca de los servicios que brinda la Alcaldía.

2. Importancia

Es fundamental destacar la relevancia de la investigación de campo realizada dentro de la Alcaldía Municipal de Soyapango, ya que a través de ésta se obtuvo información importante para la identificación del Diseño Organizacional que posee actualmente la institución municipal, el estudio proporcionó todos los elementos estratégicos de la organización y funcionamiento de la misma, los cuales fueron obtenidos directamente de las personas que para efectos del trabajo de investigación se consideran sujetos de estudio, proporcionando de esta manera mayor objetividad en su recolección.

La identificación del Diseño Organizacional actual, servirá de fundamento para llevar a cabo la propuesta técnica de un Rediseño Organizacional orientado a la mejora continua de los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Soyapango.

3. Alcances y Limitaciones

3.1. Alcances

Con la realización del estudio de investigación se obtuvieron los siguientes alcances:

- Dentro de la Alcaldía Municipal de Soyapango se logró la autorización y el apoyo total de la Gerencia Administrativa para desarrollar la investigación de campo.
- Las entrevistas realizadas a los miembros del Concejo Municipal y a los Usuarios se llevaron a cabo sin ningún inconveniente logrando recopilar la información pertinente dentro de la Institución Municipal.
- La información que se recolectó a través del cuestionario se obtuvo la participación y colaboración de más del cincuenta por ciento de Jefes y Personal Administrativo.

3.2. Limitaciones

- La información recolectada a través de los cuestionarios se recopiló de manera incompleta.
- En las Unidades del CAM y Aseo se tuvo poca colaboración por parte de Jefes y Personal Administrativo.
- La devolución de los cuestionarios se demoró debido a la falta de tiempo que manifestaron tener los Jefes y el Personal Administrativo; observándose alguna renuencia de parte de ambos.
- Hubo dificultad al momento de contactar al personal que labora fuera del espacio físico de la Unidad Orgánica a la que pertenece, ya que éstas permanecían poco tiempo dentro de las instalaciones.

4. Recolección de datos

La manera en la cual se recopiló la información para elaborar el estudio sobre el Diseño Organizacional actual de la Alcaldía Municipal de Soyapango fue a través de visitas a la institución, con previa autorización de las autoridades superiores, las cuales permitieron recabar datos de

forma directa de las personas consideradas sujetos de análisis. La recolección se efectuó aplicando técnicas como la entrevista a través de dos guías de preguntas, una dirigida a las personas que integran el Concejo Municipal y otra a los usuarios de los servicios que la institución municipal brinda; y la encuesta por medio de un cuestionario dirigido a los Jefes de Unidades y al personal administrativo.

- **Determinación de la Población y Muestra.**

La definición de la población y la muestra representativa de ésta fueron elementos determinantes para lograr los objetivos que se perseguían con el desarrollo de la investigación. Para efectos de la Alcaldía Municipal de Soyapango la población objeto de estudio se consideró finita ya que se conocía el número de personas sujetos de análisis, la cual estuvo representada así: por el personal administrativo que labora en las distintas unidades orgánicas y por los Órganos de Dirección, ascendiendo éstos a un total de seiscientos treinta y dos personas.

- **Determinación de la Muestra**

Dado que la población a determinar era finita, ésta se obtuvo aplicando la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{Z^2 * P * Q + (N - 1) e^2}$$

Donde:

P = Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso

Z = Nivel de confianza

e = Margen de error

N = Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra

Datos:

N = 632 empleados

n = ¿?

Q = 0.25

P = 0.75

e = 0.05

Z = 1.96

Sustituyendo datos en fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (632) * (0.75) * (0.25)}{(1.96)^2 * (0.75) * (0.25) + (632 - 1) (0.05)^2}$$

$$n = \frac{455.23}{0.7203 + 1.5775}$$

$$n = \frac{(3.8416) * (118.5)}{(3.8416) * (0.75) * (0.25) + (631) * (0.0025)}$$

$$n = \frac{455.23}{2.2978}$$

$$n = 198$$

- **Justificación del método utilizado para estratificar la muestra.**

Con la finalidad de identificar una muestra estratificada representativa en la cual se tomó en consideración a todos los sujetos de análisis por igual se aplicó una fórmula estadística orientada a identificar en las 29 unidades orgánicas, que conforman la alcaldía, el número de

empleados que serían sujetos de análisis en cada una de éstas; los cuales, por ende, representaron la muestra estratificada.

Fórmula de aplicación para la estratificación de la muestra

$$n h i = \frac{n}{N} \times N h$$

Donde:

nhi= Tamaño de estrato

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población.

Nh : Puestos de trabajo.

La figura que se presenta a continuación, detalla la aplicación de la fórmula anterior en cada una de las unidades orgánicas que conforman la Alcaldía Municipal de Soyapango, obteniendo como resultado la muestra estratificada por unidades orgánicas.

Personal sujeto de investigación

N°	Unidad Orgánica	Aplicación de Formula	Número de personas Sujetos de Análisis
1	Concejo Municipal	$n h i = \frac{198}{632} \times 12$	3
2	Secretaria Municipal.	$n h i = \frac{198}{632} \times 4$	1
3	Auditoria Interna	$n h i = \frac{198}{632} \times 4$	1
4	Despacho Municipal.	$n h i = \frac{198}{632} \times 4$	1
5	Gestión y Cooperación Internacional.	$n h i = \frac{198}{632} \times 3$	1
6	Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM)	$n h i = \frac{198}{632} \times 11$	3
7	Comunicaciones y Relaciones Públicas:	$n h i = \frac{198}{632} \times 3$	1
8	UACI.	$n h i = \frac{198}{632} \times 4$	1
9	Unidad Ambiental.	$n h i = \frac{198}{632} \times 5$	2
10	Informática.	$n h i = \frac{198}{632} \times 6$	2

11	Departamento Jurídico.	$\frac{198}{632} \times 5$	2
12	Registro Estado Familiar.	$\frac{198}{632} \times 5$	2
13	Contabilidad.	$\frac{198}{632} \times 9$	3
14	Registro Tributario.	$\frac{198}{632} \times 8$	3
15	Cuentas Corrientes.	$\frac{198}{632} \times 8$	3
16	Tesorería.	$\frac{198}{632} \times 7$	2
17	Servicios Generales.	$\frac{198}{632} \times 11$	3
18	Archivo	$\frac{198}{632} \times 3$	1
19	Recursos Humanos	$\frac{198}{632} \times 5$	2
20	Ordenamiento Territorial.	$\frac{198}{632} \times 6$	2
21	Alumbrado y Espacios Públicos.	$\frac{198}{632} \times 5$	2
23	Aseo.	$\frac{198}{632} \times 6$	2

24	Administración de Mercados.	$n h i = \frac{198}{632} \times 5$	2
25	Cementerio.	$n h i = \frac{198}{632} \times 5$	2
26	Proyección Social	$n h i = \frac{198}{632} \times 8$	3
26		TOTAL	50

Cabe señalar que la población era heterogénea y para homogenizarla se dividió en tres estratos.

El primer estrato estuvo representado por los miembros del Concejo Municipal, el segundo por los jefes de unidades orgánicas y personal administrativo, y el tercero por los clientes externos (usuarios) de la Alcaldía. Para efectos de contar con información que podría contribuir a la obtención de elementos determinantes con respecto a los fines que se perseguían con la investigación, los jefes de las unidades orgánicas y los demandantes (cliente externo) del servicio que brinda la Alcaldía Municipal de Soyapango se consideraron los sujetos estratégicos de las mismas, aclarando que en cada unidad orgánica se consideró también al personal administrativo.

5. Tabulación, Análisis e Interpretación

• Tabulación

Para realizar la tabulación de datos se utilizó el siguiente proceso:

- El cuestionario fue contestado por los jefes de las unidades orgánicas y por el personal administrativo.
- Primeramente, se señaló el número de la pregunta.
- Luego, se redactó la pregunta.

- A continuación se formuló el objetivo de la misma.
- Dado que el cuestionario contenía tanto preguntas cerradas, abiertas y semi-abiertas, se elaboró una tabla para cada una de ellas.
- La tabla realizada para las preguntas cerradas contenía opción, frecuencia y porcentaje.
- La tabla que se elaboró para las preguntas abiertas contenía: opción, alternativa, frecuencia y porcentaje.
- Se elaboró una tabla para las preguntas semi-abiertas el cual contenía tres columnas que denotaban: alternativa, frecuencia y porcentaje.
- Se ofrecieron las opciones para las preguntas semi-abiertas: sí, no, porqué o explique. Para el caso de las preguntas abiertas no se presentaron opciones.

- **Análisis**

El análisis que se realizó a cada pregunta después de la tabulación se efectuó en términos cuantitativos reflejando de esa manera la integridad de las respuestas obtenidas de las personas encuestadas.

- **Interpretación**

A continuación del análisis, se procedió a interpretar las respuestas obtenidas para especificar el estudio sobre el diseño organizacional actual de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

B. DISEÑO ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

1. Elementos Administrativos Institucionales

La descripción de los elementos administrativos institucionales que comprende este numeral se desarrollará de una manera generalizada e integrada.

1.1. Misión Corporativa

Algunos miembros del Concejo Municipal consideran que el campo de acción de la Alcaldía Municipal de Soyapango se centra en el área administrativa, financiera y de servicios que se prestan a las comunidades así como la recolección de basura, alumbrado público y recolección tributaria. Mientras otros integrantes sostienen que la misión corporativa consiste en verificar las necesidades de las comunidades a través del Departamento de Proyección Social ya que cuentan con promotores que tienen comunicación con los líderes de las comunidades.

De acuerdo a lo expresado con anterioridad se puede denotar que la Misión no está claramente definida para los miembros del Concejo Municipal pues existe discrepancia al enunciarla.

1.2. Visión Estratégica

La Visión Estratégica que se pretende alcanzar al finalizar la gestión administrativa municipal según algunas personas pertenecientes al Concejo es lograr que la población obtenga una mejor calidad de vida y el desarrollo físico e integral del Municipio; sin embargo, otros mencionan que la Visión a largo plazo es mejorar los procesos, ampliar los espacios de participación popular y actualizar la base tributaria.

Con respecto a las respuestas obtenidas, se puede notar que los miembros del Concejo Municipal no coinciden al mencionar la visión estratégica que pretenden lograr, lo cual denota la falta de información y proyección de éstos.

1.3. Valores que Fomentan

Algunos miembros del Concejo Municipal mencionan que los valores que se fomentan en la Alcaldía son: la equidad de género, transparencia y responsabilidad; otros opinan que se fomenta el respeto, la honradez, la solidaridad, la justicia social y la dignidad; por otra parte,

otro concejal sostiene que los valores que se ponen en práctica son el humanismo y la eficacia.

Se considera entonces que los Órganos Directivos de la Alcaldía tienen claro cuáles son algunos valores que se fomentan en la institución, no obstante, algunos confunden los valores con los objetivos que se deben alcanzar.

1.4. Objetivos Compartidos

Con respecto al establecimiento y definición de objetivos, algunos miembros del Concejo Municipal expresan que los empleados aportan ideas y participan en el proceso administrativo pues son parte fundamental del trabajo de la institución; mientras otros sostienen que solamente se toma en cuenta la participación de los gerentes y jefes de las unidades orgánicas pues son los responsables de ejecutar los acuerdos del Concejo.

Los concejales no están debidamente informados acerca del proceso de establecimiento de objetivos institucionales, pues hay quienes opinan que todos los empleados participan en la definición de los mismos, otros sin embargo, manifiestan que solamente los gerentes y jefes de unidades orgánicas establecen y definen los objetivos institucionales.

1.5. Políticas Institucionales que aplican

Algunos concejales mencionan que las políticas institucionales que se aplican actualmente en la Alcaldía son las políticas laborales de género y políticas de participación ciudadana; sin embargo, otros concejales aseguran que son varias las políticas que se aplican, administrativamente están la política de uniformes, entre otras.

De acuerdo a lo manifestado con anterioridad, se denota que algunos de los Órganos Directivos no coinciden en cuanto a las políticas institucionales, lo cual denota que tienen

conocimiento que en la Alcaldía se aplican varias políticas, pero no conocen exactamente cuáles son, es por esta razón que se puede deducir que no se cumplen. Por lo tanto, las actividades en la institución se desarrollan con base en la experiencia y las habilidades del personal.

- **Práctica de las políticas institucionales**

Cada miembro del Concejo expresa diferentes medidas que se ejecutan cuando no se ponen en práctica las políticas, algunos mencionan que se aplican sanciones establecidas en el Reglamento Interno; otros señalan que se crea el estudio (talleres) luego se pasa al Concejo para su aprobación y publicación; mientras otros detallan que la política salarial se aplica a todos los empleados y es una ventaja para ellos, la política de uniformes es obligatoria ya que todos los empleados deben usar uniforme.

Se considera que las medidas que se ejecutan cuando no se ponen en práctica las políticas en la Alcaldía no están claramente establecidas ya que los Órganos de Dirección no las han definido, lo cual denota que no han sido debidamente divulgadas a todos los miembros del Concejo.

1.6. Estrategias Implementadas

Los concejales propietarios señalan que para alcanzar los objetivos institucionales se conforman comisiones de trabajo dentro del Concejo y equipos de trabajo en áreas estratégicas como las finanzas; otros aseguran que se elabora un diagnóstico a través del estudio FODA, además se tiene una administración eficaz y eficiente y eso da espacio para que se logren los objetivos.

Los miembros entrevistados no conocen de manera específica las estrategias que se implementan para alcanzar los objetivos institucionales, lo que conlleva a deducir que existe una inadecuada comunicación dentro del Concejo Municipal.

1.7. Toma de Decisiones

1.7.1. Transcendentales

Con respecto a las decisiones trascendentales los miembros del Concejo manifiestan que las situaciones que dan origen a una toma de decisiones trascendentales son los problemas con la basura, y cuando existe un problema o emergencia el Concejo toma acuerdos trascendentales como declarar al Municipio en estado de emergencia o calamidad pública.

Se considera que los concejales tienen conocimiento de algunas situaciones que dan origen a la toma de decisiones trascendentales, sin embargo, es notoria la prioridad que dan al problema de la basura, postergando la importancia de otras situaciones que ameritan tomar decisiones de carácter trascendental.

1.7.2. Estratégicas

Los concejales manifiestan que las situaciones que dan origen a la toma de decisiones estratégicas son las situaciones políticas.

Con lo expresado anteriormente, se puede notar que se desconocen otras situaciones importantes que dan origen a la toma de decisiones estratégicas y solamente se centran en situaciones políticas, lo cual limita la adecuada aplicación de estrategias en la corrección de problemáticas específicas.

- **Proceso de toma de decisiones trascendentales y estratégicas**

Los miembros del Concejo Municipal mencionan que el proceso a seguir para la toma de decisiones trascendentales y estratégicas es el mismo, y consiste en estudiar el problema y consultar con las personas expertas en la materia, mientras otros miembros sostienen que el primer paso es informar al Concejo, luego se toma el acuerdo y finalmente se ejecuta el acuerdo.

Los concejales no concuerdan con el proceso que debe seguirse para la toma de decisiones, lo cual denota el desconocimiento del proceso de toma de decisiones en la institución.

2. Elementos Administrativos Organizacionales

Con la finalidad de dar a conocer en forma exhaustiva los elementos administrativos de índole organizacional, se realizará una descripción específica de los mismos identificando la incidencia e influencia que ejercen al interior de la institución municipal.

2.1. Organización y Funcionamiento Actual

Los Jefes de las Unidades Orgánicas tienen mayor conocimiento de los factores internos que inciden en la organización y funcionamiento actual de la Alcaldía que el Personal Administrativo; según los primeros, los factores que inciden de manera más directa con en el quehacer municipal son las normas, políticas, reglamentos internos y las relaciones de trabajo entre las Unidades Orgánicas y el Gobierno Municipal. De igual manera, el Personal Administrativo de las diferentes Unidades Orgánicas consideran que los factores internos que ejercen mayor influencia son los reglamentos internos, la toma de decisiones, la falta de inversión en infraestructura, equipo y capacitación.

Acorde a lo expresado por los Jefes de Unidades y Personal Administrativo se denota que éstos coinciden en algunos factores que tienen incidencia en la organización y funcionamiento de la Alcaldía, sin embargo, el Personal Administrativo considera que la falta de inversión en infraestructura, equipo y capacitación es un factor importante que limita el funcionamiento de la misma.

Con respecto a los factores externos, los Jefes de Unidades tienen mayor conocimiento, en comparación con el Personal Administrativo, a cerca de los factores externos que inciden en la organización y funcionamiento de la institución municipal; entre los factores que mencionan los Jefes están: el factor político, económico, el ambiente ecológico, el Código Municipal y la población. Por otra parte, el Personal Administrativo considera las políticas del Gobierno Central, el medio ambiente, la ciudadanía y la insuficiencia de presupuesto como factores externos que limitan el accionar de la Alcaldía.

Por lo anteriormente expresado, se denota que los Jefes de Unidades y el Personal Administrativo coinciden en cuanto a los factores externos, sin embargo el personal expresa otros factores que a su criterio inciden directamente en la institución municipal.

2.1.1. Conformación Orgánica

Con respecto a la conformación orgánica de la Alcaldía Municipal de Soyapango, los jefes de unidades reconocen que se cuenta con un organigrama, otros mencionan que la autoridad máxima de decisión es el concejo, también que se conforma por el concejo municipal, gerentes, jefes y empleados, mientras que en la jefatura de Recursos Humanos que tiene a su mando dos cargos, desempeñando también el de

Gerente Administrativo menciona que en esta unidad se elaboró el organigrama actual y la descripción organizativa de puestos, por lo que en otras jefaturas afirman que sí conocen cómo está conformada orgánicamente pero no proporcionan una explicación. Cabe señalar que los Jefes de Unidades no coinciden al mencionar el número de Unidades Orgánicas existentes dentro de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

El Personal Administrativo expresa que sí conoce cómo se encuentra actualmente conformada orgánicamente la Alcaldía Municipal de Soyapango, sostienen que se cuenta con un organigrama, que se conforma por el concejo municipal gerentes, jefes y empleados, y una unidad que se encuentra conformada por el alcalde, gerente general, gerente de departamento y jefaturas. Al igual que los Jefes de Unidades el Personal Administrativo afirma que sí conoce cómo se encuentra conformada orgánicamente pero no expresan un detalle de dicha conformación.

De igual manera, el Personal Administrativo no tiene conocimiento del número de Unidades Orgánicas existentes dentro de la institución Municipal.

Con lo anterior, se puede denotar que, tanto jefes de unidades como personal Administrativo, concuerdan con algunas opiniones referentes a la conformación organizacional de la Alcaldía Municipal de Soyapango, no se tiene bien claro a nivel institucional de cómo se encuentra conformada ya que manejan diferentes opiniones al respecto, y en cuanto al número de unidades orgánicas que conforma actualmente la Alcaldía.

2.1.1.1. Organigrama

Los jefes de unidades orgánicas manifiestan que conocen el organigrama a nivel oficial en el cual se refleja la forma de cómo se encuentra organizada la Unidad a la que pertenecen, algunos establecen desde diferentes puntos de vista que en base al organigrama es como funciona su Unidad y que el jefe depende del Concejo Municipal, otros opinan que la organización de su unidad esta definida en el manual de desempeño, mientras que otros consideran que existe dicho organigrama a nivel jerárquico y que este se encuentra en el manual de organización y descripción de puestos.

El Personal Administrativo sostiene que existe un organigrama a nivel oficial en el cual se detalla como está organizada la unidad a la que pertenecen, otros opinan que el organigrama especifica las responsabilidades de cada puesto y niveles jerárquicos. Por otro lado, otros manifiestan no conocer su existencia.

De acuerdo a lo expresado con anterioridad, se denota que tanto los Jefes de Unidades como el Personal Administrativo en su mayoría conocen la existencia del organigrama oficial, pero desconocen realmente cómo se encuentra organizada la Unidad Orgánica a la que pertenecen.

2.1.1.2. Relaciones de Autoridad y Responsabilidad

Algunos Jefes de Unidades Orgánicas expresan que las relaciones de Autoridad y Responsabilidad, se encuentran claramente definidas dentro de la Alcaldía Municipal , en un manual de funcionamiento, otros sostienen que están definidas en el organigrama; sin embargo la mayoría de jefes

aseguran que las relaciones de autoridad y responsabilidad están claramente definidas pero se abstienen de explicar dichas relaciones.

Por otra parte, los empleados administrativos mencionan que las relaciones de autoridad y responsabilidad están claramente definidas sin embargo no se respetan las líneas de autoridad.

Conforme a lo anterior se puede notar que algunos jefes no conocen claramente dónde se encuentran definidas las relaciones de Autoridad y Responsabilidad que existen dentro de la Alcaldía mientras los empleados administrativos aceptan que están definidas las relaciones de Autoridad y Responsabilidad pero no se respetan las mismas, lo que denota la falta de identificación por parte de los empleados con la institución municipal.

2.1.1.3. Delimitación de Funciones

Los Jefes de Unidades Orgánicas afirman tener delimitadas las funciones que les corresponden desarrollar dentro de su Unidad Orgánica, manejan diferentes criterios entre los cuales se encuentran que dichas funciones se establecen en el código municipal y en leyes que rigen a algunas unidades de acuerdo a su actividad, así como que se encuentran definidas en el manual de funcionamiento y en el organigrama, también mencionan que dichas funciones se toman en reuniones de concejo, mientras que otros expresan conocer su delimitación de funciones a desarrollar dentro de sus unidades, pero no explican la manera en que se encuentran determinadas.

De igual manera, algunos dicen no conocer sus funciones y que simplemente en su unidad auxilian a otros departamentos.

Con respecto al Personal Administrativo expresan que según la unidad a la que pertenecen, sus funciones se delimitan de acuerdo a la naturaleza de las actividades que como unidad les competen, otros consideran que dichas funciones no se encuentran bien distribuidas, ya que hay empleados que trabajan más que otros, otros añaden que cada departamento desarrolla sus funciones de acuerdo al organigrama. Por otra parte otros aseguran tenerlas delimitadas pero no mencionan la manera en que se encuentran establecidas.

No obstante, otros revelan no tener conocimiento de las funciones que les corresponden desarrollar.

Con lo anterior se puede notar que tanto Jefes de Unidades como Personal Administrativo, en cada unidad no concuerdan con la manera en que se encuentran detalladas y delimitadas las funciones que como unidad les corresponden desarrollar, pudiendo constatar que no se tienen claramente definidas cada una de ellas.

2.1.2. Funcionamiento Operativo

En las unidades orgánicas los Jefes de cada una de ellas dicen conocer la manera en que funciona operativamente su unidad orgánica, los cuales exponen que se hacen las respectivas valoraciones de forma periódica para medir resultados y seguir operando de mejor manera, otros opinan que ya se tienen definidas las funciones y responsabilidades que a cada uno le corresponden, mientras que otros añaden que se lleva un control, también que se planifica anualmente y se evalúan todas las gerencias, y se emplea una logística para administrar en todo nivel para llevar a cabo

sus operaciones. La mayoría asegura conocer la manera en que operan sus unidades pero omiten brindar su opinión.

Por otro lado, los Jefes de cada unidad orgánica opinan de diferente manera en lo que respecta al funcionamiento de la Unidad Orgánica bajo su cargo, quienes expresan que funciona en base a la estructura y autoridad lineal que se detalla en el organigrama de la institución Municipal, otros dicen que se realizan de acuerdo a las que les competen como unidad orgánica, también de acuerdo a la manera en que administran o dirigen la unidad que tiene asignada, mientras que otros mencionan que su Unidad funciona brindando apoyo a otras unidades y por medio de la atención al público.

El Personal Administrativo afirma que conoce la manera en que opera la Unidad Orgánica a la que pertenece dentro de las cuales opinan que tiene que ver con el involucramiento diario de cada uno de las unidades, así como de las valoraciones que se llevan a cabo en forma periódica, en las cuales se aportan opiniones dentro de sus reuniones para medir los resultados y de como seguir operando de mejor manera, otros detallan que se opera por medio de la delegación de funciones por parte de los gerentes, el trabajo administrativo y el trabajo de campo. De igual manera otros afirman conocer la manera en que opera la unidad a la que pertenecen, aunque dejan sin aclarar la forma en que se realizan.

En lo que respecta, la manera en que funciona cada Unidad Orgánica a la que pertenece el Personal Administrativo expresan que se realiza mediante la coordinación y asignación de actividades por parte de sus Jefes inmediatos y estos a su vez se encuentran en coordinación de la gerencia que les compete. La mayoría especifican que su Unidad Orgánica funciona de acuerdo a los servicios que se

brinda a los usuarios, y a las funciones, obligaciones que se tienen delegadas como unidad a nivel institucional.

Tanto los jefes de unidades como el Personal administrativo conocen la manera en que funciona y opera la unidad a la que pertenecen, compartiendo sus puntos de vista, puede denotarse que cada Unidad tiene su razón de ser y funciona operativamente según su finalidad con lo que a servicios se refiere.

2.1.2.1. Relaciones de Coordinación de Trabajo entre Unidades Orgánicas

Los jefes de unidades orgánicas reconocen las relaciones de coordinación que se dan entre la unidad a la que pertenecen y las demás unidades orgánicas las cuales manejan varios puntos de vista, que nos confirman la existencia de ellas entre las que manifiestan que existen relaciones de coordinación con todas las unidades debido a las actividades y las relaciones de cooperación y ayuda mutua entre ellas, otros afirman que se llevan a cabo relaciones formales en cuanto a planificación e informales que se dan operativamente. De igual manera, estas relaciones se realizan a través de la asesoría y supervisión que se brinda en la unidad orgánica a la que pertenecen y las relaciones que se llevan a cabo mediante reuniones periódicas entre gerencias y jefaturas para la planificación conjunta de trabajo.

Con respecto al Personal Administrativo también conocen las relaciones de coordinación que se dan entre su Unidad Orgánica y las demás unidades orgánicas quienes sostienen que existen relaciones y son muy buenas ya que se realizan relaciones de coordinación mediante reuniones periódicas

de Gerencias y Jefaturas para la planificación conjunta de trabajo, otros manifiestan que se dan relaciones administrativas funcionales y operativas en lo que se refiere a la coordinación de esfuerzos con otras unidades, así como la preparación de planes en los cuales se necesita la ayuda de todas las Unidades Orgánicas y comparar a su vez los resultados obtenidos.

Con lo anterior se puede notar que a nivel Institucional cada una de las Unidades Orgánicas con las que cuenta la Alcaldía Municipal de Soyapango, tienen una relación de coordinación entre todas y cada una de ellas, ya que para brindar servicios a los ciudadanos cada una necesita de todas las demás, ya que es indispensable la colaboración y coordinación de la mayoría de ellas, puede notarse que es una base fundamental la continua comunicación y coordinación de todas, para lograr un total desenvolvimiento eficiente y eficaz en la prestación de servicios.

2.1.2.2. Relaciones de Coordinación entre Puestos de Trabajo

Dentro de las unidades orgánicas los Jefes brindan un detalle de las relaciones de coordinación que existen entre los puestos de trabajo dentro de la unidad a la que pertenecen quienes sostienen que éstas se realizan a través de las actividades y trabajos que les corresponden como unidad, en las cuales es necesario el involucramiento de los puestos de trabajo para el logro de objetivos dentro de la unidad mediante el trabajo en equipo, a su vez, otros manifiestan que dichas relaciones se realizan por medio de la autoridad lineal entre Gerencias, Jefaturas y Personal Administrativo, mientras que otros sostienen que las relaciones de coordinación se llevan a

cabo en reuniones entre Gerentes y Jefes para trabajar en planes de y en la orientación del personal bajo su cargo.

Por otra parte, los jefes de unidades afirman que el recurso humano con el cuenta la Unidad es el adecuado en lo referente al número de Personal para brindar los resultados que se esperan a nivel institucional quienes consideran que el personal asignado en la unidad trabaja de manera eficiente y ordenada, en cuanto al trabajo delegado, y en el tiempo requerido referente a los servicios que se brindan a los usuarios.

No obstante, la mayoría de los Jefes de Unidades consideran que la cantidad del recurso humano con el que se cuenta en la unidad es inapropiado para proporcionar los resultados esperados por las unidades orgánicas los cuales añaden que el recurso humano no es el suficiente, debido a la demanda del Municipio, y esta a su vez sobrepasa la capacidad de la unidad, otros manifiestan que hacen falta elementos humanos y que se necesita eliminar sobrecarga de trabajo.

Al igual que las Jefaturas el Personal Administrativo brinda un detalle de las relaciones de coordinación que existen entre los puestos de trabajo de la unidad en la que se desempeñan, los que expresan que existen dichas relaciones, ya que se lleva a cabo el trabajo en equipo entre cada uno de los puestos de trabajo que integran cada unidad para el cumplimiento de sus funciones y que estas son muy buenas, otros sostienen que si se realizan de una manera funcional, ya que cada puesto realiza una función específica y siempre es necesario el apoyo de los demás miembros de la Unidad Orgánica a la que pertenece, mientras que otros consideran que no

existen tales relaciones, sino solo las sugerencias entre el personal Administrativo y las Jefaturas. Por ultimo, otros dicen que estas se realizan a través de las reuniones de trabajo y planificación en equipo.

Por otro lado, el Personal Administrativo considera que el recurso humano con el que cuenta la unidad a la que pertenecen es el número adecuado para el desarrollo de sus operaciones los cuales señalan que dicha cantidad es la apropiada y que depende de la coordinación de la unidad.

Con respecto a la cantidad del recurso humano, la mayoría del Personal Administrativo sostiene que la cantidad del recurso humano con el que se cuenta es inapropiado además expresan que es necesaria la contratación de más personal que sea idóneo y mejor capacitado para desarrollar las actividades que se realizan en cada unidad, otros opinan que es necesario más personal, ya que algunas Unidades Orgánicas tienen un mayor volumen de trabajo y sobrecarga de funciones.

Tanto jefes de unidades orgánicas como el Personal Administrativo brindan información de cómo se realizan las relaciones de coordinación que existen entre los puestos de trabajo que conforman la unidad orgánica a la que pertenecen, mostrando la importancia del trabajo en equipo y de las relaciones de coordinación para el logro de objetivos institucionales, por otra parte en ambos casos la mayoría consideran que el recurso humano con el que se cuenta dentro de las Unidades no es el suficiente para brindar los resultados que dicha Institución pretende alcanzar, se puede observar que esto depende de las actividades que realiza cada unidad, siendo

necesaria la incorporación de más personal que a su vez este capacitado para mejorar la calidad del servicio.

2.1.3. Centralización y Descentralización de Funciones

La Centralización y Descentralización de funciones dentro de las unidades orgánicas a nivel de la institución municipal son un factor importante a identificar, ya que de esta manera se busca desaparecer la sobrecarga de responsabilidades en algunos puestos de trabajo de las diferentes Unidades Orgánicas.

2.1.3.1. Funciones Centralizadas

Los jefes de Unidades Orgánicas manifiestan que las funciones que se encuentran centralizadas en la unidad a la que pertenecen son todas las que les corresponde realizar. De igual manera, el personal administrativo expresa que todas las funciones que se realizan en la unidad orgánica a la cual pertenecen se encuentran centralizadas, cabe mencionar que algunos miembros del personal administrativo difieren con el jefe de unidad con respecto a las funciones que están centralizadas dentro de la misma.

De acuerdo a lo anterior se puede observar que los jefes de unidades y el personal administrativo, tienen conocimiento de las funciones centralizadas en su respectiva unidad.

2.1.3.2. Funciones Descentralizadas

Con respecto a las funciones que se encuentran descentralizadas dentro de cada Unidad Orgánica, algunos jefes de unidades manifiestan que dentro de

la Unidad Orgánica a la cual pertenecen no existe descentralización ,otros aducen que el numero de funciones descentralizadas oscila entre tres o cinco, mientras otros no conocen el significado del termino descentralización.

El personal administrativo coincide en algunos casos con los jefes de unidades al referirse a las funciones descentralizadas dentro de la unidad orgánica a la que pertenecen, sin embargo otros consideran que hay funciones que actualmente están centralizadas y deberán descentralizarse para brindar mejor servicio a los usuarios.

Tanto jefes como personal administrativo coinciden al denotar que dentro de la unidad en ,la que laboran no existe descentralización de funciones, mientras que otros miembros del personal administrativo mencionan funciones que deberían descentralizarse para eficientizar la labor de la Unidad Orgánica.

2.1.4. División del Trabajo

La mayor parte de las Unidades Orgánicas consideran que existe una adecuada división del trabajo y que están bien definidas las actividades que corresponden a los puestos de trabajo porque se han establecido en el manual de organización y de descripción de puestos y mediante el organigrama. De igual manera el personal administrativo en su mayoría expresa que si están divididas y definidas claramente las actividades que corresponden a los puestos de trabajo porque cada quien hace las funciones que le corresponden y mediante el organigrama interno.

De acuerdo a lo expresado con anterioridad los jefes de unidades orgánicas y personal administrativo consideran que existe una adecuada división del trabajo y concuerdan en que cada uno conoce sus funciones detalladamente mediante el manual de organización y funciones, sin embargo existen jefaturas y parte del personal administrativo que argumentan que hay una adecuada división porque tienen un organigrama interno y no porque exista un manual de descripción de puestos.

2.1.4.1. Actividades Compartidas

La mayor parte de los Jefes de Unidades orgánicas expresan que no cuentan con las herramientas y equipo de trabajo necesario para realizar tareas en común porque necesitan más herramientas para realizar sus actividades. El equipo informático es obsoleto, carencia de transporte. De igual manera el personal administrativo opina que los empleados que laboran en la Alcaldía no cuentan con el mobiliario y equipo necesario porque las herramientas están obsoletas, deficiencias en medios de transporte y equipos de informática.

De acuerdo a lo manifestado con anterioridad se puede deducir que tanto jefes de unidades orgánicas como personal administrativo opinan que la alcaldía no tiene los recursos apropiados para que los empleados puedan realizar sus tareas eficientemente y señalan las mismas razones falta de equipo informático y de transporte.

2.1.4.2. Actividades Diferenciadas

Algunos jefes de Unidades Orgánicas consideran que en su Unidad orgánica no se ejecutan actividades en las que interviene solamente un puesto de trabajo debido a que existe una estrecha interrelación laboral, también por la demanda de la población y al recurso humano el trabajo se realiza en conjunto con la cooperación y trabajo de todos. Así mismo el personal administrativo opina que no existen actividades diferenciadas porque las tareas se realizan en equipo y porque todas las unidades se encuentran estrechamente interrelacionadas.

Acorde a lo anteriormente expresado se deduce que no existen actividades en las que interviene un puesto de trabajo ya que tanto jefes de Unidades como personal Administrativo argumentan que el trabajo se realiza con la cooperación de todos los empleados que laboran en la Alcudia porque el recurso humano es insuficiente y la demanda de la población cada vez aumenta.

2.2. Procesos de Trabajo Relevantes

Algunos jefes de Unidades Orgánicas expresan los procesos de trabajo que se consideran de carácter relevante para el cumplimiento del quehacer dentro de la Unidad Orgánica son aquellos procedimientos que le dan razón de ser o que son mas importantes en la unidad en que laboran entre las cuales cabe destacar la jefatura de Recursos Humanos quien manifiesta que entre los procesos están reclutamiento, selección y contratación de personal, elaboración de planillas, logística de transporte y equipo técnico, la Alcaldesa depositaria que se encuentra en el Despacho Municipal opina que el traslado oportuno de los acuerdos e

información que se recibe de otros departamentos y ejecución eficiente de las instancias que dependen del alcalde, en este caso de Gerencia General hacia abajo y de manera igual con las que se tienen relaciones de apoyo mientras que el tesorero aduce el control de ingresos y egresos.

Por otra parte el personal administrativo expresa los procesos que se consideran más importantes en su unidad como el supervisor de mercados quien manifiesta la recaudación diaria de los impuestos, mientras que el coordinador de la unidad de Recuperación de mora menciona la elaboración de cuentas de cobro, entrega de avisos de cobro y la entrega de estados de cuenta a empresas, además el auxiliar de Tesorería aduce que son más importantes el control de fondos y su custodia.

Tanto los jefes de Unidades como el Personal Administrativo tienen un claro conocimiento de cuales son los procesos que se consideran pilares fundamentales para cada una de las unidades en las que laboran.

2.2.1. Generación de Valor

Los jefes de Unidades tienen un mayor conocimiento de los procesos de trabajo de su unidad orgánica que le generan valor a la institución entre los cuales podemos connotar las siguientes jefaturas Unidad Ambiental quien opina los procesos relacionados con la promoción y la educación en salud y medio ambiente, atención, respuesta y seguimiento a las denuncias ambientales, Recursos Humanos aduce la elaboración de manuales, reglamentos e instructivos, gestión de apoyo a logística institucional, autorización de pago a suministros de servicios, atención a demandas laborales, mientras que el Tesorero expresa la liquidación diaria de los impuestos cobrados de manera eficiente y eficaz.

Por otra parte el personal administrativo muestra menos conocimiento de los procesos que le generan valor a la Alcaldía en la unidad en que operan entre los que cabe destacar el custodio de Cementerios quien manifiesta la facilitación de puestos para inhumaciones, el supervisor de cobros de mercados aduce que la limpieza del mercado es un proceso que le genera valor a la Alcaldía, mientras que el auxiliar de Tesorería menciona la distribución adecuada de los fondos.

Tanto jefes de Unidades Orgánicas como personal administrativo conocen los procedimientos en su unidad que le dan valor a la Alcaldía Municipal de Soyapango, sin embargo las jefaturas señala tener un mayor conocimiento que el personal administrativo.

2.2.2. Sistematización de Actividades

La mayoría de jefes de Unidades Orgánicas expresan la manera en que se sistematizan las actividades dentro de la unidad orgánica entre las cuales podemos connotar: a través de la Administración General, mediante planificación del trabajo diario, plan de trabajo anual, coordinación de actividades periódicas, semanales y mensuales. No obstante el personal administrativo muestra poco conocimiento sobre los planes para sistematizar las tareas y solo cabe destacar: plan operativo anual y a través de la administración general.

Acorde a lo expresado los jefes de unidades orgánicas tienen un mayor conocimiento que el personal administrativo sobre las formas en que se sistematizan las actividades. Sin embargo existe similitud entre las respuestas como: plan de trabajo anual y a través de la Administración General.

2.2.3. Flujo de Información

Según los jefes de Unidades Orgánicas la forma en que se da el flujo de información dentro de las Unidades Orgánicas es: mediante comunicación verbal por medio de estructura jerárquica vertical y horizontalmente, vía telefónica, vía radial y la que más predomina es escrita o memorandum. De igual manera el personal administrativo menciona las siguientes formas en que se da la comunicación en la institución entre las cuales podemos mencionar: verbal inmediata, por medio de memorandum.

Acorde a lo manifestado podemos concluir que tanto jefes de unidades como personal administrativo coinciden en algunas formas como son la comunicación verbal y vía memorandum.

No obstante los primeros tienen acceso a más formas de comunicación por la estructura jerárquica que tienen dentro de la institución municipal.

2.2.4. Condiciones de Trabajo

Según la mayoría de los jefes de Unidades Orgánicas consideran que las condiciones físicas ambientales en las que se desarrolla el trabajo en su unidad orgánica no son las adecuadas debido a que el espacio físico es muy reducido, falta de aire acondicionado y hay mucho ruido exterior de los buses principalmente. De igual manera un buen porcentaje del personal Administrativo opina que el ambiente físico en que laboran no son apropiadas entre las cuales podemos destacar: falta de espacio físico, se necesita mejorar o cambiar la infraestructura, falta de aire acondicionado condiciones higiénicas inapropiadas.

Tanto los jefes de unidades como el personal administrativo concuerdan en que el ambiente laboral no es apropiado ambos coinciden en la falta de espacio físico, que

carecen la mayoría de unidades falta de aire acondicionado y del ruido que se produce al encontrarse a la orilla de la calle, distorsionando el trabajo que se realiza.

2.2.5. Nivel de Calificación del Personal

Algunos jefes de las unidades orgánicas sostienen que el personal que labora en la Alcaldía se encuentra calificado para desarrollar en forma efectiva la labor que le corresponde ya que todos son profesionales y poseen experiencia y un adecuado nivel académico; otros opinan que existen vacíos que dificultan en un buen porcentaje el funcionamiento, se carece de capacitación y equipo, y de igual manera hacen falta mayores niveles de selección para contratar personas idóneas para cada puesto de trabajo.

El personal administrativo de las diferentes unidades orgánicas consideran que el personal de las distintas unidades está calificado para desarrollar en forma efectiva la labor que le corresponde ya que son personas idóneas de acuerdo a su desempeño y se nota en la calidad de los documentos que se elaboran y los controles, además se cuenta con personal que posee experiencia la cual ha sido ganada por años en el desempeño de sus labores y por algunas capacitaciones; por otra parte, otros mencionan que dentro de la institución es necesaria una mejor capacitación técnica y continua de los empleados para desarrollar en forma efectiva las actividades que les corresponden.

Se considera que no existe concordancia en lo expresado por las jefaturas de las distintas unidades orgánicas, y por el personal administrativo, se puede notar que la mayoría resalta la experiencia con la que cuentan algunos empleados de la institución

municipal, más sin embargo, no atribuyen al nivel académico de los mismos el ser considerados como personal calificado para desarrollar la labor que les corresponde. Por todo lo anterior, se deduce que el nivel de calificación del personal que labora en la Alcaldía no es tan importante como la experiencia para desempeñar determinado cargo dentro de la Institución Municipal.

2.3. Sistemas Administrativos Estratégicos

2.3.1. Comunicación

Los jefes de unidades sostienen que entre los Sistemas Administrativos de Comunicación que manejan, se consideran estratégicos: las capacitaciones, la comunicación inmediata y adecuada, las relaciones humanas (interpersonales), proyección social, la atención al público con respeto y amabilidad.

La mayor parte del Personal Administrativo menciona que se aplica la comunicación escrita y verbal, además se mantiene la coordinación con los sectores del mercado para ir caminando en buena armonía, otros empleados no saben qué tipo de sistemas existen en la Alcaldía.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, se puede notar que la mayoría del personal administrativo no tiene claro los sistemas que se aplican en la unidad que labora, por lo que se deduce que en algunas unidades no existe un sistema definido de Comunicación, ya que de igual manera algunos jefes de unidades desconocen la existencia de éste. Cabe señalar que algunas jefaturas saben que en su unidad orgánica sí existe una comunicación inmediata y adecuada pero no mencionan los elementos que forman parte del sistema, ello denota el desconocimiento de los

mismos. Por lo tanto, no existe un sistema específico de comunicación en las unidades orgánicas de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

2.3.2. Motivación

Las jefaturas de unidades orgánicas expresan que no existe un sistema de motivación específico dentro de su unidad, pero sí se mantienen buenas relaciones humanas y una adecuada administración de personal, además se trabaja en equipo.

Mientras que el personal administrativo no conoce un sistema de motivación dentro de la unidad a la que pertenece, pero sí hay compañerismo y trabajo en equipo.

Se considera que dentro de las unidades orgánicas no existe un sistema de motivación claramente definido, pues aunque se fomentan valores importantes como el compañerismo y el trabajo en equipo, las Jefaturas y el personal no conocen un sistema específico de Motivación.

2.3.3. Control

Los jefes de unidades manifiestan que entre los sistemas administrativos de control que aplican están: la administración de recursos técnicos y logísticos, el servicio de aseo y espacios públicos y controles administrativos.

El personal administrativo expresa que los sistemas de control que se conocen son los de recuperación de mora y otros controles administrativos.

No existe concordancia en los sistemas administrativos de control que se aplican dentro de las unidades orgánicas, ya que los jefes de unidades confunden el sistema de control con las unidades orgánicas, por lo tanto, no existe un sistema de control establecido en las unidades orgánicas de la Alcaldía.

2.4. Unidades Estratégicas de Servicios

Los jefes de unidades sostienen que las Unidades Estratégicas de Servicios son: Registro Tributario, Cuentas Corrientes, Registro Estado Familiar, Proyección Social , U.A.C.I., Tesorería, Catastro, Espacios Públicos, Promoción Humana y Recursos Humanos, otras Jefaturas consideran estratégicas a todas las Unidades Orgánicas de la Alcaldía.

El personal administrativo considera que las Unidades Estratégicas de Servicios de la Institución Municipal son: Registro Tributario, Registro Estado Familiar, Tesorería, Cuentas Corrientes, Proyección Social, Espacios Públicos, Jurídico, Promoción Humana, Planificación y Desarrollo Urbano, Servicios Generales Externos, Registro Tributario, y Recolección de Desechos Sólidos.

De acuerdo a lo expresado por los jefes de unidades y el personal administrativo se puede observar que coinciden en las unidades que consideran estratégicas de servicios, cabe mencionar que existen jefes y personal administrativo que mencionan algunas unidades orgánicas con otros nombres.

2.4.1. Servicios que Brindan

Los jefes de las siguientes unidades orgánicas mencionan que los servicios que se brindan en la unidad a la que pertenecen son: Planificación y Desarrollo Urbano brinda servicios de permisos de construcción, tramita peticiones o inspecciones de comunidades y colonias; Administración de Mercados se encarga de los puestos, de la clínica asistencial general y odontológica, seguridad CAM, servicios sanitarios, recolección de desechos; a Tesorería le corresponde el registro de proveedores, la venta de vialidades y el cobro de tasas e impuestos; Cementerios brinda servicios de inhumaciones de restos humanos, aseo y asignación de puestos; la Unidad Jurídica

proporciona asesoría jurídica; U.A.C.I. recibe correspondencia, atiende proveedores, recibe y tramita pago de facturas; Registro Estado Familiar extiende partidas de nacimiento y otros, registro de recién nacidos, defunciones y matrimonios; Comunicaciones se encarga de la imagen de la comuna, TV, radio, documentales, spot, periódico; Recursos Humanos brinda información sobre tiempo de trabajo y sobre cotizaciones de AFP, ISSS y además extiende constancias; Despacho Municipal entrevista a los ciudadanos para resolver trámites administrativos, comunales y otros; Gestión y Cooperación Internacional ejecuta proyectos gestionados.

Por otra parte, el Personal Administrativo de las siguientes Unidades Orgánicas sostienen que los servicios que se brindan en la Unidad en la cual laboran son: Planificación y Desarrollo Urbano gestiona permisos de construcción; Administración de Mercados se encarga que los servicios de agua potable, energía eléctrica y vigilancia sean prestados adecuadamente, además le corresponde la recolección de los desechos dentro de los Mercados, parqueo y sanitarios públicos; Tesorería vende vialidades; Cementerios brinda servicios de inhumaciones de restos humanos, aseo, mantenimiento de puestos para sepulturas y cementerios en general; a Contabilidad le corresponde la legalización de recibos y facturas, el pago de impuestos, partidas de nacimiento y solvencias; la Unidad Jurídica brinda asesoría jurídica; Secretaría Municipal proporciona información para tramitar títulos de perpetuidad, constancias de buena conducta, registro de matrículas de tierra, etc.

Según lo manifestado tanto por los jefes de unidades como por el personal administrativo coinciden con los servicios que se brindan a los usuarios en las

unidades a las que pertenecen, cabe señalar que algunos jefes y empleados administrativos no mencionaron los servicios que se brindan en su respectiva unidad orgánica.

2.4.2. Satisfacción del Cliente

2.4.2.1. Interno

Los jefes de unidades orgánicas consideran que la manera en que se atiende al cliente interno es la adecuada ya que hay motivaciones al personal y se hace el esfuerzo de resolver y atender los problemas y necesidades de los trabajadores, otros jefes manifiestan que no se atiende adecuadamente al cliente interno, ya que no existe una forma sistematizada para tratar al empleado, además, hace falta una mayor definición y organización de los procesos de atención al cliente interno, así como motivar al personal responsable a través de capacitaciones. Por otra parte, los Jefes de unidades mencionan que para evaluar el grado de satisfacción que tiene el personal (cliente interno) que labora en la unidad a la que pertenecen utilizan el Manual de Evaluación del Desempeño, hojas de evaluación, entrevistas con el personal, asambleas de trabajadores, formularios de evaluación anual, mientras otras jefaturas opinan que no se evalúa el grado de satisfacción del cliente interno ya que solamente existen evaluaciones para conocer el rendimiento laboral del personal.

El personal administrativo mantiene que la manera en la cual se atiende al cliente interno es la adecuada pues hay motivaciones al personal, y porque todos los empleados tienen prestaciones de acuerdo a la ley, además se le

brinda la confianza al trabajador de tal manera que no se sienta excluido por cualquier problema; otros empleados consideran que casi nunca se toman en cuenta las sugerencias e ideas que aportan, además existen trámites muy burocráticos y jefaturas con criterios de liderazgo obsoletos. Con respecto a los medios que se utilizan en las unidades orgánicas para evaluar el grado de satisfacción que tiene el personal (cliente interno), el personal administrativo señala que se realizan encuestas de comunicaciones y de periódicos, evaluaciones escritas, evaluaciones anuales a todo el personal, se realizan reuniones; mientras otros aseguran que no utilizan ningún medio de evaluación del grado de satisfacción que tiene el personal.

Por todo lo anterior, se puede deducir que el cliente interno no se encuentra satisfecho con la manera en que se le atiende y que no pueden expresarlo debido a que no existe ningún medio claramente definido para evaluar el grado de satisfacción que tienen dentro de la Unidad.

2.4.2.2. Externo

Los jefes de unidades consideran que el servicio que se brinda a los clientes externos es Muy Buena, ya que se les atiende adecuadamente conforme a sus necesidades, aunque reconocen que hace falta espacio en la institución Municipal para dar un mejor servicio a los usuarios.

Mientras el personal administrativo sostiene que el servicio que proporcionan a los clientes externos es bueno ya que si bien se resuelven algunas necesidades hace falta mejorar la calidad del servicio en cuanto a la agilidad y credibilidad en la información; por otra parte, aseguran que sí han

recibido capacitación por parte de la Institución sobre la excelencia en el servicio al cliente.

Se considera que los clientes externos no están siendo atendidos adecuadamente ya que los jefes de unidades y el personal administrativo no concuerdan al respecto, y aceptan que existen factores internos que afectan que su desempeño sea el óptimo.

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- 1.1. Los integrantes del Concejo Municipal no tienen claramente definida la Misión Corporativa de la Alcaldía Municipal de Soyapango, ello afecta de manera directa ya que no pueden orientar al personal que labora en la misma.
- 1.2. Los concejales no tienen claramente definidas las políticas de la Alcaldía, lo cual conlleva a que los empleados desarrollan las actividades que les corresponde con base en la experiencia y las habilidades que poseen.
- 1.3. Los miembros del Concejo no tienen conocimiento del proceso específico para la toma de decisiones tanto trascendentales como estratégicas.
- 1.4. Tanto los jefes de unidades como el personal administrativo mencionan que las relaciones de autoridad y responsabilidad están definidas pero no conocen exactamente en qué instrumento organizacional se encuentran descritas, sin embargo, es notoria la falta de identificación que el personal administrativo tiene con la Institución al mencionar que no se respetan las relaciones de autoridad y responsabilidad.

- 1.5. De acuerdo a las opiniones de los encuestados hay una concentración de funciones en las unidades orgánicas lo que impide que se realicen las labores de una forma oportuna debido a que no existe el recurso humano suficiente para el buen desempeño de la institución.
- 1.6. Existen gerencias en las cuales las actividades están altamente centralizadas tal es el caso de la Gerencia de Servicios Municipales Externos
- 1.7. Tanto las jefaturas como el personal administrativo mencionan que las actividades están definidas para cada puesto de trabajo, sin embargo, el personal administrativo no conoce la existencia de un manual de descripción de puestos, lo cual puede limitar al personal para llevar a cabo las actividades que le corresponde realizar
- 1.8. Las jefaturas y el personal administrativo de la Alcaldía mencionan diferentes procesos que agregan valor a la institución, aunque coinciden en algunos de ellos.
- 1.9. Tanto los jefes de unidades como el personal administrativo no consideran tan importante el nivel académico o de especialización de los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Soyapango como la experiencia de los mismos.
- 1.10. Los clientes externos no son atendidos adecuadamente debido a la existencia de factores internos que lo impiden, además los clientes internos no se encuentran satisfechos con la manera que se atienden sus necesidades, por lo tanto, no se puede brindar servicios de manera adecuada a los clientes externos cuando el personal administrativo de la Institución no es correctamente atendido.

2. Recomendaciones

- 2.1.** Concienciar a los integrantes del Concejo Municipal a cerca del conocimiento y participación en el campo de acción de la Alcaldía, para que en esa medida, se oriente al resto de personal en el logro de los objetivos, alcance de la Visión Estratégica y fiel cumplimiento de la Misión Institucional.
- 2.2.** Definir de manera clara las políticas institucionales y proporcionarlas a cada unidad orgánica de la Institución para que éstas se pongan en práctica en el diario quehacer municipal.
- 2.3.** Establecer un proceso de toma de decisiones trascendentales y estratégicas en la Alcaldía y darlo a conocer a los miembros propietarios del Concejo Municipal.
- 2.4.** Dar a conocer al personal administrativo las relaciones de autoridad y responsabilidad de la Alcaldía, motivar a todo el personal para lograr una mayor identificación con los elementos administrativos institucionales y aplicar las sanciones que correspondan cuando algún empleado no respete las relaciones de autoridad y responsabilidad.
- 2.5.** La Alcaldía Municipal de Soyapango debe contar con equipo informático especializado para agilizar los trámites que realizan los usuarios ya que estos son muy lentos actualmente.
- 2.6.** Es necesario que exista descentralización en algunas gerencias de la Alcaldía Municipal de Soyapango, pues existe un alto grado de centralización en ellas.
- 2.7.** Que cada unidad orgánica cuente con un Manual de Descripción de Puestos y hacer conciencia en todo el personal administrativo en respetar la división de trabajo que se establezca.
- 2.8.** Dar a conocer a todo el Personal que labora en la Alcaldía Municipal de Soyapango, todos los procesos que se llevan a cabo en la institución que generan valor a la misma, para que de esta manera todos trabajen con el propósito de alcanzar las metas colectivas.

- 2.9.** Que el nivel de calificación del personal sea el idóneo para desempeñar un determinado cargo, establecer un perfil específico para cada puesto de trabajo.
- 2.10.** Atender adecuadamente las necesidades de los usuarios internos, motivar constantemente a todo el personal que labora en la Alcaldía para que se brinde un servicio adecuado a los usuarios o clientes externos.

CAPITULO III. REDISEÑO ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA MEJORA CONTINUA DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

A. REFORMULACIÓN DE ELEMENTOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONALES

1. Misión y Visión Corporativas

- **Misión**

“Somos una Institución Municipal democrática, concertadora y transparente comprometida a brindar de manera continua, eficiente y eficaz servicios de calidad a todos los habitantes del Municipio de Soyapango.”

- **Visión**

“Ser una Institución municipal con excelencia en la prestación de servicios a los usuarios, con responsabilidad social e impulsadora del desarrollo y modernización local.”

2. Objetivos Estratégicos

Entre los objetivos estratégicos que se propone proyectar durante el proceso de Planificación Estratégica que coadyuvarán a alcanzar los resultados proyectados de la institución municipal están:

- Potenciar las relaciones del factor humano considerando al personal que trabaja en la institución como capital humano para valorar y que se les reconozca el desempeño efectivo de estos.
- Mejorar los procesos administrativos, con tecnología de punta que propenda a agilizar los trámites que se desarrollan en la institución.

- Crear el Sistema de Atención al Cliente (SAC) con el fin de conocer los requerimientos específicos de los usuarios a través del establecimiento de mejores canales de comunicación, y de esta manera mejorar la calidad en los servicios que brinda la alcaldía Municipal de Soyapango.
- Fomentar las aplicaciones de valores que se han establecido para construir una cultura organizacional sólida.
- Crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos Organizacionales.
- Ampliar la eficacia y eficiencia de la Gestión Administrativa.
- Mejorar la gestión de los recursos humanos y su capacitación.
- Innovar la capacidad de comunicación en las diferentes unidades orgánicas de la Alcaldía Municipal de Soyapango.
- Impulsar políticas que persigan el desarrollo integral del Municipio en la búsqueda de un mayor bienestar social, una mayor calidad de vida y una organización territorial equilibrada y perdurable.
- Cubrir las expectativas de los usuarios proporcionando servicios de calidad a través de la mejora continua.

3. Definición de Políticas de Calidad.

El presente numeral comprende el establecimiento de una guía general de políticas de calidad propuestas para llevar a cabo el accionar del personal administrativo y jefes de unidades orgánicas de la Alcaldía municipal de Soyapango entre las cuales se encuentran:

- Se deberán realizar todas las tareas necesarias para lograr una calidad superior en cada unidad orgánica, cada tarea deberá reevaluarse para asegurar que la inversión tenga resultados significativos.
- Cada unidad orgánica debe tener definidas por escrito las responsabilidades específicas de calidad de todas las áreas de la institución incluyendo la alta administración.
- Todas las pruebas de calidad deberán reflejar las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos (usuarios), de las condiciones de uso y los requerimientos reglamentarios.
- Cada responsabilidad sobre las tareas de calidad definidas para una unidad orgánica deberá tener un procedimiento escrito que describa como realizar la tarea.
- Los objetivos de calidad de la Alcaldía Municipal de Soyapango deberán definirse cada año.
- Los jefes de unidades orgánicas participarán en un programa de capacitación acerca de la motivación para grupos de trabajo.

4. Aplicación de Estrategias de Interacción.

Las estrategias de interacción que se propone aplicar en la Alcaldía Municipal de Soyapango serán:

- Hacer que el personal esté en constante contacto con los usuarios.
- Mejorar constantemente la experiencia de los clientes externos (usuarios) en la institución.
- Integrar equipos de trabajo de diferentes unidades orgánicas y niveles jerárquicos.
- Los equipos de trabajo estarán conformados por personas con estilos diferentes de pensamiento y comportamiento.
- Facultar a los grupos o equipos de trabajo en la toma de decisiones.
- Dar a conocer a los integrantes de los equipos de trabajo la importancia de las etapas del proceso de toma de decisiones.

- Informar a todo el personal sobre tomas de decisiones específicas.
- Fortalecer y ampliar las alianzas estratégicas o Redes de Apoyo.
- Motivar constantemente a los empleados con capacitaciones, facilitándoles además las herramientas adecuadas para desempeñar mejor su trabajo y de esta manera lograr la mejor disponibilidad de su parte a implementar estrategias.
- Desarrollar programas de capacitación sobre la motivación grupal a Gerentes y Jefes de unidades estratégicas.
- Utilizar sistemas de promoción y ascensos, que permitan al empleado alcanzar un mayor estatus laboral y social, que incluya reconocimientos de las aptitudes y esfuerzo, así como mayor ingreso económico.
- Mejorar los mecanismos de comunicación y divulgación interna.
- Sondear el grado de satisfacción del cliente interno y externo a través de herramientas específicas como buzones de sugerencias, encuestas, grupos de diagnóstico, etc.

5. Elecciones Estratégicas

Tomando en cuenta que las elecciones estratégicas son aquellas decisiones que permiten a una institución distinguirse ante otras que se dedican a la misma actividad, se propone que en la Alcaldía Municipal de Soyapango se apliquen estrategias de diferenciación, tales como:

- **Focalización: identidad, oferta y comunicación**

Se articulará un compromiso con algún problema, insatisfacción o anomalía que no ha sido resuelta y ponerla en el centro como un valor a cultivar o un horizonte a alcanzar, en torno del cual se organizarán los esfuerzos y la atención de la organización; la articulación de este horizonte resultará de la declaración del liderazgo de la organización municipal. La

convocatoria masiva a los equipos será un factor clave para establecer procesos y tecnologías para comunicar, formar e involucrar audiencias internas y externas en torno de este horizonte como el centro de su identidad; para constituirse en su ámbito como una institución diferenciadora e identificadora.

- **Innovación**

La originalidad diferenciadora de la nueva organización de la Alcaldía Municipal de Soyapango se podrá sustentar en la capacidad de la misma de ponerse en contacto con sus propias inconsistencias y limitaciones.

Este análisis interno proporcionará a los encargados de tomar decisiones estratégicas un inventario de las capacidades y recursos de la organización, así como de sus niveles de desempeño generales y funcionales.

- **Relaciones de la información al recurso humano**

Se puede realizar la articulación de redes de relaciones de colaboración al interior de los equipos y hacia fuera de la organización municipal. Se dejará de interpretar el trabajo y el rol de los empleados como "Procesadores" de cosas o información.

- **Coordinación: equipos y procesos**

En la dimensión cotidiana del trabajo será clave la adopción de prácticas y procesos de coordinación y colaboración de equipos, en los cuales el trabajo y las tareas comiencen a ser vistas como redes de conversación basadas en compromisos con la satisfacción del cliente. Hay una dimensión de procesos que requiere una mirada como red de compromisos y otra dimensión de desarrollo de prácticas como reuniones efectivas de coordinación y de evaluación.

Quienes convoquen las reuniones establecerán propósitos o resultados que se les dará continuidad en otras reuniones según sea su complejidad.

- **Mejora continua: los clientes siempre**

Una fortaleza para diferenciarse será la cercanía con los usuarios, escuchando sus insatisfacciones y sus cambios en las expectativas de servicio. Será un factor clave establecer procesos y prácticas estándar que aseguren un permanente monitoreo de la satisfacción del cliente, pero especialmente cultivar una relación profunda y transparente de colaboración para contar con un compromiso exigente, crítico, pero leal del cliente en la búsqueda de la mejora permanente.

- **Calidad: aprendizaje**

Será necesario crear oportunidades de desarrollo para las personas, oportunidades de crecimiento profesional más allá del cargo y el sueldo, en el cual las personas se sientan desafiadas y realizadas.

- **Liderazgo**

Se requiere que los órganos directivos de la Alcaldía Municipal actúen como líderes activos del proceso de mejora continua. Denotándose que los líderes deberán entender que este es un proceso que se inicia, pero que no tiene fin, deberán intentar minimizar los problemas relacionados con el proceso de la siguiente manera:

- El líder debe desprenderse del deseo de dominar y permitir que otros expresen sus puntos de vista.

- Alentar a los miembros del grupo que menos hablan a expresar sus opiniones y sugerencias y a solicitar puntos de vista distintos.
- El líder no debe permitir que el grupo presione a sus miembros a conformarse. Además, deberá estar alerta ante los peligros del pensamiento del grupo y la satisfacción.
- Asimismo, debe sintonizarse para detectar cualquier indicación de que los miembros del grupo están perdiendo de vista el objetivo principal.

6. Promoción y Fomento de la Cultura de Mejora Continua

La creación de la cultura de mejora continua implica:

- Cambiar la mentalidad, los hábitos, las técnicas y los conocimientos de todo el personal que labora en la institución, lo cual no constituye un reto pequeño pero los resultados serán extraordinarios para la misma.

El éxito en la creación de esta cultura de mejora continua exige:

- Un liderazgo firme y sostenido que apoye la iniciativa y la adhesión a sus principios, la asignación de recursos suficientes y la participación activa en el proyecto. La mejora de la calidad no puede obtenerse mediante un programa, se trata del resultado de un proceso de mejora continuo y permanente.
- Este liderazgo necesario (e imprescindible) para la implantación en el seno de la Alcaldía de la cultura de la mejora continua tiene que producirse tanto en los niveles políticos como en la alta dirección de la misma: no podrán delegar la responsabilidad, será necesario que asuman la dirección de los trabajos o nada sucederá.
- Es crucial que los esfuerzos orientados a la mejora del servicio provengan de los directivos de línea y no sólo de las unidades "staff"; y esto por razones de credibilidad, influencia y sentido

de copropiedad organizativa. Estos directivos de línea deberán ejercer el liderazgo y constituirse en los propietarios y conductores del proceso de mejora continua.

- Un aspecto fundamental en la implantación de la Cultura de Mejora Continua en la calidad del servicio es la participación de la mayor cantidad de personal posible. La forma más adecuada de conseguir una participación efectiva del personal es por medio de la creación de equipos de trabajo sobre todo si se tiene en cuenta que, en muchas ocasiones, la entrega de un servicio implica una cadena de actividades y empleados interrelacionados entre sí.

Para implantar en la Alcaldía Municipal de Soyapango una cultura de mejora continua es necesario tener en cuenta una serie de aspectos que son imprescindibles, éstos son los principios de gestión de calidad, los cuales deben ser utilizados para liderar la organización hacia la mejora del desempeño.

Los principios que regirán la implantación de la Cultura de Mejora Continua serán los siguientes:

- **Liderazgo**

Para tener éxito en las iniciativas que se tomarán en los planes de mejora continua, se propone que se ejerza un liderazgo visible por los directivos, participando de forma activa en todas las iniciativas, proponiendo a los empleados una visión clara de la orientación de la organización hacia la calidad, la mejora continua y la satisfacción de los clientes y estableciendo objetivos de mejora continua.

- La administración municipal de calidad debe tener claramente definida su posición frente a la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos que utilizan los servicios que presta, desde el marco programático de sus políticas y desde el conjunto de normas que perfila su ámbito institucional, además deberá saber compaginar el impulso transformador de los liderazgos político y directivo hacia la mejora continua, evidenciando su compromiso con la

formulación de objetivos y su planificación, y con los valores de la calidad en su despliegue estratégico, su evaluación y su rediseño.

- Desde la misión y la visión de la organización hasta la prestación de los servicios, se ha de inferir profundidad a la acción municipal evitando la discontinuidad focalizados hacia el el ciudadano.
- Los directivos municipales deben ser los impulsores de la Cultura de la Calidad, desde una concepción de liderazgo participativo, motivador de los equipos que dirigen y actuando como mediadores, entre los objetivos a largo plazo, la actuación de los empleados públicos y los recursos de que dispongan, y las necesidades de los ciudadanos.
- Serán los líderes quienes establecerán la unidad de propósito y orientación de la organización. Además habrán de crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- El liderazgo tendrá que ejercerse en todos los niveles de responsabilidad de la organización municipal, cada uno estimulando las iniciativas y consiguiendo mejoras en el nivel donde se encuentren, tanto si ofrecen servicios a clientes externos como a clientes internos de la institución.

Es necesario que cada Jefe de Unidad establezca en su nivel, una cultura basada en:

- Motivar al personal a sentir que forman parte de un equipo.
- Que el personal disponga en su medio de trabajo del margen de facultación necesario para tomar decisiones.
- Crear un contexto de aprendizaje constante.
- Apoyar y motivar a sus empleados en lugar de imponer controles estrictos.

▪ **Participación del personal**

El personal, a todos los niveles es el activo más importante de la organización municipal. La contratación, la participación, el aprendizaje constante, la innovación, la delegación de funciones, el reconocimiento del mérito y las recompensas por los progresos alcanzados en el incremento de la satisfacción de los clientes, son aspectos esenciales para que los empleados puedan desarrollar todo su potencial.

Al evaluar el rendimiento del personal, se sugiere que se tenga en cuenta cualquier restricción en su libertad de acción que se derive de las políticas generales del personal, de retribuciones, etc., e indicar cómo operan con esas restricciones para optimizar el potencial del personal. Si resulta apropiado, también se deberá tomar en consideración cómo tratar de ampliar su margen de facultación para la gestión de los recursos humanos en beneficio de la organización y del personal. Es importante que se registren directamente los resultados de las personas en lo que se refiere a la imagen que los empleados tienen de la institución municipal y de su misión, a las condiciones ambientales de trabajo, a la dirección de la organización, y de los sistemas de gestión, al desarrollo de las capacidades del personal y a los servicios que presta la Institución Municipal. Se pueden realizar encuestas o grupos focales para conocer el grado de satisfacción del personal.

Los Gerentes o Jefes de Unidades Orgánicas deberán:

- Incentivar a sus colaboradores.
- Atender sus iniciativas en la mejora de los servicios.
- Adaptar sus capacidades a las necesidades de los usuarios, para que mejorando continuamente el clima laboral, se logre obtener su mejor rendimiento y satisfacer las expectativas de los clientes externos (usuarios).

La participación del personal de cualquier nivel en todo el ciclo de desarrollo y prestación del servicio será imprescindible, ya que los empleados son los que mejor conocen a los clientes y los aspectos a mejorar en el servicio que entregan, dado el conocimiento que tienen del mismo.

Es necesario implantar en la Alcaldía Municipal de Soyapango una cultura de trabajo basada en la confianza, en la responsabilidad, en la motivación, en la capacidad para la toma de decisiones y en el aprecio de las personas que forman parte de la organización, con unas comunicaciones abiertas y fluidas.

▪ **Adoptar un planteamiento de Gestión por Procesos**

Dado que los servicios que la institución municipal proporciona a los clientes son el resultado de la ejecución de uno o varios procesos, y es de ahí donde se deduce la importancia de los mismos.

Se recomienda la adopción de la Gestión por Procesos ya que se mejorarían los resultados de la organización a través de la consecución de niveles superiores de satisfacción de los usuarios externos e internos, para lograrlo, en las unidades orgánicas correspondientes sería necesario:

- Reducir los costos internos innecesarios, eliminando las actividades que no aportan valor al usuario.
- Acortar los plazos de entrega del servicio.
- Mejorar la calidad y el valor percibido por el usuario.
- Incorporar actividades adicionales de bajo costo y cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario (información, atención, etc.)
- Que exista una orientación externa hacia el usuario del servicio, en lugar de una orientación interna hacia las actividades.
- Que haya orientación hacia los resultados, en lugar de hacia el cumplimiento de las funciones.

- Que todo el personal ubique sus esfuerzos hacia los procesos y los usuarios de los mismos, en lugar de hacia las Unidades Orgánicas y los Jefes.
- Que haya orientación hacia la participación y el apoyo de los empleados, en lugar de hacia la jerarquía y el control.
- Que exista orientación hacia el mando por excepción, en lugar de hacia las órdenes y el control.
- Que se orienten hacia la responsabilidad sobre el proceso, en lugar de hacia la autoridad jerárquica funcional.

Todo lo anterior propiciará:

- Que los procesos pasen de complejos a simples.
- Que las actividades pasen de simples a complejas.
- Que los indicadores pasen de ser “de desempeño” a ser “de resultados”.
- Que el personal pase de controlado a facultado.
- Que el directivo pase de controlador a líder o entrenador.

En la Gestión por Procesos que se sugiere adoptar será fundamental pensar “por qué” y “para quién” se harán las cosas en lugar de “cómo” se harán, teniendo en cuenta que los procesos estratégicos de la Alcaldía estarán relacionados con la prestación de servicios clave y los procesos de apoyo esenciales para el funcionamiento de la Institución.

Se trata de ver la organización como un conjunto de procesos en lugar de como una serie de departamentos con funciones especializadas.

B. GESTIÓN ORGANIZACIONAL INNOVADA

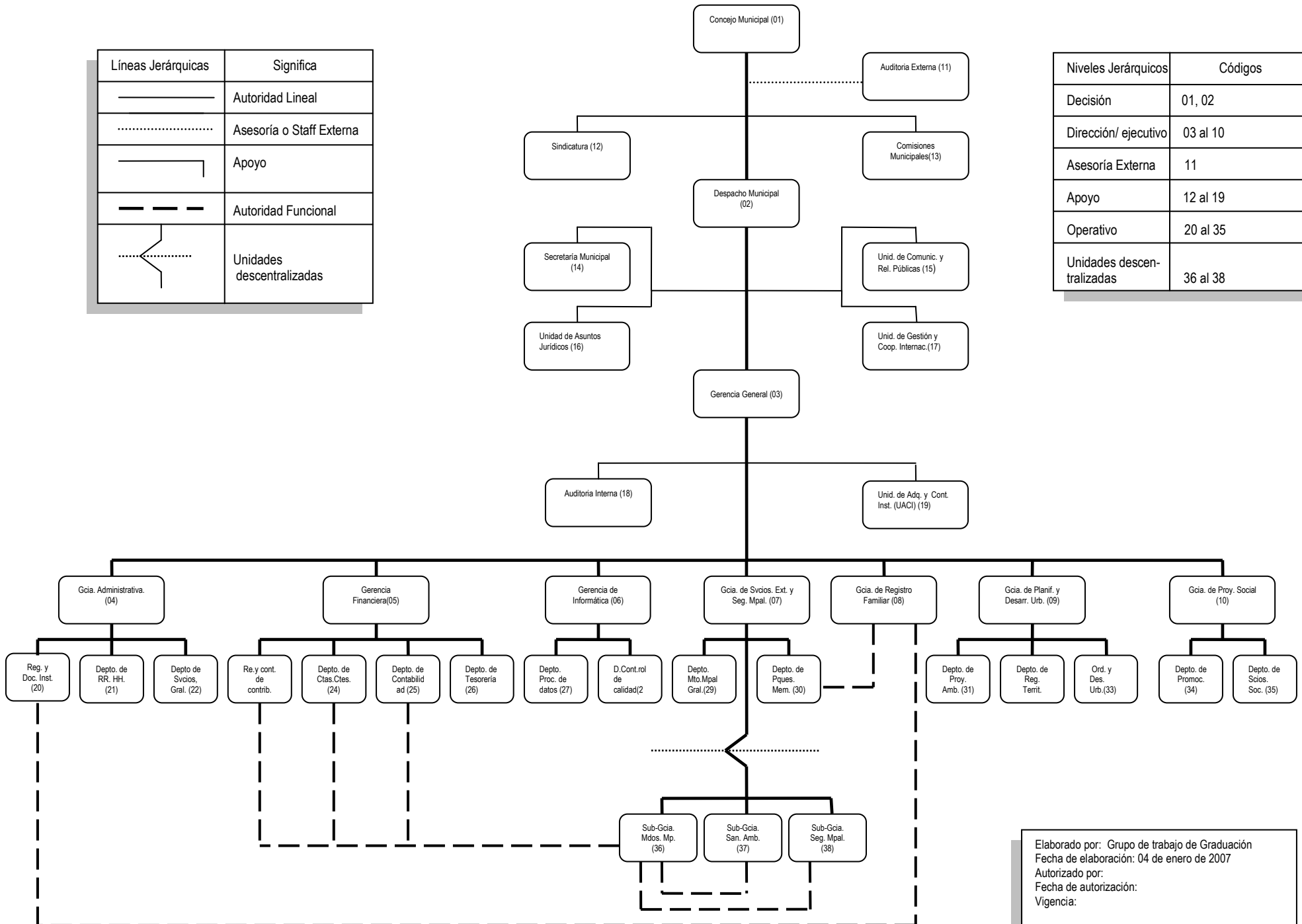
1. Reestructuración Orgánica

A continuación se da a conocer la reestructuración orgánica en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO (PROPUESTA TÉCNICA)

Líneas Jerárquicas	Significa
—————	Autoridad Lineal
.....	Asesoría o Staff Externa
└──┬──	Apoyo
-----	Autoridad Funcional
└──┬──	Unidades descentralizadas

Niveles Jerárquicos	Códigos
Decisión	01, 02
Dirección/ ejecutivo	03 al 10
Asesoría Externa	11
Apoyo	12 al 19
Operativo	20 al 35
Unidades descentralizadas	36 al 38



Elaborado por: Grupo de trabajo de Graduación
 Fecha de elaboración: 04 de enero de 2007
 Autorizado por:
 Fecha de autorización:
 Vigencia:

1.1. Diseño Funcional

El enfoque de Diseño Organizacional que posee actualmente la Alcaldía Municipal de Soyapango es el Diseño Funcional, ya que la creación de puestos y unidades se ha basado en actividades especializadas, el cual permite la identificación y asignación clara de responsabilidades. Sin embargo, existen ciertas desventajas en su utilización en lo relacionado a que fomenta un punto de vista limitado, pues centra la atención en un grupo de tareas más estrecho y a través de éste se pierde de vista la institución como conjunto.

Por todo lo anteriormente señalado, se propone cambiar al Diseño de Redes (Tela de Araña o Racimos), el cual superará las limitaciones y facilitará la administración de la Alcaldía, ya que es una organización muy compleja con múltiples Unidades Orgánicas y muchas personas. Este Diseño dirigirá la atención en compartir autoridad, responsabilidad y los recursos entre las personas; las Unidades Orgánicas tendrán que cooperar comunicándose con frecuencia y fluidez para lograr metas comunes, entre ellas el total cumplimiento de las necesidades y expectativas que los clientes internos (Personal que labora en la institución) y externos (Usuarios) tienen en la prestación de servicios que la Alcaldía brinda. En este tipo de Diseño habrá de combinarse otros Diseños como el funcional y el de lugar, ya que las tareas a realizar y las metas a lograr cambian, se combinarán en el sentido de aprovechar la asignación clara de responsabilidades y la conformación de equipos de trabajo para realizar tareas similares.

Con respecto al Modelo de Diseño Organizacional, la Alcaldía actualmente posee un Modelo Orgánico, pues enfatiza la importancia de lograr altos niveles de flexibilidad y desarrollo, a través del uso limitado de reglas y procedimientos, trabajos especializados relativamente bajos y descentralización de la autoridad; por lo que se cambiará al Modelo Multidivisional, el cual

desarrollará un alto rendimiento, las Unidades Operativas o Divisionales serán parcialmente interdependientes; pretendiendo lograr un equilibrio entre la autonomía de las Unidades o Divisiones y el control sobre ellas.

1.2. Relaciones de Coordinación

Las unidades estratégicas de servicio de la Alcaldía Municipal de Soyapango son: Cuentas Corrientes, Gerencia de Registro Familiar, Sub-Gerencia de Mercados Municipales, Sub-Gerencia de Saneamiento Ambiental y la Sub-gerencia de Seguridad Municipal, debido a que son unidades que poseen una mayor demanda en la prestación de sus servicios. Cada una de ellas se relaciona de manera funcional con otras unidades, como por ejemplo:

- El Departamento de Cuentas Corrientes tiene relación funcional con la Sub-Gerencia de Mercados, ya que en el primero se calculan los montos a pagar por los contribuyentes en concepto de tasas de impuestos por la utilización de los puestos de ventas en el mercado municipal, además registra las tarjetas con los cargos y abonos que efectúan.
- La Gerencia de Registro Familiar guarda relación funcional con el Departamento de Parques Memoriales, ya que ésta se encarga de extender y certificar las partidas de defunción, tramitar los derechos de enterramiento, traslado de cadáveres y efectuar el trámite legal para enterrar los fallecidos. Además, se relaciona con el Departamento de Registro y Documentación Institucional, ya que ésta se encarga de llevar el registro y archivar toda la documentación que ingresa a la institución.
- La Sub-Gerencia de Mercados Municipales está relacionada funcionalmente con la Sub-Gerencia de Seguridad Municipal, pues ésta vela por salvaguardar el orden y seguridad ciudadana e interviene si se presenta desorden que atente con la misma. De igual manera, se relaciona con el Departamento de Contabilidad, el Departamento de Cuentas Corrientes

y el Departamento de Registro y Control del Contribuyente, ya que a estos les compete llevar el registro y control de los contribuyentes, calcular el monto de tasas de impuestos y mantener todos los respaldos necesarios de los ingresos de la municipalidad respectivamente. Además guarda relación de Coordinación interna con la Sub-Gerencia de Saneamiento Ambiental, ya que ésta recolecta todos los desechos sólidos provenientes de los mercados municipales.

1.3. Descripción de Unidades Estratégicas

El Rediseño Organizacional que se propone a la Alcaldía Municipal de Soyapango contempla la modificación de algunas Unidades, Gerencias y Departamentos, entre ellas las unidades estratégicas de servicios, las cuales se detallan a continuación:

A la Gerencia de Servicios Municipales Externos se modificará su nombre a Gerencia de Servicios Externos y Seguridad Municipal, ésta será una Gerencia que será descentralizada en Sub-Gerencia de Mercados Municipales, Sub-Gerencia de Saneamiento Ambiental y Sub-Gerencia de Seguridad Municipal, que anteriormente eran Departamentos de Administración de Mercados, Aseo y CAM respectivamente. Cabe señalar que el CAM (Cuerpo de Agentes Metropolitanos) pasó de ser una Unidad Orgánica que dependía del Despacho Municipal a ser una Sub-Gerencia a la cual le ejerce autoridad de línea la Gerencia de Servicio Externos y Seguridad Municipal.

La Unidad de Registro del Estado Familiar será en la propuesta técnica la Gerencia de Registro Familiar, ya que los servicios que brinda son estratégicos y deben ser proporcionados dentro de la Institución debido a la naturaleza de los mismos.

En el Departamento de Cuentas Corrientes no se presentará ningún cambio.

2. Perfil del Colaborador Municipal

2.1. Características

Siendo el recurso humano el principal factor de la Institución Municipal, con el Rediseño Organizacional se propone que a éste se le llame colaborador municipal, y deberá poseer características personales que le permita desarrollar su trabajo eficientemente, entre ellas estarán:

- Tener alta formación en gerencia pública.
- Poseer una visión multidisciplinaria de la realidad.
- Capacidad para el análisis e interpretación de los problemas del municipio.
- Reflejar apertura a la participación ciudadana.
- Ser tolerante frente a posiciones divergentes.
- Tener apertura y creatividad para idear nuevos modelos de ciudad.
- Poseer una actitud integradora y promotora de trabajo colectivo.
- Ser una persona con alto sentido de responsabilidad y compromiso social.
- Tener capacidad de negociación con los grupos locales de referencia y poder.
- Poseer capacidad de gestión y negociación con organismos de Cooperación para el desarrollo.
- Poseer conocimientos de sistemas de calidad y atención al cliente.
- Manejar paquetes de computación (para optar a puestos administrativos).
- Tener amplios conocimientos de redacción y ortografía.
- Ser amable y cortés.

2.2. Relaciones de Trabajo

Con el Rediseño se propone que las relaciones de trabajo estén basadas en :

- La confianza y el respaldo mutuo entre el Personal que labora en cada Unidad Orgánica.
- La motivación simultánea entre Jefaturas y Personal Administrativo.
- El respeto a los derechos y dignidad individual.
- El cumplimiento y práctica de los valores que se fomentan dentro de la Institución Municipal.
- La participación en actividades que pretendan mejorar la convivencia en el ambiente de trabajo.
- El compromiso constante con la misión y visión de la Alcaldía Municipal.
- La convicción de que todos son parte fundamental de un equipo de trabajo con objetivos compartidos.
- La identificación plena con la Institución y sus políticas.
- La cooperación de todo el personal en beneficio de la Institución.
- El respeto a los reglamentos internos de la Institución Municipal.
- El trabajo en equipo de diferentes unidades orgánicas será fundamental para estrechar las relaciones de trabajo y facilitar el cumplimiento de las actividades.

3. Equipos de Trabajo

3.1. Integrados

La Alcaldía Municipal de Soyapango deberá contar con equipos de trabajo integrados que estén comprometidos con un objetivo común, con un conjunto de metas de desempeño y con un enfoque por los cuales se consideren responsables.

Para lograr la integración de equipos eficaces la institución deberá basarse en los siguientes criterios:

- El rendimiento productivo del equipo cumplirá o satisfará los estándares de cantidad y calidad de los clientes, externos o internos a la institución, los cuales reciben los servicios del equipo.
- Los miembros del equipo lograrán la satisfacción de sus necesidades personales otorgándoles la libertad de innovar y ampliar sus habilidades.
- Los miembros del equipo deberán comprometerse con trabajar juntos de nuevo; es decir que no se desintegrarán aún cuando existiese un proyecto difícil.

3.2. Facultados

La Alcaldía Municipal de Soyapango deberá contar con equipos de trabajo facultados que les permita tomar decisiones importantes, es decir que la dirección les confíe responsabilidades relevantes sin necesidad de pedir permiso para cada idea innovadora, esto se llevará a cabo tomando en consideración los puntos siguientes:

- Construir confianza e inspirar al equipo de trabajo.
- Facilitar y apoyar las decisiones del equipo otorgándoles libertad.
- Recompensar sus contribuciones siendo esta una forma de motivación.

En la innovación desempeñará un papel importante el trabajo en equipo y con ello el estímulo de la creatividad, estimulando y retando intelectualmente al personal dándoles alguna libertad creativa, integrando equipos de personas con estilos distintos de pensamiento y comportamiento.

4. Toma de Decisiones por Grupo

Para la toma de Decisiones por Grupo se debe conformar equipos de trabajo de todas las Unidades Orgánicas para dar solución inmediata a las situaciones que, debido a la complejidad del quehacer de la institución, se presenten, respetando siempre las etapas del proceso de toma de decisiones.

En general, las situaciones que se pueden presentar en la Alcaldía y que pueden requerir tomar decisiones en grupo son:

- El establecimiento de los objetivos y políticas institucionales.
- La proposición de estrategias para mejorar el servicio al usuario.
- El apoyo y coordinación de las actividades entre las Unidades Orgánicas de la empresa.
- Ejecución de programas de capacitación y adiestramiento.

Algunas ventajas que se pueden obtener al tomar las decisiones en grupo son:

- La disponibilidad de mayor información para tomar una decisión. Si un miembro no dispone de todos los elementos, hechos o habilidad pertinente, otro puede tenerlos.
- Se podrá disponer de un gran número de perspectivas sobre los temas o diferentes planteamientos para resolver el problema. El grupo puede necesitar considerar otros puntos de vista: Financiero, legal, de Recursos Humanos, etc., antes de llegar a la solución óptima.
- El debate en grupo permitirá la estimulación intelectual. A través de éste será posible que las personas piensen y desaten su creatividad hasta un nivel mayor de lo que podía haber sido posible con la toma individual de decisiones.

Las tres ventajas anteriores de utilizar un grupo aumentan las posibilidades de tomar una decisión informada, de mayor calidad y más completa. Por lo tanto, involucra a personas con antecedentes, perspectivas y accesos diferentes a la información.

- Las personas que participen en un debate grupal tienen mayores probabilidades de comprender por qué se tomó cierta decisión, ya que escucharán los argumentos relevantes tanto sobre la alternativa elegida como en contra de las que se rechacen.
- El debate en grupo conduce a un nivel más elevado de compromiso con la decisión, además se logrará mayor motivación en las personas y de esta manera se garantizará que la decisión se implemente con éxito.

Las últimas dos ventajas aumentan las posibilidades de que la decisión se ejecute con éxito. Por lo que, los Órganos de Dirección deberán involucrar a las personas que serán las responsables de implementar la decisión lo antes posible durante la deliberación.

5. Fomento de Redes de Apoyo

Un aspecto fundamental es el fomento y fortalecimiento de Redes de Apoyo o colaboración al interior de los equipos de trabajo y hacia fuera de la Institución Municipal. Para ello se propone:

- Dejar de interpretar el trabajo y el rol de los empleados municipales como procesadores de cosas o información y colocar como centro la visión corporativa, que se alcanzará mediante la creación de equipos, alianzas y redes de ayuda, que indudablemente enriquecerá el accionar de la organización.
- Fomentar constantemente las buenas relaciones interpersonales.

- Establecer sólidas alianzas estratégicas con Organizaciones no Gubernamentales para brindar mejor servicio a los usuarios, o dar seguimiento a programas que favorezcan a los habitantes del Municipio de Soyapango.
- El aprovechamiento de la organización informal que surge dentro de la institución contribuye al fomento de redes de apoyo internas, las cuales son vías que en determinado momento evitarían procesos burocráticos para dar solución a problemas de los clientes externos (usuarios).

6. Aplicación de Programas bajo Enfoque Coaching

6.1. Nuevos Procesos

El Coaching además de ser un proceso para definir resultados a alcanzar, en común entendimiento y acuerdo compartido entre supervisor y supervisado, basado en un acercamiento efectivo que incremente las posibilidades de lograr resultados exitosos, es también una práctica gerencial orientada a facultar, por lo que es importante que este enfoque sea aplicado a los nuevos procesos de mejora continua que se propone implantar dentro de la Alcaldía. Los procesos de mejora continua en la atención al cliente bajo enfoque coaching deberán cumplir con dos características básicas:

- Flexibilidad para adaptar el proceso a una gran diversidad de situaciones.
- Rigurosidad para asegurar que el proceso esté consistentemente dirigido al logro de resultados observables.

Los nuevos procesos deben estar basados en:

- La enseñanza-aprendizaje, la cual se apoya en un efectivo sistema de comunicación, por esta razón, el coach efectivo debe asegurarse que su lenguaje corporal vaya acorde con el mensaje que quiere transmitir.

- En la motivación integral, es decir, le corresponderá al tutor apoyar la movilización de la energía de sus colaboradores en función del logro de las metas y objetivos.
- En establecer una relación sinérgica, esto requerirá establecer una relación positiva entre el tutor y los tutorizados que enfatice la responsabilidad de estos últimos en mejorar su desempeño y calidad en su trabajo con el propósito de lograr resultados con un alto grado de excelencia.
- En el Empowerment, que es una herramienta que se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los colaboradores y transmitirles el sentimiento de ser dueños de su propio trabajo, de ahí que el Empowerment en la tutoría requerirá de un liderazgo eficaz que diariamente sea capaz de facultar al colaborador para que aporte ideas y logre sus objetivos con altos niveles de excelencia.
- En la confrontación, la cual estará enfocada en neutralizar o eliminar la resistencia al cambio y persuadir para mejorar el desempeño, identificar los déficit y prepararse para la aceptación de tareas de mayor complejidad, es decir, las jefaturas deberán aprender a comunicar específicamente qué desea que el colaborador mejore y focalizarse en el problema de la ejecución más que en el colaborador. De manera que la confrontación podrá utilizarse para producir cambios deseados, evitando causar conductas defensivas en el colaborador municipal, fortaleciendo la relación colaborador-tutor.
- En la Mentoría, dado que al mentor se le atribuye la condición de “sabio” que conoce el área de quien ayuda, su destreza no necesariamente deberá ser técnica, su aporte tendrá que ver con el saber intervenir para ayudar a que el otro descubra nuevas opciones. En este sentido, el coach ayudará a ampliar la visión de manera que el colaborador descubra patrones, contextos y preguntas que aún no ha sido capaz de ver, esto incluirá observar el desempeño, retroalimentar, saber escuchar, presentar

alternativas y ejercitar la capacidad de autoevaluarse, donde el coach tutor más que aportar conocimientos, será un facilitador que se concentrará en el potencial de la persona.

- En la autoestima, ya que es una variable relacionada con la motivación inherente a la personalidad y se define como la valoración que cada persona tiene de sí misma, en este sentido, el desarrollo del autoconcepto, autoestima y autoconfianza serán elementos esenciales del desarrollo personal y por tanto de la orientación. Por lo que el autoconcepto coincidirá con el “yo” percibido y guardará relación con la acción tutorial, en el proceso de desarrollo personal de los colaboradores, tanto en lo afectivo como en lo laboral.
- En el reconocimiento, el cual consistirá en la recompensa o premio que recibirá un colaborador o un equipo por su excelente desempeño durante un período determinado. En el campo laboral, el tutor representará al factor humano que coopera de manera integrada, utilizando una excelente comunicación con el tutoreado, guiándolo, orientándolo, proveyéndolo de herramientas para que desarrolle con éxito su trabajo de investigación.

En los procesos de atención al cliente, los colaboradores municipales deberán ser personas creativas capaces de cambiar paradigmas, atentos a satisfacer las necesidades de los clientes, usando las herramientas y materiales requeridos. Algunos de los procesos en los cuales se recomienda la aplicación del Coaching son:

- El proceso de toma de decisiones. En la toma de decisiones los jefes y colaboradores municipales podrán conversar e intercambiar sus diferentes puntos de vista con el total

involucramiento de ambas partes. Al aplicar la tutoría de calidad, ésta implicará ajustar las especificaciones de carácter institucional, así como tecnología y procedimientos en cada unidad orgánica, el tutor se convertirá en un líder que facultará a sus participantes para que éstos se desempeñen con libertad en un clima de armonía y alta motivación.

Por todo lo anterior, las jefaturas de cada unidad (tutores) podrán ser los responsables de los resultados del proceso que dirige y del desarrollo personal y profesional de los integrantes del grupo.

- El proceso de resolución de problemas. Ante posibles problemas de las unidades orgánicas el jefe podría obtener información que ayude a resolver a través de los diferentes criterios el origen de esos problemas basándose en saber escuchar y conocer las fortalezas y debilidades de sus colaboradores en el desempeño de las actividades.
- El proceso de atención al cliente. En las unidades estratégicas de servicios, los colaboradores tendrían que ser motivados por su jefatura, al mismo tiempo no podrían buscar culpables en los procesos que muestran deficiencias, sino transmitir las medidas pertinentes para alcanzar las metas institucionales y lograr un rendimiento óptimo de prestación de servicios, pues cada uno de los miembros de las unidades deben ejecutar los procesos manteniendo los valores que se fomentan dentro de la institución.
- El proceso de mejora continua. Se recomienda que la institución fomente un proceso de cambio, el cual oriente a los niveles de dirección a ver su trabajo como una manera de dar poder a sus colaboradores para obtener resultados, además crear una nueva cultura basada en la mejora continua. Para evitar en el personal la resistencia al cambio, se

tendrían que aplicar medidas preventivas, tales como: inducciones, capacitaciones o reuniones constantes con la finalidad de mejorar el clima organizacional para obtener un compromiso en común que permita enfocarse a brindar en equipo servicios de calidad.

6.2. Aplicaciones Informáticas

Las aplicaciones informáticas son un elemento clave en la interacción de la organización municipal, entre las ventajas que pueden obtenerse con su implementación están:

- La distribución de mayor información y la eficiencia en la entrega de mensajes de rutina a grandes cantidades de personas.
- Reducción del tiempo y costo al brindar servicios a los usuarios.
- Permitirá separar lo verdaderamente importante de lo rutinario en la sobrecarga de trabajo.

Para lograr establecer nuevas aplicaciones informáticas es fundamental que todo el personal se adapte a los diferentes cambios que se pueden presentar en un momento determinado dentro de la institución, para ello será necesario:

- Que el personal administrativo de las Unidades Orgánicas tome la iniciativa para sugerir los cambios pertinentes para el desarrollo de nuevas aplicaciones informáticas capaces de mejorar los procesos que se realizan en cada unidad.
- Que la Unidad de Informática sea la principal Unidad promotora directa para desarrollar o mejorar softwares ya establecidos dentro de cada unidad e identificar las necesidades que se presenten en cada una de ellas para el logro de un rendimiento óptimo de sus labores.
- Que en la Unidad de Registro Familiar se implemente un software capaz de proporcionar un resultado de mejora continua en el proceso de emisión de partidas de nacimiento defunción, actas de matrimonio y actas de divorcio en su variedad de servicios.

6.3. Herramientas de Mejora

Dentro de las Herramientas de Mejora que se recomienda ejecutar están:

- Implementar el uso de evaluaciones constantes de los procedimientos en cuanto a mediciones de tiempo a través de formularios cuyo formato permita visualizar el total de los procesos de atención y asimismo cuente con el espacio de sugerencias por parte del personal para la reducción y mejora continua de los procesos compartiendo el compromiso de un mejor y superior desempeño.
- Que al interior de la institución municipal se cree un examen de evaluación de rendimiento del desempeño el cual permita medir el rendimiento de cada empleado en su respectivo puesto de trabajo, que muestre las puntuaciones que al mismo tiempo servirán para identificar que si realmente se encuentra desarrollando al máximo sus destrezas y habilidades , al mismo tiempo será evaluado por el Jefe de Unidad a la que pertenece quien medirá el desempeño realizado hasta ese momento y buscará potenciar el desarrollo máximo de sus destrezas y habilidades, además proporcionará los lineamientos necesarios para superar sus debilidades.
- En cuanto a la prestación de servicios, en la Alcaldía Municipal de Soyapango se propone que se diseñen formularios de sugerencia con respecto a los servicios que brinda la misma, siendo éstos depositados en buzones de sugerencias los cuales deberán ser clasificados por unidades estratégicas de servicios, así también pueden realizarse encuestas a los usuarios para evaluar su grado de satisfacción . Tanto Jefes como el Personal Administrativo deberán estudiar la información obtenida para superar las deficiencias en la atención al cliente de la Unidad a la que pertenecen.
- La Alcaldía Municipal de Soyapango puede elaborar un plan de mejora basado en resultados obtenidos en el análisis del desempeño de la unidad a la que pertenecen que se

obtendrá de los buzones de sugerencia, promoviendo dentro de este plan la modificación de los servicios eliminando pasos innecesarios en los procesos, elaboración de normas que puedan regir el servicio, seguimiento constante para el logro de la mejora continua.

6.4. Atención al Cliente

La atención al cliente interno y externo toma una mayor relevancia en el Rediseño Organizacional orientado a la Mejora Continua de los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Soyapango, tomando como punto de referencia la calidad de los servicios municipales que los usuarios esperan recibir de la Institución Municipal, es decir, de las expectativas que los clientes tienen a cerca de una entidad que representa a los habitantes del Municipio.

Será importante detectar aquellas Unidades Estratégicas de Servicio sobre las cuales descansa la responsabilidad de proyectar la imagen de la Institución, ya que será en estas Unidades donde se debe prestar mayor atención a los procesos de atención al cliente, para ello se recomienda realizar actividades como las que se mencionan a continuación:

- Cada unidad orgánica puede trabajar de manera conjunta, tanto la jefatura como el personal administrativo para brindar atención al cliente en la cual buscar la mejora continua del desempeño de esos mismos que sea de manera individual o conjunta.
- Los Jefes de Unidades Orgánicas tienen que fomentar el espíritu de colaboración de todo el personal administrativo de su unidad para potenciar al máximo sus habilidades y obtener un desempeño óptimo en la prestación de servicios.

7. Gestión por Procesos

7.1. Rediseño de Procesos

Los procesos en la Alcaldía Municipal de Soyapango serán rediseñados ya que actualmente existen muchos inconvenientes para poder realizarlos con eficiencia.

La simplificación de procesos se orientará a mejorar los servicios a través de la eliminación de requisitos superfluos: supresión de tareas, actividades y procedimientos que no agregan valor a las decisiones; integración de procedimientos; realización de procedimientos o actividades en paralelo, eliminación de controles innecesarios.

Si las mejoras al proceso fueran condicionadas por reformas legales, será necesario que la institución las impulse y canalice hacia las instancias correspondientes, para contribuir a la satisfacción del cliente.

Al mejorar los servicios deberán identificarse y administrarse sus principales procesos, para esto se deberá realizar las siguientes actividades:

- Selección y priorización de procesos.
- Documentación y análisis de la situación actual de los procesos.
- Rediseño de los procesos y definición de estándares de calidad del servicio.
- Automatización de Procesos.
- Capacitación.
- Divulgación.
- Mejoramiento Continuo.

7.2. Establecimiento de Estándares de Calidad

Al simplificar procesos, simultáneamente deberán definirse los nuevos estándares de calidad en la institución municipal en términos de tiempo, costos, satisfacción del cliente , quejas etc.,

a fin de que se cuente con los compromisos institucionales que a la vez serán parámetros medibles para poder monitorear y evaluar su cumplimiento que será apoyado por un Sistema de Atención al Cliente.

Algunos estándares de Calidad que se pueden establecer en la institución municipal son:

- El tiempo para extender partidas de nacimiento, actas de defunción, etc. no deben exceder de 10 minutos.
- Los servicios que se brindan en la Subgerencia de Saneamiento Ambiental como por ejemplo la recolección de desechos deberá realizarse diariamente.

Es importante que se fomente la realización de gestiones administrativas, a través del teléfono, fax y por correo electrónico, a fin de facilitarle a la población el acceso a los servicios, será imprescindible que en esta mejora participe el personal de ventanillas y que se tome en cuenta la opinión de los clientes a través de las sugerencias y en las investigaciones efectuadas en la documentación y análisis de los procesos actuales.

7.3. Automatización de Procesos

En la automatización de procesos se recomienda a la organización municipal que se mecanicen los procesos manuales y se introduzcan herramientas tecnológicas, haciendo el trabajo más rápido. El grado de automatización que se adopte en los procesos, dependerá de las facilidades informáticas y de comunicaciones de cada institución.

Es recomendable que la automatización de procesos sea realizada preferiblemente cuando ya se hayan efectuado las actividades anteriores, para evitar que se automaticen procesos o actividades que podrían desaparecer al ser mejorados. La automatización requiere de inversión, por lo que la institución deberá ser muy cuidadosa con lo que se automatizará.

Asimismo, será necesario que en esta etapa participen expertos en tecnologías de la

información, para que aporten ideas acerca de la aplicación de la tecnología en la reducción de procesos.

Con la introducción de tecnología computacional y de comunicaciones se puede fomentar el montaje de ventanillas únicas de tramites (instancias donde inician y finalizan los tramites), mediante la conectividad de los procesos compatibles, brindar información a los usuarios a través de medios electrónicos, prestación de servicios en línea, y realización de pagos en forma electrónica.

Algunos criterios para definir cuales procesos se pueden automatizar son los siguientes:

- Procesos que generen un ahorro en costos directos que supere los costos de la automatización.
- Procesos que involucren el acceso a bases de datos disponibles para la toma de decisiones.
- Procesos que requieren comunicación con personal operativo distante y que podrían distribuir información vía electrónica.
- Procesos que representen decisiones fácilmente automatizables vía el establecimiento de "reglas de negocio"(variables previamente identificadas).
- Procesos que por requisitos iniciales pueden ser iniciados remotamente vía Web por los usuarios.
- Procesos que por sus resultados finales pueden ser entregados remotamente vía Web a los usuarios.
- Procesos que requieren un monitoreo constante para evaluar desempeño (eficacia/eficiencia).
- Procesos que generen estadísticas o registros.

8. Sistema de Atención al Cliente (SAC)

El Sistema de Atención al cliente (SAC) es un conjunto de elementos destinados a facilitar la prestación de servicios, agilizar la realización de los trámites municipales, medir la calidad de los servicios, canalizar las sugerencias e inconformidades de los clientes externos (usuarios) para brindar las resoluciones correspondientes y proporcionar facilidades físicas a los clientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango. Se propone la creación de este sistema para facilitar el proceso de atención al cliente.

El SAC se sustenta en la filosofía de que los clientes son el centro y eje de su actividad, por lo que los servicios de la Institución Municipal deberán ser excelentes, eficientes, eficaces, económicos, ágiles y respetuosos del derecho de las personas, propiciando en todos los niveles la transparencia en su accionar.

Los elementos que componen este sistema pueden ser administrados por la Oficina de Atención al Cliente (OAC) que se instale, y se detallan a continuación:

- Información sobre los servicios municipales.
- Medición de la calidad de los servicios.
- Canalización de sugerencias, quejas y denuncias del cliente.
- Facilidades físicas para los clientes (usuarios).

- Información sobre los servicios municipales.

Este elemento del sistema permitirá facilitar a los clientes toda la información para obtener sus servicios, tales como requisitos y formularios para acceder a los mismos, tiempos máximos de

atención y resolución de un trámite, lugares en donde se realizan, tarifas, responsables, teléfonos, faxes, direcciones electrónicas, etc. Esta información deberá ser proporcionada por medio de guías de servicios impresas o publicadas en Internet, telefónicamente y por fax.

- **Medición de la calidad de los servicios.**

Un factor que los usuarios consideran más importantes dentro de la calidad de los servicios municipales es la agilidad con que se deben brindar, por lo que la medición del tiempo es fundamental. Esta medición podría ser implantada por fases, la primera de forma manual y la segunda mecanizada.

En la primera fase, se usarían herramientas manuales, para verificar el cumplimiento de los tiempos pre-establecidos para la prestación del servicio y para realizar un monitoreo del avance en el proceso de los trámites.

En una segunda fase, se establecerían sistemas mecanizados que imprimirían mayor agilidad a las herramientas.

La medición de la calidad de los servicios, por estar influida por la subjetividad de los clientes como por el conjunto de acciones y actitudes que el personal de ventanillas les transmiten, además de la medición del tiempo, necesitará de otros medios como por ejemplo: sondeos o investigaciones de opinión, en donde directamente se refleje el sentir y pensar de los usuarios.

- **Canalización de sugerencias, quejas y denuncias del cliente.**

Este elemento permitirá establecer mecanismos expeditos y transparentes para atender prontamente las inquietudes del cliente, con un enfoque de atención personalizada mediante instrumentos tales como: los buzones de sugerencias físicos y electrónicos, la atención

telefónica y electrónica, contribuyendo así a fomentar la capacidad de contraloría social de los habitantes del Municipio y la transparencia en las acciones municipales.

Además de recibir la información de los clientes, se controlará su procesamiento para darles respuesta inmediata y para retroalimentar al personal en el proceso de optimización de sus servicios.

8.1. Oficinas Integradas de Atención

Con el propósito de optimizar recursos y dar un mejor servicio al cliente, habrán Oficinas de Atención al Cliente, OAC's, de la Institución Municipal instaladas físicamente en un mismo lugar de gran afluencia de público, por ejemplo en centros comerciales u otros establecimientos con características similares. En estas oficinas, además de brindar los servicios regulares de información, medición del tiempo y canalización de sugerencias, quejas y denuncias, se concentrarían trámites de mucha demanda, a fin de agilizar la realización de los mismos y evitar pérdidas innecesarias de tiempo y de dinero.

8.2. Desconcentración de Oficinas de Atención al Cliente

Se puede instalar el número de Oficinas de Atención al Cliente que sea necesario, tanto dentro de las mismas instalaciones, así como desconcentrándolas territorialmente dentro del Municipio. De igual manera, con la reestructuración orgánica propuesta se podrá realizar una desconcentración de la Gerencia de Servicios Externos y Seguridad Municipal, en Subgerencias de Mercados Municipales, Saneamiento Ambiental y de Seguridad Municipal.

8.3. Facilidades Físicas

Para todos los clientes que visiten la Alcaldía, debe proporcionárseles en la medida en que las condiciones de ésta lo permitan, las comodidades en infraestructura, mobiliario, equipo y horarios, de tal manera que se sientan bien atendidos y orientados dentro de la institución, cómodos y con las herramientas y condiciones indispensables para completar efectivamente los trámites necesarios para acceder a los servicios. Algunos ejemplos de estas facilidades son:

- Organizar las dependencias en función de las necesidades de los clientes o usuarios.
- Señalizar los lugares donde el público deberá desplazarse.
- Rotular las dependencias con instrucciones de los requisitos y pasos de los trámites.
- Colocar mapas en la entrada de la institución.
- Habilitar ventanillas especiales para personas de la tercera edad, discapacitados o mujeres embarazadas.
- Servicios sanitarios, identificados, limpios y disponibles para el público.
- En las Unidades que sea necesario esperar algún tiempo prudencial, deberá haber en la medida de lo posible, lugares acogedores, limpios, cómodos y accesibles y con suficientes asientos.
- Construir rampas para discapacitados.
- Deberán haber basureros limpios y en buenas condiciones.

C. DESARROLLO DE ACTIVIDADES PARA SU IMPLEMENTACIÓN.

En este literal, se presentan las actividades y recursos necesarios con sus respectivos valores monetarios para llevar a cabo la implementación del Rediseño Organizacional en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Para dar a conocer la propuesta técnica dentro de la Alcaldía Municipal de Soyapango, será necesario llevar a cabo una serie de actividades que conduzcan a su implementación, las cuales se detallan a continuación:

- Realizar la impresión del documento.
- Someter el documento técnico de Rediseño Organizacional orientado a la Mejora Continua de los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Soyapango a la revisión correspondiente de las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.
- Una vez obtenida la aprobación del documento, se procederá a realizar la gestión pertinente para la programación de una reunión con el Concejo Municipal.
- Dar a conocer al Concejo Municipal el documento técnico de Rediseño Organizacional orientado a la mejora continua de los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Soyapango.
- Explicar a los miembros del Concejo las condiciones que dieron origen a la elaboración de la propuesta técnica y los principales elementos en los que se basa la misma, así como los beneficios que se obtendrían con su implementación.
- Explicar la estimación de los costos de implementación planteada por el grupo de investigación, los cuales se detallan de la siguiente manera:

RECURSOS	COSTO
HUMANOS	\$ 300.00
MATERIALES	\$ 50.00
TECNOLÓGICOS	\$ 30.00
FISICO AMBIENTALES	\$ 300.00
TOTAL	\$ 680.00

Cabe señalar que los costos señalados anteriormente se obtuvieron a través de cotizaciones, y específicamente el costo que se denota para el Recurso Humano es el que se incurrirá en capacitaciones en Mejora Continua y Atención al Cliente, pues no será necesario contratar más personal.

- Hacer entrega del documento y dejar a su discrecionalidad la implementación del mismo dentro de la institución municipal.

BIBLIOGRAFIA

A. LIBROS

- Sampieri Roberto Hernández, Metodología de la investigación.
Tercera edición .
- Godoy, Oscar, Reinventando el Gobierno Municipal.
- Seminario organización y funciones de la Administración Municipal: para altos funcionarios municipales de El Salvador (La Admón. Municipal (1987 S.S. El Salvador.)
- Chávez Jiménez, Pedro. Como Administrar un Municipio, Guía para gobernar mejor.
México, 2005.
- Bernal T., Cesar Augusto, Metodología de la investigación para administración y economía, Editorial Prentice Hall, Santa fe de Bogota, Colombia 2000.
- Chiavenato, Adalberto, Administración de Recursos Humanos, quinta edición, Editorial Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogota, Colombia, 2005.
- Champy James. Reingeniería en la Gerencia. Pag.4.
- Bittel, L. Enciclopedia del Management. Editorial Océano Centrum. España. Pág. 313.
- Daft Richard. Teoría y Diseño Organizacional. Editorial Internacional Thomson Editores, 6ª. Edición. México. Año 2000. Pág. 13.
- Nadler, David y otros. El Diseño de la Organización como arma competitiva. Editorial Oxford, 1ª Edición en español. México 1999. Pág. 46.

- Hellriegel Don. Comportamiento Organizacional. Editorial Thomson, 8ª edición. México 1999. Pág. 504.
- Diccionario de Sinónimos y Antónimos, Editorial Océano 2005

B. TESIS

- Amilcar Segura, verónica Vásquez, Yenni Viera, Diseño de un sistema Organizacional aplicable en la empresa farmacéutica Drogueria Butter Pharma, 2003
- Garay Zelaya, Rina Yaneth, Diseño Organizacional formulado para la empresa Sistemas y Proyectos Industriales SA DE CV.
- Alfaro Escoto Telma Xiomara , Arenivar Alvarado Fátima Margarita, Vásquez Escoto Renata Mercedes. Diseño Organizacional formulado para la Empresa Sistemas y Proyectos Industriales S. A. de C. V. Orientado a Mejorar su Nivel de Competitividad en el Sector Agroindustrial.

C. DOCUMENTOS

- Federación Española de Municipios y Provincias. Procesos de Mejora Continua.
- Código Municipal, artículos 115 a 125, Edición de la Fundación Guillermo Manuel Ungo, El Salvador, 1996, páginas 56 a 59.
- Monografía de Soyapango. Casa de La Cultura.
- Constitución de la República de El Salvador, Sección segunda, artículo 2002, Asamblea Legislativa. El Salvador, 1992. Página No. 36.

D. OTROS

- <http://www.amss.gob.sv/pages/gobmuni/normativas/codigomuni/tituloVcapI.htm>
- <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc.08.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mejoracontinua.htm>

San Salvador, 23 de noviembre de 2006

LIC. JORGE MEJIA
GERENTE ADMINISTRATIVO
PRESENTE

Distinguido Gerente:

Por este medio y de la manera más atenta solicito su colaboración voluntaria en el sentido de interponer sus buenos oficios para que les proporcionen información sobre la manera y forma en que esta organizada y funcionando actualmente la Alcaldía Municipal de Soyapango a las estudiantes egresadas:

Palacios Girón, Jessica Alexandra	PG99008	_____
Portillo Herrera, Nelly Esmeralda	PH00011	_____
Ramos Murillo, Laura Maria	RM99023	_____

La finalidad de tal petición consiste en la necesidad de llevar a cabo un trabajo de graduación titulado “Rediseño Organizacional orientado a la mejora continua de los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Soyapango”.

No omito manifestarle que el estudio de campo a realizar forma parte del proceso de graduación en el cual participan las estudiantes egresadas y que este es monitoreado por la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad. De igual manera aclarar que la información que se proporcione será de estrictamente de carácter confidencial y su uso exclusivamente de índole académico.

Sin otro particular, Agradeciendo la oportunidad dada a la presente.

M.S.c. MATILDE GUZMAN DE DIAZ
ESCUELA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DOCENTA DIRECTORA

GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A MIEMBROS DEL CONCEJO MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

OBJETIVO: Conocer los elementos administrativos institucionales que enmarcan el funcionamiento organizacional de la Alcaldía.

INDICACIONES: Conteste de manera objetiva las siguientes preguntas, conforme a su criterio personal. Marcando con una X la opción que le parezca conveniente. La información proporcionada será utilizada para fines académicos. De antemano gracias por su comprensión.

1. ¿Donde se centra la labor (campo de acción) de la Alcaldía?

2. ¿Que se pretende lograr a nivel general al finalizar la gestión?

3. Mencione cuales son los valores que se fomentan al interior de la institución?

4. Para el establecimiento y definición de objetivos, se permite la participación del personal.

SI () NO ()

Porque: _____

5. Mencione las políticas institucionales que se aplican actualmente.

6. ¿Qué medidas ejecutan, cuando no se ponen en práctica las políticas?

7. ¿Qué estrategias han implementado para alcanzar los objetivos institucionales?

8. ¿Qué clase de situaciones dan origen a una toma de decisiones trascendental?

9. ¿Cuál es el proceso que se sigue para la toma de decisiones de carácter trascendental?

10. ¿Qué clase de situaciones dan origen a una toma de decisiones estratégicas?

11. ¿Cuál es el proceso que se sigue para la toma de decisiones estratégicas?

12. Mencione las áreas de trabajo de la Alcaldía que pueden ser desarrolladas.

13. Mencione las áreas de trabajo que considera que tienen dificultades con el cumplimiento de su labor.

14. ¿A que unidad(es) orgánica(s) recurren mas l@s usuari@s a demandar servicios?

15. ¿Cuáles son los procesos de trabajo que más se demandan?

16. ¿En que Unidades Orgánicas considera que esta centralizada la imagen de la institución?

GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

OBJETIVO: Identificar la opinión que tienen los usuarios sobre los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Soyapango.

INDICACIONES: Conteste de manera objetiva las siguientes preguntas, conforme a su criterio personal. Marcando con una X la opción que le parezca conveniente. La información proporcionada será utilizada para fines académicos. De antemano gracias por su comprensión.

1. ¿Qué oficina(s) de la Alcaldía Municipal de Soyapango visita con más frecuencia para realizar un trámite?

- Registro Estado Familiar ()
- Registro Tributario ()
- Cuentas Corrientes ()
- Departamento Jurídico ()
- Proyección Social ()
- Alumbrado y Espacios Públicos ()
- Aseo ()
- Otras () Mencione: _____

2. Ante una situación problemática que se le presenta con un trámite que lleva a cabo en una oficina de la Alcaldía, Favor mencione a quien acude

- Al jefe de la oficina ()
- A un miembro del Concejo Municipal ()
- Al Sr. Alcalde ()
- Otras personas () Especifique: _____

3. ¿Mencione el nombre de la(s) oficina(s) en la(s) cual(es) no l@ atendieron bien cuando realizo un tramite?

4. ¿Mencione el nombre del ó lo(s) tramite(s) realizado(s) con el que tuvo inconveniente(s)?

5. ¿Considera que el personal que labora en la Alcaldía le da un tratamiento adecuado a sus consultas?

SI () NO ()

Porque: _____

6. ¿Cree que las instalaciones de la Alcaldía son adecuadas para el bienestar del usuari@?

SI () NO ()

Porque: _____

7. ¿Existe alguna oficina en la Alcaldía a la cual usted pueda informar sobre la manera en que fue atendid@?

SI () NO ()

8. ¿Conoce los aspectos normativos que rigen los trámites que usted realiza y que pudiesen ocasionarle alguna infracción o multa?

SI () NO ()

Porque: _____

9. ¿Considera usted que en la Alcaldía se le brinda un servicio que satisface las necesidades que tiene como usuari@?

SI () NO ()

Porque: _____

10. ¿Cómo evalúa el servicio que le proporciona la Alcaldía Municipal de Soyapango a su comunidad o colonia?

- Excelente ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

Porque: _____

Pregunta N° 1

¿Conoce los factores internos que inciden en la organización y funcionamiento actual de la Alcaldía?

Objetivo: Identificar los factores internos que inciden en la organización y funcionamiento actual de la Alcaldía

Opción	Alternativa	Fr	Pr (%)
Si	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas</u></p> <ul style="list-style-type: none">● Recursos Humanos. Por el cargo que desempeña y las relaciones de comunicación● Despacho Municipal. Por el poco tiempo que tiene que trabajar se observan en los resultados● Gestión y Cooperación Internacional. Conoce documentos de la Municipalidad Sobre el tema.● Cementerios. Por comunicación pública del Sr. Alcalde y Concejo en los cabildos● Unidad Ambiental.● Alumbrado y Espacios Públicos.● Secretaría.● Planificación y Desarrollo Urbano.● Archivo General.● Tesorería.● Administración de Mercados. <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none">● Cementerios (Custodio). Por comunicación pública del Sr. Alcalde y Concejo en los cabildos.● Planeación y Desarrollo Urbano (Supervisor de Obras). Por estar dentro de las funciones que desempeñamos de acuerdo al área de trabajo● Unidad Ambiental (Asistente).● Cuentas Corrientes. (Auxiliar).● Cuentas Corrientes (Auxiliar 1).● Administración de Mercados (Supervisor de Cobros).● Tesorería (Auxiliar).	18	38.30%

No	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • U.A.C.I Por el poco tiempo que tiene de laborar en la Alcaldía. • Comunicaciones • Contabilidad • Registro Estado Familiar 	10	21.28%
	<p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Informática (Analista de Sistemas) • Cuentas Corrientes (Coordinador de Recuperación de Mora) • Unidad Jurídica (Auxiliar1) • Unidad Jurídica (Auxiliar2) • Contabilidad (Auxiliar) • Registro Tributario (Inspector) 		
Cuestionarios no devueltos		17	36.17%
Abstenciones		2	4.25%
Total		47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 40.42% dice que SI, el 19.15% opina que NO, el 36.17% no lo devolvió y el 4.26% se abstuvo.

Interpretación:

Las personas encuestadas conocen en su mayoría los factores internos que inciden en la Organización y funcionamiento actual.

Pregunta N° 2

Mencione los factores internos que inciden en la organización y funcionamiento actual de la Alcaldía

Objetivo: Conocer los factores interno que inciden en la organización y funcionamiento actual de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Alternativa	Fr	Pr (%)
<u>Jefe de Unidad Orgánica</u>		
Cementerios -Los reglamentos municipales. -el código laboral y ordenanzas.	1	2.13%
Secretaría -Se cuenta con manuales de desempeño, funciones y evaluación, así como organigrama municipal y planificación estratégica.	1	2.13%
Gestión y Cooperación Internacional -Inciden el profesionalismo de Gerencias y algunas jefaturas, políticas institucionales y características propias del nivel superior.	1	2.13%
Despacho Municipal -La comunicación -los mecanismos o procedimientos -la actualización de equipo	1	2.13%
Tesorería -La integración del trabajo de todas las Unidades entre si y de estas con el Gobierno Municipal, para esto es indispensable tener el plan estratégico correcto y los respectivos planes operativos.	1	2.13%
Unidad Ambiental -El hacinamiento, el personal poco capacitado e insuficientes recursos humanos y en equipo.	1	2.13%
Administración de Mercados -Su gestión municipal, el personal, el ambiente laboral, sus normas y políticas.	1	2.13%
Archivo General -Introducir cambios y modernizar la gestión Municipal, adoptar nueva ágiles sistemas de información.	1	2.13%
Planificación y Desarrollo Urbano -El Alcalde Municipal -El Concejo Municipal -Gerencias -Jefaturas -Unidades y Departamentos.	1	2.13%
<u>Personal Administrativo</u>		
Unidad jurídica (Auxiliar1). -El Manual de funcionamiento	1	2.13%
Cementerios (Custodio). -Los reglamentos municipales -el código laboral y ordenanzas.	1	2.13%

Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). -Su gestión municipal, el personal, el ambiente laboral, sus normas y políticas.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar 1). -La falta de gestionar recursos para inversión pública, la mala toma de decisiones en inversión pública, Ingerencia de una jefatura sobre otra, no tiene definida una política de recursos humanos, la falta de inversión en infraestructura y equipamiento.	1	2.13%
Tesorería (Auxiliar). -El presupuesto, objetivos comunes, metas propuestas a lograr para la Alcaldía y Planes Generales.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar). -Los proyectos de trabajo que traen l@s nuev@s Jefaturas, dependiendo del apoyo de nuevos concejales.	1	2.13%
Unidad Ambiental (Asistente). -La falta de equipo -El espacio -El personal capacitado.	1	2.13%
Cuestionarios no devueltos	17	36.17%
Abstenciones	14	29.79%
Total	47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 36.17% respondió la pregunta, el 36.17% de las encuestas no fueron devueltas, mientras que el 27.66% no la contestaron

Interpretación:

En general la mayoría opina que los factores internos que inciden en la organización y funcionamiento actual de la Alcaldía están más enfocados en los reglamentos, manuales y políticas con los que cuenta dicha institución, considerando como otros factores importantes el personal capacitado, la comunicación y el equipo, algunos considerando algunas deficiencias dentro de estos factores.

Pregunta N° 3

¿Conoce los factores externos que inciden en la organización y funcionamiento actual de la Alcaldía?

Objetivo: Identificar si el personal conoce los factores externos que inciden en la organización y funcionamiento actual de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Opción	Alternativa	Fr	Pr (%)
Si	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Cementerios Los conoce por experiencia propia de la unidad, la comunicación vía cabildos abiertos del concejo municipal y reglamento interno.• Secretaría Inciden la población, el ordenamiento de cada colonia, los espacios públicos.• Gestión y Cooperación Internacional Conoce el código Municipal.• Recursos Humanos Inciden por la relación interinstitucional.• Despacho Municipal Porque muchas actividades influyen en el desarrollo de las acciones que la Alcaldía realiza.• Tesorería• Archivo General• Planificación y Desarrollo Urbano• Administración de Mercados• Unidad Ambiental <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Cementerios (Custodio). Los conoce por experiencia propia de la unidad, la comunicación vía cabildos abiertos del concejo municipal y reglamento interno.• Tesorería (Auxiliar).• Administración de Mercados (Supervisor de Cobros).• Cuentas Corrientes (Auxiliar 1, Auxiliar2).• Unidad Ambiental (Asistente).	16	34.05%

No	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Comunicaciones • Registro Estado Familiar • U.A.C.I • Informática 	11	23.40%
	<p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad Jurídica (Auxiliar 2). • Registro Tributario (Inspector). • Planeación y Desarrollo Urbano (Supervisor de Obras). • Unidad Jurídica (Auxiliar 1) • Informática (Analista de Sistemas). • Contabilidad (Auxiliar). 		
Cuestionarios no devueltos		17	36.17%
Abstenciones		3	6.38%
Total		47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 36.17% no devolvieron la encuesta, el 34.05% respondió que SI mientras que el 23.40% respondió NO y el 6.38 se limitaron a contestar.

Interpretación:

De las personas encuestadas la mayor parte conoce los factores externos que inciden en la Organización y funcionamiento actual.

Pregunta N° 4

Mencione los factores externos que inciden en la organización y funcionamiento actual de la Alcaldía.

Objetivo: Conocer los factores externos que inciden en la organización y funcionamiento actual de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Alternativa	Fr	Pr (%)
<u>Jefes de Unidades Orgánicas</u>		
Planeación y Desarrollo Urbano -La población o ciudadanía, ONG'S, empresas, gobiernos locales, instituciones estatales, asamblea legislativa.	1	2.13%
Despacho Municipal La comunicación, otras instituciones que pueden influir en el trabajo de la Alcaldía y la partidización de algunos hechos. Ej. El querer boicotear el trabajo del actual Concejo.	1	2.13%
Archivo General -Se necesita establecer políticas de alianza con la empresa privada y mejorar el servicio de atención a los usuarios.	1	2.13%
Tesorería -El factor de los recursos económicos ya que estas dependen de la capacidad de pago de los contribuyentes.	1	2.13%
Recursos Humanos -La política Gubernamental, decisiones de alto nivel interno y externo, leyes y decretos burocráticos.	1	2.13%
Unidad Ambiental -La insuficiencia de fondos (FODES). -La insuficiente gestión nacional e internacional.	1	2.13%
Administración de Mercados -Los contribuyentes o usuarios, -El factor político -El ambiente social y ecológico	1	2.13%
Gestión y Cooperación Internacional -El código municipal regula se funcionamiento el cual esta basado en el reconocimiento de la autonomía Municipal	1	2.13%
Secretaría -La población, recolección de desechos sólidos, espacios públicos y trámites administrativos.	1	2.13%
Cementerios -Las políticas del gobierno central, ministros en general, Corte de Cuentas de la Republica y medio ambiente, situación social, delincuencia, desempleo.	1	2.13%

<u>Personal Administrativo</u>		
Cementerios (Custodio). -Las políticas del gobierno central, ministros en general, Corte de Cuentas de la Republica y medio ambiente, situación social, delincuencia, desempleo.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar 1) -La organización de las directivas comunales COMURES que es la que organiza las Alcaldías de San Salvador.	1	2.13%
Unidad Ambiental (Asistente). -El presupuesto insuficiente y la poca sensibilidad por aspectos ambientales.	1	2.13%
Tesorería (Auxiliar). -Políticas gubernamentales, decisiones políticas	1	2.13%
Administración de Mercados (supervisor de cobros). -El estado y los contribuyentes	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar 2). -Las políticas, el GOES bloquea proyectos y obras municipales, falta de organización de las comunidades para contribuir a las transformaciones y desarrollo, la educación y cultura de la población impide que la población sea actora de transformaciones sociales y De infraestructura.	1	2.13%
Cuestionarios no devueltos	17	36.17%
Abstenciones	14	29.79%
Total	47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 34.04% si respondieron, mientras que el 36.17% no devolvieron los cuestionarios y el 29.79% se limitaron a contestar.

Interpretación:

La mayoría considera que dentro de los factores externos que inciden en el funcionamiento y organización actual de la Alcaldía son dentro de los mas relevante los de carácter legal, la población que se le proporciona atención y que evalúa el servicio que se le brinda, como en la recolección de desechos, alumbrado publico y otros

Pregunta N° 5

¿Conoce cómo está actualmente conformada organizacionalmente la Alcaldía Municipal de Soyapango?

Objetivo: Identificar si el personal tiene bien definidas las relaciones de autoridad y responsabilidad con las que cuenta la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Opción	Alternativa	Fr	Pr (%)
Si	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Archivo General, Gestión y Cooperación Internacional, U.A.C.I Se cuenta con un organigrama.• Despacho Municipal y Secretaría La autoridad máxima de decisión es el concejo.• Registro Estado Familiar El concejo Municipal, gerentes, jefes y empleados.• Recursos Humanos En esta Unidad se elaboro el organigrama actual y la descripción organizativa de puestos.• Administración de Mercados• Archivo General• Planeación y Desarrollo Urbano• Unidad Ambiental• Informática• Contabilidad <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Unidad Jurídica (Auxiliar 1), Cementerios (Custodio). El concejo Municipal, gerentes, jefes y empleados.• Planeación y Desarrollo Urbano (Supervisor de Obras). Alcalde, gerente general, gerente de departamento y jefaturas.• Tesorería (Auxiliar). Se cuenta con un organigrama.• Contabilidad (Auxiliar 1, Auxiliar 2).• Cuentas Corrientes (Coordinador de Recuperación de Mora)• Cuentas Corrientes (Auxiliar 1, Auxiliar 2).• Administración de Mercados (Supervisor de Cobros).	25	53.19%

	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Ambiental (Asistente) • Informática (Analista de Sistemas) 		
No	<u>Personal Administrativo</u> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad Jurídica (Auxiliar) • Registro Tributario (Inspector). 	2	4.26%
Cuestionarios no devueltos		17	36.17%
Abstenciones		3	6.38%
Total		47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 53.19% respondió SI conocerlos, mientras que el 4.266% respondieron que NO, el 6.38% no contestaron y el 36.17% no devolvieron el cuestionario.

Interpretación:

La mayoría conoce como esta estructurada actualmente la alcaldía de soyapango,

Pregunta N° 6

¿Cuántas unidades orgánicas conforman actualmente la Alcaldía?

Objetivo: Identificar si el personal tiene conocimiento de las unidades orgánicas que integran la conformación orgánica de la alcaldía Municipal de Soyapango.

Alternativa	Fr	Pr (%)
<u>Jefes de Unidades Orgánicas</u>		
Recursos Humanos -8 unidades.	1	2.13%
Informática -gerencias,4 unidades, 23 departamentos.	1	2.13%
Gestión y Cooperación Internacional -11 unidades.	1	2.13%
Unidad Ambiental -15 unidades.	1	2.13%
Secretaría -16 unidades.	1	2.13%
Registro Familiar -20 aproximadamente.	1	2.13%
Planificación y Desarrollo Urbano -24 unidades.	1	2.13%
U.A.C.I -25 unidades.	1	2.13%
Tesorería -5 unidades.	1	2.13%
Archivo General -28 aproximadamente.	1	2.13%
Despacho Municipal -35 entre gerencias -unidades y departamentos.	1	2.13%
Cementerios -30 unidades.	1	2.13%
Comunicaciones -34 unidades.	1	2.13%
<u>Personal Administrativo</u>		
Cuentas Corrientes (Auxiliar 2) -8 unidades.	1	2.13%
Planeación y Desarrollo Urbano (Supervisor de Obras). -10 unidades.	1	2.13%
Tesorería (Auxiliar), Unidad Ambiental (Asistente) -15 unidades.	1	2.13%

Unidad Jurídica (Auxiliar 1) -16 unidades.	1	2.13%
Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). -25 unidades.	1	2.13%
Contabilidad (Auxiliar 1). -32 unidades.	1	2.13%
Cementerios (Custodio). -29 unidades	1	2.13%
Contabilidad (Auxiliar 2) -27 unidades.	1	2.13%
Registro Tributario (Inspector). -Desconoce cuantas unidades conforman la Alcaldía.	1	2.13%
Informática (Analista de Sistemas) -gerencias,4 unidades, 23 departamentos.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar 1) -3 concejos, gerencias y jefaturas.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Coordinador de Recuperación de Mora) -Son muchas las unidades, es difícil de explicar.	1	2.13%
Cuestionarios no devueltos	17	36.16%
Abstenciones	4	8.51%
Total	47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 57.45 respondió a la pregunta, mientras que el 36.17% no devolvieron el cuestionario y el 6.38% no la contestó

Interpretación:

Conforme al resultado obtenido queda claramente definido que a nivel de la organización los empleados no tienen claramente definido como esta integrada su conformación orgánica.

Pregunta N° 7

¿Existe un organigrama a nivel oficial que refleje la forma en cómo está organizada la unidad en la que labora?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen claramente definidos sus niveles jerárquicos dentro de la unidad a la que pertenecen.

Opción	Alternativa	Fr	Pr (%)
Si	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Administrativas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Gestión y Cooperación Internacional Conozco el organigrama y en base a este funcionamos.• Secretaría La unidad depende del concejo municipal.• U.A.C.I Esta definido en el manual de desempeño que corresponde a la U.A.C.I.• Cementerios Si existe organigrama a nivel jerárquico.• Despacho Municipal Este organigrama esta en el manual de organización y descripción de puestos.• Contabilidad• Tesorería• Alumbrado y Espacios Públicos• Registro Estado Familiar• Archivo General• Planificación y Desarrollo Urbano• Administración de Mercados• Unidad Ambiental• Informática• Unidad Jurídica <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). Administrador, supervisor, secretaria, cobradores recolectores de desechos sólidos y mantenimiento.• Cementerios (Custodio). Especifica responsabilidades de cada puesto y niveles jerárquicos.• Cuentas Corrientes (Auxiliar 1) Pertenece a la unidad financiera, seguida la jefatura.	24	51.06%

	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas Corrientes (Auxiliar 2) la gerencia general, gerencia financiera y el departamento de cuentas corrientes. • Planeación y Desarrollo Urbano(Supervisor de Obras). Por el gerente del departamento, jefe del departamento y supervisor de obras. • Contabilidad (Auxiliar 1) • Unidad Ambiental (Asistente) • Informática (Analista de sistemas) • Contabilidad (Auxiliar 2) 		
No	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tesorería (Auxiliar). • Unidad Jurídica (Auxiliar) • Registro Tributario (Inspector). • Cuentas Corrientes (Coordinador de Recuperación de Mora) 	6	12.77%
Cuestionarios No devueltos		17	36.17%
Total		47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 51.06% respondió Si, mientras que el 36.17% no devolvieron el cuestionario y el 12.77% no la contestó.

Interpretación:

Tanto los Jefes como Personal Administrativo que contestaron de manera afirmativa, solamente 10 encuestados dieron una breve descripción de cómo se encuentran definidas sus unidades, dentro de lo cual encontramos que no tienen claramente definida la forma de cómo se encuentra organizada la unidad a la que pertenecen.

Pregunta N° 8

¿Se encuentran claramente definidas las relaciones de autoridad y responsabilidad en la institución municipal?

Objetivo: Reconocer si dentro de la institución los empleados tienen claro las relaciones de autoridad y responsabilidad.

Opción	Alternativa	Fr	Pr (%)
Si	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Secretaria y Recursos Humanos Un manual de funcionamiento donde se encuentran definidas las funciones de cada uno.• Gestión y Cooperación Internacional Se encuentran definidas en el organigrama.• Cementerios Se encuentran los mandos de nivel superior, nivel medio y sub-alternos en general.• Comunicaciones En el caso de la unidad de comunicaciones depende del despacho municipal.• Despacho Municipal Se delimita la función de cada unidad.• U.A.C.I• Registro Estado Familiar• Planificación y Desarrollo Urbano• Archivo General• Tesorería• Alumbrado y Espacios Públicos• Administración de Mercados• Contabilidad• Informática• Unidad Ambiental <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). Concejo, alcalde, gerencia y jefaturas• Cuentas Corrientes (Auxiliar 2). Se encuentran definidas pero no se respetan las líneas de autoridad.• Planeación y Desarrollo Urbano (Supervisor de Obras). Cada gerencia responde por su departamento asignado.	28	59.57%

	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas Corrientes (Auxiliar 1). Periódicamente se reúnen gerencias y jefaturas. • Cementerios (Custodio). Se encuentran los mandos de nivel superior, nivel medio y sub-alternos en general. • Unidad Jurídica (Auxiliar 1). Un manual de funcionamiento donde se encuentran definidas las funciones de cada uno. • Unidad Ambiental (Asistente). • Contabilidad (Auxiliar 2, Auxiliar 1). • Informática (Analista de Sistemas). • Tesorería (Auxiliar). • Unidad Jurídica (Auxiliar 2) 		
No	<p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario (Inspector). 	1	2.13%
Cuestionarios No devueltos		17	36.17%
Abstenciones		1	2.13%
Total		47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 59.57% respondió Si, mientras que el 36.17% no devolvieron el cuestionario, el 2.13% no la contesto y el 2.13% respondió No.

Interpretación:

Los Jefes y Personal de cada unidad tienen delimitadas las funciones de la unidad orgánica a la que pertenece, aunque no tienen definido en común de donde se encuentran estipuladas dichas funciones, cabe mencionar que en dicho porcentaje omitió brindar explicación a pesar de ser una respuesta afirmativa, confirmando que no se tiene una idea clara.

Pregunta N° 9

¿Están delimitadas las funciones que le corresponden desarrollar a la unidad orgánica que pertenece?

Objetivo: Determinar si en cada unidad orgánica de la institución se encuentran delimitadas cada una de las funciones que le corresponden.

Opción	Alternativa	Fr	Pr (%)
Si	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Despacho Municipal El código lo establece.• Gestión y Cooperación Internacional Se encuentra en el manual de funcionamiento• Recursos Humanos Conforme al manual de descripción de puesto• Secretaría Dentro de mis funciones esta expedir toda clase de acuerdos que se toman en reunión de concejo.• Unidad Ambiental Estas funciones son delimitadas por la ley de medio ambiente y el reglamento del SINAMA.• Cementerios Cada departamento hace su función de Acuerdo al organigrama• Planificación y Desarrollo Urbano• Administración de Mercados• Informática• Comunicaciones• U.A.C.I• Tesorería• Registro Estado Familiar• Archivo General• Cuentas Corrientes <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Cuentas Corrientes (Coordinador de Recuperación de Mora) En la unidad nos limitamos a gestionar la mora de inmuebles y empresas que la unidad de depuración nos proporciona en base a un plan anual de recuperación de mora.	25	53.19%

	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Ambiental (Asistente). Estas funciones son delimitadas por la ley de medio ambiente y el reglamento del SINAMA. • Unidad Jurídica (Auxiliar 1) Dentro de las funciones se encuentran llevar juicios, elaborar contratos, dar opiniones jurídicas. • Cuentas Corrientes (Auxiliar 2) Cada departamento tiene asignada sus funciones. • Cuentas Corrientes (Auxiliar 1). Si se encuentran delimitadas pero considero no se encuentran bien distribuidas, ya que hay empleados que trabajan mas que otros. • Planeación y Desarrollo Urbano (Supervisor de Obras), Cementerios (Custodio). Cada departamento hace su función de acuerdo al organigrama. • Unidad Jurídica (Auxiliar 2) • Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). • Informática (Analista de Sistemas). 		
No	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alumbrado y Espacios Públicos Auxiliamos a otros apartamentos. <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tesorería (Auxiliar). • Registro Tributario (Inspector). • Contabilidad (Auxiliar 1, Auxiliar 2). 	5	10.64%
Cuestionarios No devueltos		17	36.17%
Total		47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 53.19% respondió Si, mientras que el 36.17% no devolvieron el cuestionario, el 10.645% respondió No.

Interpretación:

Tanto Jefes de Unidades como Personal administrativo afirman conocer las funciones que les competen dentro de cada Unidad desde diferentes puntos de vista, de igual manera no tienen definido el instrumento en donde se establecen dichas funciones.

Pregunta N° 10

¿Conoce la manera en que opera (brinda o da resultados) su unidad orgánica?

Objetivo: Determinar si los Jefes de Unidades y Personal Administrativo tienen conocimiento de la manera en que opera la unidad orgánica a la que pertenecen.

Opción	Alternativa	Fr	Pr (%)
Si	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Cementerios Se hacen las respectivas valoraciones de forma periódica para medir resultado y como seguir operando de mejor manera.• Secretaría Ya se tienen definidas las funciones que a cada uno le corresponde y responsabilidades.• Gestión y Cooperación Internacional Se mejora permanentemente a través de las exigencias.• Recursos Humanos Ya que se emplea logística que se administra a todo nivel.• Despacho Municipal Existe un control por parte de personas asignadas para llevarlo a cabo.• Comunicaciones Se hace por medio de una planificación anual y se hacen evaluaciones con todas las gerencias.• Informática• Contabilidad• Unidad Ambiental• Administración de Mercados• U.A.C.I• Tesorería• Registro Estado Familiar• Archivo General• Planificación y Desarrollo Urbano <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Tesorería (Auxiliar) Tiene que ver con el involucramiento diario de cada uno.• Cementerios (Custodio). Se hacen las respectivas valoraciones de forma periódica para medir resultado y como seguir operando de mejor manera.	27	57.45%

	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuentas Corrientes (Auxiliar 1) Ya se tienen definidas las funciones que a cada uno le corresponde y responsabilidades ● Planeación y Desarrollo Urbano (Supervisor de Obras). En las reuniones se aportan opiniones e ideas. ● Unidad Jurídica (Auxiliar 2) El gerente delega funciones específicas a cada empleado, para el cumplimiento de metas. ● Cuentas Corrientes (Coordinador de Recuperación de Mora) Se basa más que todo con trabajo administrativo y trabajo de campo. ● Unidad Jurídica (Auxiliar 1) ● Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). ● Informática (Analista de Sistemas). ● Contabilidad (Auxiliar 1). ● Unidad Ambiental (Asistente). ● Cuentas Corrientes (Auxiliar 2). 		
	<u>Personal Administrativo</u>		
No	<ul style="list-style-type: none"> ● Contabilidad (Auxiliar 2) ● Registro Tributario (Inspector). 	2	4.25%
Cuestionarios No devueltos		17	36.17%
Abstenciones		1	2.13%
Total		47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 57.45% respondió Si, mientras que el 36.17% no devolvieron el cuestionario, el 4.25% respondió No y el 2.13% se abstuvo de contestar.

Interpretación:

Las personas conocen claramente como opera la unidad a la que pertenecen, por otra parte puede notarse que cada unidad realiza el desempeño de sus operaciones de acuerdo a su criterio, aunque la mayor parte admite que se encuentran delimitadas estas mismas.

Pregunta N° 11

Explique brevemente cómo funciona su unidad orgánica

Objetivo: Conocer como funcionan las Unidades Orgánicas de la Institución Municipal

Alternativa	Fr	Pr (%)
<u>Jefes de Unidades Orgánicas</u>		
Comunicaciones -Es manejada por la gerencia, se trabaja con la redacción (prensa) y las relaciones publicas.	1	2.13%
Registro Estado Familiar -Extensión de documentos públicos relativos a la persona natural.	1	2.13%
U.A.C.I. -Cuenta con un jefe que es el que coordina todo el trabajo, 1 secretaria en la parte administrativo de la unidad, 1 gestor de compras y 1 arquitecto que realiza las funciones administrativa en la parte que corresponde a obras.	1	2.13%
Gestión y Cooperación Internacional -Esta unidad es la encargada de buscar recursos para la ejecución de proyectos que beneficien a la comunidad, se llevan a cabo proyectos y otros son proporcionados por otras unidades.	1	2.13%
Recursos Humanos -Mediante la coordinación, dirección y control de los recursos humanos, técnicos y logísticas.	1	2.13%
Administración de Mercados -Se proporciona mantenimiento de instalaciones, cobro de energía eléctrica, cobro de arrendamientos, gestión de puestos, seguridad a instalaciones, atención al usuario.	1	2.13%
Planificación y Desarrollo Urbano -Una gerencia, 2 jefaturas y dos áreas: desarrollo urbano y proyectos.	1	2.13%
Archivo General -Servir de apoyo para algunas unidades, ya que en esta unidad se encuentran documentos desde el año 1970 hasta 2001 y algunos libros de nacimiento y matrimonios desde el año 1900.	1	2.13%
Cementerios -La unidad funciona y presta servicios a través de la demanda ciudadana por medio de solicitudes fúnebres, dirigidos por las orientaciones de jefes inmediatos y también por planificación propia.	1	2.13%
Tesorería Básicamente se encarga de administrar el recurso financiero de cara al cumplimiento de compromisos y obligaciones de pago	1	2.13%
Informática -La gerencia informática cuenta con dos áreas o unidades, se brinda soporte técnico.	1	2.13%
Secretaría -En la unidad es donde se transmiten todos los acuerdos a las		

diferentes unidades, entre ellos las diferentes instrucciones, erogaciones entre otros.	1	2.13%
Unidad Ambiental -Se le presta atención al público, supervisión de que exista dimensión ambiental en el que hacer de la municipalidad.	1	2.13%
<u>Personal Administrativo</u>		
Planeación y Desarrollo Urbano (Supervisor de Obras). -El gerente se organiza con el jefe y el jefe se encarga posteriormente asignar las actividades a cada supervisor.	1	2.13%
Unidad Jurídica (Auxiliar 1). -Funciona brindando seguridad jurídica a la institución emitiendo opiniones de carácter jurídico, interviniendo en juicios, asegurando y resguardando los derechos y obligación de la institución.	1	2.13%
Cementerios (Custodio). -La unidad funciona y presta servicios a través de la demanda ciudadana por medio de solicitudes fúnebres, dirigidos por las orientaciones de jefes inmediatos y también por planificación propia.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar 1) -Atendemos al público, emitimos estados de cuenta y recaudamos los ingresos de la municipalidad a través de impuestos y tasas municipales	1	2.13%
Unidad Ambiental (Asistente). -Se le presta atención al público, supervisión de que exista dimensión ambiental en el que hacer de la municipalidad.	1	2.13%
Contabilidad (Auxiliar 1). -Se encarga de contabilizar y registrar documentos de ingresos y egresos.	1	2.13%
Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). -Se brinda un servicio eficiente para los usuarios del mercado e igual para los compradores que efectúan en buenas condiciones sus compras.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Coordinador de Recuperación de Mora) -Existen un coordinador, 2 seguimientos de la cartera de inmueble y empresas, 4 gestores de cobros; se elaboran cartas o notas de cobro, las cuales se mandan a entregar a los contribuyentes; se atiende al contribuyente citado y se llega algún acuerdo de pago.	1	2.13%
Informática (Analista de Sistemas). -Dar soporte a todas las unidades y departamentos de la municipalidad.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar 2) -A través de la jefatura recibimos las orientaciones, y también por parte gerencia financiera.	1	2.13%
Unidad Jurídica (Auxiliar 2). -Emitiendo opiniones jurídicas, atender a usuarios con casos en que tenga que ver la alcaldía, etc.	1	2.13%
Tesorería (Auxiliar). -Es la que recolecta y controla todos los fondos financieros de la alcaldía.	1	2.13%

Questionarios no devueltos	17	36.17%
Abstenciones	4	8.51%
Total	47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 55.32% respondió a la pregunta, mientras que el 36.17% no devolvieron el cuestionario y el 8.51% se abstuvo de contestar.

Interpretación:

La mayoría de Jefaturas y Personal reconoce como funciona su unidad orgánica siendo un factor de vital importancia el conocimiento claro de sus funciones.

Pregunta N° 12

Mencione las relaciones de coordinación que se dan entre su unidad y las demás unidades orgánicas.

Objetivo: Identificar las relaciones de coordinación que se realizan entre las diferentes Unidades Orgánicas.

Alternativa	Fr	Pr (%)
<u>Jefes de Unidades Orgánicas</u>		
Tesorería -Se coordinan los procesos para la documentación legal de los pagos.	1	2.13%
Registro Estado Familiar -Si existen relaciones con todas las unidades.	1	2.13%
Archivo General -Si existe relación con otras unidades y se da de manera escrita.	1	2.13%
Planificación y Desarrollo Urbano -Relación con el alcalde, comisión de concejo municipal, U.A.C.I., contabilidad. Tesorería, registro tributario, gerencia general, sindicatura, secretario municipal, jurídico, proyección social, informática.	1	2.13%
Administración de Mercados -Relación de cooperación y ayuda mutua.	1	2.13%
Informática -Relaciones formales en tanto a planificación e informales muchas veces operativamente.	1	2.13%
Despacho Municipal -Se tiene relación con la gerencia general y de esta con otras gerencias que dependen de ella. Hay relación directa con 3 áreas que dependen del Alcalde U.A.C.I., comunicaciones y el CAM, este último lo establece el código municipal.	1	2.13%
Unidad Ambiental -La unidad ambiental juega un papel de asesoría y supervisión lo que la obliga a una continua comunicación con el resto de áreas.	1	2.13%
Comunicaciones -Relaciones con proyección social, medio ambiente, gestión y cooperación, informática y cuentas corrientes.	1	2.13%
Recursos Humanos -Relaciones de logística interna y externa, atención al contribuyente, evacuación de consulta.	1	2.13%
Cementerios -Mediante reuniones periódicas de gerencias y jefaturas, planificación conjunta de trabajo.	1	2.13%
Secretaría -Hay relaciones con todas las unidades para hacer sus diferentes peticiones sean estas de erogaciones, contrataciones, etc., tienen que ser solicitadas en la unidad.	1	2.13%

Gestión y Cooperación Internacional -Relaciones de cooperación para búsqueda de recursos.	1	2.13%
<u>Personal Administrativo</u>		
Planeación y Desarrollo Urbano (Supervisor de Obras). -Si existen relaciones y son muy buenas.	1	2.13%
Cementerios (Custodio). -Mediante reuniones periódicas de gerencias y jefaturas, planificación conjunta de trabajo.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar 1). -Administrativas, funcionales y operativas	1	2.13%
Unidad Ambiental (Asistente). -Asesoría y supervisión de la unidad al resto de unidades orgánicas.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar 2). -Entre los empleados no las tenemos directamente solo las jefaturas.	1	2.13%
Registro Tributario (Inspector). -Considero que no existen	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Coordinador de Recuperación de Mora). -Coordinamos el esfuerzo con cuentas corrientes (depuración), registro tributario para el caso de las cuentas mal enlazadas o doble calificación.	1	2.13%
Tesorería (Auxiliar) -Existen acuerdos, se preparan planes con datos que envolverán a varias unidades y se comparan resultados entre ellos.	1	2.13%
Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). -Relaciones con el plantel, unidad de medio ambiente, proyección social, cuerpo de agentes municipales.	1	2.13%
Cuestionarios no devueltos	17	36.17%
Abstenciones	8	17.02%
Total	47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 46.81% respondió a la pregunta, mientras que el 36.17% no devolvieron el cuestionario y el 17.02% se abstuvo de contestar.

Interpretación:

Puede notarse que dentro de la Institución Municipal cada unidad tiene estrecha relación de coordinación entre todas las unidades orgánicas.

Pregunta N° 13

Explique brevemente las relaciones de coordinación que existen entre los puestos de trabajo de la unidad que pertenece

Objetivo: Reconocer las relaciones de coordinación que existen entre los puestos de trabajo de las Unidades Orgánicas.

Alternativa	Fr	Pr (%)
<u>Jefes de Unidades Orgánicas</u>		
Recursos Humanos -Manejo de documentación: recepción, revisión y firma. -Manejo de Información: preparación, autorización y envío. -Manejo de expedientes: registro, actualización y archivo. -Autorización de gastos fijos: sueldos, energía, agua, teléfono.	1	2.13%
Gestión y Cooperación Internacional -Las relaciones en la unidad son con 3 puestos de trabajo, una secretaria, un técnico y un jefe, entre los tres se distribuye el trabajo y coordinación estrictamente.	1	2.13%
Contabilidad -La relación es necesaria para lograr los objetivos del departamento.	1	2.13%
Despacho Municipal -Las relaciones se dan por medio de la autoridad lineal.	1	2.13%
Comunicaciones - Las relaciones van de acuerdo a todo lo relacionado a proyectos y obras.	1	2.13%
Secretaría -El desarrollo del trabajo se discute y se delega al siguiente día después de la reunión de concejo.	1	2.13%
Cementerios -Existen en reuniones periódicas de gerentes y jefes, planes de trabajos, esta orientación baja hasta los sub-alternos	1	2.13%
Unidad Ambiental -De acuerdo a las responsabilidades de cada uno de los miembros de la unidad, así es la coordinación entre la unidad.	1	2.13%
Informática -Cada quien conoce sus funciones y atiende los requerimientos de acuerdo a competencia.	1	2.13%
Administración de Mercados -Para coordinación de trabajo se da en reuniones permanentes.	1	2.13%
Planificación y Desarrollo Urbano - 1) gerencia - jefatura - 2) gerencia - sub.-alterno - 3) jefatura – sub.-alternos - 4) gerencia- jefatura – población - 5) sub.-alternos – población	1	2.13%

Tesorería -Hay una coordinación para el registro de entrada y salida de documentos debidamente procesados.	1	2.13%
Archivo General -Trabajo en equipo	1	2.13%
<u>Personal Administrativo</u>		
Tesorería (Auxiliar) - Existe seguimiento de operaciones de un puesto a otro. - Se trabaja en equipo.	1	2.13%
Planeación y Desarrollo Urbano (Supervisor de Obras). -Las relaciones que existen son muy buenas.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Coordinador de Recuperación de Mora). -Se asigna la cartera al gestor por zona geográfica y por colonia. -Se distribuyen las cuentas por empresa o inmueble	1	2.13%
Registro Tributario (Inspector). -No existen relaciones	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar 2). -No existen solo las sugerencias entre empleados y jefaturas.	1	2.13%
Cementerios (Custodio). -En reuniones de trabajo periódicas y planificación en equipo	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar 1). -Relaciones funcionales, cada puesto realiza una función específica.	1	2.13%
Unidad Ambiental (Asistente) De acuerdo a sus funciones cada integrante busca apoyo en los demás miembros de la unidad.	1	2.13%
Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). -Coordinación entre la recolección de impuestos y desechos sólidos para un mercado limpio e igual con mantenimiento para tener en buenas condiciones las instalaciones.	1	2.13%
Cuestionarios no devueltos	17	36.17%
Abstenciones	8	17.02%
Total	47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 46.81% respondió a la pregunta, mientras que el 36.17% no devolvieron el cuestionario y el 17.02% se abstuvo de contestar.

Interpretación:

La mayoría describe las relaciones de coordinación que existen entre los puestos de trabajo que conforman la unidad orgánica a la que pertenece, mostrando la importancia del trabajo en equipo y la relación de coordinación para el logro de objetivos institucionales.

Pregunta N° 14

¿Considera que el recurso humano con el que cuenta la unidad es el apropiado en cuanto a cantidad para brindar los resultados esperados por la institución?

Objetivo: Indagar si el recurso humano con el que cuenta cada Unidad Orgánica es el apropiado para lograr los resultados esperados por la institución.

Opción	Alternativa	Fr	Pr (%)
Si	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Despacho Municipal Las dos secretarías y el personal de aseo asignadas al despacho trabajan de manera eficiente y ordenada.• Comunicaciones Para el dos mil siete es suficiente, aporta lo necesario.• Secretaría El trabajo delegado, se hace en el tiempo requerido.• Cementerios Se brindan los servicios de forma adecuada, responsable, y oportuna medible.• Contabilidad• Administración de Mercados• Tesorería <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Tesorería (Auxiliar) Es el apropiado, todo esta en la coordinación de estos.• Cementerios (Custodio) Se brindan los servicios de forma oportuna y se obtienen resultados.• Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). Hay personal suficiente para realizar las actividades propias del departamento.• Contabilidad (Auxiliar 2)• Contabilidad (Auxiliar 1)	12	25.53%

No	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Planificación y Desarrollo Urbano La demanda del municipio es mayor, debido a la densidad poblacional del municipio. ● Unidad Ambiental El volumen de actividades sobrepasa la capacidad de la unidad. ● Recursos Humanos Faltan dos elementos Jefe de Recursos Humanos y un asistente. ● Gestión y Cooperación Internacional Hacen falta más técnicos. ● Informática ● Archivo General ● Registro Estado Familiar ● U.A.C.I. 	17	36.17%
	<p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Unidad Jurídica (Auxiliar 2) Es necesario que haya otro colaborador. ● Unidad Jurídica (Auxiliar 1) Es necesaria la contratación de más personal idóneo. ● Unidad Ambiental (Asistente) Por el gran volumen de trabajo. ● Cuentas Corrientes (Auxiliar 1) Se necesita mas personal. ● Cuentas Corrientes (Auxiliar 2) Porque a menudo renuncian compañeros y la administración no se preocupa por solucionarlo. ● Registro Tributario (Inspector) No todo el personal que labora en este departamento conoce exactamente su trabajo. ● Cuentas Corrientes (Coordinador de Recuperación de Mora). La cantidad de Zonas que existen son muchas y solo hay gestores de mora es grande no se ven resultados. ● Planeación y Desarrollo Urbano (Supervisor de Obras). Hace falta personal. ● Informática (Analista de Sistemas) 		

Cuestionarios No devueltos		17	36.17%
Abstenciones		1	2.13%
Total		47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 61.70% respondió a la pregunta, mientras que el 36.17% no devolvieron el cuestionario y el 2.13% se abstuvo de contestar.

Interpretación:

En su mayoría tanto Jefes como Personal consideran que el recurso humano con el que se cuenta con lo que respecta a cantidad no es suficiente para brindar los resultados que dicha Institución Municipal pretende alcanzar, por otra parte un rango similar a este afirma que si es el idóneo, considerando que este índice depende de cada unidad.

Pregunta N° 15

Mencione las funciones que corresponden a la unidad orgánica a la que pertenece

Objetivo: Identificar las funciones que corresponden a cada Unidad Orgánica.

Alternativa	Fr	Pr (%)
<u>Jefes de Unidades Orgánicas</u>		
U.A.C.I. -Cumplir con las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que establece la unidad Normativa de adquisiciones y contrataciones. -Elaborar en coordinación con la unidad financiera institucional la programación anual de compras, adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios. -Realizar la recepción y apertura de ofertas y levantar el acta respectiva. -Llevar el control y actualización del banco de datos institucionales de ofertantes y contratistas..	1	2.13%
Registro Estado Familiar -Extender partida de nacimiento, matrimonio, divorcios entre otros.	1	2.13%
Archivo General -Resguardo de documento enviados por los diferentes departamentos. -Clasificar y ordenar los documentos. -Brindar en forma inmediata la información solicitada.	1	2.13%
Informática -Soporte técnico -Mantenimiento preventivo y correctivo. -Desarrollo de sistemas.	1	2.13%
Gestión y Cooperación Internacional -Elaboración de proyectos. -Contactar con posibles donantes. -Enviar proyectos. -Darle seguimiento a la gestión e informar al concejo.	1	2.13%
Recursos Humanos -Formular políticas, normas y procedimientos que faciliten la admón. de recursos humanos y servicios generales. -Elaborar manuales y reglamentos técnico-administrativos. -Elaborar plan de trabajo y presupuesto de la gerencia. -Evaluar y entrevistar personal que opta a un puesto. -Atender y enviar consultas sobre legislación laboral, etc.	1	2.13%
Unidad Ambiental -Supervisar, coordinar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos y acciones ambientales dentro de la comuna. -Velar por el cumplimiento de las normas ambientales en la alcaldía. -Asegurar la adecuada coordinación interinstitucional.	1	2.13%

Planificación y Desarrollo Urbano. -Reuniones con la población y otras entidades. -Formulación, supervisión y realización de proyectos. -Permisos de construcción. -Legalización de comunidades. -Tramites institucionales. -Ordenamiento territorial.	1	2.13%
Tesorería -Captación, custodia y erogación de los recursos financieros municipales. -Compra, custodia y entrega de especies municipales.	1	2.13%
Administración de Mercados -Mantenimiento de instalaciones. -Control de energía eléctrica. -Cobro de arrendamientos. -Gestión de puestos. -Seguridad a instalaciones. -Atención al usuario.	1	2.13%
Contabilidad -Que la información obtenida sirva para la toma de decisiones, ya que tiene que ser oportuna.	1	2.13%
Cementerios -Dar servicio de exhumaciones. -Dar mantenimiento a los cementerios. -Control de puestos.	1	2.13%
Comunicaciones -Redacción, fotografía, video. -Diagrama de boletines y fotos. -Relaciones públicas. -Tareas o actividades sport TV, boletines y periódicos.		
Secretaría -Elaboración de actas. -Certificaciones de acuerdos. -Emisión de constancias de buena conducta. -Emisión de títulos a perpetuidad.	1	2.13%
Despacho Municipal Las que establece el código municipal entre ellas: -Nombrar y remover empleados que no dependen de acuerdos del concejo. -Dar seguimiento a los acuerdo del concejo. -Organizar y dirigir la Policía Municipal.	1	2.13%
<u>Personal Administrativo</u>		
Informática (Analista de Sistemas) -Mecanizar procesos depurados -Proporcionar soporte técnico (software y hardware) -Evaluar ofertas de compra de equipo computacional.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Coordinador de Recuperación de Mora). -Entregar estados de cuenta a empresas del sector comercio, industria y servicio.		

-Entregar estado de cuenta sobre desechos sólidos de las empresas -Asegurar el trabajo para cada gestor. -Hacer planes de pago a los contribuyentes que no pueden cancelar la mora de un solo pago. -Entregar personalmente la nota de cobro al moroso. -Elaborar informes diarios, semanales y mensuales.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar 2) -Elaboración de estados de cuenta. -Cobro de impuestos. -Notificaciones de cobro. -Seguimiento de pago de impuestos.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar 1) -Atención a contribuyentes. -Emisión de estados de cuenta. -Generar y registrar ingresos de la municipalidad.	1	2.13%
Unidad Ambiental (Asistente) -Supervisar, coordinar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos y acciones ambientales dentro de la alcaldía. -Velar por el cumplimiento de las normas ambientales en la alcaldía. -Asegurar la coordinación interinstitucional para una gestión ambiental adecuada.	1	2.13%
Contabilidad (Auxiliar 2) -Codificación. -Recopilar documentos. -Partidas contables. -Ingresos y egresos.	1	2.13%
Administración de Mercados (Supervisor de Cobros) -Atender al público por cualquier consulta. -Realizar la cobranza de arrendamiento de los locales. -Mantener limpio el mercado. -Mantenimiento de iluminación e instalaciones buen estado.	1	2.13%
Cementerios (Custodio) -Dar servicio de exhumaciones. -Dar mantenimiento a los cementerios. -Control de puestos para sepulturas.	1	2.13%
Tesorería (Auxiliar) -Custodia de los recursos financieros. -Control de los mismos. -Pago a proveedores, acreedores y otros. -Control de ejecución y estado financiero de proyectos. -Otras operaciones a fines a lo financiero.	1	2.13%
Cuestionarios no devueltos	17	36.17%
Abstenciones	6	12.77%
Total	47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 51.06% respondió a la pregunta, mientras que el 36.17% no devolvieron el cuestionario y el 12.77% se abstuvo de contestar.

Interpretación:

La mayor parte tiene de manera clara el detalle de cada actividad que realiza dentro de la Unidad a la cual se encuentran intregado.

Pregunta N° 16

¿Cuales son las funciones que se encuentran centralizadas en la unidad orgánica que labora?

Objetivo: investigar si el recurso humano con que cuenta la unidad son suficientes para realizar las funciones que les corresponde.

Alternativa.	Fr	Pr (%)
<u>Jefes de Unidades Orgánicas</u>	1	2.13%
Cementerios. -Inhumaciones, mantenimiento y ordenamiento de los cementerios. -Controles de solicitantes.		
Informática. -soporte técnico. -mantenimiento preventivo y correctivo. -desarrollo de sistemas.	1	2.13%
UACI. -Todas las atribuidas a la unidad son propias de ella y conforme a la ley	1	2.13%
Contabilidad. Ninguna.	1	2.13%
Planificación y Desarrollo Urbano. -desarrollo de proyectos. -permisos de construcción. -legalización de comunidades	1	2.13%
Archivo General. -custodio de documentos que se encuentran en archivo general	1	2.13%
Tesorería. -Administración de los fondos municipales y de las especies municipales.	1	2.13%
.Secretaría. -todo el trabajo en esta unidad esta centralizado.	1	2.13%
Despacho municipal. - toma de decisiones trascendentales que tengan que ver con: gastos, planes y proyectos. Estos primero pasan a aprobación del concejo y luego se aplican. -todo lo que compete a erogaciones tienen que ser aprobadas primero por el concejo.	1	2.13%
Recursos Humanos. - brindar servicios de apoyo logístico institucional. -atender consultas y quejas de orden laboral. - proceso de reclutamiento y selección de personal. - preparar plan de capacitación institucional.	1	2.13%
Cuentas corrientes. -eliminación de cuentas. -modificaciones de cuentas y de base de datos.	1	2.13%

Unidad ambiental. Todas están centralizadas con respecto a la máxima autoridad: el concejo.	1	2.13%
Administración de Mercados. -cobro de impuesto por arrendamiento	1	2.13%
Gestión y Cooperación Internacional. -la gestión internacional.	1	2.13%
<u>Personal Administrativo.</u>	1	2.13%
Contabilidad (Auxiliar). -Contabilización de ingresos y egresos. -presupuesto.		
Informática (Analista de Sistemas). -Mecanización de procesos	1	2.13%
. Cuentas corrientes. (Auxiliar). -atención de contribuyentes. -generar ingresos.	1	2.13%
Tesorería (Auxiliar). -custodio de fondos. -pagos varios.	1	2.13%
Unidad ambiental (Asistente). -todo con respecto al concejo municipal.	1	2.13%
Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). - la recaudación de los cobros de arrendamiento, la limpieza y la coordinación con las juntas directivas para hacer un mercado optimo y competitivo.	1	2.13%
Planificación y Desarrollo Urbano (Supervisor de Cobros). -atención a las comunidades. -elaborar carpetas técnicas. -ejecutar proyectos. -realizar tramites con otras entidades	1	2.13%
Cementerios(Custodio) -Servicio de inhumaciones y mantenimiento de cementerios.	1	2.13%
Contabilidad (Auxiliar) - egresos. -ingresos. -codificación de cheques. -inventario.	1	2.13%
Cuestionarios no devueltos.	17	36.2%
Abstenciones	7	14.9%
Total	47	100%

Análisis:

El 49% contestó la pregunta, el 36.2% no devolvió el cuestionario y el 14.9% se abstuvo de responder.

Interpretación:

La mayoría de las personas no conocen las funciones que se encuentran centralizadas en la unidad.

Pregunta N° 17

¿Cuales son las funciones que se encuentran descentralizadas en la unidad orgánica que labora?

Objetivo: conocer las funciones en las que existe sobrecarga de trabajo.

Alternativa.	Fr.	Pr (%)
<u>Jefes de Unidades Orgánicas.</u>	1	2.13%
Gestión y Cooperación Internacional. -La gestión nacional.		
Unidad Ambiental. -Ninguna.	1	2.13%
Administración de Mercados. -Ninguna.	1	2.13%
Recursos Humanos. -proceso de pago de sueldos. -registrar y ordenar expedientes de personal. -recibir, revisar o distribuir documentación interna y externa.	1	2.13%
Despacho Municipal. -funciones operativas de cada una de las gerencias y departamentos, como la recolección de desechos sólidos, atención a demandas de alumbrado, denuncias y recolección de tasas e impuestos.	1	2.13%
Secretaría. Ninguna.	1	2.13%
Tesorería. La captación de fondos.	1	2.13%
Archivo General. -depende esta unidad de gerencia administrativa	1	2.13%
Planificación y Desarrollo Urbano. - adquisición y contratación de materiales y personal.	1	2.13%
UACI. Ninguna.	1	2.13%
Comunicaciones. Ninguna.	1	2.13%
Cementerios. -cobros, censos, parcela, nichos.	1	2.13%
<u>Personal Administrativo</u>	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar 2). -Recuperación de mora.		
Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). -el mantenimiento se encuentra un poco descuidado.	1	2.13%
Tesorería (Auxiliar). -Manejo y control de las cuentas por pagar. -venta de especies.	1	2.13%

Cuentas Corrientes (auxiliar 1). -Elaboración de estados de cuentas -cobros administrativos. - búsqueda de cuentas físicas y en sistema	1	2.13%
Unidad Ambiental (Asistente). -Ninguna.	1	2.13%
Cementerios (Custodio). -los cobros por servicios de cementerio.	1	2.13%
Cuestionarios no devueltos	17	36.2%
Abstenciones.	12	25.5%
Total	47	100%

Análisis:

El 38.3% de las personas conocen las funciones que se encuentran descentralizadas en la unidad y el 36.2% no devolvió los cuestionarios mientras un 25.5% decidió abstenerse.

Interpretación:

La mayoría de las personas conocen las funciones que se encuentran descentralizadas en la unidad.

Pregunta N° 18

¿Considera que en la unidad orgánica existe una adecuada división del trabajo?

Objetivo: investigar si en la unidad orgánica están divididas correctamente las funciones de trabajo.

Opción.	Alternativa.	Fr	Pr (%)
Si	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación y Desarrollo Urbano. • Tesorería. • Administración de Mercados. • Unidad Ambiental. • Contabilidad. • Informática. • Gestión y Cooperación Internacional. • Secretaria. A cada empleado le corresponde cada Función. • UACI. Se encuentran distribuidas con el personal Que se cuenta la división del Trabajo. • Comunicaciones. Con base a evaluación. • Cementerios. Asignado por experiencia y capacidades. • Despacho municipal. Hay dos personas que se han delegado para atención al público y peticiones de otras Unidades y público en general. <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Informática (Analista de Sistemas) • Tesorería (Auxiliar) • Unidad jurídica (Auxiliar 1). • Unidad jurídica (Auxiliar 2). • Contabilidad (Auxiliar 1). Cada uno tiene sus funciones. • Cementerios (Custodio) Se han asignado según experiencia y capacidades cada uno es responsable de su Trabajo. • Administración de Mercados (Supervisor de Cobros) Cada bien conoce bien su trabajo a realizar. • Unidad de Recuperación de Mora (Coordinador de la Unidad) 	20	42.6

	Creo que no hay recarga de trabajo gestores ni en personal Administrativo.		
No	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivo. • Registro Tributario. • Recursos Humanos. Falta de recursos humanos. <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuentas Corrientes (auxiliar 1). Debe reestructurarse orientados a mejorar la atención a Contribuyentes y ser más eficientes. • Cuentas Corrientes (auxiliar 2) Porque nadie quiere aprender el operativo del departamento Para no asumir cuando falta algún Compañero. 	5	10.6%
Cuestionarios No devueltos		17	36.2%
Abstenciones		5	10.7%
Total		47	100%

Análisis:

El 40.4% creen que si existe una adecuada división del trabajo, el 10.6% opina lo contrario, mientras un 36.2% no devolvió el cuestionario, y un 12.8% se abstuvo de contestar.

Interpretación:

Los jefes de unidades orgánicas y personal administrativo creen que existe una adecuada división del trabajo.

Pregunta N° 19

¿Están bien definidas las actividades que corresponden a los puestos de trabajo?

Objetivo: conocer si los empleados tiene claramente definidas las actividades que competen a los puestos de trabajo.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr (%)
Si	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Unidad Ambiental.• Informática.• Tesorería.• Planificación y Desarrollo Urbano.• Registro Estado Familiar.• Administración de Mercados.• Contabilidad. Cada quien sabe lo que tiene que hacerlo que tiene y como hacerlo.• UACI. Se han establecido en el manual de organización y funciones.• Comunicaciones. Si con base a responsabilidades.• Despacho Municipal. Se describen en los manuales.• Gestión y Cooperación Internacional. Cada uno asume sus funciones.• Secretaría. Porque cada quien tiene aseguradas sus funciones.• Recursos humanos. De conformidad al manual de descripción de puestos.• Cementerios. Hay un organigrama interno. <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Unidad Ambiental (Asistente)• Unidad de Recuperación y Mora (Coordinador)• Contabilidad (Auxiliar 1)• Contabilidad (Auxiliar 2)• Informática (Analista de Sistemas)• Unidad Jurídica (Auxiliar 1)• Administración de mercados(Supervisor de Cobros)• Unidad Jurídico (Auxiliar 2)• Planificación y Desarrollo Urbano (Supervisor de Obras) Cada quien hace su función que le corresponde.• Cementerios (Custodio) Mediante organigrama.	24	51%

No	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Organicas.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivo General. <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario (Inspector) • Tesorería (Auxiliar) • Cuentas Corrientes (Auxiliar 1) Mala distribución de la responsabilidad y carga de trabajo. • Cuentas Corrientes (Auxiliar 2). Porque nunca se han tomado el tiempo en dejarnos Claras nuestras funciones. 	5	11%
Cuestionarios No devueltos		17	36.2%
Abstenciones		1	2.13%
Total		47	100%

Análisis:

El 51% opina que si conocen las actividades, 11% las desconocen, mientras un 36.2% no entrego el cuestionario,y el 2.13% se abstuvo de contestar.

Interpretación:

La mayoría de personas tienen claramente definidas las actividades que les corresponden a los puestos de trabajo.

Pregunta N° 20

¿Cuenta el personal con las herramientas y equipo de trabajo necesario para realizar tareas en común?

Objetivo:

Conocer si los empleados que laboran en la alcaldía cuentan con el mobiliario y equipo necesario.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr (%)
Si	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Informática.• Administración de mercados.• Registro Estado Familiar.• Secretaría. Cada quien tiene lo que requiere para realizar sus Labores.• Cementerios. Lo básico y necesario para realizar los planes.• Despacho Municipal. Se esta trabajando al respecto iniciando en la Unidad de Informática.• Comunicaciones. En gran medida si. <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Unidad Jurídica (Auxiliar 1)• Unidad Jurídica (Auxiliar 2)• Contabilidad (Auxiliar 1)• Contabilidad (Auxiliar 2)• Cementerios (Custodio). Se cuenta con lo básico y necesario para dar los Servicios.• Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). Lo básico se encuentra.	13	28%
No	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Archivo.• Planificación y Desarrollo Urbano. Falta equipamiento.• UACI. Se necesitan más herramientas y equipo para Realizar tareas.• Contabilidad. Falta equipo (computadoras)	16	34%

	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Ambiental. Carencia de transporte, equipos especializados, Literatura. • Gestión y Cooperación Internacional. Falta equipo moderno. • Tesorería. Hace falta equipo moderno de informática. • Recursos Humanos. El equipo informático es obsoleto <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Informática (Analista de Sistemas) • Registro Tributario (Inspector) • Tesorería (Auxiliar) Falta de equipo informático. • Cuentas Corrientes (Auxiliar 1) Falta de recursos informáticos y programas Obsoletos. • Cuentas Corrientes (Auxiliar 2) Porque las herramientas están obsoletas, desfasadas, y en los software, son los mas viejos y gratuitos. • Unidad de Recuperación de Mora (Coordinador de la Unidad) Hace falta mejorar el equipo, pues los que tienen Son obsoletos y equipos de informática. • Unidad Ambiental (Asistente) Deficiencia en medios de transporte, equipos Especializados e informáticos. • Planificación y Desarrollo Urbano (Supervisor de Obras) Hacen falta alguna. 		
Cuestionarios no devueltos		17	36.2%
abstenciones		1	2.13%
Total		47	100%

Análisis:

El 28% opina que si, el 34% dice que no se cuenta con las herramientas necesarias, mientras el 36.2% no devolvió los cuestionarios y un 2.13% se abstuvo de contestar

Interpretación:

La mayoría de los empleados opinan que no se cuenta con el mobiliario y equipo necesario para realizar las tareas.

Pregunta N° 21

¿En su unidad orgánica se ejecutan actividades en las que interviene solamente un puesto de trabajo?

Objetivo: investigar las actividades en las cuales solo interviene un puesto de trabajo.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr (%)
Si	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Contabilidad.• Archivo.• Registro Estado Familiar.• Administración de mercados.• Tesorería.• Cementerios. Se coordina como equipo.• Recursos Humanos. Planillas y archivo de expedientes. <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Cuentas Corrientes (Auxiliar) Funciones específicas.• Tesorería (Auxiliar)	9	19%
No	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de unidades Orgánicas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Informática.• Unidad Ambiental. Existe una estrecha interrelación laboral.• UACI. Porque hay división de trabajo.• Planificación y Desarrollo Urbano. Debido a la demanda de la población y al recurso Humano, se complementan.• Despacho Municipal. Hay cuatro empleados en el departamento que Ejecutan labores diferentes.• Secretaría. Todo el trabajo se realiza en conjunto con la Cooperación y trabajo de todos.• Gestión y Cooperación Internacional. Esta coordinado cada función para un solo Resultado.	17	36.2%

	<p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad Jurídica (Auxiliar 1) • Unidad Jurídica (Auxiliar 2) • Contabilidad (Auxiliar 1) • Informática (Analista de Sistemas) • Contabilidad (Auxiliar 2) • Administración de Mercados (Supervisor de Cobros) Hay actividades en las cuales se trabaja juntos por Ejemplo el lavado del mercado. • Cementerios (Custodio) Se coordina en equipo. • Unidad Ambiental (Asistente) Estrecha interrelación laboral. • Cuentas Corrientes (Auxiliar 1) Porque estamos conectados cuentas corrientes, Informática y registro tributario. • Registro Tributario (Inspector) Todo se ejecuta con el aval del jefe. 		
Cuestionarios no devueltos		17	36.2%
Abstenciones		4	8.5%
Total		47	100%

Análisis:

El 19% opina que si interviene solo un puesto de trabajo, el 34% opina que no existen tales actividades mientras un 36.2% no devolvió los cuestionarios y un 8.5% decidió abstenerse.

Interpretación:

La mayoría de personas opinan que no se ejecutan actividades en las cuales no intervienen solo un puesto de trabajo.

Pregunta N° 22

¿Cuales son los procesos de trabajo que se consideran de carácter relevante para el cumplimiento del quehacer dentro de la unidad orgánica?

Objetivo: investigar los procesos de trabajo más importantes para el cumplimiento del quehacer administrativo.

Alternativa	Fr	Pr (%)
<u>Jefes de Unidades orgánicas.</u>	1	2.13%
Registro Estado Familiar. Todas.	1	2.13%
Administración de Mercados. Las relaciones de trabajo con los compañeros de trabajo.	1	2.13%
Cementerio. Planificación y ejecución, evaluación y motivación a los trabajadores internos.	1	2.13%
Tesorería. El control de ingresos y egresos.	1	2.13%
UACI. Todos los que requiere la LACAP.	1	2.13%
Archivo General. -Programas de capacitación al personal. -Modernizar la unidad.	1	2.13%
Recursos Humanos. -reclutamiento, selección y contratación de personal. -elaboración de planillas. -logística de transporte y equipo técnico	1	2.13%
Planificación y Desarrollo Urbano. -capacitación. -conocimiento. -ética.	1	2.13%
Despacho Municipal. -traslado oportuno de los acuerdos e información que se recibe de otros departamentos. -ejecución eficiente por las instancias que dependen del alcalde, en este caso de gerencia general hacia abajo y de manera igual con las que se tienen relaciones de apoyo.	1	2.13%
Secretaría. Certificación de acuerdos y elaboración de acuerdos.	1	2.13%
Gestión y Cooperación Internacional. -elaboración de proyectos. -búsqueda de cooperantes. -atención a la gestión	1	2.13%
Comunicaciones. Organización.	1	2.13%

<u>Personal Administrativo</u>	1	2.13%
Cementerios (Custodio). Planificación y ejecución.		
Cuentas Corrientes (Auxiliar 1). -modernización de un programa. -adquisición de tecnologías de punta informático. -infraestructura adecuada	1	2.13%
Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). La recaudación diaria de los impuestos para tener fondos y poder realizar proyectos para el mejoramiento de las instalaciones.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar 2) La actualización de todos los datos que pasan por nuestras manos inmediatamente	1	2.13%
Unidad de Recuperación de Mora (Coordinador) -elaborar cuentas de cobro. -entregar los avisos de cobro. -entregar estados de cuentas a empresas.	1	2.13%
Tesorería (Auxiliar) -Control de fondos y su custodia -Control de especies.	1	2.13%
Cuestionarios no devueltos	17	36.2%
Abstenciones	12	25.5%
Total	47	100%

Análisis:

El 38.34% si contestó, el 36.2% no devolvió el cuestionario mientras que un 25.5% se abstuvo de contestar.

Interpretación:

La mayoría de personas conocen los procesos de trabajo que se consideran de carácter relevante para el cumplimiento del quehacer dentro de la unidad orgánica.

Pregunta N° 23

¿Mencione los procesos de trabajo de su unidad orgánica que le generan valor a la institución?

Objetivo: conocer los procesos más importantes que generan un grado de mayor valor a la institución.

Alternativa	Fr	Pr (%)
<u>Jefes de Unidades Orgánicas.</u>	1	2.13%
Despacho Municipal. -Revisión y control de documentos y correspondencia.		
Planificación y Desarrollo Urbano. -calidad de trabajo -experiencia. -disciplina y honradez	1	2.13%
UACI. -ninguno en exclusivo, son todos los que exige la LACAP.	1	2.13%
Contabilidad. -la atención que se le brinda. -el acercamiento empleado al contribuyente.	1	2.13%
Informática. -desarrollo de sistema.	1	2.13%
Administración de mercados. El sentido a la labor que desempeña.	1	2.13%
Unidad Ambiental. -Procesos relacionados con la promoción y la educación en salud y medio ambiente. -atención, respuesta y seguimiento a las denuncias ambientales. -acompañamiento de la comuna a las comunidades en temas ambientales	1	2.13%
Registro Estado Familiar. Todos.	1	2.13%
Recursos Humanos -elaboración de manuales, reglamentos e instructivos. -gestión de apoyo a logística institucional. -autorización de pago a suministros de servicios. -atención a demandas laborales.	1	2.13%
Archivo General. -brindar la información requerida en forma inmediata.	1	2.13%
Tesorería. La liquidación diaria de los impuestos cobrados, de manera eficiente y eficaz.	1	2.13%
Cementerios. -reuniones, informaciones oportunas, opiniones de los internos.	1	2.13%

Comunicaciones. -Video (spot, documentales en TV -Periódico.	1	2.13%
Gestión y Cooperación Internacional. Cuando se logra una gestión exitosa, esta refuerza los proyectos municipales.	1	2.13%
Secretaría -Darle cumplimiento a la toma de decisiones del concejo municipal.	1	2.13%
<u>Personal Administrativo</u>		
Cuentas Corrientes (Auxiliar 1). -calidad de atención al contribuyente y relaciones humanas por parte de los trabajadores.	1	2.13%
Tesorería (Auxiliar). -custodia y su distribución adecuada de los fondos. -venta de especies.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar) -el buen trato a los contribuyentes y mencionarles las facilidades de pago.	1	2.13%
Unidad Ambiental (Auxiliar). -procesos de promoción de salud. -atención a denuncias ambientales. -seguimiento del accionar de las empresas -Del incentivo a la gestión ambiental	1	2.13%
Contabilidad (Auxiliar) -todo el proceso es de valor	1	2.13%
Cementerios (Custodio). -facilitar puestos para inhumaciones a personas con necesidad de enterrar familiares fallecidos.	1	2.13%
Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). -la higiene, la cual le da confianza al comprador sobre el lugar donde efectúa sus compras.	1	2.13%
Cuestionarios no devueltos	17	36.2%
abstenciones	9	19.1%
Total	47	100%

Análisis:

El 44.7% de los encuestados contestaron la pregunta, el 36.2% no devolvió el cuestionario mientras que un 19.10 % se abstuvo de opinar.

Interpretación:

La mayor parte de los encuestados si conocen los procesos de trabajo que le generan valor a la institución.

Pregunta N° 24

¿De que manera se sistematizan las actividades dentro de la unidad orgánica?

Objetivo: investigar si existen planes para sistematizar las actividades en la institución.

Alternativa	Fr	Pr (%)
<u>Jefes de Unidades Orgánicas.</u>	1	2.13%
Contabilidad. Ayuda mutua.		
Planificación y Desarrollo Urbano. A través de la tecnología informática.	1	2.13%
Despacho Municipal. Hay control a través de acuerdos del concejo por medio de actas y su legalización, así como los documentos que manejan las secretarías; libros de control y archivos.	1	2.13%
Informática. No se hacen.	1	2.13%
Secretaría. A través de la administración general.	1	2.13%
Administración de Mercados. A través de informes diarios.	1	2.13%
Archivo General. A través de gerencia administrativa estarán bajo esa dirección.	1	2.13%
Recursos Humanos. -mediante planificación del trabajo diario. -plan de trabajo anual. -coordinación de actividades periódicas, semanales y mensuales.	1	2.13%
Tesorería. Mediante un flujo grama de los procesos internos y externos.	1	2.13%
Comunicaciones. Calendarización.	1	2.13%
Cementerios. En coordinación con la administración general y externa.	1	2.13%
Gestión y Cooperación Internacional. En el equipo actualizado.	1	2.13%
<u>Personal Administrativo.</u>	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar 1) Cada quien se responsabiliza de los casos que llegan.		
Unidad Ambiental (Asistente) Plan operativo anual.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar 2) No se sintetizan por el contrario hay procedimientos muy largos.	1	2.13%
Cementerios (Custodio). Mediante procesos de trabajo coordinados por la administración.	1	2.13%

Cuestionarios no devueltos	17	36.2%
Abstenciones	14	29.8%
Total	47	100%

Análisis:

El 34% de los encuestados contestó la pregunta, mientras que el 36.2% no devolvió el cuestionario y un 29.8% se abstuvo de contestar.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados conocen las técnicas que se utilizan para sistematizar las actividades.

Pregunta N° 25

¿En que forma se da el flujo de información dentro de la unidad orgánica?

Objetivo: conocer como se da la comunicación en la institución.

Alternativa	Fr	Pr (%)
<u>Jefes de Unidades Orgánicas.</u>	1	2.13%
Gestión y Cooperación Internacional. Informes periódicos para conocer el estado de las gestiones.		
Cementerios. Escrito, verbal o memorandum	1	2.13%
Comunicaciones. Vía proyección social.	1	2.13%
Tesorería. Hay una mecánica establecida, según el tipo y naturaleza del documento a procesar, mediante comunicación verbal si es necesario.	1	2.13%
Recursos Humanos. Por medio de la estructura jerárquica. Vertical y horizontalmente.	1	2.13%
Archivo General. Normal.	1	2.13%
Registro Estado Familiar. Escrita.	1	2.13%
Administración de mercados. A través de informes escritos.	1	2.13%
Informática. Operativamente, verbal. Administrativamente y táctica. Escrita.	1	2.13%
Despacho Municipal. Vía escrita a través de las personas asignadas a cada instancia superior del organigrama, vía telefónica o radial.	1	2.13%
Planificación y Desarrollo Urbano. Gerencia, jefatura al personal a través de notas o reuniones	1	2.13%
Contabilidad. En forma oportuna.	1	2.13%
Secretaría. Atendiendo a todas personas que solicitan información	1	2.13%
Unidad Ambiental. Demanda bidireccional, todo respaldado a través de medios o documentos.	1	2.13%

<u>Personal Administrativo</u>		
Tesorería (Auxiliar). Forma de acuerdos. Comunicación laboral	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar) Burocráticamente pero se logra conseguir	1	2.13%
Unidad jurídica (Auxiliar). Por medio de memorandum.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar) Vertical.	1	2.13%
Unidad Ambiental (Auxiliar) Bidireccional.	1	2.13%
Cementerios (Custodio). Comunicación verbal inmediata	1	2.13%
Cuestionarios no devueltos.	17	36.2%
Abstenciones	10	21.3%
Total	47	100%

Análisis:

El 42.6% de los encuestados contestó la pregunta, mientras que el 36.2% no revolió el cuestionario y un 21.3% se abstuvo de contestar

Interpretación:

La mayor parte de los encuestados expreso que la comunicación se da en forma verbal.

Pregunta N° 26

¿Considera que las condiciones físicas ambientales en las que se desarrolla el trabajo en su unidad orgánica son las adecuadas?

Objetivo: Determinar en que tipo de ambiente físico laboran en la unidad orgánica.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr (%)
Si.	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Administración de Mercados.• Registro Estado Familiar.• Secretaría. Contamos con el espacio, equipo, mobiliario y recurso Suficiente.• Cementerios. Se hacen las correcciones correctas para tomar las Medidas adecuadas. <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Cementerios (Custodio) Se cuenta con servicios básicos para la higiene del personal y se toman medidas para prevenir la contaminación ambiental	5	11%
No.	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de unidades orgánicas.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Tesorería. El espacio físico es muy pequeño y no es funcional.• Comunicaciones. Poco espacio.• Unidad Ambiental. Es un área muy reducida laboramos tres áreas diferentes: Proyección social, gestión y la Unidad Ambiental.• Contabilidad. Hay hacinamiento, falta de aire acondicionado y otros.• UACI. Espacio físico reducido.• Planificación y Desarrollo Urbano. El hacinamiento de personal.• Despacho Municipal. Hay mucho ruido exterior, buses principalmente.• Recursos Humanos. Falta de espacio físico adecuado.• Gestión y Cooperación Internacional. Hay varias unidades con poco espacio.	22	47%

	<ul style="list-style-type: none"> • Informática. • Archivo general. <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad Jurídica.(Auxiliar) • Contabilidad (Auxiliar 1) • Contabilidad (Auxiliar 2) • Tesorería (Auxiliar) • Unidad Ambiental (Asistente) Poco espacio físico. • Registro Tributario (Inspector) No hay espacio físico para laborar de forma cómoda. • Planificación Y Desarrollo Urbano (Supervisor De Obras) Se necesita mas espacio físico. • Unidad de Recuperación de Mora (Coordinador) Primeramente es un local encerrado, no tiene Ventanas, no hay aire acondicionado, a orilla de la calle, hay mucha Interferencia de buses y camiones. • Cuentas Corrientes (Auxiliar 1) Porque falta espacio, equipo y unión en el trabajo. • Cuentas Corrientes (Auxiliar 2) Se necesita mejorar o cambiar la infraestructura. • Administración de Mercados (Supervisor De Cobros) Hay una cultura de falta de higiene, el cual crea Insalubridad en el mercado. 		
Cuestionarios no devueltos		17	36.2%
Abstenciones		3	6.4%
Total		47	100%

Análisis:

El 47% contestó que no, el 11% opinó de una forma afirmativa y el 36.2% no devolvió el cuestionario y el 6.4% decidió abstenerse.

Interpretación:

La mayor parte de los encuestados considera que las condiciones físicas ambientales no son las más adecuadas.

Pregunta N° 27

¿Considera que el personal se encuentra calificado para desarrollar en forma efectiva la labor que le corresponde?

Objetivo: conocer el grado académico con que cuentan los empleados de la alcaldía.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr (%)
Si.	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Informática.• Contabilidad.• Secretaría. Son personas idóneas de acuerdo a su desempeño.• UACI. Se ha capacitado.• Despacho Municipal. Se nota en la calidad de los documentos que se elaboran y los controles• Recursos Humanos. Por la experiencia y el nivel académico• Gestión y Cooperación Internacional. Todos somos profesionales.• Cementerios. Si es importante la experiencia ganada por años en esta Unidad.• Registro Estado Familiar.• Tesorería. <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Tesorería (Auxiliar)• Contabilidad (Auxiliar 1)• Contabilidad (Auxiliar 2)• Unidad Jurídica (Auxiliar)• Planificación Y Desarrollo Urbano (Supervisor De Obras) Cada uno desempeña su trabajo en lo que fue Contratado.• Cementerios (Custodio) Experiencia ganada por años en el desempeño de sus labores.• Cuentas Corrientes (Auxiliar 1) Porque se ha adquirido la experiencia con los años y una que otra capacitación.• Unidad de Recuperación de Mora (Coordinador) Sabén su trabajo, tienen experiencia.	18	40%

No	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones. Falta pero ya se aprobaron plazas. • Archivo General. Se necesita cada puesto idóneo en cada puesto de trabajo. • Administración de Mercados. Hacen falta mayores niveles de selección para contratar personas idóneas para cada puesto de trabajo. • Unidad Ambiental. Deberá superarse la capacitación a los promotores de salud • Planificación y Desarrollo Urbano. Falta de capacitación y equipo. <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario (Inspector) • Administración de Mercados. (Supervisor de Cobros) Hay muchos vacíos y comodísimos los cuales dificultan en un buen porcentaje el funcionamiento. • Cuentas Corrientes (Auxiliar 2) Es necesaria una mejor capacitación técnica y continua de los empleados. • Unidad Ambiental (Asistente) Se debe mejorar la calificación de promotores de salud 	9	19.2%
Cuestionarios no devueltos		17	36.2%
abstenciones		3	6.4%
Total		47	100%

Análisis:

El 19.2% dice que no, el 40% contestó afirmativamente y el 36.2% no devolvió el cuestionario mientras que un 6.4% decidió abstenerse.

Interpretación:

La mayor parte de los encuestados consideran que están calificados para desarrollar sus labores.

Pregunta N° 28

¿De los sistemas administrativos que se aplican cuales se consideran estratégicos en la unidad orgánica?

Objetivo: investigar si la unidad cuenta con sistemas administrativos que se consideran estratégicos.

Alternativa	Fr	Pr (%)
<u>Jefes de Unidades Orgánicas.</u>	1	2.13%
Gestión y Cooperación Internacional. Todas las unidades.		
Planificación y Desarrollo Urbano. -capacitaciones. -incentivos fiscales.	1	2.13%
Recursos Humanos. -administración de personal. -administración de recursos técnicos y logísticos.	1	2.13%
Archivo General. -comunicación inmediata y adecuada. -relaciones humanas. -trabajo en equipo.	1	2.13%
Tesorería. El área financiera, el servicio de aseo y espacios públicos; proyección social.	1	2.13%
Cementerios. -planificación. -controles administrativos. -comunicación escrita y verbal	1	2.13%
Secretaría. Plan operativo de trabajo.	1	2.13%
Despacho Municipal. Atención al público con respeto y amabilidad.	1	2.13%
Informática. -Cuentas corrientes. -catastro. -registro estado familiar.	1	2.13%
<u>Personal Administrativo.</u>	1	2.13%
Unidad de Recuperación de Mora (Coordinador). No se a que sistemas se refiere		
Cementerios (Custodio) -planificación. -controles administrativos. -comunicación escrita y verbal.	1	2.13%

Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). -la coordinación con los sectores del mercado para ir caminando en buena armonía.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar) Recuperación de mora.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar) El compañerismo y el trabajo en equipo.	1	2.13%
Cuestionarios no devueltos	17	36.2%
Abstenciones	5	10.6%
Total	47	100%

Análisis:

El 53% de los encuestados contestó la pregunta, el 36.2% no devolvió el cuestionario, mientras el 10.6% decidió abstenerse.

Interpretación:

La mayor parte de los encuestados conocen los sistemas administrativos que se consideran estratégicos.

Pregunta N° 29

Mencione el nombre de aquellas unidades orgánicas que se relacionan más con l@s usuari@s

Objetivo: investigar cuales son las unidades orgánicas que tienen más relación con clientes (externos).

Alternativa	Fr	Pr (%)
<u>Jefes de Unidades Orgánicas.</u>	1	2.13%
UACI. -registro estado familiar. -cuentas corrientes. -registro tributario. -proyección social. -U.A.C.I		
Recursos Humanos. -registro tributario. -cuentas corrientes. -tesorería.	1	2.13%
Planificación y Desarrollo Urbano. -registro tributario. -registro estado familiar. -tesorería. -cuentas corrientes. -proyección social. -espacios públicos. -jurídicos.	1	2.13%
Gestión y Cooperación Internacional. Todas las unidades	1	2.13%
Informática. -cuentas corrientes. -catastro. -espacios públicos. -proyección social. -mercados.	1	2.13%
Despacho Municipal. -servicios generales externos(mercado, aseo, espacios públicos, cementerio) -cuentas corrientes. -proyección social.	1	2.13%
Contabilidad. -cuentas corrientes. -promoción humana.	1	2.13%
Secretaría. -registro estado familiar.		

-cuentas corrientes. -registro tributario.	1	2.13%
Cementerios. -registro estado familiar. -recursos humanos. -promoción humana.	1	2.13%
Comunicaciones. -registro tributario. -cuentas corrientes. -proyección social	1	2.13%
Tesorería. -servicio de aseo. -espacios públicos. -proyección social. -despacho municipal. -cuentas corrientes.	1	2.13%
Archivo. -proyección social. -registro estado familiar. -registro tributario. -cuentas corrientes	1	2.13%
Registro estado familiar. Las financieras.	1	2.13%
Administración de Mercados. Todas las unidades.	1	2.13%
<u>Personal Administrativo.</u>		
Cementerios (Custodio) -registro estado familiar. -cuentas corrientes. -promoción humana.	1	2.13%
Unidad Jurídica (Auxiliar) -cuentas corrientes. -planificación y desarrollo urbano. -registro estado familiar. -proyección social.	1	2.13%
Unidad de Recuperación de Mora (Coordinador) -registro tributario. -cuentas corrientes. -registro estado familiar. -proyección social.	1	2.13%
Cuentas corrientes (Auxiliar 1) -cuentas corrientes. -registro estado familiar. -proyección social.	1	2.13%

Unidad Jurídica (Auxiliar) -cuentas corrientes. -registro estado familiar. -proyección social. -planificación y desarrollo urbano.	1	2.13%
Administración de Mercados (Supervisor de Cobros) -proyección social. -mantenimiento. -recolección de desechos sólidos. -impuestos.	1	2.13%
Tesorería (Auxiliar) -cuentas corrientes. -registro estado familiar. -proyección social.	1	2.13%
Contabilidad (Auxiliar 1) -cuentas corrientes. -registro estado familiar. -registro tributario..	1	2.13%
Contabilidad (Auxiliar 2) -tesorería. -administración. -cuentas corrientes.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar 2) -cuentas corrientes. -registro tributario. -registro estado familiar. -proyección social.	1	2.13%
Planificación Y Desarrollo Urbano (Supervisor De Obras) -contabilidad. -cuentas corrientes. -proyección social. -registro estado familiar.	1	2.13%
Registro Tributario (Inspector) -registro tributario. -cuentas corrientes. -registro estado familiar. -tesorería. -secretaría.	1	2.13%
Unidad Ambiental (Asistente) -proyección social. -CAM. -registro estado familiar. -cuentas corrientes. -catastro	1	2.13%
Cuestionarios no devueltos	17	36.2%

Abstenciones	3	6.4%
Total	47	100%

Análisis:

El 57.5% decidió contestar mientras el 36.2% no devolvió el cuestionario mientras el 6.4% se abstuvo de contestar.

Interpretación:

La mayor parte de los encuestados conocen las unidades que se relacionan más con los usuarios.

Pregunta N° 30

Mencione cuales son los servicios que se le proporcionan a l@s usuari@s en su unidad orgánica.

Objetivo: investigar si los encuestados conocen los servicios que se brindan en la unidad orgánica que laboran.

Alternativa	Fr	Pr (%)
<u>Jefes de Unidades orgánicas.</u>		
Administración de Mercados. -los puestos -clínica asistencial como general y odontológica, seguridad CAM, servicios sanitarios, recolección de desechos.	1	2.13%
Registro Estado Familiar. Ya se mencionaron anteriormente.	1	2.13%
Archivo General. -brindar información sobre expedientes de bien inmueble registrados a favor del usuario.	1	2.13%
Tesorería. -registro de proveedores. -venta de viabilidades. -cobro de tasas e impuestos.	1	2.13%
Comunicaciones. -imagen de la comuna. -TV, radio, documentales, spot, periódico	1	2.13%
Cementerios. --inhumaciones de restos humanos. -aseo. -asignación de puestos.	1	2.13%
Secretaría. -información para tramitar titulo perpetuidad. -constancia de buena conducta. -registro de matriculas de tierra, Ministerio de agricultura y más.	1	2.13%
Contabilidad. -extensión de partidas de nacimiento y otros. -asentamiento de recién nacidos, defunciones, matrimonios	1	2.13%
Despacho Municipal. -audiencias a los ciudadanos para resolver tramites administrativos, comunales y otros	1	2.13%
Informática	1	2.13%
Ninguno.		

UACI. -recibir correspondencia. -atender proveedores. -recibir y tramitar pago de facturas.	1	2.13%
Recursos Humanos. -información sobre tiempo de trabajo (constancias). -información sobre cotización de AFP, ISSS, etc.	1	2.13%
Planificación y Desarrollo Urbano. -permisos de construcción. -peticiones o inspecciones de comunidades y colonias.	1	2.13%
Gestión y Cooperación Internacional. Ejecución de proyectos gestionados	1	2.13%
<u>Personal Administrativo.</u>		
Contabilidad (Auxiliar) -pago de impuestos. -partidas de nacimiento. -solvencias.	1	2.13%
Administración de Mercados (Supervisor de Cobros) -agua potable, energía eléctrica, vigilancia, recolección de los desechos, parqueo y sanitarios públicos.	1	2.13%
Unidad Jurídica (Auxiliar 1) -asesoría jurídica	1	2.13%
Tesorería (Auxiliar) -venta de vialidades.	1	2.13%
Unidad Jurídica (Auxiliar 2) Asesoría.	1	2.13%
Unidad de Recuperación de Mora (coordinador) -estados de cuenta. -situación de mora. -solvenca municipal	1	2.13%
Planificación y Desarrollo Urbano (Supervisor de Obras). Permisos de construcción.	1	2.13%
Registro Tributario (Inspector) -inscripción de inmuebles y negocios. -modificación de cuentas de impuestos y tasas.	1	2.13%
Contabilidad (Auxiliar) -legalización de recibos y facturas.	1	2.13%

Cementerios (Custodio) -servicios de inhumaciones de restos humanos. -servicio de aseo. -mantenimiento de puestos para sepulturas y cementerios en general.	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar) -atención a contribuyentes (información): -entrega de estados de cuenta. -cancelación de deudas (tasas e impuestos municipales).	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar) -estados de cuenta. -planes de pago. -notificaciones de cobro. -rectificaciones de cuentas.	1	2.13%
Unidad Ambiental (Asistente). -educación ambiental. -atención a denuncias ambientales. -promoción de la salud y la educación	1	2.13%
Cuestionarios no devueltos	17	36.2%
Abstenciones	3	6.4%
Total.	47	100%

Análisis:

el 57.4% de los encuestados contestó la pregunta, el 36.2% no entregaron los cuestionarios, mientras el 6.4% decidió abstenerse.

Interpretación:

la mayor parte de los encuestados conocen los servicios que su unidad orgánica brinda a los clientes (externos)

Pregunta N° 31

¿Qué medios se utilizan para evaluar el grado de satisfacción que tiene el personal (cliente interno) que labora en la unidad?

Objetivo: conocer los medios que se utilizan en la institución para evaluar el grado de satisfacción que tiene el personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<u>Jefes de Unidades orgánicas.</u>	1	2.13%
Gestión y Cooperación Internacional. -manual de evaluación.		
Secretaría. Evaluación anual a todo el personal.	1	2.13%
Planificación y Desarrollo Urbano. -hoja de evaluación.	1	2.13%
Recursos Humanos. Entrevista personal.	1	2.13%
UACI. Mediante el manual de evaluación del desempeño.	1	2.13%
Despacho Municipal. -evaluación por escrito elaborada por la gerencia administrativa	1	2.13%
Cementerios. Reuniones.	1	2.13%
Tesorería. No se evalúa.	1	2.13%
Archivo General. Solamente existen evaluaciones para conocer el rendimiento laboral (evaluación del desempeño)	1	2.13%
Registro Estado Familiar. Asamblea de trabajadores.	1	2.13%
Administración de Mercados. Formularios de evaluación anual	1	2.13%
<u>Personal Administrativo.</u>	1	2.13%
Cuentas Corrientes (Auxiliar) -encuestas de comunicaciones y de periódicos.		
Unidad Jurídica (Auxiliar) Evaluación escrita.	1	2.13%

Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). -las evaluaciones. -las asociaciones de trabajadores	1	2.13%
Planificación y Desarrollo Urbano (Supervisor de Obras) Evaluación a fin de año.	1	2.13%
Ninguno <u>Jefes de Unidades Orgánicas.</u> Informática. Contabilidad. <u>Personal Administrativo.</u> Registro tributario (inspector) Unidad ambiental (asistente) Cuentas corrientes (auxiliar) Cementerios (custodios) Unidad de recuperación de mora (coordinador). Tesorería (auxiliar)	8	17%
Cuestionarios no devueltos.	17	32.6%
Abstenciones	7	14.9%
Total	47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados que son cuarenta y siete, el 48.9% respondieron la pregunta, el 32.6% no devolvieron los cuestionarios, y el 14.9% se abstuvieron de contestar.

Interpretación:

La mayoría de las personas conocen los medios que se utilizan para evaluar el grado de satisfacción del personal.

Pregunta N° 32

¿Considera usted que la forma en que se atiende al cliente interno (empleado) es la adecuada?

Objetivo: Evaluar la forma en que son tratados los empleados al interior de la institución.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr (%)
Si	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de Unidades Orgánicas.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Administración De Mercados.• Registro Estado Familiar.• Cementerios. Hay motivaciones al personal.• Secretaría. Porque tiene beneficios, prestaciones de acuerdo a la Ley.• Despacho Municipal. Se hace el esfuerzo de resolver y atender los problemas y necesidades de los trabajadores.• Gestión Y Cooperación Internacional. Pero debería mejorar. <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Contabilidad (Auxiliar).• Unidad Jurídica (Auxiliar 1)• Unidad Jurídica (Auxiliar 2)• Planificación Y Desarrollo Urbano (Supervisor de Obras) En la parte laboral muy buena.• Cementerios (Custodio) Hay motivaciones al personal.• Administración de Mercados (Supervisor de Cobros). Se le da la confianza en la cual no se sienta excluido por Cual problema y caminar de una mejor manera.	13	27.7%
No	<p style="text-align: center;"><u>Jefes de unidades Orgánicas.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Contabilidad.• Informática.• Planificación y Desarrollo Urbano. Se requiere más incentivos.• Recursos Humanos. Debería haber un buzón de sugerencias.• Comunicaciones. Se necesita talleres formativos para los empleados.	12	25.5%

	<ul style="list-style-type: none"> • Tesorería. Hace falta una mayor definición y organización de los Procesos, de atención al cliente interno. • Archivo General. Se necesita capacitación al personal responsable. <p style="text-align: center;"><u>Personal Administrativo.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario (Inspector) • Unidad Ambiental (Asistente) • Tesorería (Auxiliar) • Cuentas Corrientes (Auxiliar 1). No toma casi nunca las sugerencias e ideas que se Aportan. • Cuentas Corrientes (Auxiliar 2) Tramites muy burocráticos y jefaturas con criterios de Liderazgos obsoletos. • Unidad De Recuperación De Mora (Coordinador) No existe una forma sistematizada para tratar al Empleado, no hay una política salarial por ejemplo. 		
Cuestionarios no devueltos		17	36.2%
Abstenciones.		5	10.6%
Total		47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados que son cuarenta y siete el 27.7% opina que si, mientras el 25.5% manifiesta que no, el 36.2% no devolvió el cuestionario, y el 10.6% se abstuvo de contestar.

Interpretación:

Una mayoría del porcentaje de empleados coincidieron en que la forma en que son atendidos es la adecuada mientras otro porcentaje significativo opino que no.

Pregunta N° 33

¿Ha recibido capacitación por parte de la institución sobre la excelencia en el servicio al cliente externo (usuari@s de la Alcaldía) ?

Objetivo: Determinar como aseguran la calidad que se presta en el servicio que se le proporciona al asociado.

Alternativa	Fr.	Pr (%)
Si	13	27.7%
No	12	25.5%
Cuestionario no devuelto.	17	36.2%
Abstenciones	5	10.6%
Total	47	100%

Análisis:

Del 100% de las personas encuestadas las cuales son cuarenta y siete, el 36.2% no devolvió los cuestionarios, un 27.7% opina que si, el 25.5 % manifiesta que no, mientras el 10.6% se abstuvo de contestar.

Interpretación:

Los empleados no conocen las formas en que han sido capacitados ya que la mitad opina que si y la otra que no.

Pregunta N° 34

¿Cómo considera el servicio que se les brinda a los clientes externos (usuari@s de la Alcaldía)?

Objetivo: Establecer como es la calidad del servicio que ofrece la Alcaldía a los usuarios.

Opción.	Alternativa	Fr.	Pr (%)
Excelente	<ul style="list-style-type: none">Gestión y cooperación internacional (Jefatura) Atendemos mucho publico y nos proponemos hacerlo bien y mejorar siempre es una meta	1	2.13%
Muy Bueno	<p><u>Jefes de Unidades Orgánicas.</u></p> <ul style="list-style-type: none">Admón. de Mercados. En el tiempo de gobernación que se tiene se han mejorado muchos aspectos pero todavía queda mucho trabajo por Realizar.Recursos Humanos. Se trata de brindar un Buen servicio.Secretaría. Se les atiende adecuadamente, conforme a sus Necesidades.Despacho Municipal. Se hace el esfuerzo de brindar un servicio Eficiente y eficaz.	10	21.3%
Bueno	<ul style="list-style-type: none">Cementerios (Jefatura) Nos falta espacio para dar mejor servicio a los Usuarios. <p><u>Personal Administrativo.</u></p> <ul style="list-style-type: none">Cuentas Corrientes (Auxiliar 1) Hay muchos reclamos que cuesta que les den solución en algunas áreas como aseo y Espacios públicos.	12	25.5%

	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Ambiental (Asistente) Se puede mejorar. • Unidad de Recuperación y Mora (Coordinador) Hace falta mejorar la calidad del servicio en cuento a la agilidad y credibilidad en la Información. • Cementerios (Custodio) Por la falta de otro inmueble para Cementerio. • Planificación Y Desarrollo Urbano (Supervisor De Obras) Es necesario capacitar al personal que atiende al Público. 		
Regular	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas Corrientes (Auxiliar 2) No contamos con recursos suficientes, infraestructura adecuada, jefaturas y gerencias con una forma arbitraria de dirigir, falta de disposición de resolver problemas de algunos empleados, falta de un departamento de recursos humanos o Personal. • Tesorería (Jefatura) El contribuyente es la razón de ser de la municipalidad y merece una mejor atención que la Actualmente se le da. 	4	8.5%
Malo			
Cuestionario no devuelto.		17	36.2 %
Abstenciones.		3	6.4%
Total		47	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados los cuales son cuarenta y siete, el 2.13% manifestó que es excelente, el 21.3% opina que es muy bueno, el 25.5 % bueno, el 8.5 regular, el 36.2% no devolvió los cuestionarios y el 6.4% se abstuvo de contestar.

Interpretación:

Se puede notar que los empleados no tienen el mismo criterio en cuanto a la calidad en el servicio que ofrecen a los usuarios.

ANEXOS

ANEXO 1.

**LINEAMIENTOS PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE ATENCION AL
CLIENTE.**

SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE (SAC).

Uno de los componentes del modelo de optimización de los servicios públicos es el sistema de atención al cliente de los servicios públicos SAC, que está diseñado para abrir y establecer los canales que permitan a los clientes una relación personalizada e individualizada con la administración pública, en las distintas dependencias del órgano ejecutivo.

La filosofía del SAC establece que los clientes del sector público son el centro y eje de su actividad por lo que los servicios deben ser excelentes, eficientes, económicos, ágiles y respetuosos del derecho de las personas propiciando en todos los niveles transparencia y probidad.

En este anexo se presentan los lineamientos para implantar el SAC, para lo cual se describen sus objetivos y se desarrollan más ampliamente sus elementos: información sobre los servicios públicos, medición de calidad de los servicios, canalización de sugerencias, quejas y denuncias y facilidades físicas para los clientes; que en conjunto constituyen la estrategia para operativizar el sistema. Estos elementos serán administrados por una oficina de atención al cliente, OAC. De igual forma, se presenta el perfil deseable del personal que integraría las oficinas de atención al cliente y las etapas de implantación del SAC.

1. Objetivos del Sistema

- Disminuir el tiempo, esfuerzo, y costos que se invierten en la prestación y en el acceso de servicios públicos.
- Propiciar el respeto a los derechos de los clientes del sector público.

- Propiciar la transparencia y la probidad en las acciones públicas.
- Establecer los mecanismos expeditos de captura y resolución de inconformidades, irregularidades o insatisfacciones del cliente en la obtención del servicio.
- Otorgar facilidades para solicitar un servicio, propiciando los formatos, solicitudes y toda la papelería necesaria.
- Medir el tiempo y los demás elementos de calidad de los servicios públicos, velando por el respeto a las normas establecidas en beneficio de los clientes.
- Contribuir al desarrollo de la capacidad de contraloría social de los ciudadanos para fortalecer la calidad de los servicios públicos, por medio de canalización de las insatisfacciones y denuncias del cliente.
- Contribuir a brindar servicios de calidad a los usuarios.
- Obtener información del cliente para mejorar y hacer transparentes los servicios públicos.
- Simplificar los procesos que tienen como producto un servicio público.
- Contribuir a cambiar la imagen de las instituciones y de los funcionarios que prestan servicios al público.
- Contribuir a la formación de cultura de servicio al cliente en la administración pública.

2. Elementos del Sistema.

Los elementos del SAC, son:

- Información sobre servicios públicos.
- Medición de la calidad de los servicios.
- Canalización de sugerencias, quejas y denuncias del cliente.
- Facilidades físicas para los clientes.

Estos elementos serán administrados por una oficina de atención al cliente, cuyas características y funciones se describen en el apartado 3 de este documento

2.1. Información sobre servicios públicos.

Uno de los principales instrumentos del SAC será la información sobre los servicios que prestan las instituciones, la que estará disponible en una base de datos, que contara con la información necesaria y oportuna para acceder fácilmente a los servicios y realizar los tramites públicos con agilidad.

Esta base de información contendrá como elementos mínimos la descripción y objetivos de los servicios, requisitos, tiempos máximos de atención y resolución de un trámite, lugares en los cuales se atenderán los cliente y la información estará disponible de forma impresa, telefónica, vía fax, por medios electrónicos y a través del sitio WEB institucional.

De igual forma, se facilitara la papelería que sea necesaria para realizar los tramites o acceder a un servicio, para que estos sean realizados en el menor tiempo posible, evitando a los clientes que improvisen solicitudes que en la mayoría de los casos no cuentan con toda la información que es requerida, pagos de honorarios a terceros por la elaboración de las solicitudes y visitas repetidas para un mismo fin, entre otros inconvenientes.

Aun cuando el acceso a Internet es todavía limitado para algunos sectores de la población, deberá potenciarse su uso y crear página Web en todas las instituciones, con el fin de dar a conocer información relevante para los ciudadanos.

Toda esta información también puede ser brindada con operadores automatizados, como son las respuestas de voz interactivas a través de call centres; es decir, centros de atención telefónica

privados, en donde agentes especializados reciben o generan llamadas basadas en las necesidades del cliente, o vía fax..

2.2 Medición de la calidad de los servicios.

El elemento sobre la medición de la calidad de los servicios de las instituciones del órgano ejecutivo, busca minimizar el tiempo de respuesta a los usuarios, garantizar que los procesos se realicen apegados a la normativa pre-establecida, evitando que se introduzcan antojadizamente requisitos y tramites innecesarios; e identificar en que fase del proceso se encuentra determinado tramite, para informar al publico y para identificar los posibles cuellos de botella en los procesos internos de trabajo. El mecanismo para la medición del tiempo de los servicios podría ser implantado por fases, la primera forma de manual y la segunda mecanizada.

En la primera fase se usarían las herramientas manuales, para verificar el cumplimiento de los tiempos pre-establecidos para la prestación del servicio y para realizar un monitoreo del avance en el proceso de los tramites. El monitoreo en esta primera fase se haría al azar cuando se trate de servicios inmediatos; es decir, aquellos de menos de un día de duración ; cuando la duración sea mayor a un día, la medición del tiempo se hará para todas las solicitudes, estableciendo el tiempo total de duración, no así en pasos intermedios.

Una primera propuesta para medir el tiempo, mientras se encuentre en la etapa del sistema manual, es utilizar tarjetas pre-numeradas, diseñadas para estampar en ellas las horas, ya sea con aparatos marcadores o con cualquier otro mecanismo que la institución decida.

En una segunda fase se establecerían sistemas mecanizados que imprimirían mayor agilidad a las herramientas. Dada la facilidad de los sistemas mecanizados, esta medición podría hacerse incluso en cada etapa del proceso o en puntos de control dentro del mismo.

A través del estudio de tiempos, se lograrían detectar las demoras y actividades críticas, así como también aquellas actividades que no generan valor agregado al servicio y los tiempos ociosos del proceso, permitiendo a las unidades correspondientes, realizar las acciones correctivas e implantar los mecanismos de mejora, que mas convengan a la situación que este solucionando. Este sistema será uno de los principales instrumentos para la simplificación de procesos.

La medición de la calidad de los servicios por estar influida por la subjetividad de los clientes como por el conjunto de acciones y actitudes que el personal de ventanillas les transmiten, además de la medición del tiempo, necesitara de otros medios, como por ejemplo sondeos o investigaciones de opinión, en donde directamente se refleje el sentir y pensar ciudadano.

Las investigaciones de opinión publica sobre los servicios que las instituciones ofrecen no deben limitarse a investigar en el ámbito geográfico de las oficinas centrales, sino, que deben ampliar la cobertura de las investigaciones, para capturar el sentir y pensar de la población general.

Estas investigaciones podrán efectuarse una vez al año y deberían ser realizadas por consultores o empresas externas, utilizando para ello herramientas estrategias que más se adecuen a las diferentes situaciones que enfrenen como: encuestas, entrevistas, métodos de observación y grupos focales, entre otros.

Otro de los medios para medir la calidad de los servicios será el análisis de la información proveniente de la canalización de sugerencias, quejas y denuncias. Sin embargo por ser de gran relevancia y porque dicho análisis va mas allá de medir la calidad de los servicios, se desarrolla como un elemento adicional.

2.3. Canalización de sugerencias, quejas y denuncias del cliente.

El elemento canalización de sugerencias, quejas y denuncias del cliente, permitirá establecer mecanismos expeditos y transparentes para capturar y atender prontamente las inquietudes del

cliente para fomentar la capacidad de contraloría social de los ciudadanos y contribuir a la transparencia y a la probidad de las acciones públicas.

2.3.1. Tipos de información proveniente del cliente.

La información que el cliente proporcione será el insumo principal de este elemento. Esta información puede ser expresada a través de opiniones consultas, quejas, sugerencias y denuncias.

La opinión es un comentario de los servicios que el gobierno ofrece, el cual puede ser positivo o negativo.

La consulta es una interrogante del cliente sobre los servicios de la institución.

La queja expresa la insatisfacción en el servicio, ya sea por lento o porque no consiguió el objetivo que esperaba, por malos tratos, etc.

La sugerencia es la expresión de los clientes que propone ideas para superar determinadas circunstancias o características de los servicios, al proceso, a la calidad, a las instalaciones, al personal, a las tarifas, horarios, ubicaciones etc. Todas las personas que deseen, tienen la posibilidad de proponer iniciativas de mejora sobre distintos aspectos, tales como simplificación de procesos y eliminación de trámites innecesarios.

La denuncia es otra acción de los clientes que reviste gran importancia en el sistema de atención al cliente, SAC, porque permitirá conocer y corregir posibles actos de corrupción, ya sea de forma directa, cuando sean de competencia interna; a trasladándolas a las instancias que correspondan.

2.3.2. Medios para obtener la información del cliente.

Para capturar la información del cliente se utilizarán, además de la atención personal, instrumentos tales como: la correspondencia, los buzones de sugerencias físicos y electrónicos y la atención telefónica y electrónica.

Atención al cliente, OAC, en donde se le atenderá brindándole la información que requiera o registrando su inquietud.

La atención por correspondencia se dará cuando al enviar por correo o fax, un escrito sencillo, dirigido a la oficina de atención al cliente de la institución, se solicite información se realicen consultas, se plantee un requerimiento o se exponga alguna queja o sugerencia; todo lo que será contestado por el mismo medio.

Buzones de sugerencias, quejas y denuncias; se presentan bajo un nuevo concepto, ya que no serán únicamente depósitos de diversos materiales colocados en las oficinas administrativas, si no que estarán diseñados con diferentes mecanismos de accesos físicos y electrónicos y contarán con formatos pre-establecidos para mayor comodidad y mas fácil acceso.

Los buzones físicos estarán instalados en las diferentes áreas operativas en las que se brinde el servicio o se realice el trámite. Los buzones electrónicos serán una opción para enviar comentarios, consultas o insatisfacciones de los clientes a través de la página Web institucional.

2.3.3. Procesamiento de la información del cliente.

Además de capturar la información de los clientes, se controlará su procesamiento, para darles respuesta inmediata y para retroalimentar a las instituciones en el proceso de optimización de sus servicios y/o combatir posibles prácticas de corrupción.

Si se trata de procesar quejas y sugerencias estas serán analizadas y procesadas por los jefes directamente involucrados en la prestación del servicio del que se trate, para que la respuesta sea

inmediata. Además de las unidades responsables de la modernización en cada institución, utilizarán esta información para ajustar los planes o estrategias institucionales.

Si se trata de la atención a las denuncias por faltas a la transparencia y/o corrupción, estas serán atendidas por el coordinador de la oficina de atención al cliente, quien las hará del conocimiento del titular de la institución para que tome las dediciones que correspondan e instruya en la aplicación de los correctivos, con base a las disposiciones legales vigentes.

2.4. Facilidades Físicas para los clientes.

Para aquellos clientes que necesiten llegar a la institución, debe dárseles, en la medida en que condiciones de esta lo permitan, las comodidades en infraestructura, mobiliario, equipo y horarios, de tal manera que se sientan bien atendidos y orientados dentro de la institución, cómodos y con las herramientas y condiciones indispensables para completar efectivamente los tramites necesarios para acceder a los servicios. Algunos ejemplos estas facilidades son:

En todas las instalaciones de la institución:

- Organizar las dependencias en función de las necesidades de los clientes.
- Señalización de los lugares donde el público debe desplazarse.
- Dependencias con rótulos indicativos de los requisitos y pasos de los trámites.
- Colocación de mapas y directorios en la entrada de la institución.
- Ventanillas especiales para personas de la tercera edad, discapacitados o mujeres embarazadas.
- Parqueos adecuados y accesibles.
- Servicios sanitarios, identificados, limpios y disponibles para el público.
- Instalaciones para realizar pagos en las mismas oficinas públicas.

- En los servicios que sea necesarios esperar algún tiempo prudencial, debe haber lugares acogedores, limpios, cómodos y accesibles y con suficientes asientos.
- Rampas para discapacitados.
- Basureros limpios.

En las Oficinas de Atención al Cliente:

- Sistemas de teléfonos y faxes con líneas suficientes para la OAC.
- Servicio de teléfono público.
- Muebles para llenar preformas.
- Servicios de fotocopadoras y de fax, si es necesario.
- Bolígrafos y lápices para escribir, asegurados para que no se pierdan.
- Números o fichas de atención por usuario.
- Instalación de espejos para que los empleados puedan observarse cuando atienden a una persona.
- Entretenimientos para los que esperan: revistas, periódicos, televisores o música.
- Venta de bebidas en máquinas, si se suele tardar el trámite.

Flexibilidad en relación de trámites:

- Facilidades para efectuar los pagos por anticipado en bancos.
- Implantación de horarios flexibles, con atención al medio día, en horas no hábiles, muy temprano de la mañana, por la noche y/o fines de semana, dependiendo de las necesidades del cliente.

3. Administración del Sistema de Atención al Cliente.

3.1. Oficinas de Atención al Cliente.

Aspectos Generales.

Como se menciona anteriormente, las Oficinas de Atención al Cliente (OACs) son las encargadas de administrar el Sistema de atención al Cliente, SAC, y serán la primera instancia de comunicación entre el ciudadano y los servidores del Órgano Ejecutivo, por lo que se constituyen como uno de los principales mecanismos de contacto ciudadano, que contribuirá a la transparencia y a la probidad en las acciones de la administración públicas. Se prevé la instalación de al menos una OAC en cada una de las instituciones públicas.

A fin de optimizar recursos y dar un mejor servicio al cliente, podría haber OACs de diferentes instituciones, instaladas físicamente en un mismo lugar de gran afluencia de público, por ejemplo en centros comerciales u otros establecimientos, con similares características. En estas oficinas, además de brindar los servicios regulares de las OACs, información, medición del tiempo y canalización de sugerencias, quejas y denuncias, se concentrarían trámites de mucha demanda, a fin de agilizar la realización de los mismos y evitar pérdidas innecesarias de tiempo y de dinero.

Cuando la demanda de servicios lo indique, las instituciones públicas podrían instalar el número de Oficinas de Atención al Cliente que sea necesario, tanto dentro de las mismas instalaciones, así como desconcentrándolas territorialmente, ya sea dentro del Gran San Salvador como en las principales cabeceras departamentales.

Los servicios de las oficinas de atención al cliente podrán ser prestados utilizando medios electrónicos, por lo que los espacios en las páginas WEB donde se brindan estos servicios se han denominado "Oficina Electrónica de Atención al Cliente".

3.2. Servicios de las Oficinas de Atención al Cliente.

Las Oficinas de Atención al Cliente prestarán los siguientes servicios:

- Información de carácter general, tal como: los derechos y obligaciones generales de los clientes, las competencias y funcionamiento de las dependencias y los procedimientos generales para presentar una queja, sugerencia o denuncia.
- Información sobre las cartas de derechos de los clientes de la institución.
- Información en cuanto al avance de tramites y procedimientos, la cual deberá ser oportuna, clara, precisa, y verdadera.
- Facilitación de las pro-formas, solicitudes o para el llenado de pro-formas, cuando sea requerido.
- Canalización de las quejas, sugerencias, y denuncias que presenten los clientes.

3.3. Estructura organizativa de la Oficina de Atención al Cliente.

Las OACs estarán ubicadas en el nivel de apoyo de las instituciones, con acceso al titular de las mismas, para imprimirle el mayor dinamismo posible a su funcionamiento y para que sus informes de desempeño fluyan desde la dirección a las diferentes unidades y de esa forma retroalimentar todos los procesos de trabajo para la prestación de servicios y la realización de los tramites públicos.

El prototipo de OAC tendrá una estructura simple en la que habrá un coordinador, asistentes a los clientes, según el flujo de clientes identificados y apoyo secretarial. Esta composición podrá ser diferente, en función de la demanda de servicios que tenga cada una de las instituciones en particular. E importante resaltar que las OACs se formaran de preferencia sin aumentar la planta de personal de cada institución; es decir, reubicando personal.

En las OACs será necesario separar la atención presencial y la telefónica. Deberá evitarse en todo caso, que la misma persona que atiende público, tenga que contestar simultáneamente las llamadas.

Otro aspecto relevante es que debe atenderse separadamente al público que requiere información general, al que demanda atención especializada o al que quiere exponer una queja.

3.4. Perfil general del personal de la Oficina de Atención al Cliente.

El principal factor del sistema es sin duda el recurso humano, quien deberá poseer cualidades personales que les permitan desarrollar su trabajo, teniendo alto espíritu de servicio, amabilidad, respeto y cortesía para con todas las personas y además, capacidad y conocimiento tanto del instrumental tecnológico como de los procesos internos que realiza la institución.

El personal de las Oficinas de Atención al Cliente debe recibir un nivel de remuneración motivador y acorde con su desempeño y en la responsabilidad del cargo.

Perfil propuesto para el Coordinador:

Función principal: Administrar y coordinar efectivamente el funcionamiento del Sistema de Atención al Cliente; para ello deberá: asegurar que la información que se proporciona a los clientes se mantenga actualizada, realizar informes ejecutivos sobre la calidad de los servicios, coordinar el seguimiento de las inquietudes de los clientes, supervisar que las respuestas a los clientes sean efectivas y oportunas, especialmente a quejas y denuncias, y coordinar y supervisar el trabajo de los asistentes al cliente.

Requisitos:

- Profesional titulado de administración de empresas, Ingeniería Industrial, Psicología o alguna carrera afín.
- Sólidos conocimientos de sistemas de calidad y atención al cliente.
- Experiencia en puestos similares.

- Manejo de paquetes de computación.
- Facilidad de palabra.
- Habilidad para el manejo de conflictos.
- Excelente presentación.
- Acostumbrado a trabajar por objetivos.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Excelente conducción en el manejo de personal.

Perfil propuesto para los Asistentes al Cliente.

Función principal: Apoyar el buen desempeño del Sistema de Atención al Cliente; para ello deberá: brindar orientación e información a los clientes, mantener actualizados los reportes de medición del tiempo y de otros aspectos de calidad de los servicios, distribuir las solicitudes de servicios hacia las diferentes instancias de la institución, atender y dar seguimiento a sugerencias, quejas y denuncias del cliente y enviar respuestas a dichas quejas y denuncias.

Requisitos:

- Estudios universitarios en administración de empresas, Ingeniería Industrial, Psicología o carrera afín, preferiblemente superiores al tercer año de la carrera.
- Sólidos conocimientos de computación.
- Manejo de archivos, toma de recados.
- Excelente redacción y ortografía.
- Excelente presentación.

- Con iniciativa.
- Con facilidad de palabra.
- Dominio de los procedimientos y requisitos de todos los servicios que la institución preste, así como su interrelación con otras dependencias.
- Dispuesto a trabajar en horarios rotativos.
- Dispuesto a trabajar bajo presión.
- Excelentes relaciones públicas.
- Amable y cortés.

Perfil propuesto para la secretaria:

Función principal: Dar orientación e información a los clientes, especialmente a través del teléfono y por correo electrónico y redactar la correspondencia de respuesta a quejas.

Requisitos:

- Bachiller, secretaria o alguna carrera afín.
- Sólidos conocimientos de computación.
- Manejo de archivos, toma de recados.
- Excelente redacción y ortografía.
- Excelente presentación.
- Facilidad de palabra.
- Amable y cortés.
- Habilidad para el manejo de conflictos.
- Acostumbrada a trabajar bajo presión.
- Acostumbrada a trabajar en equipo.
- Excelente manejo de las relaciones públicas.

3.5. Capacitación del personal de la Oficina de Atención al Cliente.

La actualización y formación del personal es imprescindible para el éxito de las OACs, para lo que las instituciones del Órgano Ejecutivo deben disponer de planes de capacitación y actualización del personal de las OACs, como una actividad permanente.

Los temas generales que se incluirán en la capacitación son: técnicas de servicio al cliente, motivación personal, integración de equipos, nociones de psicología para atención del cliente, computación, información, relaciones humanas, atención a sordomudos y ciegos, y otros temas afines.

También es importante que el personal que atiende al cliente este bien capacitado sobre los procedimientos a seguir y debe contar con una guía de las preguntas mas comunes que realizan los clientes y las posibles respuestas que se deben dar, a fin de estandarizar la asesoría brindada.

4. Implantación del sistema por etapas.

El Sistema de Atención al Cliente (SAC), se podrá implantar por etapas, primero en forma manual y luego en forma mecanizada, y en orden de prioridad, la que estaría determinada.

Las etapas del SAC no son excluyentes entre si, si no complementarias, ya que en una misma institución podría combinarse. El sistema se plantea por etapas dado que es un proceso que debe iniciarse al más corto plazo con poca inversión, hasta lograr la mayor calidad de los servicios públicos, implantando sistemas de trabajo modernos y con usos de mayor tecnología.

Anexo No. 2

Formato de Carta de Derechos del Cliente

Introducción.

Con el objeto de hacer valer los derechos de los ciudadanos y bajo la política de participación ciudadana que el presente gobierno impulsa, La Alcaldía Municipal de Soyapango, esta desarrollando una serie de acciones orientadas hacia la mejora de servicios focalizada en el ciudadano, cliente, centro y eje de nuestra actividad; por esta razón, se publica en las siguientes paginas, la Carta de Derechos de los Clientes de (especificar el servicio o unidad), cuya misión es.....

Esta carta contiene lo siguiente:

- Sus derechos en cuanto al tiempo al tiempo máximo de atención en nuestros servicios .
- Sus derechos en cuanto al trato y respeto de nuestro personal
- Sus derechos en cuanto a información.
- Sus derechos cuando no se cumplen los estándares de calidad establecidos.
- Sus derechos y mecanismos de presentación de sugerencias, quejas y denuncias.

1. Sus derechos en cuanto al tiempo máximo de atención en nuestros servicios.

Usted tiene derecho a:

- Que le brindemos los siguientes servicios, en los tiempos máximos que se detallan, con las tarifas que se indican a continuación.

2. Sus derechos en cuanto al trato y respeto a nuestro personal.

Usted tiene derecho a:

- Ser atendido de 8 a 4 de la tarde, sin interrupciones al medio día.
- Ser atendido con cortesía, amabilidad, diligencia y confidencialidad.
- Ser atendido en el orden de llegada de su solicitud.
- Ser atendido en igualdad de condiciones y sin discriminaciones por razón de sexo, lengua, raza, religión, condición social, nacionalidad, inclinación política, origen u opinión.
- Recibir toda la ayuda que necesite en cuanto a llenado de formularios o realización de tramites. En el caso justificado de no poder llenar los formularios, usted tiene derecho a que sean llenados por empleados de nuestra oficina de Atención al Cliente.
- No soportar esperas injustificadas para ser atendido.

3. Sus derechos en cuanto a la información.

Usted tiene derecho a:

- Recibir contestación de cualquier petición o consulta
- Recibir personalmente, por teléfono o por correo electrónico indicaciones claras sobre el trámite a realizar y la información actualizada sobre los requisitos, tarifas y duración de la gestión a realizar.
- Acceder a la información anterior, sin necesidad de solicitarla, a través de los sitios Web_____ (colocar la dirección del sitio) ó www.servicios.gob.sv.
- Disponer de los formularios y formatos para realizar cualquier gestión gratuitamente, ya sea personalmente, por fax, por correo electrónico o a través de los sitios Web arriba mencionados.
- Conocer el nombre y cargo, dirección, número de fax y teléfono y correo electrónico de las personas que lo atienden, de su jefe inmediato y de los titulares de La Alcaldía Municipal de Soyapango.
- Obtener copias de sus expedientes (pagadas por usted)
- Conocer los medios para estar informando del estado de su trámite.

- Estar informado del estado de sus trámites.
- Recibir en términos claros y sencillos cualquier notificación para que no tenga que solicitar explicaciones adicionales.
- Conocer los preceptos jurídicos en los que se basan las resoluciones emitidas.

4. Sus derechos cuando no se cumplen los estándares indicados en esta carta.

Cuando no este satisfecho con los servicios que le ofrecemos o no se cumplen con los estándares establecidos en esta carta, usted tiene derecho a:

- Explicaciones detalladas y disculpas escritas del no cumplimiento de los estándares.
- Recibir a vuelta de correo postal su documentación aprobada, si usted lo prefiere.
- Atención inmediata después de presentar la queja.
- Atención especial por el director.

5. Sus derechos y mecanismos de presentación de sugerencias, quejas y denuncias.

Usted tiene derecho a:

- Presentar sus sugerencias, quejas o denuncias sobre el funcionamiento de nuestros servicios, para lo que contamos con una Oficina de Atención al Cliente, que le atenderá por cualquiera de los siguientes medios: buzón instalado de nuestras oficinas ubicadas en (colocar la dirección exacta), buzón electrónico de quejas y sugerencias instalado en nuestro sitio Web _____ (colocar la dirección del sitio) o en www.servicios.gob.sv, por fax al No. _____, por correo electrónico a la dirección _____ (colocar la dirección), o por correo postal.

Anexo 3 Contenidos de Capacitación

Módulo	Contenido
Preparación para el cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad del cambio en los procesos de modernización. • ¿Cómo enfrentar el reto del cambio? • Elementos claves del manejo del cambio. • Planificación del cambio. • Control del cambio. • ¿Cómo aprovechar el cambio? • Análisis tradicional • Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva • Inteligencia emocional.
Administración por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la administración por procesos? • Importancia de la administración por procesos vs. Administración por funciones • Etapas para la administración por procesos
Reingeniería de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es reingeniería? • ¿Por qué se necesita la reingeniería? • Metodología para la reingeniería • Herramientas informáticas de apoyo para la reingeniería.

Enfoques de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos elementales de la calidad. • Diferentes enfoques de calidad • Herramientas y técnicas para la calidad total en los servicios públicos • Certificación de calidad
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué trabajar en equipo? • Los equipos y las culturas organizacionales • Herramientas y técnicas para trabajar en equipo • Procedimientos para trabajar en equipos
Métodos de mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es mejoramiento continuo? • Métodos y técnicas de mejoramiento continuo • Círculos de calidad
Empowerment (facultación, delegación de responsabilidad y autoridad.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es empowerment? • ¿Por qué es importante el empowerment? • Metodología para el empowerment
Técnicas de atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es un cliente? • ¿Qué es servicio al cliente? • Como mejorar el trato y la relación con los clientes • Atención efectiva a los clientes

	<ul style="list-style-type: none">• Técnicas de atención al cliente• Características de un servidor publico profesional
Técnicas de comunicación y resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none">• El proceso de comunicación aplicado a los servicios públicos• Análisis y mejoramiento del proceso de comunicación aplicado a los servicios públicos• Estrategias y tácticas para la negociación exitosa• Técnicas para resoluciones de conflictos• Mediación para resolver conflictos